

Valérie Gauthier

En collaboration avec Philippe Gaud, Lionel Paolini (illustrations),
et Baptiste Vernier

Réinventer LE DIALOGUE

Du savoir-être au savoir-relier

● Éditions
EYROLLES

Table des matières

AVANT-PROPOS	11
L'impossibilité de dialogue mène à une escalade vers le conflit	12
Hauteur de vue/prise de recul	13
 PARTIE I ● COMPRENDRE LES ENJEUX DU DIALOGUE	 17
 Chapitre 1 – Une très brève histoire de la relation humaine	 19
Les quatre règnes : instincts, croyances, science et digital	20
Les trois brins de la relation : les sens, la raison et les émotions	34
De la relation au dialogue	38
 Chapitre 2 – L'enjeu du xxi^e siècle : le dialogue	 43
Des individus à bout de souffle	43
Des organisations en souffrance	49
De la nécessité d'un savoir-faire relationnel	54
Se libérer du jugement	58
De l'indispensable dialogue face à la complexité	61
 Chapitre 3 – La danse des 3G, secret d'un dialogue vertueux	 67
Les 3G sont les battements de cœur du Savoir-Relier	69
<i>Genuine</i> (authentique), ou la véritable authenticité	70
<i>Generous</i> (généreux), pour mieux rencontrer l'autre	76
<i>Generative</i> (générateur), plus grand que soi	82
Les 3G en équilibre, une danse subtile et fragile	85

Chapitre 4 – La confiance, pilier de nos relations	87
Le dialogue originel : s'ouvrir à l'autre	94
Le dialogue dans la cité ou le dialogue au pouvoir	99
Le sens, ce cordon ombilical entre nous et le monde	102
Le dialogue au monde : se relier au vivant	104
Restaurer le dialogue, une ambition trop ambitieuse ?	108

PARTIE II ● METTRE EN ŒUVRE DES OUTILS POUR PRENDRE SOIN DU DIALOGUE

111

Chapitre 5 – Une méthode et ses outils au service du dialogue	113
Se préparer au dialogue	113
Le SOLO : l'introspection, un bien nécessaire	127
Le DUO	135
SOCIO : la résilience pour construire le groupe avec CORES	141
Codéveloppement (CODEV) et intelligence collective	149
Le COREL pour résoudre les problèmes complexes	157

Chapitre 6 – Savoir-relier les individus	173
Cas #1 – Le jugement	174
Cas #2 – Gérer les conflits	180
Cas #3 – S'extraire des relations toxiques	184
Cas #4 – Prévenir le burn-out	189
Cas #5 – Lorsque la discussion part en vrille	193

Chapitre 7 – Savoir-relier dans les organisations	199
Cas #1 – Le flop de l'entretien annuel	199
Cas #2 – Le recrutement : en finir avec le jeu du chat et de la souris	204
Cas #3 – Deux entreprises se marient : les déboires d'un mariage de raison	208
Cas #4 – Le harcèlement scolaire, fléau accentué par la société digitale ?	212

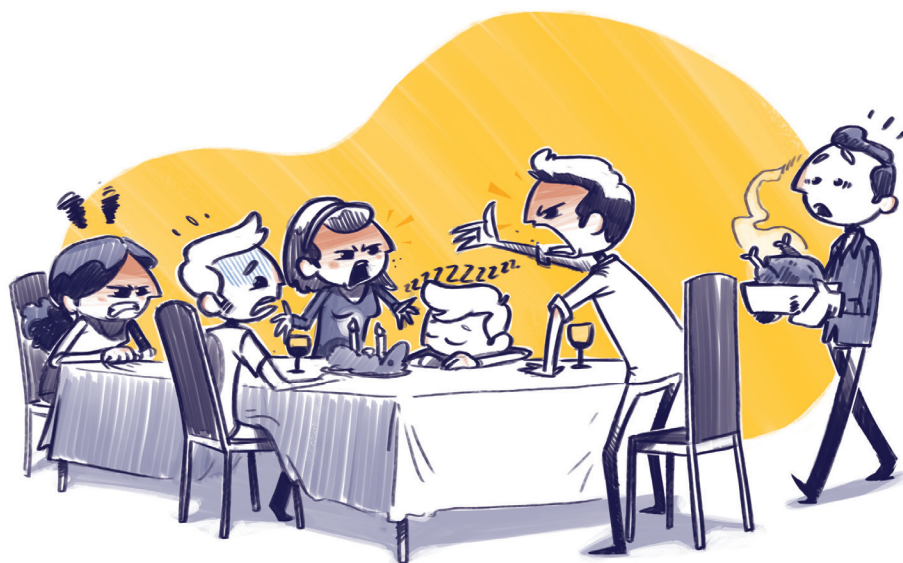
Cas #5 – Global versus local : quand tout le monde a raison	219
Les entreprises comme laboratoires sociaux	222
Chapitre 8 – Façonner un monde nouveau par le dialogue	225
L'impératif du dialogue face à la « polycrise planétaire »	225
Repenser notre relation au vivant	229
L'écologie du dialogue en cinq actes face aux enjeux de sobriété	233
Quatre-vingt-cinq ans de recherche sur le bonheur et une conclusion : des relations plus saines	238
Et si le dialogue m'était conté ?	240
CONCLUSION	243
CRÉDITS	244

Avant-propos

Par la voie du dialogue, dont le monde a cruellement besoin, nous allons montrer comment réinventer le lien.

Un dîner presque parfait

Invités à dîner chez des amis, nous trouvons un accueil chaleureux : feu de cheminée, table dressée avec bougies, de bonnes odeurs venant de la cuisine... tous les ingrédients d'une belle soirée avec la rencontre de nouveaux convives... et pourtant cette soirée sera une des plus pénibles que nous ayons eues à vivre.



La soirée commence par un échange d'idées et de témoignages sur un ton humoristique et bienveillant. Puis l'un des invités se met à distiller sa frustration et sa rancœur sur un monde qui, en résumé, « n'est plus ce qu'il était ». Malgré quelques commentaires des convives qui souhaitent remettre plus de sérénité dans la discussion, le discours est de plus en plus radical,

empreint de propos racistes et complotistes, agressifs, remplis d'injonctions et de jugements qui ne laissent pas place à la discussion et au dialogue.

Personne ne veut vraiment se lancer dans la polémique et, malgré quelques tentatives malheureuses de retourner sur le terrain des faits, un silence lourd commence à tomber sur la soirée, et tous les convives, nous y compris, choisissent finalement la fuite plutôt que l'explosion. Le dîner tourne court et tout le monde quitte la table à peine le dessert terminé.

La vraie frustration, qui nous a raccompagnés jusqu'à la maison ce soir-là, a été de ne pas avoir su faire bouger les lignes et apporter un peu d'écoute, de sagesse dans ces amalgames simplistes et lapidaires. Or, quand cette épreuve concerne des personnes que vous ne reverrez très certainement pas, cela ne devient qu'un mauvais souvenir. Mais que faire de cette impasse lorsqu'elle impacte notre relation à un fils, une amie, un collègue, ou entre deux pays ? L'enjeu n'est plus le même : il en va de la survie de notre vie de famille, de la performance dans notre travail, de la paix dans le monde...

L'impossibilité de dialogue mène à une escalade vers le conflit

Vous avez sûrement vécu ce genre de situation, n'est-ce pas ? Ce « dialogue de sourds » où chacun campe sur ses positions, où le débat stérile prime sur l'échange fertile. Co-construire un véritable partage, beaucoup plus riche que la somme des idées énoncées, n'est pas toujours facile et nécessite un effort que le savoir-relier rend possible. L'approche par le questionnement des interlocuteurs, proposant des alternatives à leurs positions définitives pour les faire « descendre de leur échelle », est une piste de solution à ces moments pénibles, et nous verrons plus tard précisément comment pratiquer cette échelle.

La question de la relation motive notre travail et nous avons choisi le dialogue pour illustrer la force des liens tissés par les relations humaines. Le dialogue est en effet une métonymie de la relation, ce morceau d'une chose plus grande, comme les voiles incarnent le bateau. Le dialogue devient le prisme constitutif et éclairant de la relation. Il va nous permettre d'apprendre à savoir se relier à soi-même, à l'autre, aux autres et au monde.

Hauteur de vue/prise de recul

La relation n'est pas seulement un lien, mais le cordon ombilical de la pensée qui se nourrit et nourrit aussi en retour notre cerveau pour le rendre vivant, curieux, ouvert à l'autre. La relation nous fait grandir, nous stimule. Elle nous éclaire sur nous-mêmes par le regard des autres, et sur les autres par nos regards croisés. Sans relation, plus rien ne nous nourrit et nous tournons en rond autour de nos croyances, nos jugements, nos biais qui se compilent pour devenir une pierre inerte, morte et pourtant prétendument solide et invincible. L'illusion de la certitude ou de la vérité empêche les relations d'exister, de grandir et faire grandir les êtres humains.



Comprendre la relation dans sa complexité et sa force est le défi que nous nous sommes fixé en développant la méthode Savoir-Relier^{®1}. Mieux regarder pour moins juger. Mieux écouter pour mieux comprendre et agir avec sens. Gagner en confiance et donner du sens à ses actes. Nous ne parlons pas seulement ici de concepts et de recherche, même si tout notre travail s'appuie sur des décennies de recherches et d'expérience. Nous proposons des pistes réelles et concrètes pour permettre à chacun de construire des solutions qui bouleversent les termes de l'échange, qui permettent de rétablir un dialogue rompu même dans les situations les plus extrêmes.

Notre projet est ambitieux, c'est vrai, mais nous sommes convaincus que ce que nous proposons peut changer le monde, et pour cause, nous l'avons pratiqué depuis de nombreuses années avec plusieurs dizaines de milliers

1 Savoir-Relier est une marque enregistrée à l'INPI pour protéger la recherche qui a permis la création de la méthode et en préserver l'intégrité, afin d'accompagner tous les individus qui souhaitent développer leur compétence relationnelle avec rigueur et impact sur le long terme. <https://savoir-relier.com>

de personnes, pour qui nous avons recueilli des témoignages illustrant la manière dont le Savoir-Relier a changé leur monde.

Ce que ce livre n'est pas :

- ▶ une théorie de la relation ;
- ▶ un livre de recettes ;
- ▶ un concentré de neurosciences ;
- ▶ un essai de psychopathologie.

Ce que ce livre est :

- ▶ le fruit de trente ans de recherche en psychologie, linguistique et leadership et en pratique de la relation ;
- ▶ une réflexion sur la nécessité d'améliorer la qualité des relations humaines ;
- ▶ une méthode pour engager le dialogue ;
- ▶ une proposition de solutions à des problèmes sociaux et sociétaux.

Cette ambition s'appuie sur des résultats et des preuves issus de trente ans de recherches menées dans des institutions prestigieuses comme HEC Paris, MIT ou New York University et qui ont abouti à la rédaction de mon livre en 2014 : *Leading with Sense, the Intuitive Power of Savoir-Relier* et sa traduction, *Le Savoir-Relier, vers un leadership intuitif et relationnel*. Plus de 150 000 apprenants ont pratiqué la méthode Savoir-Relier sur Coursera et d'autres plateformes d'apprentissage. Le Savoir-Relier a développé un réseau, une communauté de milliers de personnes qui échangent, travaillent, collaborent pour aider à faire évoluer notre méthode.

L'expérience dans les entreprises s'exerce dans les secteurs les plus divers et démontre notre capacité à toucher des cibles allant des grands groupes aux PME et TPE dans des secteurs qui ne sont pas les plus faciles à convaincre : construction (Vinci, Bouygues), luxe (Chanel, LVMH, Kering, L'Oréal...), assurance (Aéma), pharmacie (Sanofi), grande consommation (Pernod Ricard) ou technologie (Apple, Ateame), service public (Véhiposte), avec des retours d'expérience toujours excellents de la part de populations allant jusqu'aux comités de direction, mais incluant également les managers, employés, jeunes et seniors.

Dans le domaine de l'enseignement supérieur, j'enseigne à HEC Paris, notamment dans le MBA que j'ai dirigé pendant huit ans, et je participe à des événements ou conférences en tant qu'intervenante dans de nombreux

cercles. Le succès rencontré tant en présentiel que sur les parcours en ligne développés depuis 2015 témoigne du potentiel de cette approche et de l'impact que nous pouvons avoir sur certaines des questions brûlantes qui secouent notre monde d'aujourd'hui. Nous avons souhaité partager les résultats de ce travail, en nous concentrant sur le comment : comment aborder les relations toxiques, comment prévenir le burn-out, gérer les conflits, comment recréer du lien lorsqu'il a été rompu, et rendre le dialogue possible en toutes circonstances même lorsqu'il semble impossible.

Nous, les êtres humains, sommes des animaux à la fois sociaux et égoïstes. Mus par la contradiction entre le besoin profond de vivre en communauté et le besoin tout aussi profond d'attention individuelle, de reconnaissance et d'identité unique, nous sommes un paradoxe vivant. Nous naviguons entre l'individu unique que nous sommes et le ou les groupes auxquels nous appartenons ou souhaitons appartenir et qui nous poussent à nous adapter. Comme la marche crée un nécessaire déséquilibre à chacun de nos pas, nous oscillons constamment entre l'instabilité du mouvement et la stabilité des deux pieds posés sur le sol. L'enfant qui commence à marcher le sait bien : ce déséquilibre fait peur et excite à la fois. Le plaisir de se voir avancer seul, sans l'aide de qui que ce soit ou de quoi que ce soit, procure un sentiment de liberté et de puissance incroyable. Mais le besoin de soutien, d'appui, est tout aussi fort, et c'est dans le regard et les paroles encourageants de la mère ou du père que l'enfant prend confiance. Ainsi, nous avançons pas à pas dans un écosystème complexe et dynamique dont l'essence est le mouvement, la source de notre stabilité. Et la relation à l'autre est l'énergie de ce mouvement. Regardons alors l'histoire de cette relation humaine en quatre temps.

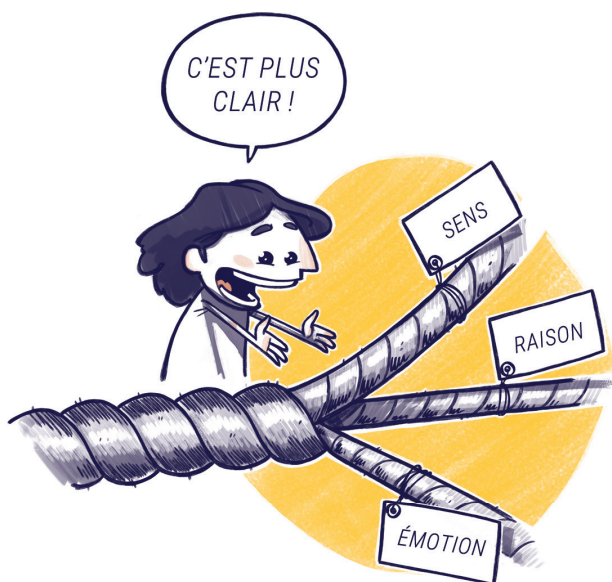
Conclusion : à travers les époques, la relation est à la fois la conséquence et le moteur du chaos qui nous entoure. Elle devient destructrice. Elle entretient et influence nos comportements. Elle peut être notre meilleure amie et notre pire ennemie. En ce sens, elle devient ce que nous pensons être la clé de sortie de cette crise majeure que nous traversons. Alors il faut agir, et vite : se mettre au travail pour réinventer le dialogue pour reconstruire du sens.

Les trois brins de la relation : les sens, la raison et les émotions

Si on imagine que la relation est un fil qui relie les individus entre eux, alors ce fil est composé de trois brins entremêlés, comme la corde qui amarre un bateau. Regardons précisément leur rôle et la manière dont ils interagissent, tantôt s'emmêlant comme une pelote de laine, tantôt créant des cordes robustes pour nous lier aux autres.

En découvrant la complexité du monde, nous découvrons notre propre complexité, celle inhérente à la nature humaine. Les neurosciences en particulier nous ouvrent les yeux sur ces mécanismes complexes qui expliquent nos

comportements inattendus et souvent inconscients. Elles nous permettent de comprendre comment nos sens, nos émotions et notre raison travaillent toujours ensemble, jamais séparément comme nous le pensions. C'est leur combinaison qui crée notre intelligence du monde, qui est au centre de nos pensées, nos désirs, nos choix et nos actions. À condition que le jugement ne prenne pas le dessus...



■ Le triptyque de la relation chez l'enfant

Commençons par le commencement : si l'on regarde du côté de la psychologie de l'enfant, le point de départ de la relation dans la vie d'un être humain s'appuie dans un premier temps sur les sens, en particulier le toucher : le fœtus bouge dans le ventre de sa mère et établit une première connexion sensorielle par le toucher en venant se nicher dans la main posée sur le ventre. C'est ce que permet de vivre de manière consciente et répétée l'haptonomie, discipline créée par Frans Veldman⁵ et développée en France par Catherine Dolto, fille de la psychanalyste Françoise Dolto. J'ai eu la chance de pratiquer l'haptonomie pendant mes deux grossesses et découvert la force de la relation *in utero* tant pour moi-même que pour le papa qui pouvait dialoguer avec le fœtus par le toucher. Cette « science humaine, phénoménologique et empirique permet dans la réalité de l'ici et maintenant de la rencontre d'aborder l'humain dans le réel de sa globalité corps, psyché, affectivité sans aucune dissociation ni hiérarchie entre ces trois entités dynamiques et interdépendantes⁶ ».

Cette relation est d'une force étonnante : poser une main sur son ventre et sentir un contact dans le creux de sa main en réponse est une expérience fantastique ; puis la bouger de l'autre côté du ventre et appeler par une petite pression le fœtus à nous rejoindre créent une sensation physique de contact et permet le dialogue, sans les mots. Le fœtus peut aussi appeler au contact à d'autres moments et devenir l'initiateur de ce dialogue. Les sens sont donc bien actifs avant la naissance et jouent un rôle clé dans la relation. Les bébés qui naissent après avoir bénéficié de l'haptonomie sont très ouverts sur le monde et ont une tonicité particulière : « Ils ont un excellent tonus de posture, sont à la fois très éveillés, très paisibles, sécurisés et plutôt souriants » (p. 315).

Puis les émotions surgissent dès la première année, en particulier la peur à travers la peur de l'étranger à 9 mois, et vont jouer un rôle fondamental dans le développement de l'être humain. Les émotions primaires sont pré-déterminées (Paul Ekman) et ont un rôle régulateur (Antonio Damasio) sur la relation au monde puis sur la vie en société, pour les émotions morales comme la culpabilité ou la gratitude qui émergent entre 18 et 24 mois. La

5 Frans Veldman, *Haptonomie. Science de l'affectivité*, Presses universitaires de France, coll. Redécouvrir l'humain, Paris, 1989, 9^e éd. 2007, 590 pages.

6 Catherine Dolto, « Accompagnement haptonomique de la grossesse dans son aspect préventif en cas de dépression maternelle », *Neuropsychiatrie de l'Enfance et de l'Adolescence*, Elsevier, vol. 52, n° 5, juillet 2004, p. 312.

raison viendra plus tard réguler ces relations et rationaliser notre rapport au monde. La fragilité de l'équilibre entre les trois composantes de la relation est souvent liée à la capacité de l'enfant, puis de l'adulte, à gérer ses émotions et en particulier à ne pas laisser le jugement (moral ou autre) prendre le dessus. Cette capacité sera d'autant plus développée que l'enfant aura développé sa confiance. Poser les bases de la relation humaine autour de la confiance permet de mieux articuler les ressorts par lesquels la qualité de nos relations augmente.

En savoir plus

« Les émotions sont constituées de la relation triadique environnement–corps–cerveau. Les données issues des recherches en neuro-imagerie sur les mécanismes neuronaux sous-tendant les émotions montrent ainsi que la relation entre l'environnement, le corps et le cerveau est constitutive de l'expérience subjective émotionnelle. De sorte que les différentes émotions (ou expériences subjectives émotionnelles) reflètent les différentes relations sujet-objet, c'est-à-dire les différentes relations au monde du sujet, dont les termes pour les désigner varient selon les cultures humaines⁷. »

Dans la brève histoire de la relation, le rôle des **sens**, des émotions et de la raison varie selon les époques et les situations. Ce triptyque permet d'identifier l'importance de l'équilibre entre ces trois composantes. Les sens à l'époque de *Sapiens* étaient exacerbés car ils étaient sollicités en permanence et devenaient le principal guide de ses actions. Il leur faisait totalement confiance. La vue, l'odorat, l'ouïe, le toucher, le goût sont alors la base des relations humaines.

Les **émotions**, quant à elles, sont des états mentaux et physiques qui se manifestent en réponse à des stimuli internes ou externes. Or les croyances influencent les émotions, et vice versa. Par exemple, si je crois à une menace divine, cela peut provoquer de l'anxiété ou de la peur. De même, si je suis triste, je risque de croire que le monde va mal.

Avec la science, l'être humain doute et devient curieux. Cette curiosité permet de découvrir comment des phénomènes initialement mis sur le compte

7 Anna Tcherkassof, Nico H. Frijda, « Les émotions : une conception relationnelle », in *L'Année psychologique*, 2014/3 (vol. 114), pp. 501-535, <https://www.cairn.info/revue-l-annee-psychologique1-2014-3-page-501.htm>

du divin sont en réalité parfaitement explicables. La logique et le **rationnel** s'immiscent alors dans mon mode de pensée et la raison prend le pas sur les sens et les émotions.

Il a été compliqué d'accepter les émotions comme moteur d'actions alors que les humains avaient construit une vision claire et rationnelle du monde. Les émotions ont été perçues comme un élément « mou » difficile à intégrer dans la vision scientifique du monde.

C'est ainsi que les êtres humains ont développé une confiance en leur capacité de comprendre et contrôler le monde qui les entoure. Une conception rationnelle du monde s'est donc imposée pour devenir le guide des actions et des échanges entre les êtres. Puis les émotions ont refait surface avec l'intelligence émotionnelle, au moment où apparaît la révolution numérique. Elles ne sont plus des interférences avec les croyances. Elles sont un acteur central de la pensée et de la prise de décisions. Les exprimer devient non seulement acceptable mais important pour l'équilibre personnel et social. L'être humain doit penser par lui-même et gérer ses émotions pour rester à l'abri des influences politiques, idéologiques ou religieuses.

Après des siècles d'évolution, les sens ont tendance à être dénigrés au profit d'une pensée rationnelle. Or on aurait bien tort de s'en priver. En effet, nos sens sont des antennes capables de capturer des millions de signaux précieux, alors que notre raison les filtrera drastiquement. Accepter de se reconnecter au sens est tout sauf un recul de la raison, c'est la capacité de voir le monde tel qu'il est, et d'en capter sa richesse infinie plutôt que de continuer à regarder par la seule lorgnette étreinte de notre raisonnement. **Un cerveau sans ses sens, c'est un cerveau aveugle.**



Le triptyque sens-émotions-raison joue un rôle essentiel dans la relation humaine et dans son histoire en colorant les vecteurs par lesquels cette relation s'exerce. Le sensoriel, le rationnel et l'émotionnel sont trois registres bien distincts qui contribuent à la relation. Pourtant, la confusion entre le sensoriel (par exemple la vue) et l'analytique (avis, opinion) est à la source de l'ambiguïté des relations et de la difficulté à faire la part des choses. Le mot composé « point de vue » en lui-même est à ce titre particulièrement intéressant : il exprime une opinion, un avis, une perspective et pourtant il contient le mot « vue » qui porte sur la perception visuelle, le regard, et inclut une dimension sensorielle. À lui seul, ce mot porte donc la cohabitation du rationnel et du sensible, de l'analytique et de la perception.

Or le mélange génère des incompréhensions, des tensions, voire des conflits qui sont d'autant plus difficiles à résoudre que l'on n'en identifie pas la source. Il faut alors essayer, en tout premier lieu, de remettre chaque élément à sa place et distinguer ce que je perçois de ce que je pense, de ce que je ressens émotionnellement ou affectivement, pour mieux cerner ce qui se passe dans ma relation à l'autre. Mais résumer cette distinction à la gestion des émotions ou à l'opposition entre le rationnel et l'émotionnel est beaucoup trop réducteur.

Les récentes recherches en sciences cognitives, avec l'appui des neurosciences et de la neuropsychologie, proposent une thèse intéressante sur une conception relationnelle des émotions⁸, en particulier sur l'articulation entre les perceptions (les sens) et les émotions. Les émotions sont ainsi constituées de la relation entre le corps, le cerveau et l'environnement, une relation agissante qui connecte les trois composantes clés de la relation.

{ De la relation au dialogue

Après avoir découvert les trois brins qui composent la relation, il nous faut en prendre soin afin de la rendre robuste et durable. Or toute relation est complexe. Travailler à améliorer nos relations nécessite d'accéder à leur complexité tout en offrant des pistes d'amélioration accessibles à tous.

⁸ *Ibid.*

Mon expérience et ma recherche sur la construction et le maintien de relations de qualité m'ont menée à une conclusion : le dialogue est le meilleur vecteur pour agir sur la relation. L'origine étymologique grecque du mot **dialogue** renvoie à « suivre une pensée » (*dialogos*, de *dia*, à travers, et *logos*, la parole). Littéralement, le dialogue est **une parole raisonnée et agissante, qui pénètre, tranche et traverse complètement et méticuleusement**. La communication est donc le véhicule porteur de la relation. Ce fut mon premier



domaine de recherches à travers le développement du langage chez l'enfant, puis la linguistique et enfin la traduction. Mais la communication est devenue un domaine trop vaste et trop générique pour y trouver des pistes sérieuses et non superficielles d'amélioration de la relation. Dans les entreprises, la communication est souvent un sous-produit du marketing, ou bien une technique, ou encore une forme de manipulation pour passer des messages. Dans les business schools également, la communication est rarement reconnue en tant que discipline fondamentale et vient le plus souvent au service de la stratégie. Pourtant, lorsque l'on analyse les causes de problèmes dans les organisations, la communication est *in fine* l'élément le plus récurrent. Plus

exactement, les relations sont les plus grandes causes de ces problèmes, qu'il s'agisse de conflits, de performance, de fusions-acquisitions ou d'innovation.

J'ai donc voulu approfondir cette question du rôle et de la place des relations.

Le dialogue est apparu comme **l'ADN de la relation** et depuis trente ans, c'est sur lui que portent nos recherches. On ne parlera plus de relation, qui est un symptôme sur lequel on ne peut pas agir, mais du dialogue, qui lui est le moteur sur lequel différents leviers d'amélioration peuvent être appliqués. Ces leviers sont le cœur du Savoir-Relier.

Le dialogue n'est pas un débat ou une rhétorique. Il se réfère à un mode de conversation qui intègre le discernement, la raison, ainsi que les sens et les émotions. Empreint d'une forme de sagesse, le dialogue est la parole qui traverse, une forme de communication précise, une interpénétration d'échanges convergents et convaincants, capables de merveilles quand ils sont déployés et d'extrêmes souffrances quand ils sont coupés.

Il ne s'agit pas de dialogue politique mais de dialogue social. Dans un cas, il faut vaincre et convaincre à tout prix. Dans l'autre, il faut trouver une issue commune. Le dialogue est une co-construction avec des règles, il requiert des postures comme le respect, l'écoute, l'humilité : « J'améliore ma réflexion grâce à l'autre. » Dans le dialogue, l'enjeu c'est nous, dans le débat, l'enjeu c'est moi. Le dialogue s'inscrit dans la réciprocité et dans l'égalité. Créer les conditions de cette réciprocité est l'action du Savoir-Relier.

Et pour apprendre à savoir-relier, comme pour apprendre un savoir-faire ou un savoir-être, il faudra faire appel à toutes les composantes de la relation en même temps, tous contre un : les sens, les émotions et la raison contre le jugement hâtif. Mes sens m'aident à capter des signaux pour mieux comprendre et m'ouvrir. Mes émotions partagées aident l'autre à me comprendre. Ma raison traduit et propose. Le dialogue est en quelque sorte le moteur de la relation. Il requiert une posture d'écoute active, d'humilité et de respect de l'autre. « J'ai envie de dialoguer avec toi. Cela veut dire que j'ai un minimum de confiance en moi pour m'ouvrir et en toi pour accepter que ta parole me traverse. »

Il faut un minimum de confiance en soi pour « déclencher » la confiance par le dialogue. Créer les conditions du dialogue revient à relever ce défi de la confiance. Mais la confiance aveugle peut aussi être dangereuse. La confiance par le dialogue est solide et durable. Elle est durable car elle est mise à l'épreuve en permanence par le dialogue. C'est un processus dynamique

et exigeant. Le dialogue est porteur de sens : en dialoguant, je partage mes idées, mes sentiments, mes émotions, mais je partage également en quoi ce que tu dis en retour fait du sens pour moi. Je n'échange pas que des mots, j'échange ma vision du monde. Confiance et sens seront alors les leviers par lesquels nous allons travailler à faire du dialogue un dialogue particulier, le moteur de relations humaines porteuses de sens.

■ Ce qu'est le dialogue

Le dialogue est une exploration partagée, une rencontre de deux êtres qui se découvrent à eux-mêmes et à l'autre, une ouverture de différentes paroles, pensées, émotions, sensations qui engagent leur auteur. Un dialogue constructif ou productif est inclusif et intègre tous les points de vue et tous les arguments des participants. Il mène à une conclusion partagée où chacun se reconnaît et trouve sa place dans sa différence et en acceptant de ne pas être d'accord.

■ En résumé, ce que le dialogue n'est pas

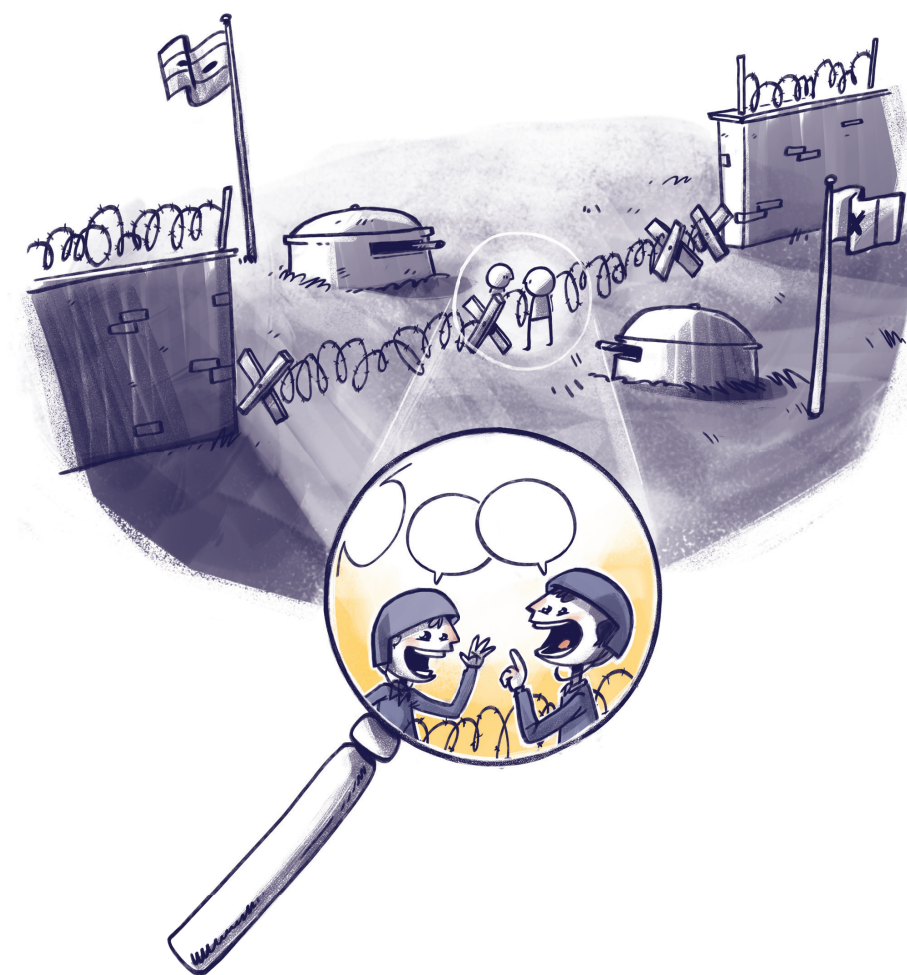
Le dialogue n'est pas un discours : un discours énonce une démonstration, une opinion ou un avis sur n'importe quel sujet. Ce n'est pas un monologue.

Le dialogue n'est pas non plus une conversation : une conversation enchaîne des discours entrecoupés qui ne sont pas nécessairement reliés entre eux.

Si j'oppose des arguments à d'autres arguments, je ne dialogue pas, j'examine le sujet, j'analyse mais je ne cherche pas à produire un raisonnement commun avec les personnes en présence. Si je cherche en permanence la contradiction, je ne suis pas dans le dialogue mais dans la querelle. Je veux prouver que j'ai raison et je ne cherche pas à comprendre d'où vient le raisonnement de l'autre ou des autres.

Le dialogue dans la cité ou le dialogue au pouvoir

Lorsque l'on pense à ce que le dialogue requiert de discipline, d'attention, de respect, il est légitime de se demander s'il est ou s'il peut devenir un outil de relation entre les groupes, les cultures ou les civilisations. Edgar Morin, dans son entretien pour l'Unesco²⁵, répond clairement : « [...] les civilisations ou les cultures ne dialoguent pas. Seuls peuvent dialoguer des individus. »



25 In Sophie Boukhari, « Entretien avec Edgar Morin : le dialogue suppose l'égalité », art. cit.

« Si vous prenez le monde chrétien du Moyen Âge au moment des Croisades, il n'y avait de dialogue possible ni avec les musulmans ni avec les juifs. [...] Dès que l'autre devient un mécréant ou un infidèle, il n'y a plus de dialogue possible. »

La réponse est claire, et pourtant il est utile de la challenger. Nous avons jusqu'à maintenant abordé la question du dialogue interpersonnel, voire en petits groupes. Nous avons montré comment il est possible de faire dialoguer des personnes de toutes origines, de toutes cultures. Nous pensons même que plus la distance est importante entre les personnes, plus l'approche Savoir-Relier sera puissante à créer le lien qui est rompu et semble irréparable. Nous verrons dans les chapitres suivants de quelle façon cette re-crédation du lien peut s'opérer.

L'ouvrage de Peter Coleman, *The Five Percent: Finding Solutions to Seemingly Impossible Conflicts*, qui explore les pistes de résolution des conflits réputés impossibles à résoudre, décrit comment il est possible de dépasser les clivages interculturels, interethniques pour créer les conditions d'une restauration des liens, voire de la paix. Son approche, différente de l'approche du Savoir-Relier, s'applique à des groupes, ethnies, pays. Elle tente de trouver dans la source et le cœur des conflits les germes de leur résolution. Cette approche peut nous aider à lancer les pistes d'une application de l'approche du Savoir-Relier à un niveau plus large que la dimension interpersonnelle. Coleman analyse en effet les fondements des conflits et surtout leur dynamique afin de pouvoir identifier les leviers d'action qui mènent à une résolution totale ou partielle de ces conflits.

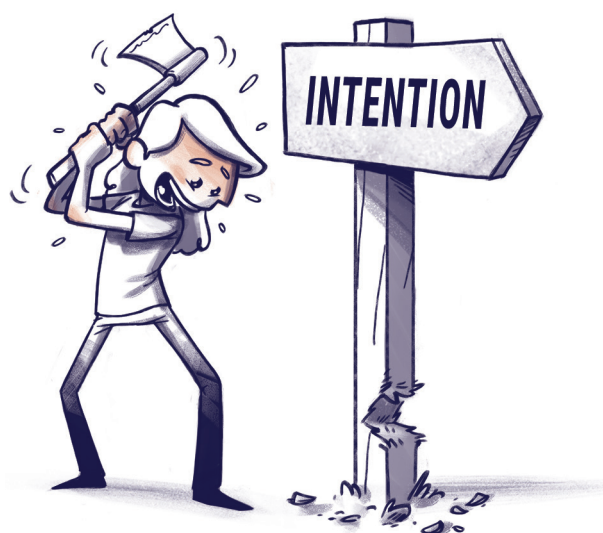
Coleman explique qu'une des étapes essentielles dans la compréhension d'un conflit est d'embrasser sa complexité et de ne surtout pas essayer de le simplifier. Cette posture est contre-intuitive pour nos esprits cartésiens. Entrer dans la complexité d'un conflit, c'est reconnaître que son apparente nature polarisée (les bons et les mauvais, eux et nous) n'est que la face émergée de l'iceberg. Sous son niveau visible, une réalité beaucoup plus complexe est en jeu. On y trouve des comportements très différents, des liens forts, des acteurs inattendus. Il résume cela en montrant que, dans la majorité des conflits armés, la paix cohabite avec la guerre. Ce n'est qu'en prenant en compte toutes ces réalités que le conflit a une chance de se résoudre. Il en déduit toute une série d'actions construites autour d'une méthode scientifique solide. Ce sont des faisceaux d'actions qui vont construire la solution au conflit.

La deuxième contribution de ce travail est la reconnaissance que la priorité des parties prenantes ne doit pas être de se fixer comme objectif une vision définie de ce à quoi ressemblera ce conflit résolu. L'objectif doit être de modifier l'interaction des éléments dont la combinaison crée les germes et l'émergence du conflit. Il s'agit donc de se concentrer sur les relations entre les acteurs clés (personnes, institutions, groupes...) et de les faire évoluer dans un sens qui modifie la trajectoire qui mène irrémédiablement au conflit.

Ce détour improbable vers la gestion des conflits nous permet de jeter une lumière originale sur la question du dialogue collectif. Est-il possible d'étendre à un groupe, une ethnie, une société la pratique du dialogue alors que sa mise en œuvre est déjà difficile au niveau interpersonnel ? Une première leçon du travail de Coleman s'applique à la cité, au groupe où le dialogue existe déjà sous des formes variées. Il n'est pas forcément visible, il n'est pas répandu mais il est une réalité. Le tableau dressé par Coleman reflète une vraie réalité faite d'incertitudes, de conflits, de perte de liens amplifiés par la propension de l'humain aux mauvaises nouvelles. Mais la réalité est aussi composée de bonnes nouvelles, de milliers de liens forts qui se tissent tous les jours et partout. Ce sont ces liens qui permettent à nos sociétés de ne pas implorer. Identifier ces poches qui résistent à la dissolution du lien est un premier pas vers la reconstruction du dialogue collectif. Partir des liens existants crée un pouvoir d'exemplarité et d'espoir qui est essentiel pour réinstaurer la confiance qui était perdue.

Une troisième leçon concerne la question de l'intention. Coleman insiste sur cette idée qu'il est primordial de travailler sur les relations entre les acteurs et de moins se concentrer sur le résultat sous forme d'objectif précis. Bien travailler sur les relations entre acteurs aboutira nécessairement à une amélioration de la situation globale. Tout simplement parce que cette situation globale est le résultat d'une myriade de relations dont la conjonction souvent imprévisible peut déboucher sur le chaos ou sur la paix.

Nous retrouverons plus loin cette notion d'absence d'intention dans les outils du dialogue développés avec le Savoir-Relier : apprendre à entrer en relation avec l'autre



sans intention, même si cela semble peu intuitif, est un prérequis au dialogue construit sur les 3G de l'approche du Savoir-Relier. Recréer les conditions du dialogue sans intention de résultats, c'est garantir l'intégrité du processus de dialogue. Fixer un objectif au dialogue, c'est l'instrumentaliser pour un bénéfice ciblé qui pervertit l'intégrité des 3G. Une négociation commerciale, par exemple, porte en elle ce biais de l'objectif. Quel est mon degré de 3G si mon objectif est de gagner ?

Deux constats donnent des pistes pour créer les bases d'une culture du dialogue au niveau d'un pays :

- ▶ le dialogue existe là même où l'on se tue pour des idées et des croyances ;
- ▶ un objectif, une intention altèrent l'intégrité du dialogue.

Car c'est bien de culture du dialogue dont on parle lorsqu'on veut faire du dialogue un état d'esprit, une posture qui guident les individus, les groupes, les institutions, les États dans leur quête de construction d'un lien de confiance entre leurs membres. Ce lien de confiance est nécessaire à la réalisation d'une vision de l'avenir qu'ils se sont définie.

Nous avons vu jusqu'à maintenant que la confiance était au cœur du processus de dialogue. Confiance en soi, confiance en l'autre étant les deux faces d'une même pièce. Cette notion de confiance s'applique également à l'échelle des groupes et des États dont nous parlons ici. Avoir foi ou confiance dans les institutions est un indice souvent utilisé dans l'appréciation de l'engagement des citoyens envers leur pays. La question devient alors de savoir ce qui amène un peuple à avoir confiance en son pays et ses institutions.

Le sens, ce cordon ombilical entre nous et le monde

Le sens est créateur de confiance car il s'appuie sur trois piliers qui fondent notre relation à notre environnement : la cohérence, la résonance et la sécurité.

■ Ce qui est incohérent nous déstabilise

Nous aimons la cohérence, cette notion que nous appelons souvent la logique alors qu'elle va bien au-delà de la logique scientifique. La cohérence peut être

simplement un ressenti. Mais ressentie ou consciente, la cohérence produit un sentiment d'harmonie, d'évidence qui nous procure du bien-être. Elle fuit les contradictions et se méfie des paradoxes. Elle nous évite les questions difficiles et nous donne une image du monde simple et posée. Bien sûr, notre réalité est un peu plus tumultueuse que cela et nous vivons tous les jours avec des contradictions, des paradoxes. Il n'empêche que nous allons nous accrocher à tout ce qui nous semble cohérent, logique, car cela est plus simple à vivre, tout simplement. Rien ne dit que cette cohérence est la vérité, mais cela peut devenir notre vérité. Cette capacité que nous avons à rechercher la cohérence est définie par les neuroscientifiques et experts en sciences comportementales comme « le biais de cohérence » qui nous habite tous à des degrés différents.

■ Ce qui résonne en nous semble familier

Si la cohérence vise à rapprocher des éléments de vie, des situations dont nous sommes les spectateurs, la résonance, elle, vise à rapprocher ces éléments extérieurs et nos pensées intérieures. Par pensées intérieures, nous entendons ce que nous pourrions appeler « nos théories implicites ». Ce sont les théories ou les modèles que nous avons adoptés pour comprendre le monde qui nous entoure. Ils se sont construits dans le temps avec nos expériences et nos croyances et se sont parfois transformés en vérité. Ils peuvent prendre la forme de principes qui guident nos actions et façonnent notre discours. Nous les retrouvons sous la forme d'expressions comme : « Les pays en développement en sont là où ils sont par manque d'ambition et de courage » ; « L'homosexualité est contre nature » ; « L'économie libérale est la seule qui apporte le progrès » ; « L'homme est par nature paresseux » ; « Le bonheur est à la portée de tous ».

Quelles que soient ces théories implicites, elles nous servent de repères pour interpréter le monde autour de nous. Sans ces repères, nous doutons de tout et le doute est trop difficile à affronter. Lorsque ce que nous voyons est en phase avec ce que nous pensons, avec nos principes ou théories, nous nous sentons en résonance et cela nous donne un sentiment de confiance (« j'ai raison de penser cela »), de réassurance. Cette recherche de résonance est souvent accentuée par un biais cognitif qui nous affecte tous, appelé le **biais de confirmation**. Ce biais nous fait nous concentrer sur les idées et les situations qui confirment ce que nous pensons déjà.

■ Ce qui nous protège nous rend forts

Se sentir protégé construit la sécurité psychologique dont nous avons tous besoin. Ce besoin de sécurité remonte à nos origines, et s'il concernait plutôt notre sécurité physique à cette époque-là, il a mué vers un besoin de protection contre l'agression que nous ressentons de la part de notre environnement incertain, imprévisible et de plus en plus polarisé. Ce sentiment de sécurité que nous recherchons, nous le trouvons dans les situations ou environnements amicaux et rassurants. Nous le recherchons dans ce qui nous inclut, ce qui nous rend conformes. Nous avons peur d'être isolés et donc fragilisés. L'inclusion dans un groupe nous donne confiance et nous apporte une raison d'être. Cette recherche de sécurité peut aussi nous amener à nous exposer aux risques inhérents aux communautarismes.

Ces trois facteurs que sont la cohérence, la résonance et la sécurité agissent de concert et se renforcent les uns les autres. Les trois combinés nous apportent des réponses aux questions difficiles que nous pose le monde. Ils nous offrent une vision du monde qui fait sens pour nous, dans laquelle nous nous retrouvons et avec laquelle nous sommes en phase. Regardée du point de vue des institutions ou des États, cette notion de sens est essentielle à comprendre et à prendre en compte lorsque l'enjeu est de rassembler, mobiliser et fédérer les citoyens autour d'un projet ou d'une vision commune. Ces trois axes devront être une priorité dans leur travail de construction de cette vision commune. C'est le déficit de sens qui caractérise beaucoup de nos sociétés aujourd'hui. Donner du sens est bien sûr compliqué dans le monde incertain hostile et imprévisible qui nous entoure. Mais c'est justement parce que ce monde est devenu ce qu'il est que la création de sens devient une priorité absolue pour tout État ou institution qui veut se prémunir contre les explosions sociales qui accompagnent la perte de sens totale que ressentent les populations confrontées à des situations qu'elles ne comprennent plus. Cette perte de sens est le germe des extrémismes qui l'utilisent comme arme de persuasion.

Le dialogue au monde : se relier au vivant

J'ai découvert l'approche du philosophe Baptiste Morizot avec une grande curiosité. Il partage son expérience d'observation et de dépistage des loups, et

son point d'entrée par cette méthode et l'étude de ces animaux sur le terrain apporte une dimension ethnologique et anthropologique à son regard de philosophe sur le monde. Pour lui, « Pister est une expérience décisive pour apprendre à penser autrement car, lorsqu'on est dehors à flairer les indices, on ne se débarrasse pas de la raison pour devenir plus animal, [...] on est simultanément plus animal et plus raisonnant, plus sensible et plus pensant²⁶. » Ne pas opposer ni dissocier intuition et rationalité, et au contraire les associer a toujours été déterminant dans la pratique du Savoir-Relier.

Ainsi se relier au vivant recompose les éléments d'utilisation des sens, de la sensibilité et de l'analyse, du rationnel, évoqués dans nos 3G, pour « déployer ensemble toutes les antennes vibrantes de la sensation, perception, interprétation, déduction, intuition, imagination²⁷. » (Selon Morizot, la sensibilité n'existe que parce qu'elle est « indissociablement tissée à la pensée ».)



« L'enjeu est de tisser ces savoirs à la sensibilité la plus poétique pour imaginer la poésie la mieux informée, la sensualité la plus attentive au grain exact de la peau d'un tremble, de l'écorce d'une rivière, du courant d'un nuage, du mouvement d'une forêt²⁸. »

26 Baptiste Morizot, *Manières d'être vivant*, op. cit., p. 139.

27 *Ibid.*, p. 140.

28 *Ibid.*, p. 141.

Je ressens dans les propos si poétiques du philosophe une résonance avec l'alliance que j'ose privilégier entre poésie et stratégie, entre sensoriel et analytique. J'ai dans mon premier ouvrage (*Leading with Sense*²⁹) associé le modèle théorique de traduction de poèmes (élaboré en 1992 dans ma thèse de doctorat) à l'outil de prise de décision et de résolution de problèmes développé pour l'accompagnement de dirigeants. Avec le recul et les dix années d'expérience et de pratique du Savoir-Relier, j'ai pu voir à quel point il est important de faire dialoguer les artistes, les créatifs, les littéraires avec les scientifiques, les rationnels, les économistes. Plus encore, chaque être humain a plus ou moins, mais quelque part, à la fois un côté rationnel et un côté émotionnel, un côté artiste, créatif, et un côté plus terre à terre et pragmatique. Or dans l'échange, lorsque le sensible, le créatif est éteint, rien ne se passe. Il faut donc travailler le sensoriel, le sensible pour se relier au vivant.

« Tout l'enjeu philosophique revient à rendre sensible et évident qu'il y a bien quelque chose à voir et des significations riches à traduire dans les milieux vivants qui nous entourent³⁰. » Se relier au vivant nécessite de faire vivre la totalité de ce qui est en soi, de faire émerger les parties plus enfouies en les faisant dialoguer, en trouvant un langage commun, comme un traducteur de poésie tisse des liens entre les mots, les images, les sons, le rythme et les rimes. Morizot évoque la dimension créatrice de *l'intercesseur*, inspirée par Josiah Royce (*The Philosophy of Loyalty*, 1908) : celui qui rend l'interaction possible parce qu'il n'est pas un médiateur transparent, mais un acteur réel qui porte et transforme l'interaction en quelque chose de tangible.

Ce qui est important ici, dans le dialogue qui sous-tend le lien au vivant, se retrouve dans la notion de médiation active selon une « politique des interdépendances » (Royce) qui privilégie le point de vue de la relation, indispensable prérequis au progrès. Être capturé par le point de vue des interdépendances permet de faire bouger l'identité concernant ce qu'on croyait être, pour propulser les collectifs dans un tissage où ils deviennent autres avec, au passage, un autre tissage du soi.

Pour servir de médiateur, l'intercesseur s'efforce d'aller au-delà de ce qui est donné dans la situation d'interaction pour créer de nouvelles options et

29 Valérie Gauthier, *Leading with Sense, the Intuitive Power of Savoir-Relier*, 2014, Stanford University Press, traduit en français : *Le Savoir-Relier, vers un leadership intuitif et relationnel*, Eyrolles, 2014.

30 Baptiste Morizot, *Manières d'être vivant*, op. cit., p. 20.

prendre des décisions qui ne sont pas guidées exclusivement par les principes de chacun. L'intercesseur devient un agent réel qui possède un point de vue original sur la situation, celui des interdépendances. C'est exactement ma définition du traducteur de poésie qui inspire l'état d'esprit des 3G, cette possibilité d'être soi et à l'autre en même temps et de générer par cette relation quelque chose de nouveau.

Le point de vue des interdépendances met donc la créativité en son centre pour faire émerger des alliances invisibles, les liens nouveaux et parfois improbables, des « communautés d'importance³¹ » où je peux me relier au vivant sans craindre de me perdre. Alors, le « diplomate des interdépendances », comme l'appelle Morizot, comme le traducteur de poèmes ou le serviteur de la relation, devient la voix créative des liens. « Sans cette créativité, on ne fait que du compromis basique et fatigué entre camps, on n'invente pas le rapport adéquat, juste, pertinent, toujours renégocié : les regards ajustés³². »

Les interdépendances sont ici à comprendre comme les tissages qui rendent possibles des formes d'une vie plus prospère, plus épanouie, mieux reliée, plus plurielle, plus riche d'égards pour le monde vivant. Morizot donne l'exemple du loup qui « n'est pas interdépendant de nous, au sens où sa disparition nous voue à la mort, mais au sens où sa présence nous engage dans les transformations d'usage des territoires qui sont plus soutenables, plus vivifiantes pour les milieux, et pour les pratiques humaines elles-mêmes³³. »

Vient alors la question du comment : comment dialoguer avec les loups, par exemple, et créer les conditions pour qu'une relation sereine se tisse entre des loups, des humains et des brebis ? Le travail du philosophe, qui passe par l'observation d'abord et le pistage, relie merveilleusement les sens et la pensée pour proposer ce travail fondamental



31 *Ibid.*, p. 256.

32 *Ibid.*, p. 252.

33 *Ibid.*, p. 256.

et casser les barrières dichotomiques binaires du cognitif et de l'émotionnel. Le potentiel humain est bien plus riche que cela et tout à fait capable, si on l'y entraîne, si on le prépare et si on l'accompagne, d'être à la fois sensible et rationnel, intuitif et analytique. La méthode du Savoir-Relier et la pratique de ses 150 000 participants en sont la preuve.

Privilégier le lien, la relation par le dialogue permet de créer un chemin d'apprentissage et de redécouverte de la nature humaine dans toute sa richesse et avec toutes ses dimensions, sans hiérarchie. L'intellectuel n'est pas supérieur au manuel, le scientifique n'est pas meilleur que le littéraire, le rationnel n'est pas plus fort que le créatif. Tous s'allient et se composent sans rapport de force ou de pouvoir : la force qui les relie va faire émerger cette compétence relationnelle, condition du changement de notre rapport au monde vers plus de sérénité et de respect mutuel, de compréhension, de l'autre et de paix.

Restaurer le dialogue, une ambition trop ambitieuse ?

L'acte de dialoguer n'est pas naturel pour tous et le véritable dialogue requiert non seulement une technique à maîtriser mais aussi une posture à adopter. Mais alors, comment peut-on imaginer que le dialogue devienne une compétence et une posture partagées par tout un chacun ? Sommes-nous trop ambitieux ? Oui et non.

Oui, il est ambitieux d'imaginer un monde où chaque être humain aurait développé une compétence de dialogue. La nature même du dialogue en fait un outil sophistiqué qui ne s'improvise pas et qui s'appuie sur une certaine posture et des valeurs qu'il est difficile d'imaginer universelles. Il existe pourtant des lieux et des moments où le dialogue excelle. Certaines personnes sont faites pour le dialogue. Il fait partie de leur personnalité, comme un talent en musique ou un don en sport, par exemple. Dans notre entourage, nous sommes tous capables d'identifier un ami ou une connaissance qui ont une incroyable qualité d'écoute et de questionnement. Ils ne sont pas nombreux mais ils existent.

Des groupes comme certaines entreprises, associations ou institutions ont développé leur compétence de dialogue simplement pour pouvoir exercer

leur métier. Certains médiateurs, facilitateurs, leaders de projets savent qu'ils ne peuvent réussir qu'en établissant le dialogue comme base de leur travail. Il y a bien sûr un apprentissage, des règles du jeu à définir, une discipline, et parfois des rituels. Le dialogue est mis en place comme une méthode pour décider et agir. Il devient, avec le temps, une posture, et contribue à créer une culture lorsqu'il est utilisé au bon moment, avec les bonnes personnes. Il existe parce que le groupe en a besoin. Ces groupes sont définis par des objectifs et sont porteurs d'une mission précise. Ils ont un sens, et le dialogue devient leur ciment qui peut agir grâce à leur identité, leur raison d'être, leur culture. C'est assez rare pour être remarqué, et ces groupes ont une dimension particulière qui les porte et où la qualité de la relation précède et stimule la performance.

Difficile d'imaginer cela possible pour une région, une nation, un continent, une civilisation, car l'échelle est autre et les relations sont par nature plus diverses, hétérogènes, mouvantes, instables et même antagonistes. Le ciment ne peut pas prendre partout ni de la même façon. Oui, dans ce sens, nous sommes peut-être trop ambitieux : le dialogue ne peut sans doute pas devenir une compétence universelle, même si nous le souhaitons ardemment.

Et pourtant non, cette ambition n'est pas trop ambitieuse, car il n'y a probablement jamais eu, dans l'histoire de l'humanité, un besoin de dialogue aussi fort qu'aujourd'hui. Les rites, les religions, les institutions qui ont structuré nos sociétés dans le passé et qui faisaient du dialogue un avantage, mais pas une nécessité, ne jouent plus ce rôle de cohésion et de cohérence. Seul le dialogue peut combler ces déficits, et chacun le sait, le ressent à son niveau. Ce besoin de dialogue suinte par tous les pores de la société. Il frappe à la porte des couples, des familles, des écoles, des institutions, des entreprises et des pays. Ce besoin est fortement ressenti et exprimé plus ou moins clairement en ces temps bouleversés. Il est donc temps de faire du dialogue une priorité absolue dans nos vies et nos relations, d'autant qu'il est à la portée de tous et n'est pas réservé à quelques élus formés à la rhétorique ou à la médiation.

Nous n'avons pas vocation à agir partout, bien sûr. Les écoles et les entreprises que nous accompagnons depuis plus de trente ans sont nos cibles et peuvent être des leviers puissants de changement. Expliquer ce qu'est le dialogue et exposer la méthode et les outils qui répondent à ce besoin dans ces deux cibles peut aider chacun à mettre un nom sur le malaise relationnel que nous vivons tous, en acceptant que le dialogue n'est pas toujours possible. Certaines conditions sont en effet nécessaires pour qu'une relation s'installe

dans le respect mutuel avec les 3G en appui. Sans cela, le dialogue, malheureusement, ne sera pas possible.

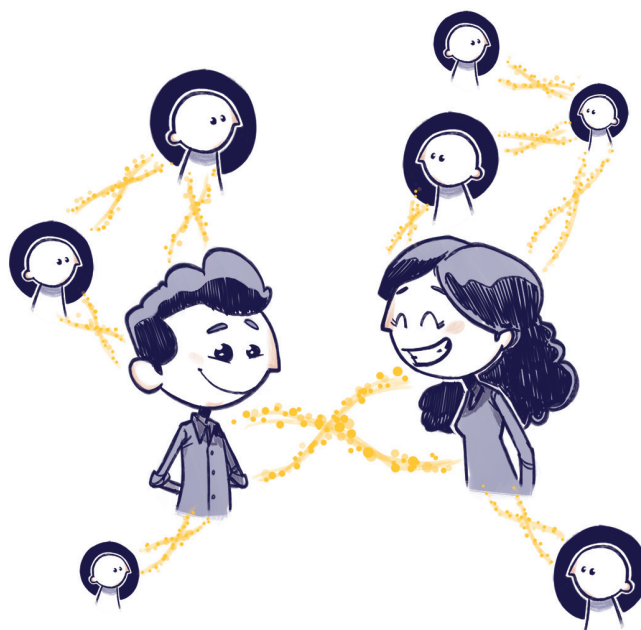
Les facteurs favorables et défavorables à l’instauration du dialogue

Le dialogue est possible quand :	Le dialogue n’est pas possible quand :
Les parties concernées sont capables de s’écouter.	L’un des acteurs est sujet à une pathologie avérée et diagnostiquée.
Un minimum de respect entre les parties existe.	Une relation toxique est installée sans désir d’en sortir.
Une langue commune est parlée ou un interprète est présent.	Des enjeux politiques ou géopolitiques prennent le dessus.
Une volonté d’éclairer ou de comprendre le sujet est exprimée par tous.	La relation est entachée d’un traumatisme insurmontable.

Il faut donc faire tout ce que nous pouvons pour créer, dans les limites du possible, les conditions du dialogue, avec humilité et en n’oubliant pas que la nature humaine peut être barbare, et que la barbarie est incompatible avec le dialogue. Dans la seconde partie de ce livre, nous présentons la méthode, le Savoir-Relier, avec ses outils qui peuvent être mis en place à tous les niveaux : individuel, interpersonnel et sociétal. Ils sont illustrés par des exemples réels de succès et de nombreux témoignages qui montrent que notre approche fait sens et qu’elle n’attend qu’à se déployer.

Chapitre 6

Savoir-relier les individus



La méthode et ses outils ont pour vocation de servir la relation et de développer la compétence relationnelle en toutes circonstances, personnelles et professionnelles, individuelles et interpersonnelles, ou bien pour des

collectivités, des groupes, des entreprises. L'être humain étant fondamentalement relationnel, la question de la qualité de nos relations est essentielle, et améliorer cette compétence sous-tend de nombreuses situations. Apporter des solutions à des problèmes humains, prévenir plutôt que guérir, préparer à mieux dialoguer pour mieux vivre et travailler ensemble, pour créer, inventer, innover aussi, voici à quoi va servir le travail sur ce savoir-faire relationnel, ce savoir-relier.

Savoir-relier sert donc à résoudre des problèmes relationnels. Développer son savoir-relier va, par exemple, aider à mieux gérer un divorce ou peut-être même à l'éviter, à prévenir un burn-out, réconcilier des amis, reconnecter un père et sa fille, disculper un innocent faussement accusé, créer un réseau de chirurgiens qui sauront mettre en commun leur expertise pour mieux soigner et sauver des vies, créer des écoles pour donner accès à l'éducation à des enfants isolés, créer un espace de dialogue entre des personnes de croyances divergentes ou de pays en guerre, ou plus simplement consolider une équipe qui travaille sur un même projet avec des approches différentes. Certains de ces exemples sont véridiques ou inspirés de faits réels. Les solutions proposées pour traiter ces histoires s'appuient sur la méthode Savoir-Relier. Elle nous permet de comprendre comment traiter ces conflits et ces situations relationnelles douloureuses en devenant *genuine* (authentique), *generous* (généreux) et *generative* (générateur). Voici quelques-unes de ces histoires, et comment les outils et la méthode peuvent apporter des réponses, des solutions.

}\ Cas #1 – Le jugement

L'histoire d'un jugement erroné

Assis sur le banc des accusés, Pierre, 65 ans, un gaillard costaud, le regard fermé, ne semble pas réaliser ce qui lui arrive. Il est accusé de l'enlèvement et du meurtre de Flora, 12 ans, qui n'est pas rentrée chez elle à la sortie de l'école, ce 12 février 2015. Retraité, solitaire, un peu bourru, ses voisins l'ignorent. Pierre est un homme sans histoires, qui s'occupe de son potager et promène son chien à la même heure tous les jours au jardin public, en passant devant l'école à l'heure de la récréation.

Tous les habitants de cette résidence pavillonnaire où se sont passés les faits sont entendus, et des appels à témoignage sont lancés. Pierre n'est pas très accueillant avec les enquêteurs venus l'interroger. Il n'a rien entendu. Au moment du crime, il était chez lui à regarder la télé. Il n'a pas de témoin. Des témoins ont vu un homme grand et costaud qui marchait rapidement dans la rue qui mène à la bicoque abandonnée où le corps de Flora a été retrouvé.

Un témoin se souvient avoir vu Pierre sortir ses poubelles au même moment. Le nom de Pierre revient à plusieurs reprises dans les témoignages des voisins et son nom commence à circuler dans les conversations. Des doutes, des questions apparaissent. Les rumeurs naissent. Pierre a le profil idéal du coupable. Il est sans alibi, et des témoignages convergent malgré le témoin qui l'aurait vu sortir ses poubelles... mais qui n'est maintenant plus très sûr. Il passe devant l'école tous les jours au moment de la récréation... Un homme encore vigoureux sans femme... Pierre est reconnu coupable, condamné et incarcéré. Quelques mois plus tard, un meurtre identique est commis à quelques kilomètres de là.

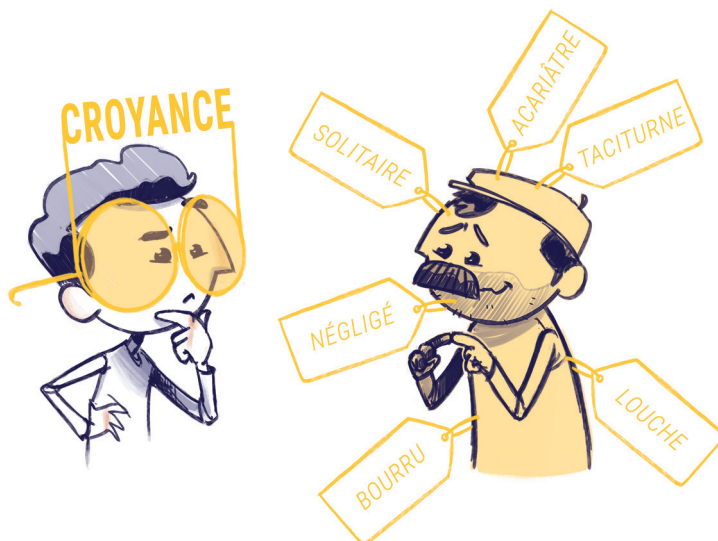
Le coupable est arrêté et avoue le meurtre de la petite Flora.

■ L'analyse : jugement versus assertivité

Ce cas est bien sûr extrême, mais il comporte tous les ingrédients de situations que nous sommes amenés à rencontrer dans notre vie professionnelle ou personnelle : un jugement erroné, le pouvoir des rumeurs, le harcèlement à l'école ou sur les réseaux sociaux, la stigmatisation... C'est une tendance très humaine de vouloir porter un jugement pour affirmer notre opinion, notre position, voire notre caractère. Ne pas juger est parfois compris comme une faiblesse, un manque de personnalité. C'est malheureusement confondre jugement et assertivité. Or, affirmer n'est pas toujours juger. Mais notre environnement influe sur notre tendance à juger ou pas, porté en particulier par le regard de l'autre ou l'influence du groupe : dans le cas présenté, le témoin pensait avoir vu Pierre sortir ses poubelles, puis il n'en est plus très sûr... Notre environnement génère du bruit⁴⁶ qui altère notre vision et compréhension de la réalité.

⁴⁶ Daniel Kahneman, Olivier Sibony, Cass R. Sunstein, *Noise. Pourquoi nous faisons des erreurs de jugement et comment les éviter*, op. cit.

La tendance naturelle de l'individu est de rechercher des éléments qui vont dans le sens de son opinion initiale, comme le lien entre la cour de récréation et le regard supposé de Pierre sur les enfants. Ce qu'on appelle ici le **biais de confirmation** est un biais cognitif bien connu que nous pratiquons tous les jours, consciemment ou non, pour nous conforter dans notre conviction ou intuition.



S'impose alors la règle du « je vois ce que je crois » qui s'oppose au dicton populaire « je crois ce que je vois », mis en lumière à travers l'exercice du tableau dans la méthode du Savoir-Relier. Tous ces bruits et biais qui s'interposent entre nous et la réalité sont naturels et traduisent la complexité de notre regard sur ce qui nous entoure. Il ne s'agit en aucun cas de les faire disparaître. En revanche, ne pas les identifier ni les reconnaître induit un comportement biaisé et troublé qui revient à conduire sous la pluie sans essuie-glace. Voyons les outils que nous avons choisis et qui vont nous aider à cheminer dans les méandres de ces bruits et de ces biais qui altèrent notre jugement et notre discernement.

■ Apprendre à limiter le poids des biais et des bruits

Vouloir se débarrasser de ses biais et des bruits environnants est une gageure et procède souvent de l'injonction, de celle qui remplit les livres médiocres

de management vendus dans les aéroports : « Sois toi-même ! » ; « Ignore les mauvaises influences » ; « Sois un leader ! ». Pourtant, il y a bien des remèdes, des moyens de sortir de nos habitudes et d'adopter une posture de dialogue à partir des trois piliers de la relation : les 3G de la méthode Savoir-Relier (*Genuine*, authentique, vrai ; *Generous*, généreux ; et *Generative*, créatrice de valeur). Nous avons tous ces 3G en nous, plus ou moins développés, plus ou moins conscients. Ce sont, pour beaucoup, les bruits et les biais qui empêchent nos 3G de grandir, de s'affirmer. Ce sont eux qui vont nous permettre de sortir du jugement aveugle et d'utiliser plus de discernement dans nos décisions et dans nos actes, là où le jugement nous impose des raccourcis, des leurres et brouille nos ondes relationnelles.

Le travail (eh oui, ne pas oublier que c'est un travail et qu'il est consommateur d'énergie, surtout lorsqu'on a peu d'expérience de cette posture !) consiste à apporter des outils qui permettent de nous éclairer sur ce qui se passe « vraiment » lors d'un échange, un dialogue, une interaction entre deux personnes ou au sein d'un groupe. Mais comment identifier un biais ou un bruit qui s'immisce dans ma pensée, mon propos, et qu'en faire ? Comment puis-je m'assurer que mon jugement est serein, que je fais preuve de discernement plutôt que de me laisser porter par mes présupposés ou mes croyances ?

La solution passe par un travail rigoureux sur les 3G, comme illustré par le cas exposé plus haut, par exemple.

Genuine : si je suis le témoin qui pense avoir vu Pierre sortir ses poubelles, je dois m'interroger sur ce qui me fait graduellement douter de ma version. Suis-je influencé par les autres témoignages qui vont dans un sens différent du mien ? Ai-je peur d'être seul à défendre une version et d'être jugé ? Ai-je des doutes sur mes capacités d'observation ?



Pour traiter cette dimension, l'exercice du SOLO accompagné d'un DUO permet de prendre ce recul dont a besoin ce questionnement. Le SOLO pour apprendre à me questionner, à exposer mes doutes, à me mettre en danger en verbalisant mes doutes et mes peurs.

Le DUO pour mettre à l'épreuve cette réflexion issue du SOLO et pour enrichir ma réflexivité en la confrontant au regard d'autrui et accepter de recevoir un feedback qui va me nourrir en me challengeant ou en me rassurant. À l'issue de ces exercices, je reconnais l'opportunité d'appliquer cette posture de réflexivité et de questionnement dans des situations réelles. Dans mes prochaines situations à forts enjeux, je pourrai mieux voir ce qui se joue, je pourrai mieux « me » voir jouer. Je gagnerai en assurance et serai mieux préparé à challenger, à dire non, à ne pas me faire laisser influencer, à présenter mon regard comme tel, sans crainte d'être différent ou même dissonant par rapport aux autres.

Generous : si je suis l'un des témoins suspicieux de Pierre, je dois me demander si j'ai, à un moment donné, tenté de me mettre à sa place et au moins cherché à identifier moi-même des raisons qui pourraient le disculper. Est-ce plus confortable d'être sûr de moi et d'avoir une opinion tranchée ? Qu'est-ce que je gagne à le défendre ?

Prendre en compte l'autre, essayer d'être en empathie passe par une capacité à utiliser ses sens. Savoir regarder, savoir écouter. L'écoute active pratiquée par la méthode permettra de réduire les bruits et mes biais en me mettant pleinement « à » l'autre, avec attention.



En utilisant l'échelle d'inférence, je vais ainsi comprendre ce qui m'amène à vouloir juger trop vite. La technique du questionnement et de l'explication me permettra aussi de mieux comprendre ce qui anime l'autre, sa posture, son comportement. Je peux également pratiquer le CORES pour développer mon empathie et mon respect de l'autre par le partage et l'analyse de nos moments difficiles. Je sais que je ne peux être totalement à la place de l'autre, mais je peux m'en approcher pour mieux regarder, mieux comprendre et ne pas me fier uniquement à mon jugement.

Generative : si je suis l'un des enquêteurs, je vais mettre à plat toutes les options possibles et les étudier de façon scientifique. C'est d'ailleurs ma responsabilité d'être impartial et « objectif », ou du moins le plus possible et de rester vigilant face à certains risques poussés par l'ego ou l'influence : est-ce que je suis attiré par une résolution rapide qui me vaudra éloges et reconnaissance ? Suis-je influencé par l'opinion publique qui trouble mon discernement ? Comment puis-je impliquer toutes les parties prenantes pour porter un regard clair sur cette affaire, et pas seulement le mien, subjectif et biaisé par nature, même si j'ai une intuition forte et suis persuadé d'avoir raison, d'avoir vu juste ?

■ Progresser : moins juger pour mieux discerner

Apprendre à construire, proposer des solutions pour aller de l'avant est une des bases d'un dialogue réel. Ce n'est pas gagner qui compte, mais bien la création de valeur que génère notre échange. Travailler ensemble à trouver des solutions se fera par l'exercice du CODEV où l'intelligence collective va apporter un éclairage riche et nouveau sur ce qui est en jeu.

La résolution d'énigmes ou de situations complexes pourra également se faire avec l'outil COREL, qui va aider à traiter les questions de fond et à analyser de manière rigoureuse et structurée les composantes du problème à traiter, du nœud à délier, de l'enquête à résoudre. Il permet de faire émerger des solutions fiables qui sont à la hauteur de la complexité du challenge.

Dans nos trois dimensions, ces questionnements requièrent courage et humilité, mais aussi méthode rigoureuse et discipline, des qualités que la pratique répétée des outils proposés va développer pour qu'elles deviennent une seconde peau plutôt qu'un travail forcé. Je n'insisterai jamais assez sur l'importance de la pratique, et j'aime comparer le travail relationnel, le savoir-relier avec l'entraînement sportif. Personne ne devient bon en sport

sans entraînement et pratique régulière des fondamentaux, quel que soit le sport. Il faut des heures de travail et de répétition pour progresser et ancrer des comportements comme des réflexes. Et pour améliorer sa compétence relationnelle, il faut avoir investi temps et énergie afin de sortir de ses préjugés, de descendre de son échelle, se remettre en question, accepter le regard des autres, leurs opinions divergentes aussi, avant de prendre des décisions ou de juger une situation avec sérénité. D'autres cas de relations interpersonnelles mettent en lumière d'autres comportements qui sont des opportunités pour mieux comprendre et améliorer sa capacité à exercer son savoir-relier.

}\ Cas #2 – Gérer les conflits

Histoire d'un conflit parent-enfant

Charles est le deuxième enfant de Paul et Marie.

Famille unie, privilégiée, à l'aise financièrement. La communication est bonne entre les parents et les enfants. Pas de sujets tabous, liberté de ton et d'action, respect mutuel. La famille vit dans un quartier résidentiel et les enfants vont au lycée public du secteur. Lorsque Charles a 15 ans, des heurts avec ses parents et sa sœur apparaissent. Rien de sérieux, mais ils deviennent assez réguliers. Sautes d'humeur, renfermement sur soi, Charles prend de la distance vis-à-vis de sa famille sans raison apparente. Les discussions à table, où les sujets abordés étaient jusque-là consensuels, deviennent plus polémiques. Paul et Marie mettent ce repli de Charles sur le compte d'une crise d'adolescence normale et saine, et gardent une attitude bienveillante. Et pourtant rien ne semble corriger cette situation qui commence à empoisonner la vie de cette famille sans histoires.

Paul et Marie s'impatientent et tolèrent de moins en moins facilement l'attitude égoïste de Charles, qui semble faire bien peu de cas de cette famille qui lui a tant donné. Les injonctions des parents poussant Charles à parler semblent aggraver la situation. Ils sont perdus et deviennent inquiets. Rien ne les préparait à ce conflit de génération, qu'ils avaient certes connu avec leurs parents, mais dont ils pensaient avoir tiré les leçons pour que cela ne se reproduise pas avec leurs propres enfants. Charles s'est fait de nouveaux copains au lycée, différents de ceux qu'il avait avant et qui ont

d'échanges dépassionnés. Il permettra de mettre en veilleuse les enjeux de pouvoir et de pré carré pour se concentrer sur des solutions, certes difficiles mais constructives. Le CODEV a ceci de puissant qu'il permet de traiter des problèmes business dans un état d'esprit non polémique tout en générant des solutions créatives. Le CODEV devrait être le format retenu pour toutes les réunions relatives à une fusion. La création d'une « routine CODEV » générera progressivement un état d'esprit d'ouverture et de confiance, qui sont trop souvent mises à mal dans ces phases d'intégration.

Si la fusion entraîne la redéfinition de la mission ou de la vision de la société, il sera très opportun d'envisager l'usage du COREL. Cet exercice d'exploration-projection permettra un partage inédit des données des deux entités et une analyse collaborative de ces données avant d'explorer comment la nouvelle entreprise peut se projeter dans une **nouvelle mission/vision**. Cet exercice stratégique et collaboratif met tous les acteurs au même niveau de connaissance et de conscience. Un projet commun en ressort, d'autant plus abouti et assumé.

Cas #4 – Le harcèlement scolaire, fléau accentué par la société digitale ?

Anna, 13 ans

Issue d'une famille de classe moyenne, c'est une élève brillante et studieuse, toujours assise au premier rang et à l'écoute de ses professeurs. Son allure de garçon manqué et sa silhouette très fluette en ont fait la cible de harcèlement scolaire de la part de certains de ses camarades. Au début, cela commence par de petites moqueries et des commentaires méchants. Elle essaye de rester forte, en pensant que cela finira par passer. Mais au fil du temps, le harcèlement devient de plus en plus intense et cruel. Ses camarades de classe la ridiculisent quotidiennement, la poussent dans les couloirs, lui volent ses affaires et partagent des rumeurs blessantes à son sujet, en particulier sur les réseaux sociaux.

Anna se sent de plus en plus isolée et désespérée. Elle n'a qu'une amie qui la comprend et à qui elle peut se confier. Isolée des groupes de sa classe et de l'école, Anna essaye d'ignorer la méchanceté gratuite dont elle fait l'objet et de garder la tête haute, mais chaque jour devient de plus en plus difficile. Ses sourires se font rares, ses notes en cours baissent et la joie qu'elle avait autrefois s'estompe peu à peu. Elle se plaint à ses professeurs et prévient ses parents qui interviennent auprès du principal, mais les mesures prises semblent insuffisantes. Certains de ses camarades sont réprimandés, mais cela ne dissuade pas les autres. Anna se sent impuissante et abandonnée par le système censé la protéger et commence à sécher les cours.

Ses nuits se remplissent d'angoisse et de peur, et Anna se renferme. Elle ne sait plus à qui se confier ni vers qui se tourner. Ses parents, voyant sa détresse, essaient de la soutenir du mieux qu'ils peuvent, mais ils sont également dépassés par la situation. Un jour, Anna atteint un point de rupture : elle ne peut plus supporter la douleur et la cruauté incessantes. Elle commence à chercher de l'aide en dehors de l'école et découvre des associations luttant contre le harcèlement scolaire. Sur leurs conseils, ses parents l'emmènent porter plainte au commissariat.

Là encore, rien ne se passe. Anna prend alors son courage à deux mains et écrit une lettre ouverte, racontant son histoire et expliquant combien le harcèlement l'affecte. Elle la publie sur les réseaux sociaux où elle trouve des histoires semblables à la sienne et des conseils sur la façon de faire face à cette situation. Mais des photos prises à son insu et des injures circulent toujours sur les réseaux. Ses émotions refoulées et sa détresse accumulée la submergent jusqu'au jour où elle n'en peut vraiment plus...



■ Trop d'acteurs en jeu ?

Le cas d'Anna n'est pas isolé, malheureusement, et le sujet du harcèlement scolaire est un fléau dans notre société, qui s'enlise de plus en plus notamment à cause des réseaux sociaux. Le jugement hâtif d'autrui largement et facilement diffusé, la stigmatisation des jeunes entre eux alors qu'ils sont si fragiles et sensibles à ce stade de leur vie et de leur développement en font des proies faciles. Et la diffusion accélérée et démultipliée de messages destructeurs rend l'impact d'autant plus dévastateur pour les victimes.

Si l'on regarde de plus près ce qui est en jeu dans ce processus systémique de destruction d'une personne, il apparaît que le nombre d'acteurs et la complexité des liens entre eux peuvent être une partie des enjeux pour traiter le sujet avec efficacité. L'analyse de chacun des acteurs (ou *stakeholders' analysis* en anglais) est en effet un moyen de mieux comprendre ce qui se passe et de prendre du recul sur la perception, l'intuition et les émotions qui très souvent prennent le pas dans ce genre de situation. Dans le cas d'Anna, l'on peut compter sept acteurs ou groupes d'acteurs :

- **La victime, Anna.** Au centre de l'histoire, excellente élève, son attitude de bonne élève toujours assise au premier rang et son intelligence inspirent sans doute de la jalousie aux autres. Elle est aussi différente des autres (« son côté garçon manqué ») et facile à dominer (« fluette »), ce qui la rend fragile à leurs yeux. Son caractère déterminé et sa volonté de réussir lui donnent de la force, mais aussi la distinguent de l'élève moyen, ce qui fait d'elle un bouc émissaire, une proie facile.
- **Les adolescents qui la harcèlent.** Ce sont des jeunes qui, à l'adolescence, agissent en groupe et sous influence. De plus, ils ne mesurent pas l'impact de leurs actes, sont souvent impulsifs et immatures, fragiles eux aussi, et mal à l'aise dans la gestion des différences et des émotions. De profils très différents, mais unis en groupes ou bandes pour trouver un sentiment d'appartenance et une place dans un collectif qui les rassure, ces « ados » sont souvent démunis et pris par l'action du groupe plutôt que par la réflexion individuelle ou l'attention à l'autre. Les générations d'adolescents nés avec le digital sont aussi très égocentrés, car souvent seuls devant leurs écrans qui diffusent des images et des films sans filtres sur des scènes de sexe, de drogue et de violence. La capacité de discernement de ces jeunes est encore limitée : leur cortex préfrontal, impliqué dans la prise de décision, l'inhibition des actions et la compréhension des relations sociales, est

encore en développement tandis que la myélinisation des neurones accélère la transmission des informations et la vitesse de réflexion. Ainsi, l'adolescent a du mal à gérer ses émotions au moment même où le tissu de ses relations devient plus complexe, ce qui augmente les risques de comportements dangereux face à des situations qu'il ne comprend pas bien.

- **Les parents.** Ils sont souvent occupés par leurs propres soucis du quotidien, par leur vie d'adultes avec parfois des difficultés financières, des relations de couple mises à mal par les tensions dans la famille et le sentiment d'impuissance face à leur fille. Mal informés des dangers liés au harcèlement, ils sont démunis, désespérés ou aveugles, car leur fille a de bonnes notes et ne dit rien. Émotionnellement touchés, ils pensent que ça fait partie de la crise d'adolescence et que cela va passer. Ils ont du mal à prendre du recul, à consulter, à se faire aider et se renferment sur eux-mêmes.
- **Le collège** (professeurs, principal, infirmière, surveillants...). L'école, en tant qu'institution, est un lieu d'apprentissage et d'éducation malheureusement englué dans les questions de gestion administrative et financière qui laissent peu de place à l'attention que requiert ce genre de problématique. Si certaines écoles mettent en place des processus d'alerte, beaucoup n'ont pas les ressources humaines et techniques pour prévenir le harcèlement ou pour le détecter suffisamment tôt. Ces établissements n'ont pas forcément le personnel qualifié pour observer, écouter, déceler les signaux et faire la part de ce qui est « normal » et de ce qui est « anormal » dans les comportements des jeunes. Lorsqu'un drame surgit, des cellules de crise, poussées par les médias et les pouvoirs publics, se mettent en place pour éviter d'autres cas, mais le mal est fait et le traumatisme est difficile à vivre.
- **La police et la justice.** Comme l'école, ces institutions ne sont pas adaptées pour faire face à l'évolution de la société et la rapidité avec laquelle l'engrenage du harcèlement scolaire se met en place. Les dégâts que cela cause viennent en plus des autres problèmes de société auxquels elles sont confrontées quotidiennement, comme la violence, le vol, le harcèlement sexuel, et plus largement la défiance face aux institutions. Le harcèlement scolaire est un problème parmi d'autres qu'il faut traiter en marge ou en plus des Gilets jaunes, des questions de drogue, de racisme, des manifestations contre la réforme des retraites, bref de la crise de la démocratie que nous vivons aujourd'hui.

- **Le gouvernement.** Il est central dans le pouvoir de régulation qu'il détient, mais la lenteur des mécanismes de changement nécessaires pour faire front à ce genre de situation ne lui permet pas de mettre en place des systèmes qui détectent et alertent suffisamment tôt pour éviter l'engrenage et la rapidité de l'escalade liée aux réseaux sociaux. Pourtant, des budgets sont déployés pour expérimenter dans ce domaine et trouver des pistes de prévention, comme le programme « pHARe », plan de prévention du harcèlement et du cyberharcèlement entre élèves décliné dans les écoles élémentaires et les collèges depuis la rentrée 2022, et dans les lycées depuis la rentrée 2023. Des décrets et des lois sont votés pour mieux contrôler ce qui se dit sur les réseaux sociaux mais tout ne peut être maîtrisé.
- **Les associations.** Plus souples et réactives, utilisant les mêmes moyens (réseaux sociaux) que les agresseurs, elles sont plus présentes et mieux médiatisées qu'auparavant même si le geste d'appel à l'aide reste très difficile chez l'adolescent qui choisit souvent de se renfermer et de s'isoler. Le courage et l'énergie pour aller chercher de l'aide requièrent une préparation mentale que peu d'adolescents reçoivent dans leur famille et encore moins à l'école. C'est sans doute là que le savoir-relier, s'il est appris suffisamment tôt, comme un savoir-être ou un savoir-faire avec la technique du SOLO-DUO, peut apporter une solution.

■ Sortir de l'engrenage systémique

Pour aider Anna, mais aussi tous ses camarades, ses parents, ses professeurs, et l'ensemble des parties prenantes, il est essentiel de penser le sujet comme



système et non comme une personne isolée. Il faut s'atteler au cœur du problème et pas à un ou quelques individus. Car tout le monde et chacun a sa part de responsabilité dans l'histoire, qu'on le veuille ou non.

Je me souviens alors d'un jour où la maîtresse d'école de ma fille, en CE2, avait convoqué tous les parents de sa classe pour une réunion, sans que l'on connaisse exactement le motif, sinon que c'était important et obligatoire.

Elle nous fit asseoir sur les chaises de nos enfants face au tableau où elle avait écrit à la craie en très grosses lettres : « NI ANGES, NI DÉMONS ». Après de longues minutes, elle prit la parole et nous expliqua que l'école était un lieu d'apprentissage bienveillant et rigoureux, que les enfants devaient apprendre à se respecter et que les parents devaient encourager l'ouverture d'esprit et le respect. Elle avait observé la stigmatisation d'une enfant toujours accusée par les autres dès qu'une bêtise était commise et voulait arrêter l'engrenage dans lequel sa classe s'engouffrait. J'ai compris beaucoup plus tard ce que son message disait : chaque entité autour d'un sujet ou d'un problème a sa part de responsabilité, personne n'est blanc ou noir, victime ou coupable. C'est dans un effort individuel et collectif que se trouvent les solutions d'une entente permettant à chacun et à tous de s'épanouir et de grandir, y compris les parents, l'école et les enfants. L'enfant en question était ma fille. Elle a souffert pendant toute sa scolarité primaire de la stigmatisation de ses camarades, d'être le bouc émissaire des bêtises commises par les enfants, certaines dont elle était l'auteure, mais pas toutes, et elle a commencé à en parler seulement à l'âge adulte.

L'éducation représente une mission, la mission fondamentale de nos sociétés. Mais l'éducation n'est pas réservée à l'école. Elle n'est pas non plus réservée aux parents. Toutes les institutions qui participent à l'éducation des générations futures sont responsables et doivent jouer un rôle partagé. Le tissu complexe de ces relations doit être soutenu par chacun des acteurs qui doivent créer les conditions d'un dialogue permanent. C'est aussi avec le déploiement d'un état d'esprit, celui des 3G, une posture de franchise, d'écoute et de partage que le système pourra progresser. Il s'agit donc de mettre en place des moyens pour pratiquer le questionnement ouvert sur soi afin de faire grandir la confiance en soi, l'écoute active et le dialogue sans jugement et sans intention, ce qui permettra de faire croître la confiance en l'autre. Dès l'enfance, il faut apprendre à ne pas être d'accord et à confronter ses idées sans pour autant détruire l'autre, à s'opposer sans nécessairement dénigrer. C'est possible. Tout ce qui favorise ces postures fondamentales fera progresser la société, à commencer par les institutions en charge de l'éducation des générations actuelles et futures.

L'initiative autour de la justice restauratrice (ou réparatrice) va dans ce sens : elle permet aux victimes de jouer un rôle central dans la gestion des conflits, comme dans l'apartheid avec la commission Vérité et Réconciliation en Afrique du Sud. Là où le système pénal se concentre sur la faute et sur le ou les fautifs, la justice restauratrice donne la parole aux victimes et, grâce au

médiateur, crée des conditions de rencontre et de dialogue entre l'agresseur et la victime. Inspirée de pratiques ancestrales de régulation des conflits chez les Maoris en Nouvelle-Zélande, ou les Indiens d'Amérique du Nord, ou encore chez certains peuples d'Afrique, l'approche proposée est une autre forme du savoir-relier, un savoir-faire relationnel propice à la « réparation de la victime », à la « responsabilisation de l'agresseur » et au « rétablissement de la paix sociale » selon les synthèses d'études canadiennes⁴⁹.

Pratiquée dans de nombreux pays, comme l'explique Jacques Lecomte dans son livre, *Introduction à la psychologie positive* (Dunod, 2009), les résultats de cette pratique sont extrêmement positifs et ouvrent la voie à une justice qui aide les victimes et améliore la paix sociale. L'Institut français pour la justice restaurative (IFJR) essaie de créer cet espace de dialogue pour permettre aux personnes impliquées, victimes de crimes ou d'agressions, et à leurs auteurs, de se rencontrer avec l'aide d'un médiateur. Par le dialogue, les auteurs d'infractions ou toute personne impliquée et les victimes apprennent à se parler dans un cadre rassurant et protégé.

Comme c'est le cas avec la communication non violente, il existe différentes méthodes et outils pour permettre l'instauration d'un dialogue, ce moyen pour améliorer les relations humaines. Chaque méthode a ses caractéristiques et ses usages spécifiques (la justice dans ce dernier cas) et utilise une forme de savoir-relier. Le Savoir-Relier fait partie de ces méthodes en essayant de créer une pratique universelle et applicable à tous les contextes, par une approche simple et accessible à tous, indépendamment des situations ou des personnes. Ce savoir-faire relationnel universel facilite les conditions et l'état d'esprit propices à la relation pour chaque être humain, et ce dès le plus jeune âge. Le cas du harcèlement scolaire nous incite alors à proposer de développer ce savoir-relier chez les plus jeunes en les ouvrant, par une méthode adaptée à eux, par le jeu, qui ouvre les portes des 3G, *Genuine, Generous, Generative*.

49 Latimer et al., « A meta-analytic examination of youth delinquency, family treatment and recidivism », *Canadian Journal of Criminology*, 2001, 43, pp. 237-253.