

EQUIPE EDC DE NOTRE DAME DE GRACE DE PASSY

QUELQUES NOTES PRISES PENDANT LA CONFERENCE DE DOM DIDIER LE GAL DE L'ABBAYE DE SAINT WANDRILLE SUR LES CONFLITS :

"UN APPORT A LEUR RESOLUTION DANS LA REGLE DE SAINT BENOIT"

LE 28 JANVIER 2015

Introduction :

Dom le Gal rappelle en introduction que, pendant des années, l'abbaye de Saint Wandrille a été propriétaire et gestionnaire d'une entreprise de numérisation de documents, qui comportait une quinzaine de salariés ; les moines ont ainsi été confrontés à des conflits en entreprise ; ils ont progressivement réalisé qu'ils disposaient avec leur propre règle, la règle de Saint Benoît, d'un outil de management très utile pour aborder la gestion des conflits en entreprise et pour induire des améliorations variées au sein de celle-ci...

Dans une encyclique, le Pape François a rappelé la bonne attitude à avoir quand on est confronté à un conflit : il ne faut pas faire comme ceux qui constatent le conflit puis passent leur chemin ; il ne faut pas non plus entrer dans le conflit jusqu'à en devenir le prisonnier ; ce qu'il convient de faire, c'est d'assumer l'existence du conflit, de le considérer, et de le résoudre...

Contexte de la naissance de la règle de Saint Benoît :

La règle de Saint Benoît est née au VI^{ème} siècle dans le contexte tendu des grandes invasions ; à cette époque, on trouvait dans les monastères des personnes d'origines très variées : des oblats, des paysans, des seigneurs, ..., d'où le besoin fort d'une règle commune.

Cette règle de Saint Benoît a été créée courte, ce qui est un gage de qualité, et elle repose sur des fondamentaux universels de la personne humaine ; et, de fait, elle a résisté au temps, puisqu'elle est encore en application après 1500 ans, elle a vaincu l'espace, puisqu'elle est actuellement appliquée sur tous les continents, et elle a prouvé son universalité, puisqu'elle est en vigueur au sein de monastères souvent très différents les uns des autres.

Conditions pour la bonne application d'une règle :

Que ce soit au sein du monastère ou de l'entreprise, trois conditions de base sont nécessaires pour qu'une règle soit utilement appliquée :

- Il importe que la règle soit en vigueur au sein d'une communauté de personnes (le monastère, l'entreprise, ...),
- Il importe que la règle traite notamment des fondements de la vie commune, qu'elle soit simple et non compliquée, qu'elle soit connue, et qu'elle soit stable ; elle ne doit être changée qu'en cas de raison profonde,

- La règle doit être incarnée par une autorité (le père abbé dans le monastère, le patron dans l'entreprise, ...), dont l'intervention portera d'autant plus de fruits que cette autorité fera au moins autant qu'elle dira...

Au sein du monastère, la règle énonce le droit ; on se réfère à la règle en cas de conflit ; avant que le jeune moine ne s'engage définitivement, le père abbé s'est assuré qu'il a lu la règle, qu'il la connaît ; c'est en parfaite connaissance de cause qu'il doit prendre sa décision de rester au sein du monastère ou de quitter définitivement ce dernier...

Typologie des conflits dans la règle de Saint Benoît :

La règle de Saint Benoît distingue essentiellement trois catégories de conflits :

- Les conflits de personnes, dus à la jalousie, l'envie, la médisance, la vengeance, l'excès de zèle, le désaccord, la concurrence, une habitude gênante, un conflit de générations, etc.,
- Les conflits d'autorité, dus à la présomption, la hardiesse, la désobéissance, l'orgueil, le mensonge, etc.,
- Les conflits intérieurs, dus à la fatigue, la mauvaise humeur, le bavardage, l'égoïsme, etc.

Comme on le voit, Saint Benoît, très simplement et très concrètement, a donné un nom à ce qu'il voyait autour de lui.

Dom le Gal rappelle ensuite la différence entre erreur et faute, toutes deux sources potentielles de conflit ; une erreur est un acte involontairement inadapté à une situation donnée, tandis qu'une faute est un acte volontairement inadapté à une situation donnée, ou résultant d'une ignorance grave ; faire deux fois la même erreur revient souvent à commettre une faute.

Grandes lignes de la résolution des conflits selon la règle de Saint Benoît :

Pour réparer une erreur ou une faute, il faut emprunter un chemin de réconciliation ; en effet, dans toute situation, il y a deux voies possibles, la liberté de choix de la personne étant totale : le choix de la vie, ou le choix de la mort ; le chemin de réconciliation, qui correspond au choix de la vie, consiste à aller de l'offense au pardon.

Dom le Gal précise ce que recouvre la dynamique de la vie : le don reçu, puis le don accueilli, enfin le don transmis ; le conflit résulte du fait que cette dynamique a été brisée, soit en amont, soit en aval... ; pour revenir dans la voie de la vie, il importe de réparer la blessure, de se réconcilier avec son prochain.

Comme la mort est opposée à la vie, la plaie est opposée à la cicatrice, qui est le témoin d'une blessure antérieure qui a été guérie ; les moyens pour permettre à la blessure de cicatriser sont les suivants :

- Les mesures curatives : comment réparer dans toute la mesure du possible le mal qui a été fait ?
- Les mesures correctives : comment gérer a posteriori ce qui a été commis ?
- Les mesures préventives : comment empêcher la reproduction à l'avenir du même problème ?

Emprunter le chemin de la vie revient à retrouver la communion, via le don et le pardon qui sont constitutifs de la communion.

A ce propos, Dom le Gal fait de son propre aveu une comparaison osée : il compare l'examen de conscience quotidien à un audit, et la confession à un renouvellement d'audit...

Spécificités de la résolution des conflits simples selon la règle de Saint Benoît :

Les conflits simples doivent se régler entre moine et moine, ou selon le cas entre moine et père abbé.

Spécificités de la résolution des conflits complexes selon la règle de Saint Benoît :

Dom le Gal s'émerveille que Saint Benoît, dans sa règle, ait inventé la notion de médiateur, personnage qui intervient dans la résolution des conflits complexes ; Saint Benoît compare le médiateur au Sympecte du théâtre antique, qui entrait sur scène à des fins de conversion de son entourage.

Comment le médiateur est-il choisi ? On ne s'instaure pas médiateur : le médiateur est désigné par l'autorité (le père abbé) avec l'accord des parties au conflit.

Le médiateur doit pouvoir jouir d'une totale liberté dans ses choix, il doit faire preuve auprès des parties d'écoute, de respect, il doit parfaitement connaître les règles en vigueur (règle de Saint Benoît dans le monastère, charte ou tradition orale dans l'entreprise) ; dans l'entreprise, le médiateur qui est chrétien doit recourir à la prière intérieure ; le médiateur doit savoir revenir dans ses interventions aux fondamentaux, en vue de remettre progressivement les parties en harmonie avec ces fondamentaux ; il doit savoir créer les conditions d'un vrai dialogue.

L'objectif du médiateur au sein du monastère est le retour des parties dans la communion ; son objectif n'est pas de dégager un compromis suite à une négociation ; en effet, la règle doit s'appliquer totalement à tous, elle ne doit pas s'appliquer partiellement à tel ou tel ; en fait, les demi-mesures ne règlent rien...

La dynamique de la médiation est la suivante :

- D'abord, il convient de discuter des faits, en répondant aux questions : quoi ? pourquoi ? l'objectif étant d'arriver à un accord des parties sur leur désaccord !
- Ensuite, il convient de discuter de la ou des solutions possibles, en répondant aux questions : comment ? comment finalement ? l'objectif étant un retour à la communion des parties ; le médiateur, à un moment donné, pourra utilement laisser les parties seules pour finaliser le règlement du conflit dans un esprit apaisé,
- Considérant que le conflit est une souffrance, le médiateur prendra bien soin de la gestion du temps : le processus de résolution du conflit devra être assez court pour éviter que les choses ne s'enveniment, mais par ailleurs il devra être assez long pour permettre une nécessaire maturation dans les esprits.

Pendant ce temps, l'autorité (le père abbé, le manager), qui aura nommé le médiateur, devra prendre bien soin de rester en retrait, de ne pas s'immiscer dans la résolution du conflit.

Obstacles à la résolution des conflits :

Les principaux obstacles à la résolution des conflits sont les suivants :

- L'erreur de casting en ce qui concerne le médiateur (médiateur partial, médiateur qui a une idée préconçue, etc.),
- Le procès mutuel d'intention des parties l'une vis-à-vis de l'autre, qui constitue un véritable cercle vicieux (chacun utilise des éléments du passé pour s'arc-bouter sur sa position),
- Des tiers prenant parti pour l'une ou l'autre des parties,
- Le jeu illusoire du compromis.

En cas d'échec du processus de résolution du conflit, la règle de Saint Benoît distingue :

- L'ex-communication de fait du moine, qui n'est plus admis à la table commune au réfectoire,
- Dans les cas les plus graves, l'expulsion du moine en dehors du monastère (ce qui s'apparente dans l'entreprise au licenciement pour faute grave).

En effet, il importe parfois, pour ne pas mettre en péril le bien commun, de "prendre le fer qui retranche".

Conclusion :

Dans sa règle, Saint Benoît s'est focalisé sur les personnes ; par ailleurs, le conflit et sa résolution doivent être vécus comme un levier pour rebondir, comme un véritable chemin de résurrection.

On peut s'inspirer avec profit de la règle de Saint Benoît pour résoudre les conflits dans l'entreprise, dans la famille, dans la cité, ...

* * * * *

Question n° 1 de l'assistance : l'accord win-win (gagnant-gagnant) est-il un objectif de la résolution des conflits ?

Réponse de Dom le Gal : lorsque l'on applique la règle de Saint Benoît pour résoudre un conflit, on passe du mal (le conflit) à un plus grand bien, on est donc gagnant, on est même "super-gagnant", et la communauté dans son ensemble est gagnante ; à noter à ce propos que Saint Benoît demande à la communauté de prier pour les parties au conflit.

Question n° 2 de l'assistance : dans la résolution des conflits, peut-on parvenir à un apaisement du ressenti de chacune des parties ?

Réponse de Dom le Gal : cela dépend du conflit ; parfois, la résolution du conflit met à jour une douleur intérieure personnelle, ce qui est douloureux mais salvateur ; il arrive que le problème soit trop lourd à traiter : il faut alors recourir aux services d'un spécialiste.

Question n° 3 de l'assistance : en France, les juges n'aiment pas la médiation, tandis que l'Etat tend à favoriser la médiation (cf. création du poste de Médiateur de la République...) ; que penser de cet état de fait ?

Réponse de Dom le Gal : de manière générale, on oublie en France le langage du droit ; il est souvent remplacé par un langage non juridique, par une logorrhée verbale, par un droit décadent ; cela dit, les médiateurs sont en général des personnes de bonne volonté, qui pallient la très générale surcharge de travail des juges.

Question n° 4 de l'assistance : le conflit n'est-il pas un révélateur d'une perte de Dieu ?

Réponse de Dom le Gal : il importe de prier, que ce soit personnellement ou en communauté ; le péché principal des moines est l'acédie, c'est-à-dire l'atonie de l'âme, la perte du sens de la vie jusqu'au désespoir, pouvant conduire au suicide ; il est un fait que souvent un conflit entre deux moines naît d'un conflit intérieur à l'un ou l'autre de ces deux moines ; suite à la résolution du conflit, le père abbé doit accompagner le moine atteint d'acédie, parfois pour un long cheminement ; il est fortement indiqué qu'ils prient ensemble ; ainsi, il apparaît que la règle de Saint Benoît démontre un souci extrême de la personne humaine ; Dom le Gal, pour illustrer ce propos, rappelle que, selon les Ecritures, le Père garde le troupeau, tandis que le Fils va chercher la brebis égarée.

Question n° 5 de l'assistance : quid des conflits d'ego à caractère "politique" ?

Réponse de Dom le Gal : il est vrai que dans le monastère certains conflits peuvent parfois découler du caractère manipulateur du père abbé ; mais, dans un tel cas, si le père abbé, qui a été élu à vie, n'est pas capable de démissionner de lui-même, il existe des moyens pour l'aider à prendre cette décision... ; Dom le Gal en profite pour insister sur le fait qu'il ne faut pas cataloguer les gens, ne pas jeter sur eux l'interdit : en effet, tous tant que nous sommes nous sommes sur un chemin de vie, celui que nous avons en face de nous, même le pire, est aimé de Dieu et à plein droit à la conversion ; il faut que notre exemplarité, si exemplarité il y a, soit contagieuse.

Question n° 6 de l'assistance : dans le contexte actuel d'attentats commis sur le sol français par des français musulmans, le service militaire, s'il était rétabli, ne pourrait-il constituer une bonne école pour prévenir de nombreux conflits internes à la société française ?

Réponse de Dom le Gal : effectivement, le service militaire, qui faisait par exemple se rencontrer le jeune intellectuel et l'adjudant-chef de carrière, offrait au jeune intellectuel une préparation précieuse à sa future confrontation avec le syndicaliste CGT au sein de l'entreprise ; mais Dom le Gal demande surtout à tous de prier pour que les musulmans retrouvent une pensée théologique, leur pensée s'étant figée il y a plusieurs siècles et leur religion s'étant alors totalement ritualisée.

Question n° 7 de l'assistance : la personne évoque la difficulté, dans un groupe familial à la tête d'une entreprise, de se séparer de certains membres de la famille pour des raisons objectives.

Réponse de Dom le Gal : au sein du monastère, l'exclusion d'un moine est effectivement toujours difficile, toujours douloureuse, mais, si l'exclusion a été décidée, c'est à la suite d'un long processus qui a notamment pris en compte la nécessité du respect du bien commun, et il faut donc la mettre en œuvre ; à noter que, au sein du monastère, le père abbé ne prend pas sa

décision seul dans une tour d'ivoire ; en effet, il est entouré d'un conseil, d'un chapitre, et des votations sont organisées sur de nombreux sujets ; il importe d'accompagner le sortant ; ce n'est pas la personne qui est jugée ; en fait, le sortant ne s'accomplit pas ici, il ne pourra pas grandir ici, son exclusion lui donne une bonne perspective de rebond, elle le réoriente vers un chemin de vie ; il ne doit absolument pas interpréter son exclusion comme un échec, ce serait catastrophique pour lui... ; Dom le Gal, pour illustrer son propos, raconte que, dans l'entreprise de numérisation que possédait l'abbaye de Saint Wandrille, l'un des membres du service administratif ne souriait jamais ; lors d'un entretien, il a révélé que le rêve de sa vie était de s'occuper des personnes âgées dépendantes ; une transition professionnelle a donc été organisée pour ce salarié, qui a finalement quitté l'entreprise de numérisation avec le sourire.

Question n° 8 de l'assistance : et si le conflit débouche sur la formation de ligues ?

Réponse de Dom le Gal : l'autorité (le père abbé dans le monastère) doit veiller à ce que seul le médiateur intervienne auprès des parties, sans qu'il se forme des clans se rangeant aux côtés de telle ou telle partie au conflit, et sans s'immiscer personnellement dans la résolution du conflit ; il est arrivé que des clans se forment à un moment donné au sein de tel ou tel monastère : c'est la catastrophe, il est même arrivé qu'un moine assassine son père abbé !

Question n° 9 de l'assistance : comment le chrétien peut-il éviter les conflits familiaux autour de l'argent ?

Réponse de Dom le Gal : il existe de nombreuses solutions dans les familles pour éviter les conflits autour de l'argent ; l'une d'elles est la création d'une fondation à but non lucratif ayant tel ou tel objet en matière caritative, éducative ou autre ; ainsi, l'argent est inscrit dans une dynamique de vie, la famille se fédère autour d'un projet, et l'entrepreneur qui a accumulé la fortune familiale peut se rassurer en se disant que d'une part il fait œuvre utile, que d'autre part il ne pourrit pas ses enfants par trop d'argent tout en leur laissant ce dont ils ont besoin pour vivre ; encore une fois, cette façon de faire revient à choisir le chemin de vie plutôt que le chemin de mort.

Conclusion : Dom le Gal révèle que, tous les matins, il fait le signe de la croix en disant : « c'est le plus beau jour de ma vie ! », et que tous les soirs, il prononce sept louanges à Dieu.

(notes prises par Jean Rias)