

## Mettre le dialogue au cœur du management

par fr. Thierry-Marie Courau, o.p.

Vous pouvez retrouver l'ensemble de l'ouvrage dirigé par Thierry-Marie Courau, *Entreprise et diversité religieuse : un management par le dialogue*, Paris, AFMD & Institut de Science et de Théologie des Religions du *Theologicum* – Faculté de Théologie et de Sciences Religieuses de l'Institut catholique de Paris, 2013, à l'adresse suivante :

[www.afmd.fr/IMG/pdf\\_AFMD-DIVERSITE-RELIGIEUSE-web.pdf](http://www.afmd.fr/IMG/pdf_AFMD-DIVERSITE-RELIGIEUSE-web.pdf)



Pour fonder une juste posture face aux demandes de ses collaborateurs et en particulier quand il est convoqué à traiter des questions de l'ordre des convictions religieuses, le manager est appelé à mieux se connaître, à comprendre comment il est construit, comment il réagit face à l'attitude d'autrui, à ses exigences. La diversité des hommes de son entreprise est une chance, une occasion de créativité, une opportunité de progrès, une source de performance. Pour apprendre à l'accueillir et à en préparer les fruits, il doit entendre sa curiosité et son intérêt, ses désirs et ses peurs, ses besoins d'être reconnu, aimé, respecté. Ils font partie de sa personnalité et jouent un rôle non négligeable dans ses rencontres.

Dans cette relation avec lui-même et avec les autres, il découvre toujours plus son identité et sa singularité qui s'élaborent à partir de ses particularités, de ses différences, de ses dialogues. Il prend aussi conscience des résistances identitaires qui l'habitent ou qui dominent ceux qu'il rencontre, non pas pour s'imaginer qu'il pourrait les résoudre mais, pour mieux manager et gérer les situations.

Notre contribution abordera quatre points :

- L'identité et la singularité s'élaborent par le dialogue
- Bien travailler ensemble convoque au dialogue
- Que signifie dialoguer dans l'entreprise ?
- La pédagogie du dialogue

## L'identité et la singularité s'élaborent par le dialogue

Chaque humain est d'abord un être particulier. Il est le fruit d'une histoire biologique, physique, psychologique et sociologique, relationnelle, éducative et professionnelle, familiale et affective, religieuse et spirituelle, où se mêlent des goûts, des envies et des peurs, des réactions face aux événements, etc. Ces particularités sont des équipements de sa réalité d'être humain, des éléments de sa personnalité, qui se sont accumulés tant bien que mal. Elles ont participé à le construire via des processus complexes successifs d'identification. Devenu adulte, il peut passer son existence à se battre avec elles sans même en avoir conscience et rester divisé, ou au contraire tendre à les apprivoiser, à les reconnaître, et cheminer vers l'unité de sa personne.

Pour devenir véritablement singulier, unifié, il doit s'engager courageusement avec ses constituants dans une vie avec et pour les autres, et non pas contre les autres ou en comparaison avec eux. Son unicité se découvre quand il assume les éléments de son histoire et de son présent comme tels, de face. C'est quand il décide d'agir avec ce qu'il a reçu et produit, de devenir responsable de ses actes et de ses paroles, de leurs effets, qu'il advient à la singularité. Elle est le signe de la venue à la liberté, où ses facultés humaines que sont la raison et le vouloir, la capacité de réflexion et de choix, sont exercées de façon ajustées à la réalité, avec leurs conséquences. L'entrée dans la singularité met au jour l'identité de l'individu. Elle n'est pas la création d'une posture originale pour se démarquer et se faire admirer, mais ce qui fait une personne, un être en relation avec d'autres sujets et non pas seulement en rapport avec des individus réduits à n'être que des objets. Identité et singularité sont pour la personne des caractéristiques dynamiques et joyeuses, conscientes d'être jamais closes ni achevées, tout en étant toujours plus fermes.

« Ma propre identité dépend vitalement de mes relations dialogiques avec les autres. »

Charles Taylor (2009), *Multiculturalisme. Différence et démocratie*, Paris : Flammarion {1992, Princeton}, p 52.

## La construction d'un identitaire supplée l'absence d'identité

Certains individus ne peuvent advenir à l'identité et à la singularité. Ils en restent au stade de l'empilement fragile des particularités. Ils se tiennent dans une quête rassurante, mais illusoire ou tout au moins partielle, de semblables. La construction identitaire de ce qu'ils croient être une identité se fait par comparaison, copiage, rejet de l'un pour absorber l'autre, et non par la rencontre et le dialogue. Ils cherchent à édifier avec ceux auxquels ils croient ressembler – et il est vrai que des similitudes de particularités d'appartenance existent (breton, chrétien, radical, etc.) –, un statut collectif identitaire provisoire. Ils établissent des complicités pour tenir ensemble et coûte que coûte dans la défense d'intérêts particuliers face « à ceux qui ne

sont pas comme eux », différents par nature, qui peuvent apparaître comme un risque de fragilisation de leur propre être au monde.

La construction identitaire se fonde sur plusieurs attitudes. D'abord et peut-être de façon surprenante sur un rejet de son héritage propre et de son histoire considérés comme impropres. S'y ajoutent la non reconnaissance de la société présente, habitée, et une recomposition au niveau des idées d'un univers idéal dans lequel se réfugier, et si possible imposer à autrui. Tout ceci, tel un échafaudage parfois savamment agencé, permet de faire tenir debout, pour un temps, des personnalités ayant du mal à s'ajuster au réel ou à envisager un projet avec d'autres dans la mesure où cela leur demande de négocier avec leur structuration fortement rigide. Ceci les mettrait en danger. Pastiche et identitaire vont ensemble, projetant un retour à une imaginaire stabilité, à une invariabilité fantasmée, ne réussissant à se maintenir que par une contrainte interne ou externe.

### *Les êtres singuliers travaillent ensemble à un projet commun*

A l'inverse, les êtres singuliers travaillent spontanément avec tous à un projet commun au service des autres pour le bien de chacun. Conscients de leurs manques, assumant leur histoire sous leurs facettes variées, se réjouissant de l'héritage qu'ils reçoivent, prenant acte de celui de ceux qu'ils rencontrent – comme un environnement qui devient le leur, admiratifs des capacités des autres, capables de renoncer à l'idée qu'ils se font de leurs buts immédiats à atteindre, les êtres singuliers entrent dans une démarche collaborative, un projet, où le bien commun de tous les acteurs est l'objectif.

Au sein du projet commun, personne n'est similaire à un autre. Ce qui est semblable est d'être accueilli dans une même histoire (celle de l'entreprise) et de participer au même projet. Chacun, dès lors qu'il en fait partie, qu'il soit capable d'identité, ou qu'il soit dans une posture identitaire qui tient lieu d'identité, est un acteur, volontaire ou récalcitrant mais un acteur tout de même, pour le projet. Dans ce cadre, des différenciations s'élaborent nécessairement, factuelles, objectivées, raisonnées, choisies. Elles sont des créations de l'esprit pour prendre acte de l'écart entre ceux, qui ne seront jamais semblables et, qui doivent, avec ce qu'ils sont, participer à la réalisation du projet. La reconnaissance des différences dans le cadre du projet commun a pour objet le bien de tous et non pas de certains. La différenciation est pour le projet, non pas entre les personnes à propos de leur culture, leur histoire, leurs particularités. La discrimination est justement de faire entrer des particularités dans le cadre de la différenciation. Il y a confusion de niveaux. C'est par exemple, différencier la rémunération en fonction du sexe. Si homme et femme sont bien des particularités, la capacité à assumer une responsabilité n'en est pas une. Etc.

### **Bien travailler ensemble convoque au dialogue**

Dans l'entreprise, les personnalités sont choisies pour leurs particularités, leurs écarts et leur singularité, en vue du projet. L'objet y est de « travailler

ensemble » (avec le souci de pouvoir « cohabiter ensemble » dans les temps sociaux du travail – repas, pauses, activités périphériques,...). Il ne s'agit pas « d'habiter ensemble » comme dans le cas de la société locale (immeuble, village, espaces urbains), ou de « vivre ensemble »<sup>1</sup> pour une famille ou une communauté. De même, il s'agira de « se soutenir ensemble » pour la société nationale ou fédérale<sup>2</sup>, et il devrait être de « se réjouir ensemble » entre nations.

Ces distinctions sont importantes car il n'est pas demandé la même chose dans chacune des situations. Chacun des ensembles forme une « maison » avec un projet propre. Elle est d'abord un présent donné, une réalité qui précède ceux qu'elle accueille, et de plus un futur à édifier, car elle continuera à se transformer avec l'activité de ses habitants. Pour chacun de ces ensembles, un bien commun est à rechercher, et non pas seulement une somme d'intérêts particuliers. Celui de l'entreprise est de permettre à chacun des partenaires de bénéficier des fruits de leur travail et de leurs apports à partir des produits et services qu'elle est capable d'offrir à la société. Travailler ensemble et non pas seulement être ensemble pour travailler demande de s'ouvrir à celui qui n'est pas comme soi.

« Le trait essentiel de la vie humaine est son caractère fondamentalement 'dialogique'. Nous devenons des agents humains à part entière, capables de nous comprendre nous-mêmes – donc de définir notre identité – grâce à notre acquisition de langages humains riches d'expérience. »

Charles Taylor (2009), *Multiculturalisme. Différence et démocratie*, Paris : Flammarion {1992, Princeton}, p 49.

### *Reconnaître que chacun est un « monde »*

Il n'est pas si facile de réussir à « travailler ensemble » car cela veut dire collaborer entre des individus qui ne se ressemblent pas. Chacun est tenté de penser que l'autre est le problème. Les personnalités contemporaines s'imaginent très ouvertes, alors qu'elles ne sont que curieuses, friandes de nouveautés, d'images, avides de sensations. Elles ont une vraie difficulté à accepter la dissemblance au-delà d'un très court terme séduisant. La raison en est simple. Elle est liée à l'habitude de construire un univers centré sur soi, et à la difficulté de le considérer depuis un autre point de vue. Chacun est un « monde » à part.

Personne ne semble s'en rendre vraiment compte car tout semble aujourd'hui contredire cette idée. L'intensité et la rapidité des déplacements

<sup>1</sup> Souvent, cette expression est utilisée quelque soit l'ensemble dont on parle. Il s'agit d'un abus de langage, certes commode mais qui n'aide pas à distinguer ce qui est véritablement visé.

<sup>2</sup> Tels sont bien les systèmes de protection sociale mis en place : le choix d'une solidarité où personne n'est laissé de côté.

de population n'ont jamais été aussi fortes. Les transports de marchandises sont faciles. Les textes, les images et les sons, traversent les espaces en quelques secondes, voire en microsecondes. Les cultures n'ont jamais été autant au contact les unes les autres. L'uniformisation des comportements semble régner partout.

L'illusion est de croire que parce que les hommes se croisent rapidement, ils se connaissent et s'accueillent, ils se ressemblent. Qui prend du temps pour les rencontrer découvre qu'au-delà des traits extérieurs et des outils techniques, des aéroports et bureaux climatisés, des centres commerciaux et des marques internationales, il s'agit d'autant d'univers inaccessibles que de sociétés spécifiques, d'autant de mondes complexes que de personnes qui en fait s'ignorent ou ne se connaissent pas. C'est un fait, rien de plus. Les mondes que nous sommes peuvent être vus comme des « bulles », des cellules autonomes étanches aux autres, tout en pouvant croire être les mêmes sous prétexte de s'habiller de particularités semblables ou du choix d'une appartenance similaire. S'ils sont véritablement « étanches » les uns aux autres, immiscibles, les mondes peuvent-ils entrer en relation ?

#### *Les « mondes » peuvent-ils entrer en relation ?*

La réponse négative à cette question n'est pas due à la séparation des mondes qui est un fait (deux individus n'occuperont jamais le même lieu, ne penseront jamais la même chose, etc.), mais au contraire et de façon paradoxale à la non reconnaissance, au déni de ce fait. Cette vision erronée conduit à deux postures extrêmes opposées qui rendent effectivement impossible la relation entre les mondes, et se contentent d'installer des rapports de force. La première est celle d'un monde qui par exemple a peur d'être détruit, envahi ou tout simplement modifié. Dans ce cas, il peut renforcer sa surface de séparation en la transformant en mur de défense, en muraille qui divise et isole, c'est-à-dire qui ne permette aucune rencontre. Nous l'avons vu en Chine, en Europe, nous le voyons en Palestine, en Amérique du Nord ou en Corée. Ceci est vécu dans de nombreux lieux. La seconde position est, à l'opposé de la défense renforcée, de s'imaginer pouvoir être totalement ouvert en s'oubliant soi-même et s'exposer comme une extériorité transparente et une intériorité spongieuse.

La première attitude conduit à une destruction intérieure qui fragilise et ébranle le mur isolationniste avant de se détruire à terme à son tour (par exemple : ceux construits par les régimes communistes de l'Est européen)<sup>3</sup>. La seconde attitude mène à une ingestion. Soit celle-ci est intolérable pour l'absorbant qui finit par expulser l'absorbé. Soit faisant disparaître autrui en lui, celui-là cherche à s'extraire par lui-même du marais. Dans tous les cas, la relation n'arrive pas à naître, tout au plus y a-t-il un rapport qui s'instaure de façon conflictuelle. Le risque est d'évoluer en guerre en vue d'une quête de reconstitution des mondes originels, à moins que l'intelligence ne soit

---

<sup>3</sup> Lire à ce propos l'ouvrage suggestif de Wendy Brown, *Les murs de séparation et le déclin de la souveraineté étatique*, Paris, Les prairies ordinaires, 2009.

introduite à ce moment-là pour accompagner l'événement et transformer le rapport déchiqueté en relation par le travail de réconciliation qui est de nature dialogale.

### *La création des discriminations conduisent à la division*

Aucun des deux comportements décrits ci-dessus ne reconnaît la différence dans l'environnement qui lui donne naissance, c'est-à-dire le projet ou le cadre commun, et où elle n'est en fait qu'un écart. C'est ainsi qu'à cette réalité de l'écart ou contre elle, des groupes particuliers de soi-disant semblables (c'est-à-dire se réunissant à partir de particularités choisies) peuvent inventer et ajouter des distinctions qui ne sont que des justifications d'exclusion, destructrices. A l'opposé, mais aboutissant au même résultat, la construction par confusion d'une fausse unité, c'est-à-dire par non reconnaissance des particularités et des écarts comme des faits, ne peut pas tenir.

La non distinction des choses et des êtres est souvent niée (nous sommes pareils). Elle peut aussi être reconnue pour être niée, c'est-à-dire absorbée dans une catégorie supérieure, englobante (nous sommes différents, mais la réalité que nous visons est la même sous des noms différents). Elle conduit paradoxalement à la création de différences n'existant pas. Ces élaborations produisent des discriminations qui ont pour objet d'exclure et de confondre. Elles conduisent au terme à l'accusation, à la division, à la défense et à la guerre, et finalement à la destruction des uns et des autres.

Ces tentations de confusion et de rejet sont présentes dans la vie de l'entreprise à de nombreux niveaux et sur des plans variés, car ce sont celles des individus avant d'être celles des organisations. Le management s'y trouve confronté fréquemment. En avoir conscience, en particulier quand il est convoqué pour répondre dans le domaine des convictions religieuses, est décisif pour faire le juste choix.

### *Le manager instaure la limite*

Que les individus, dans leurs ambiguïtés, par leurs attitudes et leurs demandes, soient tentés de se démarquer et de s'affirmer, voire de rejeter l'un ou l'autre, n'a donc rien de très étonnant. Le manager, soucieux du bien de tous et pour le bien de l'entreprise, est celui qui empêche la construction des procédures d'absorption ou d'exclusion fondées sur l'idée d'une dissimilitude non convenable. Il a toujours une première décision à prendre : celle de l'instauration de la limite, du cadre. Elle seule permet d'objectiver l'attitude, la demande, avant d'y reconnaître une justification ou pas. C'est pourquoi, nous avons situé l'environnement juridique dans lequel une requête est accueillie dès le début de notre ouvrage. Il fait partie des éléments de base. (Voir article de Michel Miné).

Le manager par l'instauration du cadre renvoie à la règle commune du respect des personnes. Il amène à reconnaître que, dans une équipe, les

particularités et les différences sont un fait, appartenant à des registres variés, et ne sont pas un problème pour avancer ensemble dans le projet commun de l'entreprise. Que bien au contraire, avec le cadre, ils sont des atouts pour non seulement travailler ensemble, mais « bien travailler ensemble ». Pour conduire ces équipes sur ce chemin, il est appelé à déployer ce qui est conjoint à l'instauration de la limite : la capacité naturelle de l'être humain à être en dialogue. Cette affirmation demande à être démontrée. Nous allons nous y employer.

### **Que signifie dialoguer dans l'entreprise ?**

Dans l'entreprise le dialogue est-il possible ? Plus précisément, interrogeons-nous sur pourquoi le dialogue et qu'est-il ? La complexité qui naît avec l'organisation entrepreneuriale nécessite, pour être féconde et ne pas devenir un obstacle, de reposer sur une pratique du management qui réponde effectivement aux attentes des personnalités les plus inattendues. Si les personnes sont toutes dissemblables, elles s'engagent pourtant, avec leurs particularités et dans leur écart, à mettre leurs forces et leur intelligence au service d'une aventure commune où elles vont pouvoir trouver des ressources pour vivre, économiques, relationnelles, spirituelles (au sens de la réalisation personnelle).

Le dialogue est le lieu possible où, dans le renoncement à la quête du semblable et dans la reconnaissance de la réalité diverse des partenaires, s'ajustent les façons d'être pour « travailler ensemble » au projet entrepreneurial commun. C'est le lieu où chacun peut émerger comme une singularité, c'est-à-dire comme une personne, comme quelqu'un qui s'engage dans son existence, avec et pour les autres, en vue d'un commun.

### *Le dialogue n'est pas ce que l'on croit*

La polysémie du terme dialogue, les caractéristiques implicites qui lui sont associées, et son utilisation souvent imprécise, dans le discours le plus ordinaire, génère souvent comme un malaise, voire une défense, surtout quand il s'agit des rapports avec les religions.

Le plus souvent assimilé à une conversation, à un entretien ou une communication entre deux personnes, voire deux groupes de personnes, il est vu comme un moyen ou une méthode. Quand il est utilisé pour désigner une discussion ou un débat, il porte le désir d'obtenir une convergence de vues, un consensus ou pour le moins un chemin à prendre ensemble. Considéré comme une négociation ou une médiation, il vise l'accord ou le compromis. En somme, il doit être un outil efficace.

La vision la plus courante du dialogue porte l'idée de la nécessité d'une certaine égalité des plans entre partenaires du dialogue ou de contenus communs, partagés. Cet axiome, posé sans être démontré, que le dialogue exige du semblable, de l'égalité et de la réciprocité, empêche de voir la force que possède cette notion.

### *L'étymologie du mot dialogue : être traversé par la parole*

L'étymologie peut nous aider à penser autrement, à élargir notre compréhension. Le terme *dialogos* est d'origine grecque. *Dialogos* se donne d'abord comme l'événement de traversée (*dia*) en une personne de la parole (*logos*) de l'autre, du surgissement en elle d'une parole à cause (*dia*), grâce à autrui<sup>4</sup>. Il n'est pas un « duologue » ou une accumulation de monologues. Le terme *logos* est chargé dans le monde occidental contemporain<sup>5</sup> par la double densité de la raison et du vouloir, de la parole et de l'acte, de la vérité et de l'amour, de l'écoute et de l'hospitalité.

Par sa combinaison de *dia* et *logos*, *dia-logos*, le dialogue se présente comme l'ajustement « par connaissance et amour » de toute sa personne à la réalité d'autrui. C'est avec cette toute autre charge que celle de son utilisation habituelle (où il est réduit à n'être qu'une méthode ou un outil pour obtenir un accord) que le dialogue doit être approché par le manager. Elle lui permet d'entreprendre le parcours qui doit permettre à chacun d'habiter sa place pour le projet commun de l'entreprise, dans le total respect de ce qu'il est.

« L'aptitude au dialogue est une disposition naturelle de l'homme. Aristote a appelé l'homme l'être doué de la parole, et la parole n'existe que dans le dialogue. »

Gadamer, H.G. (1995), *Langage et vérité*, Paris : Gallimard, p 165.

A l'attitude dialogale, sont indissociablement liés la quête du comprendre et le choix d'accueillir. Écouter, c'est chercher à comprendre. Écouter, c'est vouloir accueillir. Ces deux moments, s'ils sont vraiment réalisés, intègrent deux frustrations, deux renoncements. D'une part, celui de croire que l'on puisse comprendre, que l'on puisse se saisir de l'autre, le prendre en soi. D'autre part, celui de renoncer à ce que l'invitation d'accueil soit reçue et fasse l'objet d'une réponse. En effet, chacun peut découvrir d'une part, combien même ses plus proches lui restent opaques, voire lui-même est inaccessible à lui-même. Et d'autre part, que son offre d'écoute et d'accueil peut ne pas être reçue. Cette absence de réciprocité n'est pas un échec du dialogue. Quand la réciprocité dans l'écoute et la parole a lieu, alors le dialogue est devenu réciproque, et il conduit les partenaires à la joie que procure une vraie rencontre. Pour autant, elle n'est pas une condition *sine qua non* du choix de l'attitude dialogale qui revient au manager.

<sup>4</sup>*Dia* signifie : par, à travers, au milieu de, pendant, au cours de, par le moyen de, par l'intermédiaire de, grâce à (avec l'accusatif) ; à cause de, en faveur de, en vue de (avec le génitif).

<sup>5</sup> Qui émerge au sein de son histoire liée au christianisme pour lequel Jésus le Christ est le Logos divin, par qui le monde existe, venu dans l'humanité. Il y révèle par sa vie, sa mort et sa résurrection, l'amour avec lequel Dieu aime ce monde. Ce Logos dans la chair est pour la Révélation chrétienne tout à la fois vérité et amour qui viennent de Dieu, et qui se donnent à recevoir et à connaître par l'homme. C'est par, avec et dans ce Logos que Dieu rencontre le monde, c'est-à-dire dialogue avec lui. Cette compréhension est indissociable de celle du Dieu Trinité (Père, Fils et Saint-Esprit).

### *Le dialogue se situe entre l'héritage et le projet*

Le dialogue est une décision personnelle de se mettre à l'écoute de celui qui vient à soi avec tout ce qu'il est. Il ne saurait être la possibilité de trouver un accord ou la reconnaissance d'une similarité. Cette attitude, suscitée par une parole et l'action qui lui correspond, invite à aller vers l'avant, *vers du commun*, vers la réalisation d'un temps en commun, *d'une possible communauté*, non pas des valeurs (qui se pensent devoir être semblables pour pouvoir être mises en œuvre) mais des personnes qui portent des valeurs différentes ou non.

Le dialogue s'élabore ainsi sur le chemin de l'entre-deux : entre l'héritage reçu ou à recevoir individuellement (son histoire personnelle) et en commun (ici, l'entreprise dont l'histoire précède le collaborateur), et la réalisation commune d'un projet (ici, celui de l'entreprise et de ses partenaires). Le dialogue a lieu si la parole de celui qui demande à être entendu est reçue dans cet entre-deux, ce milieu. Et si elle suscite une réponse, qui est d'abord, justement et tout simplement, le fait d'avoir été accueillie, entendue. La parole écoutée, c'est la personne qui est reçue, considérée, reconnue, donc aimée. Cette dimension est primordiale pour celui qui a eu le courage d'adresser sa parole, elle prime sur le fait d'avoir obtenu un accord sur ce qu'il dit ou demande.

« Etre toujours à nouveau capable de dialogue, c'est-à-dire écouter l'autre, me semble être la véritable élévation de l'homme à l'humanité. »  
Gadamer, H.G. (1995), *Langage et vérité*, Paris : Gallimard, p 174.

### *Le dialogue des mondes maintient leur distinction*

Le dialogue renonce ainsi à entretenir un illusoire mélange des mondes ou leur lutte pour se prêter à une rencontre étonnante de ceux-ci, en les conservant dans leur distinction, où l'un entre en unité avec l'autre, sans confusion, par un milieu commun. L'autre, invité à se prêter lui aussi au dialogue, reste libre d'y répondre ou pas.

Un dialogue sans limites est un bavardage. Une limite sans dialogue est un mur. Celui qui s'engage dans le dialogue, établit sa surface de séparation selon un mode imperméable et souple, résistant et malléable. S'ouvrir ne signifie pas se déchirer, c'est-à-dire se perdre, mais bien se laisser déformer pour recevoir autrui sans rien perdre de sa réalité, de son identité, bien au contraire. Ce monde acquiert ainsi le pouvoir de se modifier sous une forte pression sans éclater, pour laisser s'ouvrir et s'élargir l'être intérieur sans se diviser, pour lui permettre d'être accueillant à ce qui produit la pression sans peur de disparaître.

La déformation radicale pourrait ressembler à une destruction ou à une absorption mais en fait il s'agit d'un creusement, de l'ajustement du monde à ce qui vient à lui, de sa réponse qui est essentiellement capacité à recevoir. Le monde perd sa surface lissée, arrogante et illusoire, pour devenir, avec sa

rugosité, accueillant aux particularités, aux écarts et à la singularité qu'il reconnaît pour tels et pour lesquels il n'a aucun objet ou perspective de transformation, de domination. C'est lui qui s'ajuste et non pas l'inverse. C'est lui qui se mobilise envers celui qu'il rencontre et dont il se rend proche.

Il n'exige pas la réponse ou l'attitude réciproque et consent à aller jusqu'au terme. En cherchant à s'ajuster ainsi, il se dévoile à lui-même et apprend à se connaître dans ses résistances et ses peurs. Paradoxalement, la rencontre d'autrui révèle son identité. Il advient à sa singularité en s'ouvrant à l'autre, il est lui-même. Il reconnaît qu'aucun monde ne ressemble à un autre. Il est disponible pour mettre en commun ce qu'il est avec celui qui ne lui ressemble pas au service d'un projet.

En somme, la question qui se pose dans les entreprises où les particularités et les écarts surviennent en masse et de façon brutale, n'a pas pour objet la remise en cause du monde que chacun est, individuellement ou collectivement, mais : comment permettre aux mondes de se rencontrer, comment leur donner la capacité de se constituer en limites accueillant les différences et de vivre d'unité ? Si cela s'apprend, le travail reste toujours à faire, car le monde, que chacun est ou auquel il s'efforce d'appartenir, cherche, par faiblesse de son identité, à se reconstituer à partir d'un certain nombre de particularités sous une forme isolante, non adhérente, dominatrice, qui divise, une forme identitaire.

### **La pédagogie du dialogue**

Comment apprendre à dialoguer ?

La description des requêtes des collaborateurs, des actions souhaitables et possibles tout comme celle des peurs et des désirs du manager montre combien il est nécessaire de se tenir dans une position d'écoute de l'autre, de l'environnement et de soi. Toute pratique de juste management commence par une attitude de reconnaissance du réel, aussi étrange soit-il, et non par la fuite ou le rejet de celui-ci.

Elle ne se réalise pas par le déni de la situation (« il n'y a aucun problème »), par l'apparente résolution de celle-ci par laxisme (« faites ce que vous voulez pourvu que je n'en entende pas parler »), ou par un autoritarisme direct (« je vous interdis ») ou indirect (« la loi ne me permet pas de vous autoriser »).

#### *Tout commence par l'écoute*

L'écoute de la requête permet au salarié de s'entendre dire ce qu'il porte d'important en lui, ce en quoi il croit et ce pour quoi il est venu rencontrer son manager. La dimension croyante, que celle-ci soit religieuse ou non, sociale ou personnelle, toujours située dans une histoire individuelle et collective, est un élément vital de l'être-au-monde de la personne, qui l'ouvre sur la finalité de son existence, qui détermine la direction qu'elle prend dans sa vie, et qui la conduit à se donner des objectifs particuliers.

Cette écoute dans un cadre professionnel ne remet pas en cause le principe constitutionnel de laïcité de la société française (article 1er de la Constitution de 1958) qui est un socle et un cadre d'exercice des religions, du libre exercice des cultes et des croyances, ni celui de la neutralité de service public. Elle fait comprendre au demandeur qu'il peut être reçu avec tout ce qu'il est, y compris avec sa revendication qui peut être agressive, et non pas avec seulement une partie de sa personne.

### *L'écoute authentique offre toujours des limites*

L'écoute de l'autre n'est authentiquement possible que si le manager est conscient de ses propres peurs et de la double distinction qu'il doit instaurer, d'une part celle de ses propres émotions et conditionnements, représentation ou peurs, en d'autres termes, sa réalité, sa limite personnelle, et d'autre part la limite qu'il va mettre entre le collaborateur et l'entreprise, pour le bien des deux. Entreprise et salarié ne forment pas un seul et même corps.

La première étape doit ainsi donner au manager la capacité de discerner quel est le registre dans lequel la requête s'instaure, non pas pour la renvoyer au demandeur, mais pour être capable d'apprécier quel type de limite doit être mis en œuvre pour offrir le cadre de la réponse. Si la limite, quel que soit son genre, est toujours étanche, c'est-à-dire ni poreuse, ni spongieuse, ni destructible, sa souplesse doit dépendre de l'attirail du demandeur. S'il vient avec canon et boulets, ou flèches et acidités, la limite devra se présenter comme un mur de béton infranchissable, mais accueillant, voire doux, le temps que l'agression puisse s'épuiser elle-même sans susciter une guerre en retour. S'il choisit la séduction ou le chantage, la limite devra se faire glace, le temps que le piège puisse glisser et se dissoudre lui-même, sans provoquer de rejet. S'il vient avec délicatesse et respect, la limite se rendra souple et affable. Etc. Loin d'être un obstacle, elle est la condition de possibilité de l'écoute. Quel que soit son type, la limite, indépassable, froide, moulante, s'offre comme un espace en creux, un réceptacle bienveillant, même s'il peut être naturellement rugueux.

Mais attention, accueillant ne veut pas dire absorbant. Se disposer à entendre sans séparation, c'est-à-dire se tenant dans une attitude absorbante (ou au contraire inquiète, défensive), sans exercice de discernement (quant à soi ou quant à l'autre), n'est pas une écoute mais une fuite ou un rejet, une démission ou une confusion, qui ne peut conduire qu'à des divisions à moyen terme (en soi et dans son équipe) et à la constitution de fractionnements, de factions.

### *La première prise de parole fait partie de l'écoute*

Ce qui permet de faire percevoir à l'autre qu'il était bien écouté est le rappel des propos tenus qui, sans être nécessairement une reformulation, est une reprise de la construction de la demande, par la reconnaissance de la personne qui parle, de ses besoins et désirs, du sujet de sa demande, voire de ses propositions et de ses ouvertures ou fermetures, sans aucune caricature bien sûr, ni remarque appréciative positive ou négative.

### *Une juste réponse s'inscrit dans les limites du réel*

Si la première limite s'est manifestée par la qualité de l'écoute, la seconde survient dans le statut et le propos de la parole adressée au salarié. Elle est un ensemble de rappels de plusieurs ordres : la loi et les motifs de la loi dans la société française, les particularités de l'entreprise, l'objectivité quant à la situation et à la responsabilité du salarié, le projet (communauté de travail) et la réalité de la vie d'équipe.

La réaction du salarié à la limite présentée et posée peut être variable. Elle doit être prévisible si l'écoute a été assez fine, attentive, et doit confirmer la justesse du type de limite mise en œuvre. S'il n'est pas certain que le demandeur soit dans l'écoute de la limite mise en place par le manager, il a cependant plus de chances de l'être parce qu'il a été auparavant écouté. Le manager ne peut pas attendre de son équipier qu'il soit dans la même disposition que lui, car au départ celui-ci a pour seul objectif l'obtention d'un bien, d'un droit, d'un gain, et vient « se battre » pour cela.

Mais dans le cadre des limites ainsi instaurées les échanges peuvent se faire pour donner au salarié la possibilité de venir avec le manager au choix raisonnable et raisonné qui s'impose. Il peut aussi s'enfermer lui-même dans l'absurdité d'une position déraisonnable non sans conséquence pour son maintien dans son poste ou son équilibre dans l'équipe. C'est pourquoi la nécessité de l'objectivation de la demande est décisive et doit être faite devant le salarié pour reconnaître que la subjectivité chez chacun des deux partenaires ne saurait être la règle de la résolution de la question posée.

### *Oser la parole sans chercher à être « aimé »*

Si la première parole a d'abord été celle du salarié écouté, la dernière parole est celle du manager, de celui qui a la responsabilité de la décision, qui scelle l'échange dialogué et manifeste comment la limite sans être jamais abolie s'est ajustée aux besoins dans le cadre du projet commun et de l'équilibre des équipes.

Cette parole est la conclusion de l'acte du management. Elle n'a pas pour objet d'être séductrice ou complice pour obtenir la considération ou l'affection du salarié, « pour être aimé », mais elle doit être vraie, c'est-à-dire pesée en justice, fruit de l'élaboration du processus d'écoute, de limite posée, d'objectivation, de discernement des pièges, des échanges, de la recherche de solution. Elle manifeste que l'asymétrie de positions hiérarchiques n'altère en rien l'équité.

Il est possible qu'il y ait absence de réciprocité d'engagement dans le dialogue, c'est-à-dire que le collaborateur n'entre pas lui-même dans l'écoute et reste dans le silence, le rejet, la recherche de l'affrontement. Ceci ne rend pas pour autant le dialogue absent pour le manager qui l'a réalisé par sa qualité d'écoute, qui s'est laissé traverser par la parole d'autrui, qui l'a reçu, sans se laisser entraîner dans la confusion proposée.

Si à un moment, le dialogue s'est transformé en débat, en discussion, et en conflit de paroles, qui risque de faire entrer les partenaires dans une

perspective de négociation ou de compromis, il est toujours possible de revenir à l'activité dialogale par la reprise du cycle : écoute de la parole du demandeur, séparation, limite, échanges, parole du manager, chemin pris ensemble pour un projet commun.

En somme, mettre le dialogue au cœur de son management c'est assurer à ses équipes qu'elles pourront avoir une parole vraie avec leur manager, qu'elles seront considérées pour ce qu'elles font et avec tout ce qu'elles sont, que les requêtes sont entendues, que les réponses apportées tiennent compte des limites du cadre légal et de l'équilibre global de l'entreprise à court et long terme, que le projet commun entrepreneurial construit par les apports de tous dans leur diversité est autant le leur que celui de leur responsable.