

Extraits de Philippe Poirier, *Don et management : de la libre obligation de dialoguer*, Paris, l'Harmattan, Juin 2008

Pour faciliter le dialogue

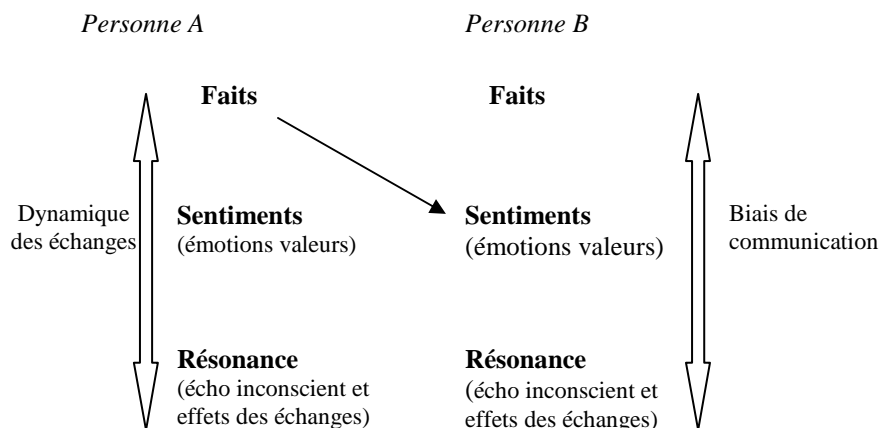
(...) La communication devient un moyen de faire entendre sa parole et de recevoir celle de l'autre, elle offre des outils pour échanger et s'engager à travers sa parole. Le « Hau » de chacun contenu dans la parole donnée est une invitation à une réponse librement obligée de celui qui la reçoit. La communication est alors au service d'une parole au travail, verbe qui nourrit l'échange. Cela s'appelle dialoguer (...)

(...) Tout échange est caractérisé par des faits objectivables : des objets concrets, des actes posés, des paroles entendues, des actions réalisées, des constats observés. Ils sont habituellement accompagnés des sentiments que nous éprouvons vis-à-vis de ces faits. Ces sentiments traduisent nos réactions émotionnelles et affectives qui nous renvoient du même coup à nos valeurs ; ce en quoi nous croyons et qui nous pousse à agir... Il faut y ajouter la résonance, c'est-à-dire l'écho que cela produit en nous. Cet écho est la résultante de nos apprentissages relationnels, d'éléments liés à notre histoire, ce que nous ressentons et dont nous n'avons pas conscience mais qui agit à notre insu. La résonance est aussi constituée de ce que nous sommes à travers les effets de ce que nous avons donné et reçu et leurs conséquences relationnelles que la dynamique des échanges traduit (...)

(...) cela oriente nos attitudes cognitives ; représentations, stéréotypes, habitudes de raisonnement. Etre ouvert à l'autre nécessite de s'ouvrir à soi-même, il faut apprendre à décrypter, écouter et reconnaître nos réactions émotionnelles et affectives ainsi que nos fonctionnements cognitifs.

Lorsque nous dialoguons, il nous arrive fréquemment de confondre le niveau des faits avec celui des sentiments ou encore de la résonance. Ainsi, nous croyons énoncer un fait et nous constatons que l'autre le reçoit comme un jugement de valeur à son encontre. Le schéma suivant nous aide à visualiser ce principe.

De nombreux cas de figure sont possibles, nous ne transcrivons ci-dessous qu'un exemple : des faits énoncés par la personne A et reçus par la personne B au niveau des sentiments.



Prenons l'exemple de ce groupe de jeunes préparant un projet de solidarité à l'étranger dans un cadre associatif¹. Le projet piétinait et j'avais été convié à une de leur réunion pour aider ces jeunes adultes à avancer. Ils s'étaient investis dans ce projet depuis près d'une année. Pour que leur budget puisse être bouclé et qu'ils achètent les billets d'avion, Damien s'était engagé à faire des demandes de subvention à la Mairie.

Dès le début de la réunion Elise prend la parole, s'adresse à Damien et au reste du groupe « les contacts que tu as pris pour trouver une subvention n'ont pas abouti comme nous l'espérions et en l'état nous n'avons pas le budget pour partir ». Damien prend très mal la remarque, il se sent agressé par les propos d'Elise qui s'était contentée d'énoncer les faits. Les propos d'Elise résonnent encore autrement chez Bénédicte, elle saisit cette occasion pour dire à Damien « ce n'est pas en passant ton temps à fumer qu'on fera avancer les choses. Christophe réagit à son tour, il en profite pour renvoyer à Bénédicte qu'elle est « vraiment trop sérieuse », « tu devrais te lâcher et fumer un petit pêt de temps en temps pour être plus cool ».

En quelques échanges, la réunion, voire tout leur projet se trouve fragilisé. A partir d'une réflexion en apparence banale, on assiste à une succession de "mal – entendus". Il y a bien un niveau objectif, celui des faits (les subventions n'arrivent pas). Mais il pèse de peu de poids au regard des sentiments qui s'expriment tant dans la réaction de Damien que dans les propos de Bénédicte. Christophe tente de défendre son copain en attaquant Bénédicte. En répondant ainsi, il met le doigt sur une fragilité de la personnalité de Bénédicte. Sauf que Christophe ne lui fait pas cette remarque dans une perspective constructive, il répond par une remarque agressive à ce qu'il a perçu comme une attaque contre Damien...

Si on repère une dominante dans chaque réplique (faits, sentiments, résonance), on voit bien en même temps que les différents niveaux opèrent dans chacune des réponses. Ce croisement crée une complexité qui pourra être utilisée pour permettre à chacun de camper sur ses positions. Par exemple Bénédicte peut s'arc-bouter sur le fait que Damien fume ce qui explique qu'il ne parvienne pas à se mobiliser comme il le devrait. Ce fait relève aussi du registre des valeurs. Elise fournit des faits mais le ton qu'elle emploie tend à provoquer Damien sur le registre de ses valeurs et de son engagement dans le projet. Christophe soutient Damien en répondant sur le registre des valeurs mais Bénédicte s'en trouve fragilisée du fait de la résonance que cela produit chez elle. Elle risque alors de se fermer au dialogue pour se protéger... ce qui risque de renforcer Christophe dans l'idée qu'il se fait d'elle. Quoi qu'il en soit les sentiments sont exacerbés et fragilisent la qualité du dialogue. Les contributions des uns et des autres ne sont plus perçues et nous sommes proches d'un "état de sortie du don"² (...)

¹ Scouts et Guides de France

² Cf. chapitre 5.2 "l'état de don altéré et de sortie du don"