

Par l'auteur du best-seller mondial

Les 7 Habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent

Stephen R.
Covey

La 3^e
VOIE

*20 millions
de lecteurs
dans
le monde*

Pour changer de façon de penser
et apporter enfin une solution à vos problèmes

FIRST
Editions

Par l'auteur du best-seller mondial
Les 7 Habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent

Stephen R.
Covey

La 3^e
VOIE

20 millions
de lecteurs
dans
le monde

Pour changer de façon de penser
et apporter enfin une solution à vos problèmes

FIRST
Editions

La 3^e VOIE

Pour changer de façon de penser et
apporter enfin une solution à vos problèmes

Stephen R. Covey
avec Breck England

Traduit de l'Américain par
Etienne Menanteau, Marc Rozenbaum et Stéphanie Rowley-Perpete

FIRST
 Editions

Du même auteur, aux Éditions First :

Les 7 Habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent

Priorité aux priorités

La 8^e habitude

L'étoffe des leaders

Le pouvoir de la confiance

Titre original : *The 3rd Alternative*

© 2011 Par Franklin Covey Co.

© Éditions First-Gründ, 2012 pour l'édition française

ISBN : 978-2-7540-3897-3

Dépôt légal : septembre 2012

ISBN numérique : 978-2-7540-4473-8

Direction éditoriale : Marie-Anne Jost-Kotik

Édition : Charlène Guinoiseau

Avec la participation de Maëva Saudrais

Correction : Christine Cameau

Mise en page et couverture : Olivier Frenot

Indexation : Muriel Mekies

« Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales. »

Éditions First-Gründ

60, rue Mazarine

75006 Paris – France

Tél. : 01 45 49 60 00

Fax : 01 45 49 60 01

firstinfo@efirst.com

www.editionsfirst.fr

Dans le cas des choses qui se constituent de plusieurs parties,
le tout est quelque chose qui s'ajoute à ces parties.

— *Aristote*

La synergie est le seul mot de notre langue qui signifie
le comportement de systèmes entiers, non prédit par
les comportements observés séparément, des parties indépendantes
du système ou des sous-ensembles aux parties de ce système.

— *Buckminster Fuller*

Synergie : une avantageuse conjonction mutuelle
ou une compatibilité des participants ou des éléments distincts
d'une même affaire.

— *Webster's Dictionary*

L'émergence se différencie de ses composants dans la mesure où ces derniers sont incommensurables, elle ne peut se réduire à leur somme ou leur soustraction.

— *G.H. Lewes*

La synergie est l'activité la plus importante au monde ; elle crée des alternatives inexploitées ; elle évalue et cultive les différences mentales, émotionnelles et psychologiques entre les personnes.

— *Stephen R. Covey*

La synergie, c'est lorsque l'ensemble est plus important que la somme de ses parties.

— *Un élève de CMI, école élémentaire A.B.-Combs, Caroline du Nord*

Ce document numérique a été réalisé par [Nord Compo](#)

*À ma femme et mon amie éternelle, Sandra –
pleine de vie, de lumière et d'espoirs courageux*

À propos de l'auteur

Stephen R. Covey, présenté par le *Times Magazine* comme l'un des 25 Américains les plus influents, a dédié sa vie à démontrer, de façon à la fois profonde et simple, comment chaque individu peut être maître de sa destinée. Référence incontestable dans le monde entier en matière de leadership, expert de la famille, enseignant, consultant en gestion de l'organisation et auteur, ses conseils ont éclairé des millions de personnes. Ses livres se sont vendus à plus de 20 millions d'exemplaires (traduits dans 38 langues) et *Les 7 Habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* fut cité comme le livre le plus influent du xx^e siècle dans la catégorie « business ». Son dernier ouvrage, *La 8^e Habitude*, s'est vendu à presque 400 000 exemplaires. Il est le cofondateur et vice-président de FranklinCovey, une entreprise majeure en matière d'enseignement et de formation, qui possède des bureaux dans 147 pays. Stephen R. Covey s'est éteint en juillet 2012. *La 3^e voie* est son dernier livre.

Breck England est rédacteur en chef chez FranklinCovey Co. et a participé à la rédaction de plusieurs ouvrages avec Stephen R. Covey dont *Predictable Results in Unpredictable Time* et *Great Work Great Career*. Pendant plus de vingt ans, il a apporté ses conseils aux plus importantes sociétés mondiales, leur permettant d'améliorer leur leadership et leur processus de communication. Il a mené des projets similaires auprès des 50 entreprises les plus fortunées des États-Unis, et de la Suisse à l'Arabie Saoudite. Titulaire d'un doctorat d'anglais, il a enseigné pendant sept ans la communication organisationnelle à l'École de management Marriott de l'université Brigham Young. Il vit avec sa femme sur le flanc d'une montagne du nord de l'Utah.

1

La période transitoire

Les problèmes... Nous en rencontrons sans cesse dans la vie. Des problèmes apparemment insolubles, des problèmes personnels, des problèmes de famille, des problèmes au travail, des problèmes propres au quartier dans lequel nous habitons ou qui concernent le monde entier.

Il se peut que vous ayez connu au départ une vie de couple idyllique, mais que désormais vous n'arriviez plus à vous supporter, votre conjoint et vous. Rien ne dit que vous ne vous êtes pas éloigné(e) de vos parents, de vos frères et sœurs ou de vos enfants. Ou bien vous êtes débordé(e) de travail et sur les nerfs, à force de tirer sur la corde. Ou encore vous en avez assez de la mentalité procédurière qui prévaut dans cette société où les gens se font un procès pour un oui ou pour un non, et de ce fait vous n'osez plus prendre d'initiatives. Nous nous inquiétons de la délinquance, ce fléau, et nous voyons les hommes politiques s'y attaquer, pour n'obtenir en fin de compte aucun résultat. Quand nous regardons les informations, le soir à la télévision, nous ne voyons plus de solution face aux conflits incessants entre les peuples.

Nous en venons à nous dire que ces problèmes sont insolubles, nous renonçons à y apporter un quelconque remède et nous cherchons alors un compromis qui, en définitive, s'avère insatisfaisant.

Voilà pourquoi j'avais tellement envie d'écrire ce livre.

Un livre qui aborde un principe fondamental, dont je suis persuadé qu'il peut changer votre vie et la face du monde. Telle est la conclusion la plus importante à laquelle je suis parvenu après m'être intéressé à ces gens qui réussissent leur vie.

En gros, la clé qui peut nous permettre de régler nos problèmes les plus difficiles.

Il nous arrive à tous des malheurs, que la plupart du temps nous subissons en silence. En général, nous nous attaquons à bras-le-corps aux ennuis qui surviennent, en espérant que cela ira mieux ensuite. La peur est très souvent sous-jacente à nos actions, qu'elle soit d'ordre physique ou psychologique.

Si l'on assimile le principe qui sous-tend ce livre et si l'on s'y conforme, on est en mesure de résoudre ses problèmes, mais aussi de se construire un avenir meilleur que tout ce que l'on aurait pu imaginer. Ce n'est pas moi qui ai découvert ce principe : il est intemporel. Mais pour ceux qui l'appliquent lorsqu'il s'agit de relever un défi, on peut dire sans exagérer que ce pourrait bien être la plus grande découverte de leur vie.

Mon précédent ouvrage, *Les 7 Habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*, en est la préfiguration. De tous les principes que j'y ai examinés, c'est celui qui se montre, ai-je expliqué, « le plus catalyseur, le plus émancipateur, le plus unificateur et aussi le plus exaltant ». Je l'y abordais alors dans ses grandes lignes ; en revanche, je vous invite ici à l'envisager sous tous ses angles et en détail. Si vous vous donnez la peine de le comprendre, vous adopterez une tout autre mentalité. Vous en viendrez à affronter ce qui vous empoisonne la vie d'une manière radicalement nouvelle et efficace.

C'est avec enthousiasme que je vais vous raconter l'histoire de quelques individus qui ont assimilé ce principe. Non seulement ceux-ci ne se contentent pas de résoudre des difficultés, mais ils jettent également les bases d'un avenir qui nous fait tous rêver. C'est ainsi qu'au fil des pages de ce livre, vous allez rencontrer, entre autres :

- ▷ Un père qui, en une seule soirée sortant de l'ordinaire, a permis à sa fille d'échapper à l'angoisse et aux idées de suicide qui la tenaillaient.
- ▷ Un jeune homme grâce à qui, en Inde, des millions de pauvres gens ont l'électricité, et cela gratuitement, ou presque.
- ▷ Le responsable de la police d'une grande ville du Canada qui a réduit de moitié la délinquance juvénile.
- ▷ Une femme qui fait revivre le port de New York, complètement pollué, et cela encore à moindres frais.
- ▷ Un couple marié qui ne se parlait quasiment plus, et qui évoque en riant cette époque difficile.

- ▷ Le juge qui a apporté une issue rapide et pacifique au procès le plus important intenté aux États-Unis pour des motifs écologiques, sans avoir besoin de mettre les pieds dans un tribunal.
- ▷ Le proviseur d'un lycée fréquenté par des enfants de travailleurs immigrés qui a obtenu que 90 % des élèves décrochent un diplôme au terme de leurs études, tout en multipliant par trois leurs connaissances de base, et sans y consacrer de fonds supplémentaires.
- ▷ Une mère célibataire et son enfant, désormais adolescent, qui ont cessé d'avoir des relations conflictuelles, pour à nouveau se comprendre et éprouver de l'affection l'un pour l'autre.
- ▷ Un médecin qui guérit la quasi-totalité des gens atteints d'une maladie mortelle venus le consulter, et cela pour une somme modique, comparée aux honoraires de ses confrères.
- ▷ Le petit groupe qui a fait de Times Square, jadis un quartier sale où régnait la violence, la principale attraction touristique en Amérique du Nord.

Il ne s'agit pas là de gens célèbres, qui ont de l'argent et du pouvoir, je tiens à le souligner. En règle générale, ce sont au contraire des individus ordinaires qui s'appuient sur ce principe pour résoudre les principales difficultés auxquelles ils sont confrontés. Rien ne vous empêche de faire de même.

Je vous entends penser : « Moi, je n'essaie pas, comme eux, de jouer au héros. J'ai des problèmes, qui sont graves à mes yeux. Je suis fatigué, je veux simplement trouver une solution valable. »

Croyez-moi, il n'y a rien dans cet ouvrage qui ne puisse s'appliquer à la fois au niveau individuel et au niveau collectif. Ce principe concerne aussi bien une mère célibataire qui essaie d'élever un adolescent turbulent qu'un chef d'État qui tâche de mettre fin à une guerre.

Grâce à lui, on peut ainsi gérer :

- ▷ Un conflit avec notre patron ou nos collègues.
- ▷ Les « différences insurmontables » qui se manifestent dans notre couple.
- ▷ Un litige qui nous oppose à l'école de notre enfant.
- ▷ Un état de fait qui nous a mis en difficulté, financièrement parlant.

- ▷ Une décision cruciale qu'il nous faut prendre sur le plan professionnel.
- ▷ Un différend avec les gens de notre quartier ou de notre communauté.
- ▷ Un problème de poids.
- ▷ Un métier jugé insatisfaisant.
- ▷ Un enfant qui ne « décolle » pas.
- ▷ Une question épineuse qu'il faut régler pour un client.
- ▷ Une histoire sur laquelle nous pourrions bien avoir à nous expliquer devant la justice.

En plus de quarante ans, j'ai exposé à des centaines de milliers de gens le principe qui sous-tend le présent ouvrage, qu'il s'agisse de très jeunes écoliers, de P-DG réunis pour l'occasion, d'étudiants qui venaient d'obtenir leur diplôme, de chefs d'État de quelque trente pays ou de tout autre type de personne. Chaque fois j'ai *grosso modo* adopté la même démarche, ce livre s'adressant aussi bien à des gamins dans une cour de récréation qu'à des soldats sur le champ de bataille, aux membres d'un conseil d'administration, à un corps législatif ou à une famille en pleine discussion à la cuisine.

Il se trouve que je fais partie d'un groupe de dirigeants originaires du monde entier, qui se donne pour objectif d'améliorer les relations entre l'Occident et les musulmans. On y compte un ancien secrétaire d'État américain, des imams et des rabbins de premier plan, des responsables de multinationales et des médiateurs dont la fonction consiste à désamorcer les conflits. Lors de notre première réunion, il était évident que chacun avait un sujet prioritaire en tête. L'ambiance était plutôt froide et guindée, et la tension palpable. On était dimanche.

J'ai demandé à ces gens si je pouvais leur exposer un principe, en guise de préambule, et ils m'ont donné leur accord. C'est ainsi que je leur ai expliqué dans les grandes lignes ce qui est développé dans ce livre.

Le mardi soir, l'état d'esprit n'était plus du tout le même. Chacun avait mis en veilleuse ses priorités, et nous avons adopté une résolution sensationnelle à laquelle nous n'avions pas pensé au préalable. Prévalaient dans la salle le respect mutuel et l'amour, c'était manifeste. « Je n'ai jamais rien vu d'aussi efficace. Ce que vous faites ici est susceptible de

révolutionner la diplomatie dans le monde entier », m'a confié à mi-voix l'ancien secrétaire d'État. Nous y reviendrons.

Mais comme je l'ai déjà noté, il n'est pas nécessaire d'être un diplomate pour s'appuyer sur ce principe afin de répondre aux défis auxquels on est confronté. Nous avons dernièrement interrogé des gens, dans le monde entier, afin d'identifier les principales gageures qu'il leur convient de relever, que ce soit sur le plan personnel, sur le plan professionnel ou au niveau international. Il ne s'agissait pas là d'un échantillon représentatif, nous voulions seulement recueillir des tranches de vie, afin de savoir ce que ces individus avaient à nous dire. Les 7 834 personnes qui nous ont répondu habitaient sur tous les continents, et elles appartenaient à toutes les catégories socioprofessionnelles.

- ▷ *Sur le plan personnel.* Dans ce domaine, leur principal défi à relever est celui du surmenage, lié au fait que ces individus ne s'épanouissent pas dans leur travail. Nombre d'entre eux ont des problèmes de couple. C'est ainsi qu'un cadre moyen européen écrit : « Je suis stressé, je me sens lessivé, et je n'ai ni le temps ni l'énergie de faire des choses pour moi. » Un autre explique : « Ma famille bat de l'aile, et tout le reste en pâtit. »
- ▷ *Sur le plan professionnel.* Ces gens s'inquiètent avant tout de ne pas disposer d'assez de fonds et de réaliser des bénéfices insuffisants. Mais ils craignent aussi souvent de perdre du terrain sur l'échiquier international. « Nous restons en grande partie prisonniers de l'héritage des cent dernières années... Jour après jour nous voyons s'estomper notre raison d'être... On fait trop peu appel à la créativité et à l'esprit d'entreprise. » « J'étais employé par une société d'envergure internationale, mais j'ai donné ma démission l'an dernier, déclare un cadre supérieur africain. Je suis parti parce que je ne voyais plus de sens à ce que je faisais. »
- ▷ *Dans une optique internationale.* De l'avis de ces gens, les trois principaux défis auxquels nous sommes confrontés sont la guerre et le terrorisme, la pauvreté, la dégradation progressive de l'environnement. « Notre pays est l'un des plus pauvres d'Asie, déplore un cadre moyen. Tel est le cri de guerre qui retentit chez nous, où la majorité de la population vit dans la misère. Il n'y a pas de travail, l'éducation laisse à désirer, il n'existe quasiment pas

d'infrastructures, la dette est colossale, le gouvernement fonctionne mal et la corruption sévit¹. »

Voilà, en bref, dans quel état d'esprit se trouvent nos voisins et amis. Il se peut qu'ils citent demain d'autres défis à relever, mais nous n'assisterons à mon avis qu'à des variantes sur des souffrances du même ordre.

De plus en plus stressés, nous nous en prenons davantage les uns aux autres. Le xx^e siècle fut l'époque des guerres, mais on dirait que le xxi^e siècle est marqué par la méchanceté individuelle. La fureur est orientée à la hausse. Les familles se déchirent, les gens se disputent au travail, des individus nous harcèlent par le biais d'Internet, les tribunaux sont encombrés et des innocents sont victimes de fanatiques. Les « commentateurs » méprisants sont légion dans les médias, et plus ils se montrent agressifs, plus ils gagnent d'argent.

Le développement constant de cet esprit de querelle peut nous rendre malades. « Je suis très affectée de voir de quelles façons nos cultures diabolisent l'Autre... C'est ainsi que débutent les pires époques de l'histoire, en frappant l'Autre d'ostracisme. Ce qui, ensuite, se transforme en un extrémisme prônant la violence », déclare Elizabeth Lesser², spécialiste en bien-être. On sait trop sur quoi débouche ce genre d'attitude.

Comment donc résoudre les antagonismes virulents et les problèmes les plus épineux qui nous touchent ?

- ▷ Allons-nous chercher la bagarre, bien décidés à ne pas en supporter davantage, mais prêts aussi à nous en prendre à nos « ennemis » ?
- ▷ Allons-nous jouer les victimes, dans le vain espoir que quelqu'un vienne à notre secours ?
- ▷ Allons-nous voir systématiquement les choses en rose et nous réfugier dans le déni ?
- ▷ Allons-nous rester là à ne rien faire, sans espoir que la situation s'améliore ? Sommes-nous persuadés que les ordonnances ne sont toutes, au fond, que des placebos ?
- ▷ Allons-nous nous jeter à corps perdu dans le travail, comme la plupart des gens de bonne volonté, en continuant à faire la même chose avec le maigre espoir que cela aille mieux ?

Quelle que soit la façon dont nous abordons nos problèmes, cela entraîne tout naturellement des répercussions. La guerre engendre la guerre, les victimes se retrouvent à dépendre des autres, les gens qui refusent de se rendre à l'évidence sont broyés par la réalité, les cyniques n'apportent rien de positif. Et si nous continuons sur notre lancée, dans l'espoir que, cette fois, cela donnera d'autres résultats, nous nous voilons la face. Comme l'a dit Einstein : « On ne peut résoudre les problèmes qui se posent dans le monde en faisant appel aux modes de pensée qui les ont créés. »

Pour apporter une solution aux problèmes les plus graves, nous devons changer radicalement notre façon de penser. Tel est précisément l'objet de ce livre.

En le lisant, vous allez vous retrouver en pleine transition entre ce qui a bien pu vous arriver jusque-là et un avenir que vous commencez seulement à imaginer. Vous allez vous découvrir doué(e) pour le changement. Vous allez envisager vos problèmes de façon révolutionnaire. Vous allez acquérir des réflexes mentaux qui vont vous permettre de franchir des obstacles que d'autres trouvent insurmontables.

À partir de cette phase transitoire, vous serez en mesure d'imaginer un avenir différent, les années à venir vous réservant peut-être autre chose que ce à quoi vous vous attendez. Au lieu de vous en tenir à un avenir tout tracé où les problèmes s'accumuleront et réduiront vos capacités, vous pouvez commencer aujourd'hui à satisfaire votre désir de mener une vie qui va *crescendo*, se renouvelle sans cesse, a toujours un sens et se montre en permanence féconde, et cela jusqu'au bout.

En recentrant votre existence autour du principe exposé dans cet ouvrage, vous allez découvrir un moyen étonnant de le construire, cet avenir.

1- « The 3rd Alternative : the Most Serious Challenges », [alternative_survey_2011.pdf](#).

2- Elizabeth Lesser, « Take the “Other” to Lunch », [Dotsub.com](#), [view/6581098e-8c0d-4ec0-938d-23a6cb9500eb/viewTranscript/eng](#).

2

La troisième voie : le principe, le paradigme et le processus de la synergie



Il est possible de résoudre les problèmes les plus difficiles auxquels nous sommes confrontés, même ceux qui paraissent insolubles. Il existe une méthode qui permet de s'affranchir de quasiment tous les dilemmes et de surmonter l'ensemble des clivages que l'on rencontre. Ce n'est ni la vôtre, ni la mienne. Elle leur est supérieure. Elle transcende toutes celles que nous avons pu imaginer.

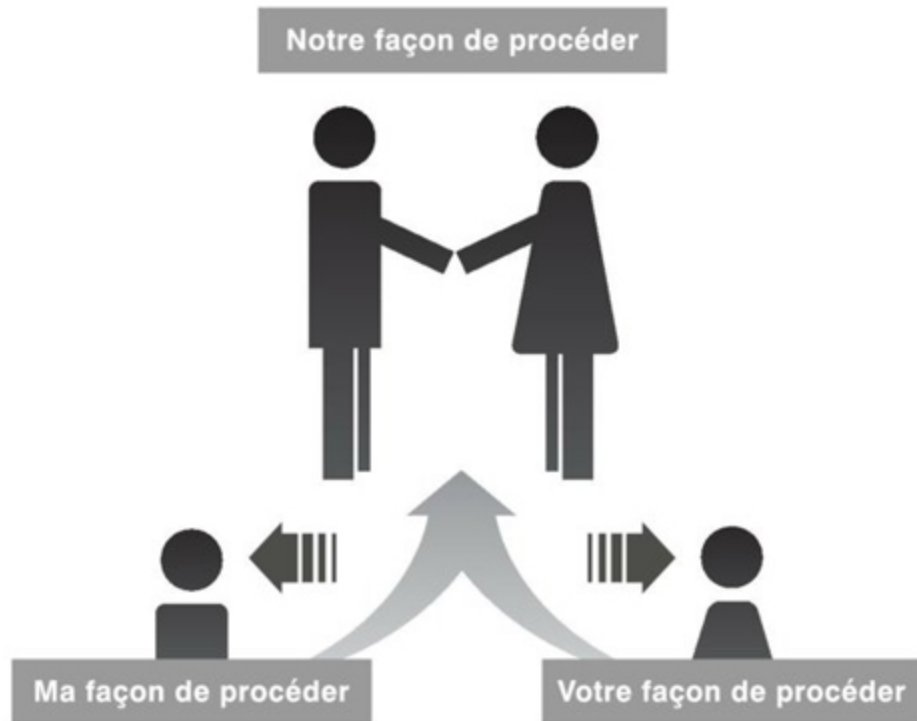
C'est celle que j'appelle « la troisième voie ».

La plupart des conflits sont binaires. On a l'habitude de penser sur le mode de la dichotomie : mon équipe est bonne, la vôtre est mauvaise, ou du moins de qualité inférieure ; mon équipe a raison et elle est juste, la vôtre a tort et elle risque même d'être injuste ; mes motifs sont purs, les vôtres sont au mieux hétérogènes ; c'est mon parti, mon équipe, mon pays, mon enfant, ma société, mon opinion, mon camp contre le vôtre. Chaque fois, on a le choix entre deux possibilités.

Nous nous identifions tous à une option ou à une autre. Voilà pourquoi il existe un antagonisme entre progressistes et conservateurs, Démocrates et Républicains, employés et dirigeants d'entreprise, avocats qui défendent des causes adverses, parents et enfants, conservateurs et travaillistes, enseignants et administration des établissements scolaires, étudiants et gens des villes où se trouve leur université, ruraux et citadins, écologistes et promoteurs, Noirs et Blancs, individus se réclamant de la science ou bien de la religion, vendeurs et acquéreurs, plaignants et accusés, pays émergents et pays développés, mari et femme, socialistes et capitalistes, croyants et athées. Cela explique aussi le racisme, les préjugés et la guerre.

Ces deux voies se rattachent chacune à une façon de voir les choses. Ainsi, l'optique de l'écologiste s'articule autour d'une prise de conscience de la beauté et de l'équilibre de la nature, tandis que celle du promoteur découle du désir de voir se développer les communautés humaines et se multiplier les perspectives économiques. En général, chacun cherche à tirer la couverture à soi, en reprochant à l'autre de manquer de bon sens ou de vertu.

La troisième voie



La troisième voie. Les conflits sont pour la plupart binaires. La première voie désigne ma façon de procéder, et la deuxième fait référence à la vôtre. En pratiquant la synergie, nous optons pour une troisième voie, la nôtre, ce qui transcende les deux autres et permet de surmonter l'antagonisme.



Ma mentalité trouve ses fondements dans mon identité. Si je me déclare écologiste, conservateur ou enseignant, je renvoie à beaucoup plus qu'à ce que je crois et qui m'inspire du respect, je renvoie tout simplement à moi-même. De sorte que si vous vous en prenez à mon camp, c'est moi et la façon dont je me considère que vous attaquez. Dans le pire des cas, les conflits mettant en jeu l'identité d'un individu ou d'un groupe peuvent conduire à la guerre.

Étant donné que cette façon de penser binaire est très souvent ancrée en nous, comment faire pour nous en débarrasser ? La plupart du temps, nous en restons prisonniers, que nous continuions à nous battre ou que nous recherchions un compromis bancal. C'est pourquoi nous nous heurtons à

tant d'impasses. Le problème, cependant, ne réside pas tant dans les mérites propres au « camp » auquel nous appartenons que dans notre *façon de penser*. Ce sont en effet nos paradigmes mentaux qui sont sujets à caution.

Le mot « paradigme » désigne un mode ou un modèle de pensée qui rejaillit sur notre comportement. Cela s'apparente à une carte qui nous aide à choisir la voie dans laquelle nous nous engageons. La carte que nous avons sous les yeux détermine ce que nous faisons, ce qui à son tour conditionne les résultats auxquels nous parvenons. Si nous changeons de paradigme, c'est notre comportement et les résultats obtenus qui s'en trouvent du même coup modifiés.

C'est ainsi que lorsque la tomate, originaire d'Amérique, fut introduite en Europe, un botaniste français reconnu en elle la redoutable « pêche de loup » dont parlaient les savants de l'Antiquité. À l'entendre, manger une tomate provoquerait des contractions musculaires, donnerait de l'écume aux lèvres et finirait par entraîner la mort. Cela explique que les premiers colons européens installés en Amérique se gardaient d'y goûter, même s'ils la cultivaient comme plante décorative. Or, à la même époque, l'une des maladies qui faisait des ravages dans leurs rangs était le scorbut, causé par un manque de vitamine C, dont regorge justement la tomate. Le remède se trouvait donc dans leur jardin, et pourtant ils mouraient, victimes d'un paradigme erroné.

Au bout d'un siècle environ, les mentalités changèrent, à mesure que l'on en savait davantage. Les Italiens et les Espagnols se mirent à manger des tomates, Thomas Jefferson en a, dit-on, fait pousser et a encouragé les gens à en consommer. Aujourd'hui, la tomate est l'un des légumes les plus répandus. Nous la considérons désormais comme une plante saine, nous en consommons et nous ne souffrons plus du scorbut. Tel est le pouvoir du changement de perception.

Si je suis un écologiste, mon paradigme, ou ma carte mentale, ne me laisse voir qu'une superbe forêt vierge, que je voudrais alors préserver. Si vous êtes un promoteur, doté d'une carte mentale qui ne vous indique que les gisements de pétrole, vous avez du même coup l'intention d'entreprendre des forages. Il se peut que les deux paradigmes soient exacts. En effet, il existe une forêt qui est restée dans son état d'origine, mais il y a également des gisements de pétrole. L'ennui vient de ce que les deux schémas de pensée sont incomplets, et voués à le demeurer. Pour reprendre l'exemple de la tomate, les feuilles de la plante qui donne des

tomates sont vénéneuses, de sorte que le paradigme opposé à la tomate n'était pas totalement faux. Même s'il peut y avoir des schémas de pensée plus aboutis que d'autres, il n'y a jamais de carte exhaustive, car elle n'aura jamais les caractéristiques du terrain lui-même. Comme le notait D. H. Lawrence : « Chaque demi-vérité engendre son contraire au travers de la demi-vérité opposée. »

Si je n'envisage qu'un seul schéma de pensée, celui de la première voie, à savoir ma carte mentale, par définition incomplète, l'unique façon de résoudre le problème consiste à vous persuader de changer de paradigme, ou même à vous obliger à être de mon avis. C'est aussi pour moi la seule façon de ne pas me déconsidérer : il faut que je gagne et que vous perdiez.

Si, en revanche, je me débarrasse de ma carte pour suivre la vôtre, à savoir la deuxième voie, je me retrouve confronté à la même difficulté. Vous ne pouvez pas non plus me garantir que votre carte mentale est exhaustive, de sorte qu'il pourrait m'en coûter de la suivre : vous risquez certes de gagner, mais rien ne dit que je ne perdrais pas à marcher sur vos brisées.

Il serait possible de combiner ces deux cartes, ce qui arrangerait les choses. Nous disposerions ainsi d'une carte plus complète qui tiendrait compte de nos points de vue respectifs. Je comprendrais le vôtre, et *vice versa*. Il s'agit là d'un progrès. Nous risquons néanmoins de viser l'un et l'autre des objectifs incompatibles : je n'ai toujours pas envie que l'on porte atteinte à la forêt vierge, et vous avez encore l'intention d'y pratiquer des forages pétroliers. Le fait d'appréhender votre schéma de pensée pourrait donc me transformer en adversaire acharné.

Pourtant, c'est là que l'on arrive à la partie la plus exaltante. C'est ce qu'il se passe lorsque je vous regarde et que je déclare : « Il serait peut-être possible de parvenir à une solution plus satisfaisante que celles auxquelles nous pensons, chacun de notre côté. Seriez-vous disposé à rechercher une troisième voie à laquelle nous n'avons même pas pensé ? » Pratiquement personne ne se pose cette question, or elle ne permet pas seulement de régler les conflits, mais aussi de transformer l'avenir.

Le principe de la synergie

On parvient à la troisième voie par le truchement de la synergie. La synergie, c'est ce qu'il se passe quand un plus un égale dix, cent, voire

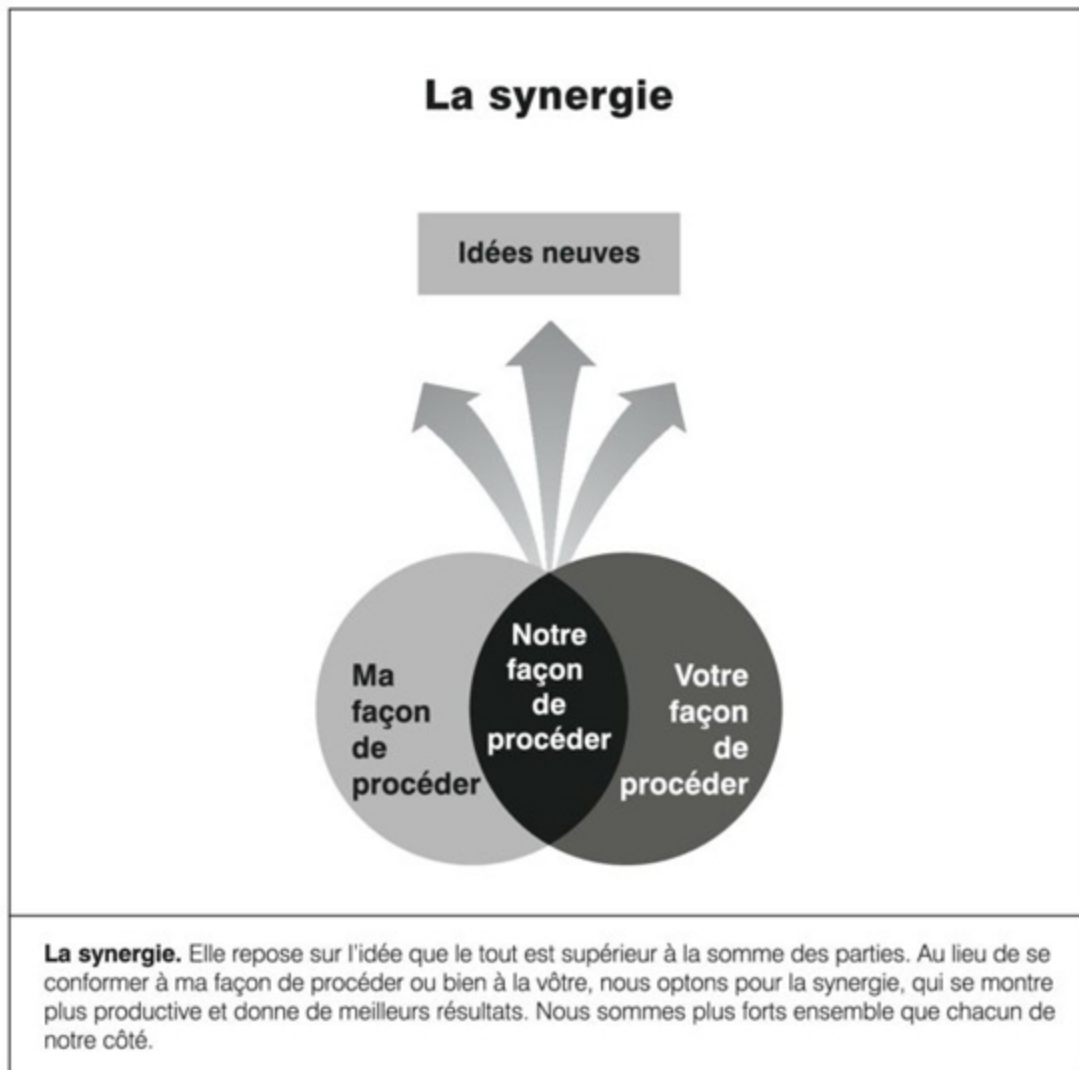
mille. Tel est le résultat considérable que l'on obtient quand au moins deux individus qui éprouvent du respect l'un pour l'autre décident de s'affranchir de leurs idées préconçues pour relever un grand défi. Il s'agit de la passion, de l'énergie, de l'ingéniosité, de l'excitation que l'on ressent quand on façonne une nouvelle réalité de très loin préférable à l'ancienne.

La synergie ne se confond pas avec le compromis. Dans un compromis, un plus un égale au mieux un et demi. Chacun y perd un peu. La synergie ne se contente pas de résoudre un conflit. Quand on pratique la synergie, on transcende cet antagonisme. On le dépasse pour construire quelque chose de nouveau, quelque chose de prometteur et qui transforme l'avenir. La synergie vaut mieux que ma méthode ou la vôtre : c'est la nôtre.

Presque personne ne comprend la synergie. Une raison en est que ce terme a été galvaudé, car il est désormais utilisé dans de nombreux contextes. Dans le monde des affaires, on désigne souvent ainsi, de façon cynique, les fusions ou les acquisitions que l'on réalise pour faire monter la cote en Bourse d'une ou deux entreprises. Cela vient de ce que, dans bien des cas, l'on n'a jamais connu de synergie, fût-elle modérée. Et si jamais l'on nous en parle, c'est le fait de manipulateurs qui en déforment le sens. « Quand j'entends des types en costard me parler de synergie, me disait un ami, je sais qu'il pèse des menaces sur mon fonds de pension. » C'est donc un mot dont on se méfie. Les dirigeants se sont débrouillés pour que les gens soient sur la défensive, pour qu'ils pensent que ces beaux discours sur la « synergie axée sur la création, la collaboration et la coopération » ne sont qu'une façon déguisée de dire : « Voilà pour nous un nouveau moyen de vous exploiter. » Or, quand on est sur la défensive, on ne se montre ni créatif ni coopératif.

Il n'empêche que la synergie fait des miracles. On la voit partout à l'œuvre. C'est un principe fondamental qui s'exerce dans la nature. Les séquoias mêlent leurs racines pour résister au vent et atteindre une hauteur extraordinaire. Les algues vertes et les champignons constituent ensemble des lichens et se développent sur des pierres où il ne pousse rien d'autre. Les oiseaux qui volent en formation vont presque deux fois plus vite qu'un congénère isolé, grâce au courant ascendant créé par leurs battements d'aile. Si l'on assemble deux morceaux de bois, ils vont porter un poids beaucoup plus important que chacun d'eux pris séparément. Les minuscules particules qui composent une goutte d'eau se combinent pour créer un

flocon de neige unique. Dans chacun de ces cas, la somme est plus importante que les parties.



Un plus un font deux, sauf en cas de synergie. Si par exemple une machine exerce une pression de 4 200 kilogrammes par centimètre carré sur une barre de fer, elle va la briser. Une barre de chrome de la même taille va céder si on la soumet à une pression de 4 900 kilogrammes par centimètre carré. Une autre barre en nickel, cette fois, ne pourra pas supporter une pression de l'ordre de 5 600 kilogrammes par centimètre carré. Si l'on additionne le tout, on obtient alors une pression de 14 700 kilogrammes par centimètre carré. Par conséquent, un alliage de fer, de chrome et de nickel

serait en mesure de résister à une pression de 14 700 kilogrammes par centimètre carré.

Eh bien non. Si l'on mélange le fer, le chrome et le nickel dans certaines proportions déterminées, la barre métallique qui va en résulter sera capable d'encaisser une pression de 21 000 kilogrammes par centimètre carré ! Bref, cela fait quelque 6 600 kilogrammes par centimètre carré qui débarquent d'on ne sait où. Combinés, ces métaux acquièrent donc une résistance accrue de l'ordre de 43 % par rapport à celle qu'ils ont séparément. C'est ça, la *synergie*¹.

C'est grâce à cette force supplémentaire que l'on dispose de moteurs à réaction. La chaleur et la pression incroyables d'un réacteur feraient fondre un métal moins résistant. Mais l'acier au nickel-chrome supporte des températures beaucoup plus élevées que l'acier ordinaire.

Le même principe de synergie est à l'œuvre chez les êtres humains, dans la mesure où ils parviennent à réaliser ensemble ce à quoi on ne s'attendrait pas de la part d'un individu isolé.

La musique en est un excellent exemple. Les rythmes, les mélodies et les styles de chacun se combinent pour donner de nouvelles textures, richesses et intensités musicales. Les musicologues nous apprennent que la musique fut la plupart du temps improvisée ; on priait ou l'on chantait en groupe, pour une raison quelconque. Les partitions sont donc apparues récemment. Même aujourd'hui, il est des genres musicaux absolument saisissants, comme le jazz, qui reposent avant tout sur l'improvisation.

Un accord n'est autre que plusieurs notes jouées en même temps. Sans perdre leurs caractéristiques, elles engendrent ensemble une synergie, une harmonie, qu'elles ne sauraient créer individuellement. Comme elles, ceux qui optent pour la synergie n'abdiquent pas leur identité, mais ils combinent leurs capacités pour obtenir un résultat auquel personne ne saurait parvenir tout seul.

En sport, on appelle ça « les atomes crochus ». Les grandes équipes sont en effet celles qui mettent en œuvre une synergie, ou une affinité, qui leur permet de battre d'autres équipes composées de joueurs plus doués, mais qui se prennent pour des vedettes et ne participent pas d'une dynamique collective. Il est donc impossible de prévoir le score d'une équipe en se fondant uniquement sur le talent de ses membres. Le palmarès d'une grande équipe ne se réduit pas, loin de là, à la qualité des joueurs qui la composent.

C'est évidemment la famille qui nous donne le plus bel exemple de synergie. Les enfants incarnent tous une « troisième voie », un être singulier doté d'aptitudes inédites qui ne seront jamais dupliquées. Impossible de les déterminer à l'avance en additionnant celles de ses parents. Chaque enfant opère en lui une synthèse unique de qualités, qui lui confère une faculté créatrice exponentielle. « Chaque enfant doit comprendre qu'il est un miracle, qu'il n'y en a jamais eu et qu'il n'y en aura jamais un autre comme lui », disait Pablo Casals, le grand violoncelliste catalan.

La synergie est l'essence même de la famille. Chaque membre y apporte sa contribution. Quand un enfant sourit à sa mère, ce n'est pas seulement une preuve de symbiose, ça ne se réduit pas à vivre ensemble et à tirer parti les uns des autres. Comme le fait remarquer mon ami Colin Hall, la synergie est peut-être tout simplement une autre façon de désigner l'amour.

On peut citer une foule d'exemples du même ordre pour montrer que la synergie est en mesure de changer le monde. Mais elle peut également transformer votre travail et votre vie. Sans elle, vous allez végéter dans votre métier, au lieu de vous développer et de faire des progrès. La concurrence et les changements technologiques sont aujourd'hui tellement exacerbés que si l'on n'envisage pas les choses sous l'angle de la synergie, on risque d'être très vite éliminé. Sans synergie, pas de croissance. On se trouve entraîné dans le cycle infernal de la baisse des prix, et cela jusqu'à la faillite. En revanche, si l'on milite pour la synergie, on peut être continuellement à la pointe des développements technologiques, engagé dans un cycle vertueux et ascendant qui se traduit par une croissance et une influence accrues.

Il existe également une synergie négative. On en est témoin quand des forces émergentes viennent nous enfermer encore davantage dans un cercle vicieux. Ainsi, fumer provoque le cancer des poumons. Tout comme l'amiante. On risque beaucoup plus d'attraper un cancer des poumons si l'on fume et respire de l'amiante que si l'on se contente d'additionner les deux dangers pris séparément. Si l'on ne s'engage pas dans une synergie positive, rien ne dit qu'on ne va pas alors s'enfermer dans une synergie négative.

La synergie positive n'a rien de graduel. On peut améliorer progressivement un produit, mais il y a peu de chances que, par ce biais, l'on en conçoive un nouveau. Non seulement la synergie permet de

résoudre les conflits humains, mais elle est à la base de toute véritable innovation. C'est elle qui permet de faire des progrès énormes en matière de productivité. C'est la force motrice qui sous-tend l'authentique créativité.

Nous allons examiner plusieurs exemples où c'est la synergie qui a changé la donne, que ce soit sur le plan individuel, national ou bien organisationnel.

La non-violence créatrice

Quand j'ai rencontré Arun Gandhi, le petit-fils du Mahatma, il m'a expliqué ce qu'il pensait de la vie de son grand-père :

Paradoxalement, s'il n'y avait pas eu de racisme et de préjugés, Gandhi n'aurait peut-être pas existé. Tout est venu du défi à relever, du conflit à résorber. Rien ne dit qu'il ne serait pas devenu un avocat riche et célèbre. Mais à cause des préjugés qui sévissaient alors en Afrique du Sud, il a été en butte à des humiliations dès la première semaine qui a suivi son arrivée dans le pays. À cause de la couleur de sa peau, on l'a en effet obligé à descendre d'un train. Il s'est tellement senti bafoué qu'il est resté assis toute la nuit sur le quai, à se demander comment obtenir réparation. Il a d'abord cédé à la colère. Dans sa fureur, il voulait carrément appliquer la loi du talion. Il avait envie de répondre par la violence à ceux qui l'avaient humilié. Mais il s'est ressaisi, et il a dit non. Ce n'était pas ça qui allait laver son honneur. Ça pouvait le soulager un moment, mais il n'en retirerait pas justice. Ça ne ferait que perpétuer la spirale de la violence.

À partir de là, il a développé la thèse de la non-violence et l'a mise en pratique, tout en s'efforçant de faire appliquer la justice en Afrique du Sud. Il a fini par y passer vingt-deux ans. Après quoi il a pris la tête du mouvement qui était en train d'éclore en Inde et qui a obtenu l'indépendance de ce pays, ce qui jusque-là paraissait inimaginable².

Gandhi est l'un de mes héros. Il n'était pas parfait, et il n'a pas atteint tous ses objectifs. Mais c'est en son for intérieur qu'il a appris la synergie. Il a en effet inventé une troisième voie, la non-violence créatrice. Il a dépassé le raisonnement binaire. Il n'allait pas prendre la fuite, ou au contraire se battre. C'est là ce que font les animaux, ils se bagarrent ou bien s'enfuient. C'est également ainsi que se comportent les gens qui ont un raisonnement binaire. Ils se sauvent, ou alors ils se tapent dessus.

En mettant à profit la synergie, Gandhi a changé la vie de plus de trois cents millions de gens. La population de l'Inde compte aujourd'hui plus d'un milliard d'individus. C'est un pays formidable. On y sent l'énergie, la vigueur économique et spirituelle d'un grand peuple indépendant.

Le cours de musique

Une femme, je l'appellerai Nadia, s'est aperçue que sa petite fille pleurait en sortant de l'école avec son étui à violon. La gamine de huit ans lui a expliqué, la larme à l'œil, que l'institutrice ne voulait plus que l'on fasse de la musique en classe. Ce soir-là, Nadia, elle-même violoniste, ne décoléra pas et eut beaucoup de mal à s'endormir, car elle repensait à la déception qui se lisait sur le visage de sa fille, et elle se promit d'aller sonner les cloches à l'institutrice.

Le matin elle se ravisa et voulut savoir ce qu'il en était exactement, avant de s'en prendre à l'enseignante. Elle s'en fut donc la voir, avant le début des cours. « Ma fille adore le violon, lui dit-elle, et je me demande ce qui a bien pu se passer pour que les enfants ne puissent plus jouer de leur instrument à l'école. » À sa grande surprise, l'institutrice se mit à pleurer. « On n'a plus le temps de faire de la musique, expliqua-t-elle. Il faut s'en tenir aux matières de base, comme la lecture et les mathématiques. » C'étaient là les consignes du ministère.

Nadia envisagea un instant de tourner sa rancœur contre les autorités, mais elle n'en fit rien. « Il devrait être possible de se consacrer à la fois aux matières de base et à la musique », raisonna-t-elle. « Évidemment, la musique, c'est des mathématiques », observa l'institutrice. Cela donna à réfléchir à Nadia. Et si l'on recourait à la musique pour enseigner les matières de base ? Elle regarda son interlocutrice, et elles se mirent à rire toutes les deux, car elles venaient de penser à la même chose. Elles eurent ensuite, pendant une heure, une foule d'idées, au point que c'en était presque magique.

Nadia ne tarda pas à venir aider bénévolement l'institutrice à enseigner les autres matières à partir de la musique. Dès lors, les élèves ne calculèrent pas les fractions avec uniquement des chiffres, mais aussi avec des notes (deux croches équivalant ainsi à une noire). Il leur fut aussi plus facile de lire un poème quand ils pouvaient le chanter. De même l'histoire devenait-elle vivante lorsqu'ils étudiaient les grands compositeurs et leur époque, tout en jouant leur musique. Ils ont même appris des rudiments de plusieurs langues étrangères en chantant des airs de divers pays.

La synergie entre la mère violoniste et l'institutrice s'avéra aussi importante que celle qui s'instaura entre la musique et les matières fondamentales. Les élèves apprirent toutes ces disciplines, et rapidement de surcroît. Les autres parents et enseignants voulurent bientôt tenter eux aussi

l'expérience. En fin de compte, le ministère lui-même s'intéressa à cette troisième voie.

Qualité totale

Lorsque, dans les années quarante, W. Edwards Deming essaya de faire comprendre aux industriels américains qu'il leur fallait améliorer la qualité de leurs produits, ceux-ci ont préféré hypothéquer leur avenir en réduisant les dépenses en matière de recherche et développement pour mettre l'accent sur les bénéfices à court terme. Voici là un exemple de pensée binaire : on peut avoir de la qualité, ou bien des prix bas, mais pas les deux à la fois. Ce n'est pas une découverte. Aux États-Unis, on cherchait tellement à engranger en vitesse des profits que l'on a sacrifié la qualité, et que l'on s'est du même coup retrouvé enfermé dans un cercle vicieux. On a vu apparaître une nouvelle mentalité : *Que peut-on se permettre ? Jusqu'à quel niveau de médiocrité peut-on descendre avant que le client ne se révolte ?*

Rejeté aux États-Unis, Deming s'en alla au Japon. Il a expliqué là-bas que, dans tous les procédés de fabrication, se glissent des défauts qui amènent alors le client à se détourner du produit. Il convient par conséquent de réduire le nombre de défauts. Les industriels japonais ont opéré la synthèse entre cette idée et leur conception du *kanban*, qui permet aux ouvriers de contrôler la production. *Kanban* désigne le marché : les ouvriers ont la possibilité de choisir les pièces de la même façon qu'un client sélectionne ce qu'il veut dans une épicerie, le but étant de fabriquer des pièces de meilleure qualité. Il en résulte une innovation, une troisième voie, à savoir la qualité totale, qui vise à améliorer le produit tout en réduisant constamment les prix. D'où une nouvelle façon de voir les choses, qui amène se demander : *Comment améliorer ce produit ?*

Pendant ce temps-là, les fabricants américains, prisonniers de leur pensée binaire, s'efforçaient de rivaliser avec des voitures et des appareils électroniques japonais encore moins chers et toujours plus fiables. Ce cercle vicieux finit par avoir un effet paralysant sur l'industrie américaine.

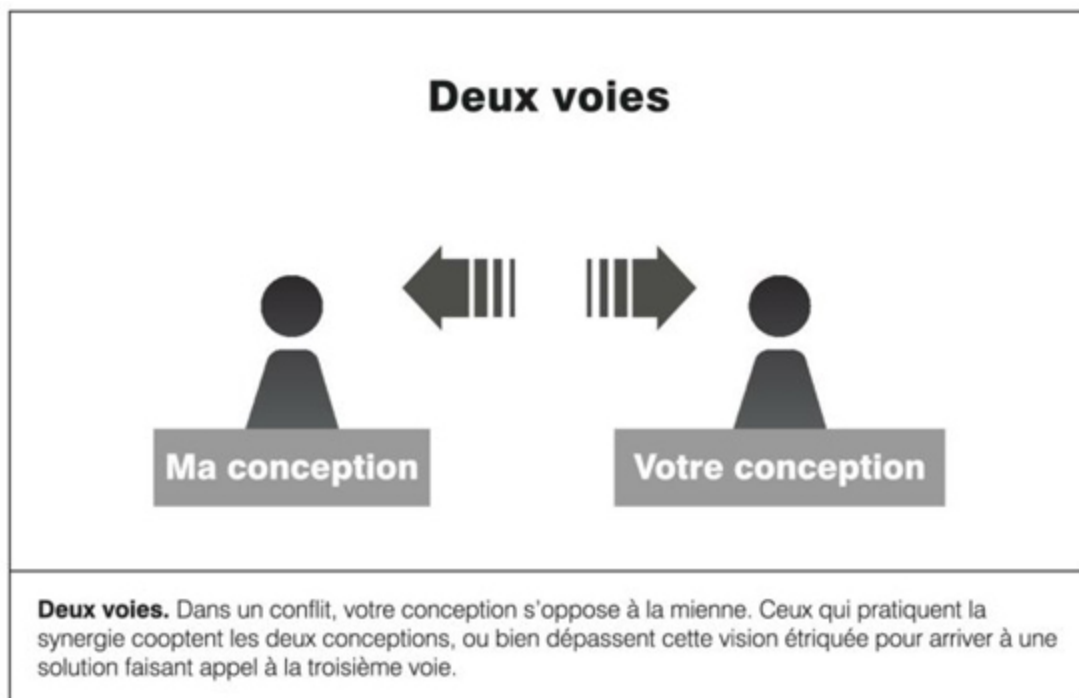
La pensée binaire

On vient de le voir, le principal obstacle à la synergie, c'est de ne pas envisager de troisième voie. Quand on raisonne de façon binaire dans un domaine quelconque, on ne peut réaliser la synergie que si l'on admet que

celle-ci est possible. Ceux qui ont une pensée exclusive ne voient que la concurrence et ne pensent jamais à la coopération ; c'est toujours « nous contre eux ». Ils sont systématiquement confrontés à de faux dilemmes, du style : « C'est à prendre ou à laisser. » Ils souffrent d'une forme de daltonisme qui fait que, s'ils voient le bleu ou le jaune, ils ne distinguent pas le vert.

Cette façon de penser se retrouve partout. C'est dans la guerre qu'elle se manifeste dans toute sa radicalité, mais sans aller jusque-là, elle implique que l'on s'engage dans un « grand débat ». On en est témoin chez les personnalités de gauche, qui se bouchent les oreilles dès que s'expriment les conservateurs, et *vice versa*. On la voit aussi chez les chefs d'entreprise qui sacrifient les bénéfices à long terme sur l'autel des profits à court terme, mais aussi chez ceux qui se prétendent visionnaires et ne jurent que par le long terme, alors que leur entreprise est en train de s'effondrer parce qu'ils refusent d'envisager le court terme. On la voit aussi chez le croyant qui rejette la science, et chez le scientifique qui n'accorde aucune valeur à la religion. (Dans une université londonienne, les scientifiques ne veulent même pas manger le midi au réfectoire des professeurs en présence des théologiens !)

Ceux qui suivent un mode de pensée binaire sont bien souvent incapables de voir les autres comme des êtres humains, ils les réduisent à l'idéologie qu'ils véhiculent. Comme ils n'accordent aucune valeur aux divers points de vue qui s'expriment, ils n'essaient même pas de les comprendre. Ils peuvent bien faire semblant de les respecter, mais en réalité ils ne veulent pas les écouter ; ils cherchent à les manipuler. Ils se montrent agressifs, car ils n'ont pas confiance en eux ; ce qui est en jeu, c'est leur territoire, leur identité, l'image qu'ils ont d'eux-mêmes. En fin de compte, l'attitude qu'ils adoptent pour gérer les différences revient à les identifier, pour ensuite les éliminer. Pour eux, un plus un égale zéro, ou moins. Ce ne sont pas là des conditions dans lesquelles la synergie peut s'épanouir.



A	B
Bons	Méchants
Généreux	Égoïstes
Intelligents	Bêtes
Sages	Imprudents
Raisonnables	Irrationnels
Vertueux	Vicieux
Souples	Menteurs
Géniaux	Idiots
Patriotes	Traîtres
Les meilleurs individus	Les pires individus

Vous allez peut-être me demander s'il est possible de pratiquer la synergie avec n'importe qui. Ce serait très difficile avec des gens qui sont atteints sur le plan émotionnel ou qui ont des facultés cognitives diminuées, et qui n'arrivent donc pas à se contrôler. On ne peut pas pratiquer la synergie avec un psychopathe, ça tombe sous le sens. Reste que la plupart

des gens sont normaux. Le problème insidieux qui guette tous ceux qui voient les choses en noir et en blanc, c'est le manichéisme dans lequel les gens ordinaires et lucides tombent facilement. Je vous renvoie au schéma illustré par le tableau ci-dessus : « Les gens qui sont avec moi (colonne A), contre les gens qui sont de votre avis (colonne B). »

Je croyais jadis que les adultes dans l'ensemble n'en étaient plus là et avaient compris que le monde est complexe. À voir ce que nous proposent les médias, et la vie confortable qui est réservée à ceux qui se font les chantres de la pensée binaire, je n'en suis plus si sûr.

En outre, la pensée binaire s'avère crispante quand nous sommes confrontés à un dilemme, c'est-à-dire à un problème auquel on ne peut, semble-t-il, apporter de solution satisfaisante. Nous en avons les échos tous les jours, vous et moi. « Je n'arrive pas à travailler avec cet élève, et pourtant je ne peux pas non plus baisser les bras », dit un enseignant. « Il est impossible de développer cette entreprise si l'on ne dispose pas de plus de capitaux, or on ne peut réunir des fonds que si l'entreprise se développe, c'est donc une situation inextricable », déclare pour sa part un homme d'affaires. « On n'a pas les moyens d'assurer des soins de qualité à tout le monde, et pourtant on ne peut pas laisser souffrir les gens s'ils n'ont pas les moyens de payer », raisonne un homme politique. « Mes deux meilleurs commerciaux se débinent et se tirent dans les pattes en permanence. Cependant, sans eux nous perdrons nos meilleurs clients », constate un directeur des ventes. « Je ne peux pas habiter avec lui, ni vivre sans lui », déplore une femme en parlant de son mari.

Les cornes du dilemme

On peut trouver pénible de se retrouver coincé entre deux choix détestables. C'est ce que les Grecs appelaient « les cornes du dilemme³ », car, à l'image d'un taureau qui charge, il peut vous transpercer avec l'une ou l'autre de ses cornes.

Confronté à pareil dilemme, celui qui adopte un raisonnement binaire se sent mal à l'aise. Il en est qui lèvent les mains et se rendent. D'autres s'en prennent à l'une des « cornes » de ce dilemme et entraînent les autres avec eux. Ils tiennent tellement à avoir raison qu'ils font semblant de défendre leur bon droit pendant que leur blessure saigne. Ce qui n'empêche pas les autres de choisir une corne qui vient les transpercer à mort, parce qu'ils

pensent ne pas pouvoir faire autrement ; ils n'imaginent pas de troisième voie.

On a trop souvent tendance à ne pas s'apercevoir que l'on est confronté à un faux dilemme, ce qui est dommage car, justement, la plupart du temps ces dilemmes ne sont pas fondés. On le constate partout. Dans les sondages, on vous pose des questions comme : « Sympathisez-vous avec les Républicains ou avec les Démocrates ? Êtes-vous favorable ou non à la légalisation de la drogue ? A-t-on le droit de se livrer à des expériences sur les animaux ? Êtes-vous de notre côté, ou dans le camp d'en face ? » Chaque fois, vous ne parvenez pas à vous affranchir de la pensée binaire (ce qui est précisément ce que recherche celui qui vous interroge !). Il est pourtant presque toujours possible de choisir autre chose que les deux termes opposés d'un dilemme, sauf évidemment aux yeux de ceux qui optent pour la pensée binaire. Nous cherchons rarement à savoir s'il existe une meilleure réponse, une troisième voie. On ne vous le demandera jamais dans un sondage.

Le grand milieu

Une réponse débilante à la pensée binaire consiste à abandonner tout espoir. Dans tout grand débat il y a un « grand milieu », composé de gens qui ne se reconnaissent dans aucun pôle. En règle générale, ces individus sont rebutés par les positions tranchées de ceux qui ont une pensée binaire. En contrepoint, ils prônent le travail d'équipe, la collaboration et le respect de la position de l'autre. Cependant, ils n'ont pas conscience des possibilités offertes par la troisième voie. Ils ne pensent pas qu'il soit possible de régler un conflit avec un patron, de sauver son couple, de gagner un procès, de faire la paix entre Israël et la Palestine. « Nous ne nous entendons pas. Nous ne sommes pas compatibles. Il n'y a pas de solution. » Voilà ce qu'ils nous disent.

Ils sont partisans du compromis, qui est ce qu'ils attendent de mieux. Le compromis a bonne presse, et grâce à lui on a pu éviter que s'aggravent bien des problèmes. D'après le dictionnaire, dans un compromis, les deux parties « font des concessions, consentent des sacrifices ou capitulent » pour parvenir à un accord. C'est ce qu'on appelle une situation dans laquelle on perd à tous les coups, par contraste avec celle où l'on gagne à tous les coups. On peut se satisfaire d'un compromis, sans jamais pour

autant s'en réjouir. La relation est affaiblie, et l'on voit trop souvent ressurgir l'antagonisme.

Vivant dans un monde où l'on perd à tous les coups, les gens du grand milieu n'attendent pas grand-chose. Ce sont souvent eux qui se tuent à la tâche, année après année, mais à part ça ils n'avancent pas. Ils ont tendance à considérer la vie à travers le prisme d'un âge industriel révolu. Ils se contentent de venir travailler, sans transformer le monde ni inventer l'avenir. Ils jouent le jeu, mais ils ne changent pas la donne. On ne leur demande d'ailleurs rien d'autre. On comprend bien sûr que les adeptes de la pensée binaire les laissent sceptiques. « Qu'ils aillent au diable, les uns et les autres ! », voilà ce qu'ils pensent en silence lorsqu'ils voient, sur leur lieu de travail, des gens se disputer leur territoire, ou bien lorsque survient un différend au sein d'une famille. Ils se tiennent sur le qui-vive dès que l'on change de direction ou que l'on adopte une nouvelle stratégie. « Débarrassons-nous des anciennes méthodes, pour en adopter de nouvelles ! Nous allons dégraisser notre entreprise, pour la rendre plus performante ! » Pour eux, cela signifie : « Vous ne croyez pas qu'il conviendrait que vous renonciez à vos profits/acceptiez une baisse de salaire/de faire le travail de deux employés, de manière à améliorer nos résultats financiers ? » Ils sont d'accord, évidemment. On ne les consulte jamais, car on les considère comme interchangeables, et ils ont appris depuis longtemps à ne plus rien espérer.

Par voie de conséquence, le grand milieu est souvent atteint par le cancer du cynisme et ses métastases. Faire preuve d'enthousiasme vous rend tout de suite suspect. On méprise les idées neuves. Et quand on entend parler de synergie, on a une réaction de rejet. Ces gens n'ont jamais vraiment pratiqué la synergie.

Les paradigmes de la synergie

On l'a vu, peu de personnes s'affranchissent de la pensée binaire en faveur de la synergie, ce sont là des gens comme Gandhi, W. Edwards Deming, et, Nadia la mère qui préconise d'enseigner les mathématiques par le biais de la musique, mais ils se montrent créatifs, productifs et ils exercent une grande influence. Ils partent du principe que tous les dilemmes sont faux. Ce sont des innovateurs qui adoptent d'autres paradigmes et changent la donne.

Si nous voulons les rejoindre et en venir à penser en termes de troisième voie, il nous faut changer radicalement de paradigmes, et cela dans quatre domaines différents.

Notez bien que ce n'est pas là tâche facile, car cela va à l'encontre de l'intuition. Cela nous incite à nous détourner de l'égotisme, au profit d'un authentique respect pour l'autre. Ça nous ôtera l'envie de chercher systématiquement la « bonne réponse », puisque l'on se mettra alors en quête d'une réponse « préférable ». Cela nous engagera dans des directions imprévisibles, étant donné que nous ne savons jamais au préalable quelle forme revêtira une troisième voie.

Le tableau de la page 38 met en regard les quatre paradigmes de la pensée binaire dans ses manifestations banales et ordinaires, et la façon de réfléchir de ceux qui envisagent une troisième voie. On constate qu'à chaque stade, la pensée binaire nous éloigne davantage des solutions originales. On ne peut en concevoir si l'on s'en tient aux paradigmes de la pensée binaire. Comme ils découlent l'un de l'autre, il convient d'en examiner l'enchaînement. Pourquoi en est-il ainsi ?

Envisager une troisième voie



Je vais
à votre rencontre



Je me vois



Je vous vois

Envisager une troisième voie. Pour y arriver, je dois avoir conscience de moi et respecter votre point de vue, qui est différent du mien. Il faut ensuite que je cherche à le comprendre. Alors seulement nous pouvons agir en synergie.

Les psychologues nous expliquent que pour guérir et s'épanouir, il faut nécessairement faire preuve au départ de « sincérité, d'authenticité et de cohérence ». Moins l'on se cache derrière une façade, plus l'on a de chances de pratiquer la synergie. Voilà pourquoi le premier paradigme s'intitule « Je me vois », autrement dit, j'ai conscience de ce que je suis, j'ai examiné mes motifs, mes incertitudes et mes préjugés. Je me suis intéressé aux présupposés qui sont les miens. Je suis prêt à être loyal et à me montrer authentique avec vous.

Il convient ensuite de vous accepter, de vous intéresser à vous et de reconnaître vos qualités. Carl Rogers, l'un de mes auteurs préférés, dit qu'il s'agit là de vous « témoigner du respect de façon positive et

inconditionnelle », de vous montrer ouvert et constructif envers vous-même, car je vous considère comme un être humain et non comme un ensemble d'attitudes, de comportements ou de convictions. À mes yeux, vous n'êtes pas un objet, mais un individu. « Je vous vois » comme une sœur, un frère, un enfant de Dieu.

Enfin, il faut faire preuve d'empathie et se montrer compréhensif, ce qui ne peut être le cas que si l'on a avalisé les deux premiers paradigmes. L'empathie consiste à s'intéresser au parcours de l'autre et à le comprendre. Elle n'est pas fréquente, nous n'en faisons pas souvent preuve et n'en sommes pas non plus souvent les bénéficiaires. Au lieu de ça, nous dit Rogers, « nous optons pour une autre forme de compréhension, fort différente, et qui s'attache à comprendre ce qui ne va pas chez vous ». Par contraste, le paradigme efficace, c'est celui qui consiste à dire : « Je m'adresse à vous, afin de saisir pleinement ce qui est dans votre cœur, dans votre esprit et dans votre âme, au lieu de vous juger. » Les idées neuves gagnent à s'exprimer dans un climat de compréhension réciproque.

Il nous faut satisfaire à ces trois conditions pour en arriver à la quatrième. Nous pouvons alors apprendre et nous épanouir ensemble pour militer en faveur d'une solution « gagnant-gagnant », et qui est inédite pour vous comme pour moi. J'agis en synergie avec vous, dès lors que je vous respecte et que je me respecte moi-même, et que je comprends ce qu'il y a dans votre cœur. Je ne peux agir en synergie avec vous que si je cesse de m'imaginer qu'il n'y a que deux choix possibles, l'un des deux étant *erroné*, ce qui est une façon de penser indigente. Il me faut au contraire opter pour l'attitude féconde qui consiste à se dire qu'il existe des voies enrichissantes, passionnantes et créatrices auxquelles nous n'avons jamais pensé⁴.

	La pensée binaire	L'esprit de la troisième voie
1	Seul compte mon « camp ».	Je ne me réduis pas à ce que je pense.
2	J'ai de vous une vision stéréotypée.	Je vous considère comme un être humain, et pas seulement un porte-parole de votre camp.
3	Je m'oppose à vous car vous avez tort.	Je m'adresse à vous car vous avez une autre vision des choses.

	La pensée binaire	L'esprit de la troisième voie
4	Je vous agresse. Nous nous combattons.	J'agis de concert avec vous. Ensemble, nous construisons un avenir étonnant et totalement imprévu.

Examinons de près ces paradigmes.

Premier paradigme : « Je me vois »

Le premier paradigme revient à me considérer comme un être humain unique, capable d'agir et de juger en toute indépendance.

Que vois-je quand je me regarde dans la glace ? Un être réfléchi, respectueux, qui a des principes et l'esprit ouvert ? Ou bien un individu qui a réponse à tout et méprise ceux « de l'autre camp » lorsque surgit un conflit ? Est-ce que je pense par moi-même, ou bien est-ce que je m'en remets aux autres pour cela ?

Quand naît une controverse, je ne me réduis pas à « mon camp ». Je suis plus que la somme de mes préjugés, de mes idées préconçues et des opinions défendues par mon clan. Mes idées ne sont pas prédéterminées par ma famille, ma culture ou mon entreprise. Je ne suis pas, pour paraphraser George Bernard Shaw, un amas égoïste de griefs contre le fait que le monde ne correspond pas à ma, ou à « notre » façon de penser. Je suis capable de prendre du recul par rapport à moi-même pour mesurer le retentissement de mes paradigmes sur mes faits et gestes.

Le paradigme résumé par la formule « Je me vois » s'oppose à celui selon lequel « Je vois mon "camp" », tel qu'il apparaît dans les deux cadres symétriques du tableau de la page 41. Dans n'importe quel conflit, c'est la vision que nous avons des choses qui conditionne ce que nous *faisons*, ce qui décide des résultats que nous obtenons.

Le paradigme stérile consiste à considérer que je suis *défini* par quelque chose d'extérieur ; par voie de conséquence, tout ce que j'estime vient du dehors. Être *défini*, c'est être figé ou limité. Les êtres humains sont pourtant libres de décider ce qu'ils veulent être et ce qu'ils ont envie de faire, c'est le propre de l'homme. Lorsqu'une femme se déclare écologiste, elle veut dire qu'elle partage avec d'autres certaines conceptions sur l'environnement, et

non pas le fait qu'elle se réduit à n'être qu'écologiste, car elle est aussi la fille de quelqu'un, voire une épouse ou une petite amie. Elle peut très bien être aussi musicienne, avocate, cuisinière ou sportive.

Le fait est qu'aucun de ces rôles ne *la définit* pour de bon. Quand elle se regarde dans la glace, elle voit, si elle est avisée, davantage que les rôles qu'elle joue. Elle voit son *moi*, autrement dit une personnalité réfléchie, indépendante et créatrice, qui échappe à toute définition.

Quand un dirigeant se définit comme un homme d'affaires rationnel, pratique et réaliste, il risque de courir à l'échec. Il peut prendre toutes les « bonnes » décisions au regard de ce qu'on lui a appris quand il préparait sa maîtrise de gestion, et faire néanmoins faillite. On rencontre le cas tous les jours, ce n'est pas nouveau. Depuis les années cinquante, plus de deux mille sociétés américaines se sont classées parmi les cinq cents premières du pays, or elles ont aujourd'hui pour la plupart disparu. Nous avons pu mesurer la faiblesse de ce réalisme au regard des catastrophes qu'a connues notre économie ces dernières années. Des observateurs avertis comme Henry Mintzberg, un éminent professeur de gestion, redoutent que l'arrogance de cette « culture de gestion » ne soit à l'origine des effondrements auxquels on assiste régulièrement dans le domaine des finances⁵.

Envisager une troisième voie



Je vais
à votre rencontre



Je me vois



Je vous vois

Je me vois. Je me vois comme un être humain créatif, conscient de ce qu'il est, et qui est plus que le camp que dans lequel je me range quand survient un conflit. Il se peut que je défende certaines idées ou que j'appartienne à certains.

	Je me vois	Je vois « mon camp »

	Je me vois	Je vois « mon camp »
VOIR	Je me considère davantage comme un être humain créatif et qui sait qui il est que comme le « camp » dans lequel je me range. Il se peut que je défende certaines conceptions ou que j'appartienne à certains groupes, mais rien de tout cela ne me définit. Car ce que je pense vient du fond de moi-même et s'exprime vers l'extérieur.	Je me situe par rapport au groupe dont je fais partie : mon « camp », mon parti, mon entreprise, mon pays, mon sexe, ma race. Je me définis comme étant un conservateur, un travailleur, une féministe ou un gangster, et non comme un individu. C'est de l'extérieur que vient ce que je pense.
FAIRE	Je réfléchis à ce que je pense. Je mets en cause mes idées de base.	Je pense ce que l'on pense dans mon groupe. J'ai raison. Dès lors, pourquoi remettrais-je en cause mes idées de base ?
OBTENIR	Un engagement constructif avec les autres.	Un conflit destructeur avec les autres.

Certes, nous nous sentons dans une large mesure déterminés par notre culture. Nous avons tendance à nous habiller, parler, manger, jouer et penser comme ceux à qui nous nous identifions. Peu importe que nous soyons cadre commercial, danseur de ballet, prêtre, homme politique ou agent de police. Nous portons l'uniforme, nous écoutons les experts et leurs beaux discours, nous voyons les films et nous brassons du vent.

Comme l'explique un philosophe, Owen Flanagan : « Nous sommes nés dans des familles et des communautés en ayant une image de nous-même, en tant qu'individu déjà constitué. Nous n'avons pas notre mot à dire en ce qui concerne la localisation spatiale des images au sein desquelles nous avons vu le jour. L'image nous précède, souvent de plusieurs siècles... Une fois que nous arrivons à un âge où nous ne sommes pas totalement démunis, nous construisons, à partir de cette image et d'une histoire déjà profondément assimilée, un scénario qui s'intègre à l'image que nous avons

de nous-même⁶. » Nous pouvons nous raccrocher à l'image que nous avons de nous-même, dût-elle correspondre de moins en moins à ce que nous sommes et nous être de plus en plus imposée de l'extérieur.

La véritable usurpation d'identité

On parle souvent d'usurpation d'identité lorsque nous nous apercevons que le voleur qui nous a dérobé notre portefeuille se fait passer pour nous et utilise nos cartes de crédit. L'usurpation d'identité la plus grave réside toutefois dans la définition que les autres donnent de nous. Nous sommes tellement tributaires des programmes environnants, de l'histoire culturelle, des pressions politiques et sociales que nous ne savons plus qui nous sommes, ni ce que nous pourrions faire dans la vie. C'est ce que j'appelle « la véritable usurpation d'identité ». Elle est bien réelle et se perpétue pour la simple et bonne raison que nous ne savons plus faire la différence entre ce que nous pensons par nous-même et ce qui nous vient de notre environnement.

Nos hommes politiques se retrouvent paralysés par cette usurpation d'identité. Même ceux qui sont animés des meilleures intentions et font preuve au départ d'intégrité et de liberté d'esprit se laissent déposséder de leur identité. Leur comportement est régi par la pensée binaire, et non par leur avis personnel. Comme le remarque un ancien membre de la Chambre des représentants : « Ils se regroupent en vain derrière des positions partisans. C'est à croire qu'il n'y a pas moyen d'en sortir⁷. »

Quand l'homme a inventé le miroir, il a commencé à perdre son âme. Il en est venu à s'intéresser davantage à son image qu'à son soi véritable. Il se raconte par conséquent une histoire qui s'aligne sur l'image que lui renvoie la société :

« Je déteste ces réunions politiques, mais comme je suis loyal à mon parti, je suis tenu de rester ici. »

« Voici le type de l'autre parti. C'est à lui de prendre la parole. Je ne comprends pas pourquoi on perd notre temps à l'écouter. »

« Comment peut-on croire des choses pareilles ? Ne peut-on pas avoir un peu de bon sens ? Moi, je suis un type direct et qui a les pieds sur terre. Qu'est-ce qui les empêche de me ressembler ? Ils sont aveugles, ou quoi ? »

« Bon, ce qu'il a dit n'est pas faux. Mais non, ça ne tient pas debout ! Ce n'est pas possible. Il est de l'autre bord. »

« Je ne comprends pas comment un type raisonnable peut être aussi buté. »

C'est porter un coup à l'image de nous-même qui est façonnée par notre culture que de reconnaître de la valeur à son pendant issu d'une culture divergente. (« Vous voulez dire que nous ne sommes pas seuls dépositaires du bien et de la vérité, qu'il se pourrait que l'autre bord en recèle lui aussi un peu ? ») Il n'empêche que nous avons tous la faculté de nous affranchir de l'image de nous-même que nous renvoie notre culture. Nous pouvons ôter notre uniforme, nous débarrasser de nos opinions convenues et de tout ce qui symbolise la conformité.

D'abord, nous ne sommes pas des machines programmées à l'avance. À la différence d'une voiture, d'une horloge ou d'un ordinateur, il nous est possible, en tant qu'êtres humains, de voir plus loin que notre programmation culturelle. Nous avons conscience de nous-même. Ce qui signifie que nous pouvons prendre du recul pour jauger ce que nous croyons et ce que nous faisons. *Nous avons le loisir de réfléchir à ce que nous pensons.* Il nous est possible de remettre en question nos présupposés. Une machine en est incapable. En tant qu'êtres humains dotés d'une conscience de soi, nous avons la liberté de choisir, nous sommes créatifs et dotés d'un sens moral. Cette connaissance que nous avons de nous-même nous donne de l'assurance.

Ensuite, nous n'arrivons pas à nous voir par nous-même dans notre totalité. Quand nous nous regardons dans la glace, nous ne nous voyons qu'en partie, car il y a des angles morts. Il est rare que les adeptes de la pensée binaire remettent en question leur propre programmation. Ils s'en tiennent à des présupposés culturels qu'ils trouvent parfaitement rationnels, mais qui laissent pourtant toujours à désirer. La synergie ne nous amène pas seulement à en apprendre sur les autres, mais aussi sur nous-même, c'est inévitable. Dès lors, nous faisons preuve d'humilité.

Si je me vois pour de bon, je vois aussi mes tendances culturelles. Je vois dans quelle mesure je dois me compléter, car je suis incomplet. Je vois les pressions qui s'exercent sur moi. Je vois ce que les autres attendent de moi, et je vois mes véritables motivations.

Cependant, je peux aussi voir plus loin que ma culture. Je vois où je peux apporter ma contribution, car je défends un point de vue unique. Je vois dans quelle mesure je peux avoir de l'influence. Je ne me considère pas

comme une victime des circonstances, mais comme quelqu'un qui construit l'avenir.

À la réflexion, ceux qui se voient vraiment comprennent la signification de ce paradoxe constructif, à savoir qu'ils sont à la fois limités et illimités. Ils ne confondent pas leur carte mentale et le territoire à proprement parler. Ils savent qu'ils ont des angles morts, ainsi qu'un potentiel infini. Ils peuvent donc à la fois faire preuve d'humilité et être sûrs d'eux.

Les conflits viennent pour la plupart de ce que nous comprenons mal ce paradoxe. Ceux qui sont trop sûrs d'eux ne se rendent pas vraiment compte de ce qu'ils sont. Faute de comprendre que leur optique est *toujours* limitée, ils ne veulent en faire qu'à leur tête. (« Je suis ici depuis assez longtemps pour savoir quand j'ai raison. ») Ils n'obtiennent inévitablement que des résultats médiocres, et blessent souvent les autres au passage. D'un autre côté, ceux qui pensent sans cesse à leurs propres limites deviennent dépendants. Ils se considèrent comme des victimes et ne sont pas en mesure d'apporter ce qu'ils seraient capables d'apporter.

Je dis que ce paradoxe est *constructif*, car seuls ceux qui savent ne pas avoir réponse à tout recherchent les solutions, seuls ceux qui reconnaissent leur potentiel ont le courage et la confiance en eux pour le faire. Comme le dit Eliezer Yudkowsky, spécialiste en matière d'intelligence artificielle : « Quand on veut trouver une troisième voie, la première étape consiste à partir à sa recherche. »

Ce fut toujours l'attitude de mon fils David. Voici ce qu'il nous explique à ce sujet :

Nos interactions reposent toutes sur la troisième voie. C'est ce que tout le monde devrait se dire. La plus grande leçon que m'a donnée mon père a consisté à me le faire comprendre.

Lorsque j'étais à la fac, j'ai essayé d'assister à un cours que je devais suivre pour avoir mon examen, et j'ai eu droit au petit couplet classique : « Désolé, il n'y a plus de places, vous ne pouvez pas entrer. » Je suis donc allé demander conseil à mon père, pour lui demander quoi faire. « Ne laisse pas tomber ! m'a-t-il dit. Propose-leur une autre solution. Si l'on te raconte qu'il n'y a pas de place, explique que tu vas amener un siège pliant, ou bien que tu resteras debout pendant le cours. Dis-leur qu'en tout cas tu y assisteras. Dis-leur que tu sais bien que d'autres étudiants vont laisser tomber, que tu t'investis davantage qu'eux et que ça va se voir. » C'est ainsi que j'ai pu assister au cours !

Dans mon enfance, je trouvais farfelue l'idée de troisième voie. Cependant, quand j'ai commencé à y recourir, j'ai été sidéré de trouver systématiquement par ce biais le moyen de faire ce qu'il fallait.

Un jour, j'ai eu une très mauvaise note en cours d'hygiène et santé. Le prof nous avait donné pour l'examen un sujet affreusement difficile, au grand dam de tous mes camarades. Je me suis donc adressé à mon père. « Qu'est-ce que je fais ? lui ai-je demandé. Je ne peux avoir une note pareille dans mon dossier scolaire. » Il m'a suggéré d'aller voir le prof et de trouver

le moyen d'obtenir une bonne note. J'ai suivi son conseil. « Je m'en suis très mal sorti, comme beaucoup d'autres, mais je dois pouvoir faire quelque chose pour avoir une meilleure note », ai-je dit à l'enseignant. Il m'a répondu par la négative, mais j'ai insisté, tant et si bien qu'il a fini par me demander : « Qu'est-ce que tu fais comme sport ? » Je lui ai répondu que je pratiquais la course à pied au sein de l'équipe d'athlétisme. Il m'a alors expliqué que si je courais le quatre cents mètres en moins de cinquante-cinq secondes, il me donnerait une bonne note. Or, je courais à l'époque cette distance en cinquante-deux secondes, et le prof n'était visiblement pas très au courant des performances actuelles. Je me suis fait chronométrer par un ami, j'ai couru sans difficulté le quatre cents mètres en cinquante-deux secondes et j'ai obtenu une bonne note. Ça prouve qu'il faut être persévérant et opter pour une troisième voie.

Comme on m'a élevé dans l'idée qu'il fallait toujours rechercher une troisième voie, c'est devenu une seconde nature chez moi. Il ne s'agit pas d'être arrogant, grossier ou de se montrer ignoble, mais j'accepte mal un refus. Il y a toujours une troisième voie.

Ce qui est arrivé à David illustre tout simplement comment nous pouvons discerner en nous les germes de la troisième voie. Il nous montre, par son exemple, comment nous pouvons redéfinir ce que nous sommes en changeant l'histoire que nous nous racontons sur nous-même.

Le pouvoir le plus important dont nous disposons

Ce sont nos paradigmes et le conditionnement culturel qui composent l'histoire de notre vie. Elle a un début, une intrigue principale, des intrigues secondaires et des personnages. On peut même y croiser des bons et des méchants. Une multitude d'intrigues secondaires concourent à dessiner l'intrigue principale. Le récit comporte des rebondissements décisifs. Et ce qui est fondamental, c'est qu'on assiste à un conflit. Sans conflit, il n'y a pas d'histoire. Les histoires importantes tournent toutes autour d'un combat : un héros affronte un scélérat, quelqu'un court contre la montre, un personnage se heurte à sa conscience, un homme cherche à repousser ses limites. Dans notre for intérieur, nous nous prenons pour le héros de notre histoire (ou, dans certains cas sinistres, pour notre ennemi). Le tenant de la pensée binaire joue le rôle de celui qui est aux prises avec son adversaire.

Il intervient cependant une troisième voix dans l'histoire, qui n'est pas celle du bon ou du méchant, mais celle de celui qui la raconte. Si nous avons conscience de ce que nous sommes, nous nous apercevons que nous ne sommes pas seulement un personnage, mais aussi le narrateur. Nous ne sommes pas uniquement des personnages de papier, nous sommes également l'auteur.

Mon histoire s'intègre à d'autres histoires plus vastes, des histoires de famille, de communauté, d'une culture dans son ensemble. Je peux n'avoir

qu'une influence secondaire sur la façon dont elles évoluent, en revanche, c'est moi qui décide comment *mon histoire* se déroule. Je suis libre de la raconter. David Brooks, un journaliste, observe avec sagacité :

Malgré tout ce qui nous échappe, nous exerçons tout de même un certain contrôle sur notre histoire. Nous pouvons en effet choisir en connaissance de cause le récit par le truchement duquel nous allons comprendre le monde. La responsabilité individuelle réside dans le fait de choisir et revisiter en permanence le récit principal que nous tenons sur nous-même.

Les histoires que nous choisissons nous aident, à leur tour, à interpréter le monde. Elles nous amènent à prêter attention à certaines choses et à en ignorer d'autres. Elles nous conduisent à en considérer certaines comme sacrées, et d'autres comme révoltantes. C'est dans ce cadre que prennent forme nos désirs et nos objectifs. Voilà pourquoi le choix des histoires, même si on peut le trouver vague et intellectuel, a en réalité un impact considérable. Le pouvoir le plus important dont nous disposons est celui qui nous aide à choisir l'objectif à travers lequel nous voyons la réalité⁸.

Mon fils David raconte souvent comment il en est venu à apporter un pliant en cours, à la fac. Ça lui permet d'illustrer la simplicité et l'efficacité de l'optique qui vise à rechercher une troisième voie. Mais, à un niveau plus profond, cette anecdote est une intrigue secondaire dans l'histoire plus vaste qu'il se raconte *sur* lui-même, à savoir qu'il n'est pas une victime, qu'il n'est pas limité par la pensée binaire, qu'il est responsable de ce que Brooks appelle « le récit principal » de sa vie.

Dans les conflits qui rythment l'intrigue de notre vie, nous ne sommes pas uniquement un « personnage ». Nous sommes aussi le narrateur, celui qui décide du déroulement de l'histoire. J'ai rencontré une foule de gens qui n'en ont pas idée et se sentent coincés dans une situation conflictuelle cauchemardesque, comme s'ils étaient incapables de changer l'histoire. J'ai vu des maris et des femmes se déchirer, mais qui prétendent chacun faire preuve d'héroïsme dans leur façon de s'y prendre avec la personne épouvantable qui leur fait face, tout cela en ignorant sans cesse qu'ils ne font pas seulement partie de l'histoire, mais en sont les auteurs. Ils affirment qu'ils ne sont plus amoureux, et ils s'étonnent que je leur fasse remarquer que rien ne les empêche d'aimer quelqu'un d'autre. « Être amoureux » est un concept purement passif ; « aimer » en est un qui est actif, car il s'agit d'un verbe. On éprouve de l'amour quand on aime. Les

gens sont à même de se montrer adorables ou détestables dans leur attitude envers les autres. Ce sont eux et eux seuls qui écrivent le scénario.

J'ai déjà expliqué que notre vie est une histoire qui a toujours un début. Une histoire a aussi un milieu et une fin. Nous sommes arrivés, pour la plupart, au milieu de l'histoire. Nous avons le loisir de décider comment l'histoire se termine.

La troisième voie commence avec moi. Elle vient du tréfonds de mon être, depuis un socle de confiance et d'humilité. Elle est issue du paradigme de la conscience de soi, qui fait que je suis capable de prendre du recul, de manière à observer et à soupeser mes préjugés et mes idées préconçues. Elle procède du fait que j'admets que c'est moi qui écris ma propre histoire et que je suis disposé au besoin à la réécrire... car je veux qu'elle se termine *bien*.

Réfléchissez sérieusement à tout cela. Si vous vous retrouvez dans une situation conflictuelle, posez-vous les questions suivantes :

- ▷ Quelle est mon histoire ? Faut-il que j'en change le scénario ?
- ▷ Où puis-je avoir des angles morts, quand je me regarde ?
- ▷ Comment le fait d'être programmé par ma culture a-t-il influencé ma façon de penser ?
- ▷ Quels sont mes véritables motifs ?
- ▷ Mes présupposés sont-ils fondés ?
- ▷ Dans quelle mesure sont-ils incomplets ?
- ▷ Suis-je en train d'œuvrer à un résultat, une fin de l'histoire, que je désire vraiment ?

Deuxième paradigme : « Je vous vois »

Le deuxième paradigme consiste à considérer les autres comme des gens, et non comme des objets.

Quand nous regardons les autres, que voyons-nous ? Un individu, ou bien un âge, un sexe, une race, des opinions politiques, une religion, un handicap, une origine nationale ou une orientation sexuelle ? Voyons-nous le membre extérieur à ou faisant partie d'un groupe ? Ou alors voyons-nous l'originalité, le pouvoir et les talents de chaque individu différent ?

Nous ne *les* voyons peut-être pas autant que nous voyons les notions, les idées préconçues, voire les préjugés que nous entretenons *à leur égard*.

Nous savons tous quand quelqu'un joue la comédie, quand nous avons affaire à quelqu'un d'authentique ou au contraire à un imposteur. Il s'agit dès lors de se demander *si c'est notre cas, ou si nous faisons partie de ceux à qui nous témoignons un respect sincère et véritable ?*

Le paradigme « Je vous vois » s'oppose à celui selon lequel j'ai de vous une idée stéréotypée, tel qu'il apparaît dans le tableau de la page 51. N'oubliez pas que ce que nous *voyons* conditionne ce que nous *faisons*, et que ce que nous *faisons* détermine les résultats auxquels *nous parvenons*.

Le paradigme « Je vous vois » est essentiellement une question de caractère. Il s'agit de faire preuve d'amour, de générosité, d'inclure l'autre et de se montrer honnête dans les intentions que l'on a envers lui. Quand j'ai de vous une image stéréotypée, on ne peut pas vraiment compter sur moi pour défendre vos intérêts au même titre que les miens, et il n'est pas possible d'envisager une troisième voie. Quand je vous regarde, je ne vois que le représentant d'un camp. Il se peut que je me conduise correctement envers vous, mais le respect que j'affecte de vous témoigner est en réalité factice.

J'appelle « Je vous vois » ce paradigme efficace, en raison de ce qui ressort de la sagesse des peuples bantous. Chez eux, pour se saluer, on dit « Je vous vois ». Quand je dis à quelqu'un « Je vous vois », cela signifie que je reconnais qu'il est doté d'une individualité unique. Ou encore que ma propre humanité est liée et inextricablement mêlée à la sienne. Tout cela participe de l'esprit de l'*Ubuntu*.

Envisager une troisième voie



Je me vois



Je vous vois

Je vous vois. Je vois un être humain unique en son genre, un individu qui possède une valeur intrinsèque, possédant des talents, ayant des passions et des forces irremplaçables. Dans un conflit, vous êtes davantage que « votre camp », vous méritez que l'on vous traite avec respect et dignité.

Je vous vois

**J'ai de vous une image
stéréotypée**

	Je vous vois	J'ai de vous une image stéréotypée
VOIR	Je vois un être humain possédant une valeur intrinsèque, qui a des talents, des passions et des forces uniques dans l'univers. Vous êtes plus que « votre camp ». Vous méritez qu'on vous traite avec respect et dignité.	Je vois le groupe auquel vous appartenez ; votre « camp », votre parti, votre sexe, votre nationalité, votre entreprise, votre origine. Vous êtes un symbole, un « objet », un libéral, un patron, un latino ou un musulman, au lieu d'être un individu unique.
FAIRE	Je fais preuve de respect envers vous.	Je vous ignore ou je fais semblant de vous respecter.
OBTENIR	Un climat de synergie dans lequel nous sommes plus forts ensemble que séparément.	Un climat d'hostilité. Nous sommes affaiblis par nos divisions et les antagonismes existant entre nous.

Ce mot est très difficile à traduire. Il renvoie à quelque chose comme « l'identité individuelle », mais c'est bien plus que ça, il veut dire qu'un individu n'existe que par rapport aux autres individus. Ce qu'Elizabeth Lesser, spécialiste dans le domaine du bien-être, explique ainsi : « J'ai besoin de vous pour être moi, tout comme vous avez besoin de moi pour être vous-même. » Un exemple nous aide à comprendre ce concept typiquement africain : « Déclarer que Mary a l'*Ubuntu* reviendrait à dire que l'on sait que Mary est quelqu'un de bienveillant, qui se soucie des autres et respecte fidèlement toutes les obligations sociales. » Ce n'est pas tout : « Sans *Ubuntu*, Mary ne sait pas qu'elle est belle, intelligente ou qu'elle a le sens de l'humour. Elle ne saisit son identité que vis-à-vis des autres⁹. »

Une autre façon de comprendre ce qu'est l'*Ubuntu* consiste à s'intéresser à son contraire, le fait de stéréotyper les gens. Procéder ainsi revient à éliminer du tableau tout ce qui fait de nous des individus. Nous disons : « Oui, c'est un vendeur, il est agressif, il se met trop en avant » ; « C'est un égocentrique, qui pense que tout se ramène à lui » ; « C'est un être crispé » ; « C'est un abruti » ; « C'est un type qui travaille dans les

finances » ; « Ça vous étonne ? C'est un dégonflé ! » ; « Elle fait partie de ceux qui cherchent toujours à être nommés P-DG. » Nous n'arrivons pas à considérer ces gens comme des individus, et non comme des stéréotypes.

Si l'on se place dans l'optique de l'*Ubuntu*, voir les autres revient à accueillir ce qu'eux seuls peuvent nous apporter : leur talent, leur intelligence, leur expérience, leur sagesse et une autre façon de voir les choses. Dans une société régie par l'*Ubuntu*, les voyageurs n'ont pas la nécessité d'emporter des provisions, ce que leur offrent les gens qu'ils croisent en chemin leur permet de satisfaire leurs besoins. Ces cadeaux tangibles ne sont toutefois que des gages du don de soi, bien plus important. Si nous le refusons ou ne l'estimons pas à sa juste valeur, nous n'avons plus le loisir de profiter mutuellement de nos compétences.

Pour expliquer ce que signifie l'*Ubuntu*, Orland Bishop, directeur de la fondation multiculturelle Shade Tree de Watts, en Californie, nous parle de ce que nous perdons lorsque nous ne nous voyons pas vraiment les uns les autres : « Notre civilisation a privé l'être humain de liberté, non pas parce qu'une culture en opprime un autre, mais parce que nous ne savons plus imaginer ce qu'il en est de voir, ce que signifient vraiment ces facultés intérieures¹⁰. »

L'esprit de l'*Ubuntu* est indispensable à la pensée qui recherche une troisième voie. Dans une situation conflictuelle, je ne peux œuvrer en synergie avec vous que si je vous considère comme étant davantage que le symbole de l'antagonisme. L'esprit de l'*Ubuntu* ne se réduit pas à l'idée qu'il me faut vous montrer du respect. Il signifie que mon humanité est liée à la vôtre, que lorsque je vous déshumanise, je me déshumanise moi aussi. Pour quelle raison ? Parce que lorsque je vous rabaisse au statut d'*objet*, j'en fais de même pour moi.

Il n'y a pas longtemps, une amie à moi était en voiture lorsque quelqu'un derrière s'est mis à klaxonner et à lui adresser des gestes. Elle a ralenti, pensant qu'il y avait un problème avec son véhicule. Mais l'autre automobiliste s'est porté à sa hauteur et a traité de noms d'oiseau un homme politique, ce qui a failli lui faire perdre le contrôle de sa voiture. Elle s'aperçut ensuite qu'elle avait mis à l'arrière de sa voiture un autocollant qui plaidait la cause du politicien en question. Pour cet homme furieux, elle n'était plus un être humain, mais une chose, un autocollant, un symbole exécré.

Ce monsieur a déshumanisé mon amie. Mais, du même coup, il a déprécié sa propre humanité. Il doit avoir une maison, un travail, une famille. Il y a sans doute des gens qui l'aiment. Mais, à ce moment-là, il est devenu moins qu'un être humain et s'est ravalé à n'être que l'instrument contondant d'une idéologie.

Cette attitude consistant à déshumaniser les autres, que nous appelons souvent une manière de les stéréotyper, dérive d'une profonde insécurité qui existe en nous. C'est aussi là que naissent les conflits. Les psychologues savent bien que nous avons tendance à nous rappeler davantage les défauts des autres que leurs qualités. « Nous les tenons responsables de leurs attitudes regrettables, mais nous ne reconnaissons pas ce qu'ils font de bien », dit l'un d'eux, Oscar Ybarra. Cela vient, à son avis, de ce qu'en voyant les autres sous un jour défavorable, nous nous sentons supérieurs à eux. Il a constaté que lorsqu'on fait preuve, dès le départ, d'une saine estime pour soi-même, en se montrant réaliste, les souvenirs désagréables s'estompent¹¹. Voilà pourquoi le paradigme « Je me vois » précède celui qui dit « Je vous vois ».

Les gens ne sont pas des objets

Dans *Je et tu*, son ouvrage bien connu, Martin Buber nous enseigne que nous nous comportons souvent avec les autres comme s'ils étaient des objets, et non comme des individus. Si je traite quelqu'un comme un objet dont je me sers, je ne suis plus moi-même un individu, mais une machine. Les rapports entre « moi et ça » se distinguent de ceux qui se nouent entre « moi et toi ». « Le genre humain du simple *ça* que l'on imagine [...] n'a rien à voir avec un genre humain qui existe », nous dit Buber. « Si un homme le laisse avoir le dessus, le monde du *ça* qui ne cesse de se développer l'envahit et le prive de la réalité de son propre *moi*. »

En réduisant les autres au statut d'objet, nous pensons pouvoir mieux les contrôler. C'est pourquoi, au sein d'une entreprise, on désigne le personnel comme étant les « ressources humaines », ce qui ne manque pas d'humour, comme si les employés n'étaient qu'un handicap de plus qui pèse sur le bilan, au même titre que les impôts et les factures. C'est la raison pour laquelle, dans la plupart des sociétés, on ne s'intéresse aux gens que par rapport à la fonction qui est la leur, même s'ils possèdent bien plus de créativité, de ressources, d'ingéniosité, d'intelligence et de talent que leur métier ne le requiert, ou même ne le permet ! À considérer les individus

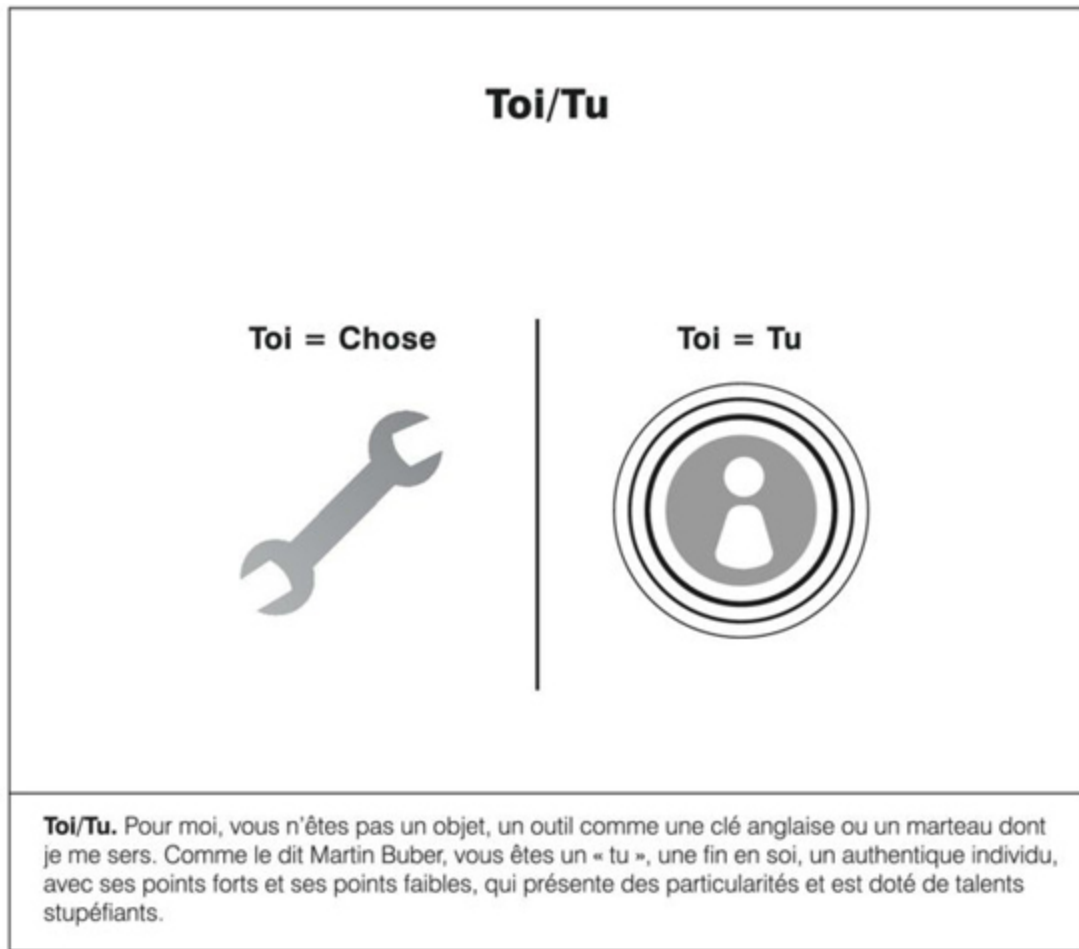
comme des choses, on le paie très cher en termes de perspectives d'avenir. On ne voit jamais, sur un bilan, l'énorme potentiel et les capacités que les gens recèlent en eux.

Par contraste, Martin Buber nous dit : « Si je considère un être humain comme étant mon *tu* [...] il n'est pas un objet parmi les autres¹². »

Il parle de « tu », car cela va au-delà du simple respect de façade, mais fait allusion à la révérence que l'on témoigne à autrui, suggère l'intimité, l'ouverture d'esprit et la confiance. Voir un autre comme un « ça » dénote l'indifférence et la distance. Cela encourage l'exploitation.

Je suis sincèrement désolé pour ceux qui ne vénèrent pas les autres. Lorsque nous en venons à nous comprendre les uns les autres, sans ressentir le besoin de contrôler ou de manipuler, nous pénétrons dans un territoire sacré, ce qui est profondément enrichissant. Carl Rogers nous explique très bien ce que cela représente pour lui :

L'un des sentiments les plus gratifiants que je connaisse [...] vient de ce que j'apprécie un individu à sa juste valeur, de la même façon que je me délecte du spectacle d'un coucher de soleil. Les gens sont tout aussi formidables que des couchers de soleil, si je leur en laisse le loisir. En fait, si l'on aime regarder un coucher de soleil, c'est peut-être parce que nous ne pouvons pas le contrôler. Quand j'en regarde un, comme ce fut le cas l'autre soir, je ne me retrouve pas à dire : « Il faut légèrement adoucir l'orange dans le coin à droite, ajouter un peu de violet en bas et une note de rose dans la teinte des nuages. » Ce n'est pas ce que je fais. Je ne cherche pas à contrôler un coucher de soleil. J'y assiste, plein de respect¹³.



L'une des plus grandes tragédies humaines consiste à perdre toute notion de respect en présence d'un être humain.

En 1964, Nelson Mandela, qui se battait pour la liberté, a commencé à purger une peine de vingt-sept ans de réclusion dans la prison sinistre de Robben Island, en Afrique du Sud. Jeune avocat, il s'était élevé contre l'apartheid, qui réprimait les Noirs comme lui. « Mille affronts, mille outrages et mille instants dont je ne me souviens plus ont fait naître en moi la colère, la révolte et le désir de combattre le système qui entravait mon peuple¹⁴ », explique-t-il. En prison, il fut aussi maltraité, et dans un premier temps il s'aigrit encore davantage.

Mais peu à peu il changea d'état d'esprit. Des années après sa libération, je suis allé lui rendre visite. « Combien de temps vous a-t-il fallu pour surmonter l'amertume que vous inspiraient vos gardiens, ceux qui vous torturaient et vous traitaient de façon aussi indigne ? » lui ai-je

demandé. « Il m'a fallu quatre ans », me répondit-il. Quand je voulus savoir ce qui l'avait amené à changer d'avis, il me déclara que ses gardiens lui parlaient « des rapports qu'ils entretenaient et de leur famille, si bien que j'en suis venu à me rendre compte qu'ils étaient, eux aussi, victimes de l'apartheid ».

Un jeune gardien, Christo Brand, décrivait ainsi son cheminement personnel : « Quand j'ai commencé à travailler à Robben Island, on m'a dit que les détenus n'étaient que des bêtes. J'avais des collègues qui les détestaient et se montraient cruels avec eux¹⁵. » Mais ensuite on l'affecta à la garde de Nelson Mandela. « Quand je suis arrivé à la prison, Nelson Mandela avait déjà soixante ans. Il était très simple et poli. Il m'a traité avec respect, et de mon côté j'en suis venu à l'estimer de plus en plus. Au bout d'un moment, une véritable amitié est née entre nous, même s'il était incarcéré. »

Cette amitié a transformé la vie de Christo Brand. Il a commencé à rendre service à Mandela, à lui apporter du pain en cachette et à lui transmettre des messages. Il a même enfreint le règlement pour lui permettre de voir son petit-fils, à l'époque un nourrisson. « Mandela avait peur que je me fasse prendre et que l'on me punisse. Il a écrit à ma femme pour lui dire que je devais continuer mes études. Même détenu, il encourageait un gardien à faire des études. »

Mandela s'est occupé de Riaan, le jeune fils de Brand, qui eut le droit de venir le voir et l'a aimé comme s'il s'agissait de son grand-père. Des années après, à l'époque où Mandela était président de l'Afrique du Sud, Riaan bénéficia d'une bourse¹⁶.

Nelson Mandela et Christo Brand ont vu leurs relations passer du « moi-ça » au « je-tu ». Le jeune homme, aux yeux de qui les Noirs étaient des animaux, s'est pris d'affection pour le vieux détenu, et il s'est mis à combattre l'apartheid. Le vieil homme, pour qui les Blancs étaient des ennemis, en est venu à beaucoup aimer le jeune gardien. Ce n'était là qu'une étape de ce que Mandela appelle sa « longue marche vers la liberté », à partir de ses propres préjugés.

« C'est pendant ces longues années de solitude que ma soif de liberté pour mon peuple s'est transformée en soif de liberté pour tous les peuples, noirs et blancs. J'avais parfaitement conscience qu'il faut tout autant libérer l'opresseur que l'opprimé... On dépoussède de la même façon l'opprimé et

l'opresseur de leur humanité¹⁷. » Comme il faisait preuve d'une telle clairvoyance, les gens de son peuple ont dit qu'il possédait l'*Ubuntu*.

Ces transformations interviennent quand les relations en arrivent à être vraiment individuelles. Mandela et Brand en sont venus à se considérer respectivement comme des *individus*, et non comme des représentants d'une partie adverse que l'on exècre. Comme le dit l'archevêque Desmond Tutu, quand enfin nous nous voyons vraiment les uns les autres, « nous entrapercevons ce qui est mieux [...] lorsque le monde est galvanisé par un esprit de compassion et un incroyable débordement de générosité ; lorsque nous sommes pendant un bref laps de temps liés par une humanité bienveillante¹⁸ ». Tel est le pouvoir du paradigme « Je vous vois ».

Quand je comprends le paradigme « Je vous vois », je vous témoigne un véritable respect, qui n'a rien d'artificiel. Je *vous* vois, vous, et non le camp auquel vous appartenez dans le conflit qui nous oppose. Je sais que votre histoire est riche, complexe et que vous avez très souvent fait preuve d'une perspicacité impressionnante. Dans le paradigme « Je vous vois », nous sommes, vous et moi, détenteurs ensemble d'une puissance unique, car nos deux forces se complètent. On ne trouve nulle part ailleurs une telle combinaison. Ensemble, nous pouvons envisager une troisième voie. Ce qui est impossible si nous fonctionnons avec le paradigme revenant à stéréotyper l'autre.

Avec le paradigme « Je vous vois », je possède l'*Ubuntu* ; je m'inscris dans un vaste cercle de communion d'idées. Si je *vous* vois vraiment, je suis prédisposé à vous comprendre, à ressentir la même chose que vous, et par conséquent à réduire l'antagonisme et à accroître la synergie avec vous. En revanche, si vous vous tenez en dehors de mon cercle de communion d'idées, je ne peux pas voir ni ressentir la même chose que vous, et ni vous ni moi ne pourrions être aussi forts, perspicaces et innovateurs qu'il nous serait possible de l'être ensemble.

Je vous engage à prendre ce paradigme au sérieux dans votre vie. Pensez à une ou deux personnes, un collègue, un ami, un membre de votre famille, qu'il vous faut *voir*. Vous savez ce que j'entends par là. Auraient-ils une raison de penser que vous les dévalorisez, ou que vous faites semblant de les respecter ? Dites-vous du mal d'eux dans leur dos ? Les considérez-vous comme des symboles, ou bien comme de véritables individus, avec leurs points forts et leurs points faibles, leurs manies et leurs

contradictions, leurs dons extraordinaires et leurs effroyables angles morts... tout comme vous ?

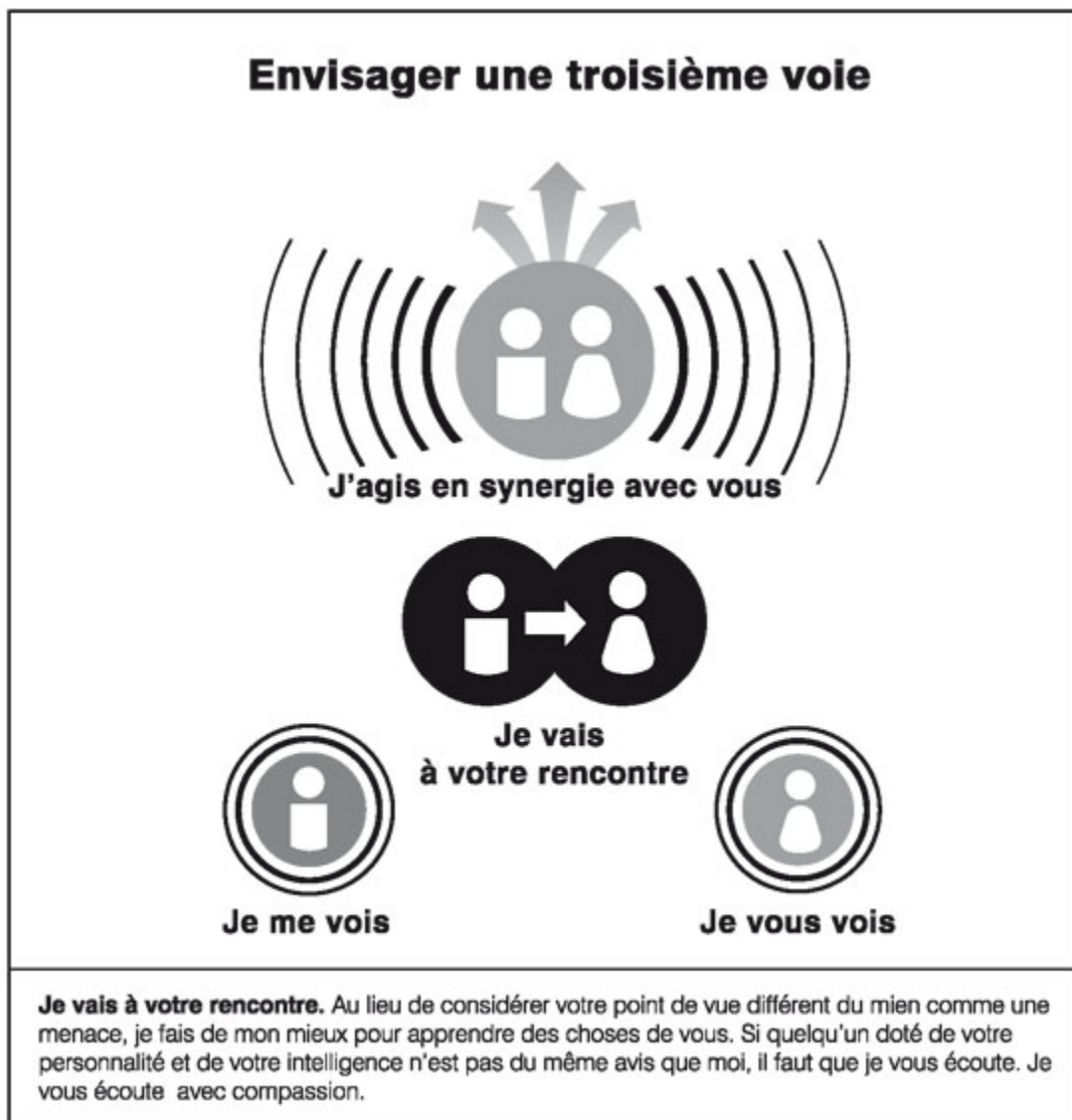
Troisième paradigme : « Je vais à votre rencontre »

Ce paradigme vise à aller à la rencontre des points de vue différents, au lieu de les éviter ou de rester sur la défensive.

La meilleure réponse à apporter à quelqu'un qui n'est pas du même avis que vous, c'est de lui dire : « Vous n'êtes pas d'accord ? Il faut que je vous écoute ! » Et de le faire.

Les meilleurs dirigeants ne nient pas le conflit, tout comme ils ne cherchent pas à l'étouffer. Ils y voient une occasion d'aller de l'avant. Ils savent qu'il n'y a pas de développement, de découverte et d'innovation, et du même coup pas de paix, tant que l'on n'aborde pas honnêtement les questions provocantes.

Au lieu de battre froid, de rétrograder ou de renvoyer un employé qui n'est pas du même avis que lui, un dirigeant efficace va le voir et lui dit : « Si quelqu'un de votre intelligence, de votre compétence et aussi dévoué que vous n'est pas d'accord avec moi, il doit y avoir quelque chose qui m'échappe et qu'il faut que je comprenne. Vous vous situez dans une perspective, un système de référence qu'il faut que j'examine. »



J'appelle ce paradigme « Je vais à votre rencontre », pour faire comprendre qu'envisager une troisième voie suppose que l'on change de façon de penser. Quand je me retrouve en présence de quelqu'un qui n'est pas d'accord avec moi, je me mets automatiquement sur la défensive, comme tout le monde. Voilà pourquoi le fait d'envisager une troisième voie va à ce point à l'encontre de l'intuition. Cela m'incite à accorder une grande valeur à ceux qui ne sont pas du même avis que moi, au lieu de dresser des murs pour m'abriter derrière.

Le paradigme « Je vais à votre rencontre » s'oppose carrément à celui qui affirme « Je me défends contre vous », comme on le voit dans le tableau

de la page suivante. N'oubliez pas que ce que nous *voyons* conditionne ce que nous *faisons*, et que les *résultats* que nous obtenons dépendent de ce que nous *faisons*.

Mon identité elle-même est enserrée dans mes opinions, mes idées, mes instincts et, oui, mes préjugés. C'est pourquoi elle est nécessairement précédée par les deux paradigmes « Je me vois » et « Je vous vois ». Le fait de rechercher une troisième voie exige que je ressente en mon for intérieur cette sécurité qui vient de ce que je me regarde de façon réaliste et que j'apprécie à leur juste valeur tout ce que vous offrez d'exceptionnel et les optiques formidables que vous apportez. La mentalité de ceux qui sont sur la défensive représente le contraire ; elle se nourrit de l'insécurité et de l'illusion, et elle déshumanise ceux qui sont différents.

« Je vais à votre rencontre » part du principe que la vérité est compliquée et que tout le monde en possède vraisemblablement une parcelle. « La vérité n'est jamais pure et rarement simple », disait Oscar Wilde. Personne ne la détient entièrement. Ceux qui s'efforcent de trouver une troisième voie admettent que plus grande est la part qu'ils en ont, plus ils voient les choses telles qu'elles sont. C'est ainsi qu'ils recherchent *délibérément* d'autres parcelles de vérité. Si vous détenez une part de vérité dont je suis dépourvu, pourquoi ne viendrais-je pas vous voir pour l'apprendre auprès de vous ?

J'aimerais souligner qu'il s'agit là d'un changement radical de mentalité. Dans cette optique, le conflit n'est pas considéré comme un problème, mais comme une chance. Le désaccord patent est vu comme un moyen d'apprendre, et non comme un obstacle. Les multiples ouvrages consacrés aux négociations insistent sur la nécessité de trouver des points d'accord, des secteurs où nous avons des intérêts communs. C'est important. Mais il l'est peut-être plus encore d'examiner les différences et d'en tirer parti.

	Je vais à votre rencontre	Je m'oppose à vous
VOIR	Il n'est pas seulement souhaitable d'avoir d'autres points de vue, des parcelles de vérité, c'est indispensable.	Les autres points de vue sont erronés ou, à tout le moins, pas très utiles.

	Je vais à votre rencontre	Je m'oppose à vous
FAIRE	Je dis : « Vous voyez les choses autrement, il faut que je vous écoute ! » Puis je vous écoute avec sympathie jusqu'à ce que je comprenne votre manière de voir les choses.	Je dis : « Vous voyez les choses autrement, vous représentez donc une menace. » Si je n'arrive pas à vous convaincre, je vous ignore, je vous évite, ou bien je m'oppose fermement à vous.
OBTENIR	Une vision plus large et exhaustive du problème, qui permet d'y apporter une solution plus énergique.	Une vision étroite et incomplète du problème, qui débouche sur une solution insatisfaisante.

Il est non seulement normal, mais indispensable que des gens ne soient pas tous d'accord. Je n'ai cessé d'expliquer, depuis des années, que si deux individus sont du même avis, l'un des deux est superflu. Un monde sans différences serait un monde uniforme où il ne saurait y avoir de progrès. Il n'empêche qu'au lieu d'apprécier ces différences, nous nous en protégeons, car nous pensons qu'elles menacent notre identité. Ceux qui se tiennent sur la défensive se retranchent derrière des murs pour étayer leurs positions, au lieu d'aller de l'avant.

Les murs

L'un des sujets de découragement que nous rencontrons en cas de conflit, c'est le mur en béton de l'opinion. Au cours de l'histoire, nous avons vu les murs, au sens figuré du terme, qui se dressent entre les peuples devenir des murs au sens propre. Nous l'avons vu à Berlin entre le monde capitaliste et le monde communiste, nous le voyons au Moyen-Orient entre Israéliens et Palestiniens. Tant que les murs sont debout, ou du moins tant que l'un de nous n'est pas disposé à aller voir l'autre pour le comprendre vraiment, nous ne pouvons pas aller de l'avant.

Ces murs sont faits de clichés. Les clichés politiques sont, bien entendu, la forme de manipulation la plus transparente, mais on tombe partout sur des arguments rebattus, que ce soit sur son lieu de travail ou à la maison. Année après année, on voit les gens s'agresser au lieu de discuter, ce qui

déchaîne les passions parmi les adeptes de la pensée binaire, mais n'éclaire, hélas, guère les autres.

« Individu libéral qui privilégie les impôts et les dépenses ! »
« Conservateur sans cœur ! »
« Laxiste avec la criminalité ! »
« Belliciste raciste ! »
« Espèce de lâche renégat ! »
« Vendu au complexe militaro-industriel ! »
« Si vous êtes élu, ce sont les terroristes qui auront gagné ! »
« Si vous êtes élu, les riches seront plus riches et les pauvres seront réduits à la misère ! »
« Socialiste ! »
« Fasciste ! »

Dans *Les Voyages de Gulliver* de Swift, nous découvrons des individus étranges, les Laputiens, qui sont l'élite dirigeante de leur pays. Ayant décidé que ça leur demanderait trop d'efforts de se parler, ils se promènent avec des sacs remplis de symboles qu'ils se montrent les uns les autres dès qu'ils se rencontrent. « J'ai souvent vu deux de ces sages ouvrir leur sac et discuter pendant une heure, puis remettre leurs symboles en place et s'en aller¹⁹ », nous dit Gulliver. Il va de soi que Swift se moquait des dirigeants politiques et des hommes d'affaires qui ne cessent de se jeter à la figure les mêmes sujets de discussion éculés au lieu d'engager une authentique communication.

Aujourd'hui, on emploie un ton de plus en plus venimeux dans ces actes de non-communication. Dans le discours, nous avons apparemment atteint le niveau le plus bas en matière de courtoisie. Il y a de la colère, de la division, de la frustration et de la polarisation. Même dans les hautes sphères de l'État, où prévalait jadis le respect mutuel, on voit bien souvent les gens s'emporter au lieu de dialoguer. La pensée binaire devient pernicieuse.

Dans chaque pays, sur Internet, dans les prétendus bulletins d'information de la télé câblée, sur les ondes radio, des démagogues ont trouvé le moyen de gagner une fortune en rangeant les gens dans des camps opposés, qu'ils acclament ou injurient. Certains se prennent pour des martyrs, d'autres sont à l'évidence des profiteurs, mais leur rôle consiste très souvent à faire détester tous ceux qui ne sont pas de leur avis. Cette mentalité simpliste qui veut que ce soit « nous contre eux », comme le dit Ronald Arnett, qui enseigne à l'université, leur permet de « donner

l'illusion d'être très perspicaces, alors qu'en réalité ils refusent d'enrichir leurs perspectives en écoutant ce que pense l'autre²⁰ ».

Avec Internet, nous avons la possibilité toute récente de constituer des tribus, comme le remarque Seth Godin, un chef d'entreprise²¹. C'est fantastique. Tout le monde peut s'y connecter, des philosophes stoïciens aux Ukrainiens qui font de la danse folklorique, et voir ensemble quels sont leurs intérêts communs. Ce nouveau tribalisme comporte cependant un aspect menaçant : ne se regroupent que des gens qui sont du même avis. Deux individus qui posent la même question sur Google obtiendront deux réponses différentes, car ce moteur de recherche perfectionné sait déjà ce qu'ils veulent chacun entendre. L'ironie veut qu'alors que se multiplient sur Internet les occasions d'entendre une foule de voix, les gens qui sont retranchés derrière des murs numériques se refusent à tout contact avec d'autres individus qui défendent des points de vue différents, et ne s'y intéressent pas. Comme les Laputiens, ils échangent des banalités et s'approuvent d'un signe de tête, tout en s'abstenant d'écouter autre chose.

Le bâton de parole

Voilà maintenant des années que ces gens qui propagent l'hostilité et la fragmentation me tracassent. J'ai bien essayé de les contrer en leur enseignant le paradigme « Je vais à votre rencontre ». J'ai rencontré une bonne trentaine de chefs d'État et une multitude de dirigeants d'entreprise et de chefs de gouvernement. J'ai vu des élèves dans le monde entier, de Singapour jusqu'en Caroline du Sud, et je leur apprends toujours la même chose, ce que j'appelle « communiquer avec le bâton de parole ».

Pendant des siècles, les Indiens d'Amérique ont recouru au bâton de parole, lors des réunions de leurs conseils, pour désigner celui qui était autorisé à parler. Tant que celui qui s'exprime tient ce bâton à la main, personne n'a le droit de l'interrompre. Il faudra pour cela attendre qu'il estime avoir été entendu et compris. De nobles chefs indiens m'ont offert un bâton de parole traditionnel, auquel je tiens comme à la prunelle de mes yeux. (Au cours de la même cérémonie, ils m'ont rebaptisé « Aigle chauve ! ») Il vaut le coup de se pencher sur le symbolisme du bâton de parole :

Celui qui a le bâton de parole détient le pouvoir sacré des mots. Quand il l'a à la main, il est le seul à pouvoir s'exprimer ; les autres membres du conseil doivent garder le silence. C'est la plume d'aigle attachée au bâton de parole qui lui donne le courage et la sagesse de parler

honnêtement et avec sagacité. Le morceau de fourrure de lapin qui se trouve à l'autre extrémité du bâton lui rappelle qu'il lui faut se montrer doux et chaleureux dans ses propos, qui doivent venir du cœur. Grâce à la pierre bleue, il n'oubliera pas que le Grand Esprit lit aussi bien dans son cœur qu'il écoute ce qui sort de sa bouche. Le coquillage, irisé et ondoyant, lui rappelle que toute création change, jours, saisons et années, au même titre que les gens et les situations. Les quatre couleurs des perles, jaune pour le lever du soleil (l'est), rouge pour le coucher du soleil (l'ouest), blanc pour la neige (le nord) et vert pour la terre (le sud), symbolisent les pouvoirs de l'univers qu'il détient à ce moment, pour dire ce qui lui vient du fond du cœur. Des poils du grand bison sont attachés au bâton. Celui qui parle peut le faire avec le pouvoir et la force de cet animal superbe²².

Cette description d'un bâton de parole cherokee résume parfaitement ce que j'ai essayé d'enseigner. Le bâton de parole ne sert pas à s'imposer dans une discussion, il est là pour nous aider à écouter et à comprendre quelqu'un qui parle avec son cœur. Il demande du courage, de la sagesse et requiert d'adoucir la vérité par de la compassion. Il est absolument indispensable dans la culture mondiale du XXI^e siècle de comprendre les autres, au lieu d'essayer de les dominer. Communiquer sur le même mode qu'avec le bâton de parole est à notre époque une exigence morale.



Le bâton de parole joue un rôle essentiel dans ce que l'on appelle le cercle de discussion, réuni par les anciens pour parler des problèmes importants et des décisions qu'il convient de prendre. La coutume veut que ce cercle ne soit pas une société de débats contradictoires. Le D^r Carol Locust en donne la description suivante : « Le cercle a pour but de permettre à chacun de dire sa vérité dans un lieu sûr où l'on se sent en confiance [...] Personne ne jouit d'une préséance sur les autres, tous les membres sont égaux et il n'y a ni début, ni fin, de sorte que tout ce que l'on dit est accepté et respecté de la même façon. »

L'origine des cercles de discussion se perd dans la nuit des temps, mais on en relève la trace dans les mythes fondateurs de la confédération iroquoise. Pendant des siècles, les cinq peuples de la région située en bas des Grands Lacs se sont livrés des guerres sanglantes, chacun essayant

d'acquérir une position dominante. Un jeune étranger que la légende appelle Deganawidah, c'est-à-dire le Pacificateur, est arrivé au milieu de ces nations, peut-être dès le XII^e siècle, et a tout changé.

On raconte qu'il est allé voir un guerrier sanguinaire dont la vie était tramée par la violence, et qui terrifiait tellement les autres qu'il était complètement isolé et qu'on ne lui avait jamais donné de nom. Un soir, le Pacificateur a grimpé sur le toit de la hutte de ce guerrier sans nom, et qui était percé d'un toit d'où s'échappait de la fumée. Le guerrier était en train de broyer du noir en regardant bouillir une marmite. Quand il vit le visage de l'inconnu se refléter sur l'eau, il le trouva d'une beauté saisissante et il en vint à se dire que, de son côté, il avait d'ordinaire un comportement funeste.

Quand l'étranger est descendu du toit, puis est entré dans la cabane, le guerrier l'a serré dans ses bras. « Ça m'a surpris de voir un homme m'observer du fond du récipient. J'ai trouvé sa beauté stupéfiante... J'en suis arrivé à me dire que ça pouvait être moi qui regardais depuis le fond de la marmite. Et j'ai estimé qu'il n'était peut-être pas correct de tuer des êtres humains, comme j'avais l'habitude de le faire. »

Il s'est confié à l'inconnu, qui l'a écouté avec respect lui raconter son histoire. « Maintenant que j'en ai fini, déclara-t-il ensuite, c'est à votre tour de parler. J'écouterai le message que vous allez me délivrer, quel qu'il soit. »

« Vous avez désormais changé votre façon de vivre, et vous vous trouvez dans un autre état d'esprit, qui conjugue en l'occurrence la paix et la rectitude », lui dit le Pacificateur. Ils regardèrent ensemble l'eau, et constatèrent qu'ils se ressemblaient beaucoup. Le Pacificateur lui donna alors un nom, Hiawatha, et les deux hommes « menèrent pendant des années un combat intellectuel et spirituel » afin de rassembler Mohawks, Oneidas, Onondagas, Cayugas et Senecas dans ce qu'on appelle aujourd'hui la Confédération iroquoise²³.

Considérée par certains comme « la plus vieille démocratie participative au monde », la confédération est apparue comme une troisième voie pour mettre fin aux conflits incessants et au fait que la tribu la plus forte réduisait ses adversaires en esclavage. Les cinq nations ne se firent plus jamais la guerre. Le système constitutionnel des Iroquois, nommément la « grande loi de la paix », existe toujours, et il est dirigé par un conseil de chefs de clans, les décisions étant dans l'ensemble adoptées par consensus, les

représentants ayant tous également voix au chapitre²⁴. Le conseil ne s'occupe que des questions de première importance, celles d'ordre local étant du ressort des conseils de tribus, au sein d'un système de gouvernement fédéral unique en son genre. Il est intéressant de noter que les conseils de femmes peuvent exercer un droit de veto sur les décisions prises par les chefs.

Même si les historiens ne s'accordent pas sur l'influence qu'elle a réellement exercée, la Confédération iroquoise semble avoir servi de modèle pour la création des États-Unis. Plusieurs dizaines d'années avant la guerre d'Indépendance, Benjamin Franklin proposa que les colonies britanniques en Amérique optent pour une union du même genre. Il était en effet très impressionné par le « mode d'union » ingénieux des Iroquois. « Il a survécu à l'épreuve du temps, et il semble indissoluble. » S'ils y arrivent, s'interrogeait-il, pourquoi les colonies ne pourraient-elles pas faire de même²⁵ ?

Tel est le legs fondamental de ce premier cercle de discussion, apparu quand Hiawatha a vu dans l'eau son reflet et celui de son frère. Il en est en effet résulté un « nouvel état d'esprit », comme l'expliqua le Pacificateur, à savoir les deux paradigmes « Je me vois » et « Je vous vois », qui ont changé la façon de vivre de Hiawatha. Pour répandre ce nouvel état d'esprit chez les peuples indiens, ces deux hommes ont appliqué le paradigme « Je vais à votre rencontre », organisant des cercles de discussion partout où ils passaient et participant ainsi à la mise en place de la grande loi de la paix parmi les nations indiennes. Le bâton de parole devint l'icône de la grande loi de la paix.

Éprouver de l'empathie

Se montrer compréhensif en écoutant l'autre, comme le diraient les psychologues, voilà l'essence même de la communication qui s'effectue sur le mode du bâton de parole. J'ai consacré une grande partie de ma vie à apprendre aux gens à pratiquer l'écoute empathique, car c'est la clé de la paix et de la synergie. Il ne s'agit pas d'une autre technique de manipulation. Si Hiawatha a donné libre cours à sa fureur, à son sentiment de culpabilité et s'il a reconnu être seul, c'est parce que le Pacificateur était disposé à se porter à sa rencontre, puis à se tenir à l'écoute de son cœur et de ce qui sortait de sa bouche. Ce n'est qu'après s'être épanché qu'il fut à même d'entendre le message du Pacificateur : « J'ai maintenant fini de

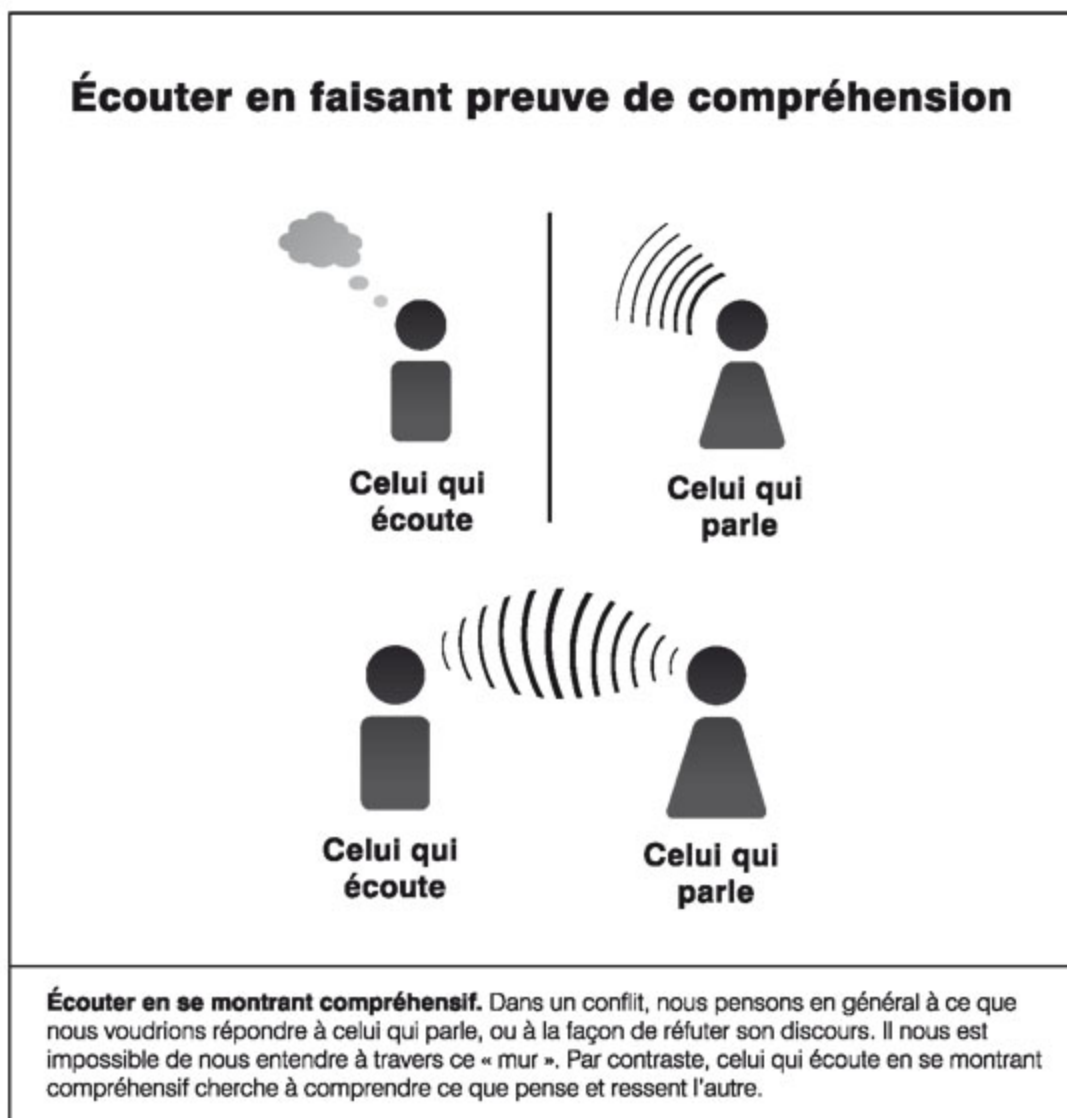
m'exprimer. Je vais à mon tour écouter le message que vous allez bien pouvoir me transmettre. »

Qu'est-ce que l'empathie ? J'aime bien la réponse que donne Khen Lampert, un philosophe israélien : « On éprouve de l'empathie quand on se place [...] dans la tête de l'autre, quand on regarde la réalité avec ses yeux, quand l'on ressent la même chose qu'elle ou lui, quand l'on prend part à sa douleur²⁶. » On dirait que nous sommes programmés pour nous identifier aux autres ; ainsi les nouveau-nés eux-mêmes pleurent-ils en entendant brailler les autres bébés.

L'empathie ne se confond pas avec la compassion, qui revient à approuver l'autre ou à se ranger dans son camp lorsque survient un conflit. Pratiquer l'écoute empathique ne signifie pas que l'on partage le point de vue de l'autre, mais qu'on essaie de le comprendre, que l'on se montre attentif au message qu'il délivre et à l'émotion qu'il exprime, de sorte que l'on peut se mettre à sa place.

Pour moi, l'écoute empathique revient peu ou prou à « donner de l'air » sur le plan psychologique. Si vous étiez en train de suffoquer, vous ne penseriez qu'à une chose, avoir de l'air, et tout de suite ! Mais une fois que vous avez respiré, vous avez obtenu satisfaction. Comme de l'air, ce dont l'homme a le plus besoin, psychologiquement parlant, c'est d'être compris et estimé.

Quand on écoute quelqu'un d'une oreille compréhensive, on lui donne de l'air psychologique. Une fois que ce besoin vital est comblé, on peut alors s'attacher à résoudre les problèmes. Dans un monde en conflit, une foule de gens ont l'impression de ne pas être entendus, se sentent spoliés et trouvent frustrant qu'on ne leur prête pas attention ou qu'on les présente sous un faux jour. Celui qui fait l'effort de les écouter, de les écouter vraiment, est muni d'une clé qui ouvre une prison mentale dans laquelle on étouffe. Voici comment Carl Rogers décrit l'attitude de ceux qui ont vraiment l'impression d'avoir été compris :



Lorsque quelqu'un a le sentiment d'avoir été entendu, il en a presque toujours les larmes aux yeux. À mon avis, il pleure de joie. C'est comme s'il disait : « Dieu merci, il y a quelqu'un qui m'a écouté. Quelqu'un sait ce que ça fait d'être celui que je suis. » Dans pareilles circonstances, j'imagine que je suis un prisonnier dans son cachot, qui envoie jour après jour le même message en morse : « Est-ce que l'on m'entend ? Il y a quelqu'un ? » Finalement, il détecte un jour de petits coups dans le mur, qui se traduisent par « oui ». Cette réponse suffit à elle seule à l'arracher à sa solitude ; il est redevenu un être humain²⁷.

Je vais à votre rencontre, je vous entends, et les murs tombent. Pensez aux répercussions que cela entraîne sur nos problèmes de couple, sur nos litiges, sur nos différends politiques, sur les conflits les plus durs auxquels nous sommes confrontés quand nous sommes enfin à même de constater que quelqu'un nous entend. Les tensions psychiques disparaissent, et nous pouvons envisager une troisième voie.

Nous sommes dotés de cette faculté innée d'éprouver ce que ressent l'autre. Au début des années quatre-vingt-dix, on a découvert dans le cerveau un type de cellules, les « neurones miroirs », qui s'activent quand nous faisons quelque chose ou voyons quelqu'un le faire. Les scientifiques italiens ont d'abord constaté ce phénomène chez les singes. Alors qu'ils se livraient à des expériences pour voir quelles cellules du cerveau s'activaient lorsque le singe tendait le bras pour attraper de la nourriture, ils furent sidérés de constater que celles-ci devenaient également actives lorsque l'animal regardait un *congénère* agir de même.

Les neurones miroirs distinguent apparemment les gestes hostiles de ceux qui ne sont pas agressifs. C'est ainsi que lorsque quelqu'un lève un bras, ces cellules ne réagissent pas de la même façon suivant que cet individu veuille se coiffer ou bien s'emparer d'une matraque pour nous assommer, alors qu'en réalité nous ne savons pas du tout ce qu'il va faire. Les mêmes neurones s'activent quand nous sourions ou quand on nous sourit. Quand nous voyons un sourire, nous le ressentons. Quand nous voyons souffrir quelqu'un, nous éprouvons de la douleur. Ces neurones *perçoivent* donc les émotions d'autrui²⁸.

Si nous sommes naturellement doués d'empathie, et si celle-ci a un tel effet sur nous, pourquoi l'observe-t-on si rarement ? À cause des paradigmes qui sont en concurrence. Suzann Keen observe, dans son étude sur l'empathie et le roman²⁹, que « le désir d'imposer la prédominance, de diviser et d'établir des relations hiérarchiques » affaiblit l'empathie. On a coutume de penser que celui qui fait preuve d'empathie est un « sentimental », qui croit naïvement qu'en comprenant les gens on les changera. Les réalistes froids sont insensibles à l'empathie.

Mais quand on réfléchit à ce qu'il s'ensuit d'imposer aux êtres humains « la prédominance, la division et la hiérarchie », on est bien obligé de se demander qui sont les véritables réalistes. Si je cherche à dominer et diviser les gens, si je m'efforce de les mettre dans des catégories, je me heurterai

inévitablement à des résistances. Il n'y aura pas de « je-tu », rien que « moi-ça ». Je récolterai le conflit au lieu d'encourager la créativité.

Un autre obstacle à l'empathie, nous dit Rogers, réside dans « notre propension naturelle à juger, évaluer, approuver ou désapprouver les déclarations d'autrui ». « Quand vous sortez d'une conférence, nous dit-il à titre d'exemple, l'un des commentaires que vous risquez d'entendre, c'est : "Je n'ai pas aimé ce qu'il a raconté." Comment allez-vous alors réagir ? Presque invariablement, vous approuvez ou désapprouvez cette déclaration. "Moi non plus", direz-vous, ou alors au contraire : "Ah non, j'ai trouvé ça très bien." Bref, votre première réaction consiste à évaluer ce que l'on vous a dit, de l'évaluer à partir de vos critères³⁰. » Des propos de ce genre sont généralement anodins, mais plus le conflit se durcit, plus nous sommes portés à nous ériger en juges et moins nous avons de chances de nous identifier à l'autre. Quand le désaccord porte sur des convictions ancrées ou sur des problèmes d'identité, il n'est pas rare que l'empathie disparaisse pour de bon. C'est pourquoi il est contraire à l'intuition de pratiquer l'écoute empathique, sauf si cela devient une habitude, comme je l'enseigne depuis longtemps : « *D'abord* chercher à comprendre, *puis* se faire comprendre », et non le contraire.

Pour que l'écoute empathique devienne coutumière, il nous faut la pratiquer délibérément. Quand j'apprends que quelqu'un n'est pas d'accord avec moi, je vais le voir pour lui demander de préciser sa pensée. Plus j'agis ainsi, plus ça me met à l'aise et plus j'en apprend. J'apprécie beaucoup les échanges.

En réponse à cette personne qui « n'a pas aimé ce qu'a raconté ce type », je vais lui demander de préciser sa pensée. S'il ne s'agit pas là d'une question importante, j'y verrai plus clair. Si, au contraire, c'est quelque chose qui me tient à cœur et si je cherche d'abord à comprendre la position de l'autre, celui-ci sera ensuite plus enclin à m'écouter quand je lui exposerai la mienne.

Vous allez m'objecter que vous êtes attentif à ce que l'on vous dit, que vous êtes honnête et que vous n'avez pas de préjugés. Vous risquez cependant de ne pas avoir fait preuve de tolérance en écoutant. Si vous êtes comme la plupart d'entre nous, vous formulez vos réponses alors même que je suis en train de m'exprimer. Puis-je vraiment être libre et sans préjugés en votre présence si vous prenez systématiquement le contre-pied de ce que je dis ? Si vous essayez de communiquer avec votre fille, va-t-elle s'ouvrir

à vous si vous la jugez, la contredisez ou vous moquez d'elle ? Si vous êtes un patron, vos employés ont-ils le loisir de vous parler tout en escomptant être compris ?

La prochaine fois que vous participerez à une discussion, tentez cette expérience : chacun ne peut s'exprimer qu'après avoir énoncé ce que pense *et* ressent celui qui vient de parler juste avant, et cela en lui donnant entière satisfaction. Vous allez tout de suite vous apercevoir que ce n'est pas si facile. Passe encore de répéter ce que pense celui qui se trouve en face de nous, mais c'est une autre paire de manches que de faire revivre des *émotions*. Si vous persévérez, vous arriverez cependant à éprouver de l'empathie. Vous allez découvrir ce qu'il en est de se mettre à sa place et d'avoir la même vision du monde que lui.

Les techniques de l'écoute active – refléter les sentiments, répéter les idées, s'abstenir de juger ou de faire des commentaires – sont utiles et bien connues du grand public. Mais pour écouter quelqu'un tout en se mettant à sa place, il faut rester assis, garder le silence et se montrer attentif. Évidemment, si vous êtes du genre à vous énerver quand vous écoutez quelque chose qui ne vous plaît pas, ça peut devenir problématique.

Le plus grand défi consiste toutefois, de très loin, à adopter *l'état d'esprit* propice à l'empathie. Si vous vous portez à ma rencontre parce que je ne suis pas de votre avis, si vous désirez sincèrement comprendre ce que je pense, pour quelle raison je le pense et ce que ça me fait, ce qui est une preuve d'estime à mon égard, vous serez sidéré de constater que je m'ouvrirai très vite à vous. L'écoute active risque de gêner l'écoute empathique. Et si j'ai l'impression que vous faites semblant de vous intéresser à mon point de vue, je vais vous en vouloir de recourir aux techniques d'écoute active pour me manipuler.

En fin de compte, l'empathie élargit votre réflexion. Quand votre conjoint, votre collègue ou votre ami s'ouvre vraiment à vous au point d'en devenir transparent, il mêle vos idées et les siennes. Ses vérités sont désormais aussi les vôtres. Hannah Arendt, qui s'intéressait à la philosophie politique, tout en accordant par ailleurs une grande importance à la vérité et en connaissant très bien ses limites, a appris à les dépasser pour se mettre dans l'esprit des autres. « Avoir un état d'esprit moins étriqué, quand on réfléchit, cela veut dire que l'on entraîne son imagination à aller voir ailleurs³¹. » Le dalaï-lama déclare souvent que ceux qui lui en apprennent le plus sont ceux avec qui il a un différend³².

« L'écoute empathique ne va-t-elle pas prolonger le conflit ? » me demanderez-vous. « Faut-il vraiment que j'écoute tout ça encore une fois ? Cela n'aggrave-t-il pas les choses ? Je n'ai pas de temps à perdre ! » Ces questions sont emblématiques du paradigme qui est le vôtre. Si vous pensez que vous avez déjà tout entendu, vous vous trompez. À moins de m'avoir remis, métaphoriquement parlant, le bâton de parole, à moins de m'avoir si bien compris et d'avoir si bien saisi ce que je ressens que vous pouvez me ressortir mon argumentation, vous n'avez rien entendu du tout.

Quant à faire en sorte que le conflit s'éternise, je me suis aperçu que la meilleure façon de trouver une solution, c'est de pratiquer l'écoute empathique. Le temps que vous mettez à comprendre mon intelligence et mon cœur n'est rien comparé à celui que vous consacriez à me combattre et aux ressources que vous gaspilleriez par la même occasion. Rien qu'aux États-Unis, un million deux cent mille avocats facturent à leurs clients quelque soixante et onze milliards de dollars par an, chiffre qui n'inclut même pas les affaires financières qu'ils gagnent en justice. Quelles économies de temps et d'argent ne pourrait-on pas réaliser si les gens cherchaient à se comprendre les uns les autres, en faisant preuve d'honnêteté et d'ouverture d'esprit ?

Au niveau individuel, combien d'années sont-elles gaspillées en disputes conjugales et autres relations conflictuelles tout simplement parce qu'il n'y a pas d'empathie ? Cela demande du temps de pratiquer l'écoute empathique, mais ce n'est rien à côté de celui qu'il faut pour rétablir les liens abîmés ou rompus, pour vivre sans avoir des problèmes refoulés et non résolus.

En 2010, au milieu d'un débat national sur le système de santé en vigueur aux États-Unis, le président et les leaders du Congrès, qui ne sont pas du même avis, ont décidé d'en discuter à la télévision. C'était, une fois n'est pas coutume, l'occasion fascinante d'observer en direct les polémiques qui se déroulent généralement en secret. C'était aussi très éloquent.

Je reconnais qu'il peut être plus difficile d'éprouver de l'empathie quand un grand nombre de gens sont impliqués. C'est pourtant souvent arrivé, et on le constate en général quand un petit nombre d'individus renoncent à leur attitude délirante et décident de faire mieux. Ce ne fut pas le cas, en l'occurrence. Les deux camps se sont exprimés intelligemment et se sont montrés convaincants. Ils nous ont raconté des histoires

épouvantables sur des gens qui ne pouvaient pas se faire soigner, sur les tarifs prohibitifs et les injustices scandaleuses. Ils ont ri et pleuré devant les inégalités et les insuffisances criantes. Ils ont relevé tout ce qui n'allait pas dans la position adverse. Vu la somme de renseignements dont ils disposaient, il était évident qu'ils avaient préparé leur sujet.

Mais, en fin de compte, on les sentait frustrés. Ils avaient eu beau faire appel à la logique, à l'émotion et s'appuyer sur des informations précises, chacun était resté sur ses positions. Même en tenant compte du fait qu'ils se savaient filmés et qu'il s'agissait là pour eux d'un exercice destiné à déstabiliser l'adversaire, on les sentait bien déçus de constater qu'ils n'étaient pas près de surmonter leurs différences.

Qu'est-ce qui n'allait pas ? Tout simplement le fait que leurs paradigmes étaient erronés, et je ne parle pas de paradigmes politiques. Il était clair qu'à leurs yeux, ils représentaient chacun un camp, et qu'ils ne se considéraient pas comme des individus pensants, doués de raison et créatifs, capables de réfléchir en toute indépendance. Pour cette raison, personne n'a essayé de pratiquer l'écoute empathique. Personne n'a eu envie de *comprendre* ce que disait l'autre, de manière que tout le monde en profite et que l'on essaie de trouver une troisième voie.

Je ne dis pas qu'il ne devrait pas y avoir de débat, ni que l'on ne devrait pas discuter sérieusement.

Dans le cadre des paradigmes polarisés régissant notre société, nous partons souvent du principe que dans une discussion il s'agit de gagner, d'écraser l'adversaire. Essayez de faire de même avec vos amis et les membres de votre famille, pour voir si vous arrivez vraiment à construire une relation affectueuse et créative. Pour celui qui recherche une troisième voie, il ne s'agit pas de remporter la victoire, mais d'opérer une transformation, qui concerne tout un chacun dans n'importe quel camp. À mesure que nous apprenons les uns au contact des autres, nous changeons tout naturellement de position, et cela de façon parfois radicale.

Dans le paradigme « Je vais à votre rencontre », je discute avec vous pour mettre des idées à l'épreuve, et non pour les imposer. La discussion est un moyen d'apprendre, pas une arme. Mon but n'est pas de marquer des points dans cette espèce de jeu lassant où l'on cherche à s'imposer, mais au contraire de *changer* le jeu.

Dans le paradigme « Je vais à votre rencontre », je vous écoute afin de comprendre votre part de vérité, et non de chercher des failles dans vos

arguments. « La seule réalité que je puisse connaître est le monde tel que je le perçois [...], nous dit Carl Rogers. La seule réalité que vous puissiez connaître est le monde tel que vous le percevez [...] Et il n'y a qu'une chose sûre, à savoir que ces réalités perçues sont différentes. Il existe autant de "mondes réels" qu'il y a de gens³³ ! » Sauf à être moi-même dépositaire de toute la vérité (ce qui ne risque pas d'être le cas, désolé de le dire), je ne peux que profiter de la vôtre. Je ne vais pas apprendre grand-chose si je n'entends que mon propre discours. Réfléchissons à cette remarque du philosophe anglais John Stuart Mill :

L'écueil redoutable ne réside pas dans l'antagonisme exacerbé entre les parts de vérité, mais dans le fait d'en passer sous silence la moitié ; il y a toujours de l'espoir quand on est obligé d'écouter les deux camps ; c'est quand on ne prête attention qu'à l'un des deux que les erreurs se transforment en préjugés, et que la vérité elle-même cesse de produire les effets de la vérité³⁴.

Dans le paradigme « Je vais à votre rencontre », je cours un risque épouvantable et délicieux à la fois. Si j'arrive à vous comprendre vraiment, à voir les choses de la même façon que vous, rien ne dit que je ne vais pas changer d'avis ! Si je suis honnête, il est vraisemblable que je ne verrai pas les choses comme auparavant, espérons-le. Si vous n'exercez aucune influence sur ma façon de penser, j'ai alors des raisons de craindre d'être obtus. Dans mon intérêt, il faut effectivement que j'écoute votre vérité. Comme le dit Carl Rogers, mon paradigme ne devrait pas être « Je vous aime parce que vous êtes pareil que moi », mais « Vous représentez énormément pour moi et je tiens beaucoup à vous car vous êtes différent de moi. »

Prendre des décisions fermes

Vous risquez de vous dire : « Je trouve que toute cette histoire sur l'empathie n'est pas seulement un truc bon pour les cœurs tendres, mais aussi pour les imbéciles. D'accord, je suis disposé à vous écouter, je n'ai pas envie de vous manquer de respect, mais je sais ce que je veux. Je n'ai pas besoin qu'on me dise ce qu'il faut penser. »

Je répondrai que l'écoute empathique n'a absolument rien de mièvre ; en fait, c'est très concret, et si on ne la pratique pas, on a des ennuis. Celui qui ne sait pas écouter sur son lieu de travail court à sa perte. Les affaires punissent les dirigeants qui ne prennent pas de fermes décisions, lesquelles

supposent que l'on sache se mettre à la place des clients, des fournisseurs, des membres de l'équipe, des autres services, des innovateurs et des investisseurs, bref, de toutes les parties prenantes. Une décision ferme représente « le meilleur choix possible auquel on est parvenu en éliminant toutes les éventuelles incertitudes ».

C'est ainsi qu'il y a quelques années, la direction d'une multinationale travaillant dans le secteur de l'agroalimentaire a décidé de réduire les coûts de production en achetant du jus de pomme concentré auprès d'un nouveau fournisseur qui pratiquait des prix moins élevés. Pour prendre leur décision, les responsables s'adressèrent uniquement aux gens qui s'occupaient des finances de l'entreprise, sans faire appel au directeur de la branche recherche-développement. Celui-ci, un scientifique, a essayé de prévenir la direction qu'il n'y avait pas une goutte de jus de pomme dans ce liquide, qui n'était que de l'eau sucrée, mais ses supérieurs étaient tellement contents d'économiser deux cent cinquante mille dollars par an qu'ils se moquèrent de lui en le traitant de naïf qui n'a aucun sens pratique. Vint le jour où les membres de la direction se retrouvèrent derrière les barreaux, et payèrent vingt-cinq millions de dollars d'amende, c'est-à-dire l'équivalent des bénéfices qu'ils auraient réalisés pendant cent ans en écoulant un produit frelaté³⁵.

Qui donc sont les naïfs et les gens dénués de sens pratique ? Ceux qui recherchent des avis différents, dans l'intention de comprendre, ou ceux qui n'en font rien ?

On voit tous les jours dans le monde des affaires des gens prendre des décisions malencontreuses, faute de savoir ou vouloir pratiquer l'écoute empathique. Le même défaut permet d'expliquer que nous en prenons de mauvaises dans tous les domaines : chez nous, dans notre communauté, au sein du gouvernement, dans les rapports de parents à enfants.

Le refus d'écouter engendre le conflit, au lieu de favoriser la créativité, et c'est un facteur de faiblesse et non de solidité. L'ironie veut que ceux qui redoutent que l'écoute empathique ne les fasse passer pour des faibles sont les mêmes qui prennent les décisions les plus contestables.

Je connais un couple qui a trois grands enfants. C'est une famille bien, tout à fait ordinaire, pleine d'entrain et de vivacité. Le père a beaucoup voyagé pour son travail à l'époque où sa fille et ses fils étaient encore des gamins. Il avait de bonnes relations avec eux, il n'était pas souvent là, voilà tout. Rien à redire, par conséquent, jusqu'à ce que sa fille, devenue une

adolescente, commence à faire des bêtises à l'école puis à avoir des ennuis avec la police.

Chaque fois qu'il lui arrivait quelque chose, son père, inquiet et conscient que les années passaient, essayait de parler avec elle de ce qui n'allait pas, en manquant peut-être de patience. Ils abordaient toujours les mêmes sujets : « Je suis trop grosse, je suis trop laide. — Mais non, moi je te trouve superbe. — Tu ne peux pas dire autre chose, tu es mon père. — Si ce n'était pas vrai, je ne le dirais pas. — Mais si. — Tu crois que je te mentirais ? » De fil en aiguille, ils en venaient à discuter de la sincérité du père. Ou bien celui-ci évoquait sa jeunesse, en expliquant qu'il avait alors des bras maigres et des épaules chétives, et que tout le monde se moquait de lui. « Et ça devrait me rassurer ? » lui lançait sa fille.

Tout rentrait dans l'ordre, le père repartait en déplacement, et ça recommençait une fois de plus. Le père se trouvait en voyage d'affaires quand sa femme l'a appelé pour lui annoncer que leur fille avait disparu. Affolé, il a sauté dans un avion pour rentrer chez lui, et tout le monde s'est fait un sang d'encre pendant plusieurs jours, alors qu'on essayait de la retrouver. Elle a fini par réapparaître dans une autre ville, où elle avait atterri dans un foyer pour enfants fugueurs. Ses parents allèrent la chercher. Personne ne dit un mot pendant le trajet du retour. Le père, un brave type qui ne savait plus quoi penser, lui parla ensuite à cœur ouvert, en lui expliquant qu'elle lui avait beaucoup manqué et que c'était angoissant de ne pas savoir où elle était passée. Il lui cita le cas d'amis à lui qui avaient connu une jeunesse difficile, mais qui étaient désormais des adultes bien dans leur peau.

Ce soir-là, il en discuta avec sa femme. « Je ne sais pas quoi faire », lui avoua-t-il. « Tu pourrais peut-être essayer de l'écouter », lui répondit-elle. « Comment ça ? Je n'arrête pas de l'écouter. Je ne fais pratiquement rien d'autre quand je suis à la maison. »

Sa femme lui coula un petit sourire. « Va l'écouter. Ne dis rien. Contente-toi de l'écouter. »

Il alla retrouver sa fille, qui n'avait toujours pas ouvert la bouche, et lui demanda si elle avait envie de discuter. Elle fit signe que non, il ne bougea pas, en gardant lui-même le silence. La nuit tombait quand elle prit enfin la parole : « Je n'ai plus envie de vivre. »

Il faillit se récrier, mais réussit à se dominer. « Tu n'as pas envie de vivre », dit-il...

S'ensuivirent cinq minutes de silence, les plus longues de toute sa vie, expliqua-t-il plus tard.

« Je ne suis pas heureuse, papa. Je n'aime rien de ce que je suis. J'ai envie que ça s'arrête. »

« Tu n'es pas heureuse du tout », souffla-t-il.

La fille se mit à pleurer. En réalité, elle éclata en sanglots, tout en essayant de parler en même temps, un torrent verbal s'échappant de sa bouche. Comme si le barrage avait cédé. Elle parla jusqu'aux premières lueurs du jour, c'est tout juste si son père eut l'occasion de placer un mot, et le lendemain la situation s'annonçait meilleure. Alors qu'auparavant, il ne lui témoignait que de la compassion, il avait enfin découvert l'empathie.

Ce n'était que la première fois qu'elle eut droit à une « bouffée d'air » sur le plan psychologique, et cela devait se produire très souvent pendant son adolescence perturbée. Mais cette jeune fille est maintenant une femme sereine, sûre d'elle et qui ne doute pas que son père l'aime. Le fait de savoir qu'il se porterait à sa rencontre, qu'il l'écouterait attentivement s'épancher, au lieu de lui imposer sa conception du monde, l'a aidée à s'ancrer dans la vie.

Je vous incite à prendre à cœur le paradigme suivant : « Je vais à votre rencontre ». Pensez aux moments où les rapports avec les autres vous ont stressé et mis sur les nerfs. Quand on est tendu et que l'on a du mal à avoir confiance, quand on ne sait pas à quoi va ressembler la prochaine étape, quand il s'est dressé un mur, essayez l'empathie.

- ▷ Aller voir l'autre camp pour dire : « Vous n'êtes pas du même avis que moi. Il faut que je vous écoute. »
- ▷ Consentir le sacrifice nécessaire pour comprendre. Se montrer pleinement attentif. Ne pas mener plusieurs tâches de front pendant qu'on écoute. Ne pas juger, évaluer, analyser, conseiller, faire des remarques, témoigner de la compassion, critiquer ou se disputer. Ceux qui parlent n'ont pas besoin qu'on soit de leur côté. Il faut seulement leur montrer de l'estime.
- ▷ Garder le silence. On n'est pas tenu de donner une réponse, de rendre un verdict, d'apporter une solution, ou de trouver une « combine ». Il suffit de rester assis et d'écouter.
- ▷ Ne parler que pour éviter que la conversation ne languisse. Dire des choses comme : « Donnez-moi des précisions », « Continuez », ou

tout simplement « Mouais... »

- ▷ Faire attention aux émotions. Afficher ce que l'on ressent : « Vous devez être navré, ça doit vous mettre en colère, vous devez être vexé, épuisé, anxieux, déçu, déconcerté, troublé, vous devez vous sentir trahi, dubitatif, méfiant, sceptique, inquiet, frustré. »
- ▷ Recourir à un bâton de parole, au sens propre comme au sens figuré, si ça peut être utile.
- ▷ Ne pas oublier que l'on écoute une histoire. Quand on va au cinéma, on ne met pas publiquement en cause le scénario et l'on ne s'adresse pas à l'écran. (Sinon, on va se faire éjecter, et basta.) On est absorbé, on a perdu le sens de la réalité, on est quasiment hypnotisé.
- ▷ Être prêt à apprendre. Si l'on est ouvert d'esprit, on portera un nouveau regard, qui va s'avérer éclairant et viendra compléter l'optique que l'on avait au départ. Il est normal de changer de point de vue quand on dispose de davantage de données, ce n'est pas là un signe de faiblesse.
- ▷ Vérifier que l'on comprend bien. Au besoin, répéter ce que l'on vient de vous dire. Réitérer ce que l'on croit avoir entendu. Parler de ce que l'on a ressenti. Demander à la personne qui vient de s'exprimer si elle pense que l'on a bien saisi le sens de ses propos. Sinon, recommencer jusqu'à ce que l'on obtienne satisfaction.
- ▷ Montrer de la gratitude. C'est un grand compliment que d'être invité dans l'esprit et le cœur d'un autre être humain. Et, pour vous, c'est un bienfait, car vous avez saisi une parcelle de vérité qui vous échappait jusque-là. Comme le disait John Stuart Mill : « S'il y a quelqu'un qui conteste une idée reçue, il faut l'en remercier, être ouvert d'esprit et l'écouter, puis se réjouir qu'il y ait quelqu'un qui fasse pour nous ce qu'autrement nous devrions faire nous-même³⁶. »

Voyez-vous comment donner de l'« air psychologique » dans un conflit ? Ne soyez pas surpris si, à un moment donné de l'expérience, les autres changent d'attitude à votre égard et ont envie de vous écouter à leur tour. Si vous avez fait l'effort de les comprendre vraiment, ils sont alors disposés à écouter ce que vous avez à leur dire. Quand c'est ce qu'il se passe, vous êtes bien parti pour trouver une troisième voie.

Quatrième paradigme : « J'agis en synergie avec vous »

Ce dernier paradigme vise à rechercher une solution meilleure que toutes celles que l'on a pu envisager jusque-là, plutôt que de s'enfermer dans le cercle vicieux où l'on s'agresse les uns les autres.

J'appelle ce paradigme « J'agis en synergie avec vous ». Comme on l'a vu, la synergie est le processus qui débouche sur une troisième voie. Elle concerne la passion, l'énergie, l'inventivité et l'excitation, qui vont de pair avec la mise en place d'une nouvelle réalité bien supérieure à la précédente. Voilà pourquoi je l'appelle aussi le paradigme de la création.

Le tableau de la page 83 montre comment il s'oppose au paradigme de l'agression. La mentalité « Je vous agresse » découle logiquement de celles qui consistent à dire « J'ai de vous une vision stéréotypée » et « Je me défends contre vous ». Ce dernier état d'esprit est le paradigme de la destruction, qu'il s'agisse des relations, des partenariats, des entreprises, des familles, des organisations, et en fait de l'avenir. Dans cette optique, je vous considère comme un stéréotype, et non comme un *individu* que je suis à même de *voir*. Vous soutenez une idéologie qui m'est intolérable, car vous avez *tort*, point barre. Ou alors vous êtes une femme, un mari, un partenaire ou un membre de ma famille qui représente une menace pour mon identité, pour ma valeur intrinsèque. Si donc c'est ainsi que je vous vois, que vais-je dire, sinon : « Je vais me venger de vous » ; « Il n'y a pas de place pour nous deux, c'est vous ou moi. »

Je peux avoir pitié de vous, je peux essayer de vous amener à être de mon avis, en fin de compte vous symbolisez tout simplement quelque chose que je ne supporte pas, moyennant quoi je me défends en vous ignorant, en vous ridiculisant ou en vous rabaissant. La dernière étape, c'est l'attaque frontale : il faut que je vous humilie. Il ne me suffit pas de gagner, il faut également que vous perdiez. Un plus un égale zéro, parce qu'il s'agit là d'un jeu à somme nulle. Entre nous, ça ne peut se conclure que par la guerre.

Dans cette optique, le mieux est encore que ça se termine en compromis, ce qui, par définition, signifie que nous y perdons l'un et l'autre. Le compromis signifie qu'un plus un égale un et demi. Il ne se confond pas avec la synergie. Il a bonne presse, et l'on estime que c'est bien de parvenir à un compromis. Seulement, ce n'est pas de la synergie.

Envisager une troisième voie



**Je vais
à votre rencontre**



Je me vois

Je vous vois

J'agis en synergie avec vous. Une fois que nous nous comprenons bien, nous sommes en mesure d'opter pour la synergie, de trouver une solution meilleure que celles auxquelles nous avons pu penser chacun de notre côté. La synergie est une façon rapide et créative de résoudre les problèmes en faisant appel à la collaboration.

	J'agis en synergie avec vous	Je vous agresse
VOIR	1 + 1 égale 10, 100 ou 1 000	1 + 1 égale 0 ou moins

	J'agis en synergie avec vous	Je vous agresse
FAIRE	Je recherche une troisième voie. Je vous demande : « Êtes-vous disposé à rechercher une solution qui soit meilleure que toutes celles auxquelles nous avons pensé ? »	Je cherche la bagarre. J'insiste pour que l'on applique ma solution étriquée. Je me débrouille pour que la partie adverse perde, même si, en fin de compte, je devrais opter pour un compromis.
OBTENIR	Que gagne-t-on à trouver une troisième voie ?	Quel est le prix de mépriser les autres ? Pour une entreprise ? Pour un pays ? Pour une famille ?

À l'inverse, l'état d'esprit « J'agis en synergie avec vous » découle logiquement de ceux qui reviennent à dire « Je me vois », « Je vous vois » et « Je vais à votre rencontre ». N'oubliez pas qu'au départ, il y a du respect pour moi et pour vous : je vous retrouve, je ne me sers pas de vous, pour paraphraser Martin Buber. On en arrive ensuite à vivre l'empathie dans l'enthousiasme, à rechercher et à comprendre toutes les parcelles de vérité qui sont accessibles. Je ne peux en venir à pratiquer la synergie que si chacun se sent parfaitement compris, dans ce qu'il pense comme dans ce qu'il ressent. Voilà ce qu'en dit Horacio Falcao, professeur à l'INSEAD, une école de commerce : « Je montre, par mon attitude, que vous n'avez pas à avoir peur de moi. Vous n'êtes donc pas obligé de vous défendre, car je ne vous agresse pas. Par conséquent, vous n'avez pas besoin de résister, ni de mettre sur la table votre pouvoir, car je n'y mets pas le mien³⁷. »

Demandez-vous maintenant quelles répercussions néfastes cette optique agressive a sur vos affaires, votre pays et votre famille. Puis tâchez de savoir dans quelle mesure le fait de rechercher une troisième voie s'avère favorable à vos affaires, à votre pays et à votre famille.

À vous de répondre. Mais pensez à ce qu'il se serait passé si, lors de cette nuit fatidique dans une gare d'Afrique du Sud, Gandhi avait cédé à cet état d'esprit agressif. Quelles en auraient été les conséquences pour lui

comme, en fin de compte, pour l'Inde ? Dans un registre complètement différent, que serait-il arrivé si Nadia, cette mère furieuse que sa fille ne fasse plus de musique à l'école, s'en était violemment prise à l'institutrice, au lieu d'opter pour une approche synergétique avec elle ? Et, enfin, dans un domaine encore tout autre, à quoi aurait-on assisté si les fabricants japonais avaient considéré W. Edwards Deming comme un intrus venu d'un autre pays et lui avaient opposé des barrières culturelles ?

En japonais, le paradigme de l'agression est désigné par le mot *kiai*. Dans les arts martiaux, cela renvoie à la concentration de la force quand il s'agit de bloquer ou de détruire l'adversaire, et cela se traduit par un cri retentissant. Cela s'oppose à l'*aiki*, qui est le paradigme de la synergie. On parle ici d'ouverture d'esprit, d'une attitude qui consiste à aligner sa force sur celle de l'adversaire. L'art martial révolutionnaire qui repose sur la synergie, c'est l'*aïkido*, ou « voix de la paix ». En *aïkido*, on désamorce le conflit en se servant de la force de l'adversaire pour disposer, paradoxalement, d'une puissance accrue. Fort heureusement, les industriels japonais ont accueilli Deming l'Américain en se situant dans l'optique de l'*aïkido*, ce qui s'est traduit par des résultats extraordinaires.

« L'essentiel, en *aïkido*, explique Richard Moon, passé maître dans cet art, c'est de ne jamais s'opposer à la force de l'autre. Quand on l'applique à la résolution des conflits, ce principe signifie que l'on ne s'oppose jamais aux convictions des autres, ni à leurs idées... Nous avons envie d'en savoir davantage sur ce qu'ils pensent, sur leur énergie, leur vivacité, et quand nous y arrivons, nous pouvons nous amuser et en profiter pour changer la situation³⁸. »

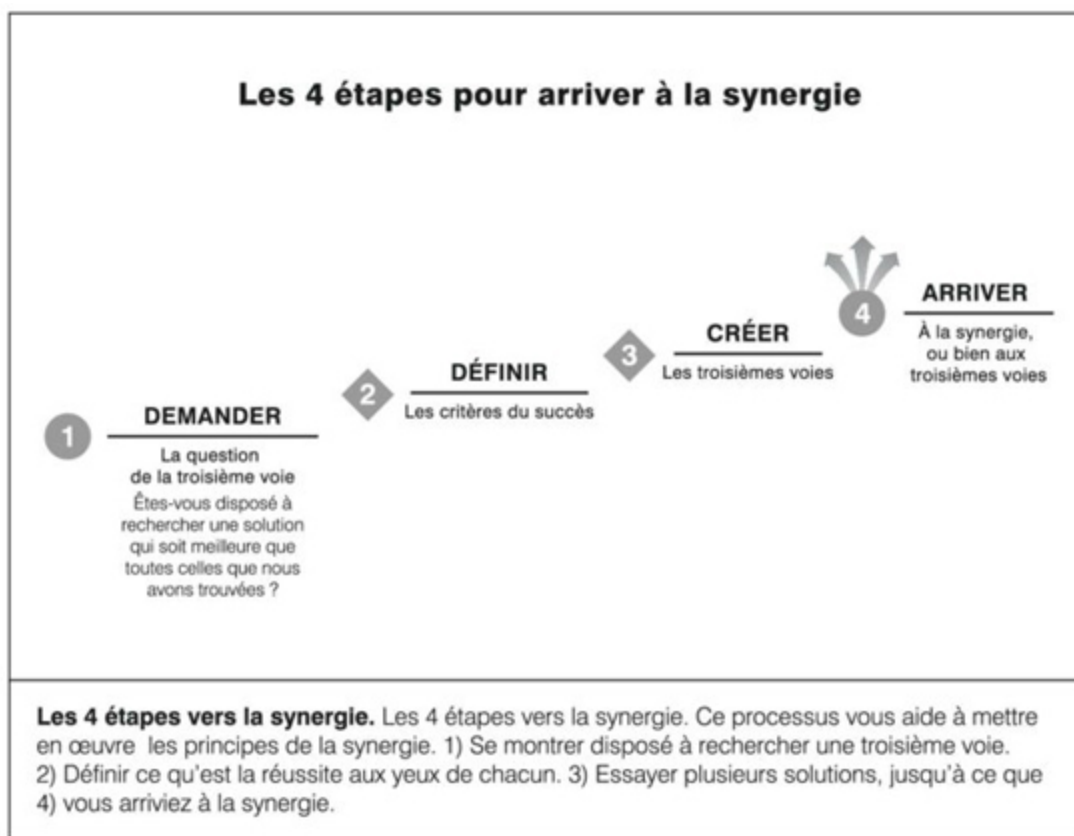
Il ne faut jamais perdre de vue que la véritable synergie exige l'*aiki*, plutôt que le *kiai*, elle impose de se situer dans l'optique du respect sincère et de l'empathie, et non dans celle qui consiste à bloquer et à attaquer.

Le processus de la synergie

Outre le fait que l'on n'est pas dans l'état d'esprit qu'il faudrait, le deuxième obstacle à la synergie vient du manque d'aptitudes. La synergie, c'est le processus qui nous conduit à la troisième voie, et il faut savoir comment il se déroule. Jusqu'alors, j'ai parlé du caractère que doit avoir l'individu qui pratique la synergie, et j'ai examiné les paradigmes qui régissent la façon de penser de celui qui recherche une troisième voie. À

partir de maintenant, je vais m'intéresser aux aptitudes que possède celui qui pratique la synergie.

Chez les enfants, c'est naturel. Nous sommes nés avec le paradigme de la création. Un ami me raconte qu'il a regardé ses deux fils et leurs copains se construire une ville entière avec deux cartons dans lesquels se trouvaient précédemment des produits alimentaires, des cerises tombées de l'arbre (qui représentaient les gens), un tas de pierres et une peau de banane (qui correspondait au palais du roi). Ils se sont raconté toute une histoire compliquée sur cette grande civilisation, en l'inventant au fur et à mesure. Ils y ont fait intervenir la politique, les guerres, l'économie, l'amour, la jalousie et la passion...



Les enfants inventent naturellement des univers. En grandissant, nous nous spécialisons à l'école, puis au travail, et nous égarons souvent les aptitudes dont nous nous étions servis pour nous construire des mondes. Pourtant, elles ne sont jamais perdues. Il arrive que les gens soient les premiers surpris de trouver, par nécessité, une troisième voie. Une situation

de crise peut obliger à chercher une solution alternative. Après qu'il s'est produit une explosion à bord du vaisseau spatial *Apollo 13*, le gaz carbonique rejeté par les poumons des trois astronautes a commencé à s'accumuler et à asphyxier lentement ces hommes. En effet, puisqu'il n'y avait plus d'alimentation électrique, ils furent contraints d'aller s'installer dans le module lunaire, qui n'était pas prévu pour traiter la respiration de trois individus. Les filtres de gaz carbonique perdaient peu à peu de leur efficacité, ce qui signifiait une mort lente pour les hommes d'équipage. Il y avait un grand nombre de filtres de forme cubique disponibles dans le vaisseau spatial, mais ils n'étaient pas compatibles avec le système installé dans le module lunaire, qui fonctionnait avec des filtres cylindriques. C'est le dilemme classique de la pensée binaire qui consiste à vouloir glisser une cheville carrée dans un trou rond.

« Il n'est *pas question* d'échouer ! » Voilà ce que s'est dit Gene Kranz, le responsable de la mission resté sur Terre. Il fallait trouver une troisième voie. C'est ainsi qu'avec ce qu'ils avaient sous la main, emballage en plastique, ruban adhésif, carton, tuyaux en caoutchouc, les techniciens au sol fabriquèrent une espèce d'objet en forme de boîte aux lettres qui permettait d'y brancher les filtres. On communiqua par radio les caractéristiques techniques de cette solution de fortune aux astronautes. Ils construisirent cet adaptateur de filtres, et ça marcha.

La troisième voie s'est en l'occurrence dessinée quand il s'est agi d'une question de vie ou de mort, ce qui est bien entendu un cas extrême. Mais que pouvons-nous retirer de la mise en œuvre de la synergie opérée par l'équipage de la mission Apollo ? Le fait que la synergie peut se manifester rapidement. Avec cet exemple, nous nous rendons compte qu'il est possible d'élaborer des solutions alternatives uniquement à partir des ressources dont nous disposons, sans nécessairement en chercher ailleurs. Cela nous permet de constater, une fois encore, que les dilemmes sont la plupart du temps fallacieux. Mais, surtout, nous nous rendons compte que lorsque nous sommes unis, la synergie peut faire des miracles.

C'est parfois une crise, nous l'avons vu, qui nous pousse à œuvrer en synergie. Je n'ai pourtant pas besoin de crise pour arriver à la synergie. Si je suis au départ dans la disposition d'esprit idoine, je peux délibérément atteindre la synergie en suivant quatre étapes.

Quatre étapes pour en arriver à pratiquer la synergie

1. Je vous demande : « Êtes-vous disposé à rechercher une solution meilleure que toutes celles que nous avons adoptées jusqu'à présent ? » Cette question révolutionnaire peut vous empêcher de vous mettre sur la défensive, car je ne vous demande pas de renoncer à votre projet. Absolument pas. Je voudrais simplement savoir si nous pouvons essayer de trouver une troisième voie qui soit *plus satisfaisante* que ce à quoi *vous* et *moi* avons pensé. Ça commence comme une expérience, sans plus.

2. Je vous demande ensuite quelque chose du genre : « Ça donnerait quoi, une solution plus satisfaisante ? » Il s'agit de mieux cerner ce qu'il convient de faire, de dresser une liste des critères à respecter pour arriver à un résultat fructueux qui nous enchante, vous et moi, critères qui en l'occurrence vont plus loin que nos exigences.

3. Une fois que ces critères sont définis, nous testons des solutions possibles qui y satisfont. Nous fabriquons des prototypes, nous planchons sur de nouveaux cadres, nous bouleversons nos points de vue. Pour l'heure, nous suspendons notre jugement. Il y a plusieurs façons d'y parvenir, j'en parlerai ultérieurement, mais la synergie requiert toujours que l'on s'autorise à expérimenter des éventualités géniales.

4. L'excitation qui règne dans la pièce atteste que nous sommes arrivés à la synergie. Nous n'hésitons plus, tout comme il n'y a plus de conflit. Nous continuons à travailler jusqu'à ce que nous enregistrions cet élan de dynamisme créatif qui représente une troisième voie réussie, que d'ailleurs nous reconnaissons dès que nous la voyons.

Il existe quantité de gens spécialisés dans la résolution des conflits. Mais, pour la plupart d'entre eux, il s'agit de négocier un arrangement *a minima* qui mette fin aux hostilités, sans forcément parvenir à des résultats inédits et saisissants. La troisième voie est plus qu'un armistice, et bien davantage qu'un compromis, car il s'agit de forger quelque chose de mieux que ce qui est « d'un côté » ou « de l'autre ». Ce n'est pas « d'abord » et « ensuite », mais « troisièmement ».

Examinons un peu plus précisément comment ces étapes préparatoires à la synergie interviennent dans la vie quotidienne.

Première étape : demander si l'on est prêt à rechercher une troisième voie

La première étape d u processus qui conduit à la synergie consiste à poser la question relative à la troisième voie : « Êtes-vous disposé à rechercher une solution préférable à celle que chacun de nous envisage ? »

Cette question change la donne. Si la réponse est « oui », il n'est d'un seul coup plus besoin de négocier et de s'acheminer vers un simple conflit. Si la réponse est « oui », le désaccord ne donne plus lieu à des tensions. Dans une situation où la confiance ne prévaut guère, le « oui » risque d'être hésitant, voire réticent. C'est pourtant la première mesure qui nous éloigne de notre position intransigeante et nous rapproche d'une solution prometteuse.

Quand je me pose la question, il faut que je recycle ma façon de penser. Je ne dois plus me considérer comme la source objective de toute sagesse, qui ne peut qu'avoir raison. Il est indispensable que je me détermine en fonction des paradigmes de l'estime mutuelle et du respect des différences. Il faut, comme on l'a vu, que j'assimile le principe paradoxal qui veut que deux personnes puissent être d'un avis différent et avoir raison en même temps.

En outre, je ne dois pas me rabaisser, à mes propres yeux, à n'être que le représentant d'un camp. Je suis plus que mes doléances, ma position, mon idéologie, mon équipe, mon entreprise ou mon parti. Je ne suis pas victime du passé. Je suis une personne entière, un individu unique et capable de forger mon destin. Je suis en mesure de choisir un avenir différent. Je dois aussi être disposé (j'insiste sur ce terme) à garder pour moi les solutions toutes faites. Je dois être ouvert à toutes les perspectives auxquelles *je* n'avais jamais pensé. Je dois être prêt à aller là où me conduira ce processus, car la synergie est par nature imprévisible.

— *Seriez-vous disposé à rechercher une meilleure solution ?*

— *Oui, mais je ne vois pas ce que ça peut être, et je ne ferai pas de compromis.*

— *Je ne vous demande pas de faire des compromis. Je voudrais savoir si vous êtes disposé à concevoir quelque chose de mieux que ce à quoi nous avons pensé, vous et moi. Ça n'existe pas encore. Nous allons le fabriquer ensemble.*

Si ces paradigmes ne sont pas en place, je ne serai jamais en mesure de poser sérieusement la question relative à la troisième voie. Je ne pourrai jamais m'affranchir de mon conditionnement mental.

Mais que se passera-t-il si la partie adverse n'est pas sur la même longueur d'onde ? Qu'advient-il si elle fonctionne sur le mode de la méfiance, du manque de respect et si elle se montre partisane ?

La question de la troisième voie désarmera sans doute celui qui se trouve de l'autre côté de la barrière. Il sera étonné que je sois enclin à envisager de nouvelles perspectives. Souvent, cette attitude éveille sa curiosité, et peut même l'amener à se demander ce que je manigance. Mais si je suis resté respectueux et si j'ai vraiment essayé d'assimiler les positions de la partie adverse et de mesurer ses intérêts, normalement elle me répondra par l'affirmative, même si elle se montre hésitante. N'oubliez pas que si je ne lui avais pas donné l'occasion de s'expliquer, en la comprenant pour de bon, elle aurait décliné toutes les propositions que je lui aurais faites pour essayer de trouver une solution. Et elle aurait eu raison.

D'après mon expérience personnelle, cela a presque toujours donné des résultats extraordinaires. J'ai vu se résoudre en quelques heures des conflits pénibles qui auraient pu se prolonger des années. La troisième voie n'a pas seulement permis de régler des problèmes, mais elle a aussi consolidé des relations. Je connais des procès qui se sont brusquement terminés quand les deux parties en sont venues à se comprendre mutuellement et à chercher à mieux faire que de se taper dessus.

Quand vous demandez à l'autre s'il est disposé à envisager une troisième voie, vous n'essayez pas de lui faire changer d'idée ou de position. Vous accomplissez ensemble un exercice mental en vous demandant ce qu'il se passerait si... Et, pour cela, vous avez provisoirement mis de côté vos convictions respectives.

C'est amusant de gagner. Mais il y a plus d'une façon de remporter la victoire. La vie n'est pas une partie de tennis où seul un joueur a l'occasion de monter au filet. C'est encore plus excitant quand les deux adversaires sont vainqueurs, quand ils façonnent une nouvelle réalité qui les comble l'un et l'autre. Voilà pourquoi le processus qui conduit à la synergie commence par cette question : « Cela vous intéresserait-il de rechercher, pour notre satisfaction mutuelle, une solution gagnant-gagnant ? »

Deuxième étape : définir les critères de la réussite

N'êtes-vous pas souvent surpris par les raisons qui amènent les gens à se battre ? Dans bien des cas, les sujets de friction sont insignifiants. Les

pays entrent en guerre parce qu'ils se disputent des territoires minuscules et sans valeur. Les couples divorcent parce que mari et femme ne sont pas d'accord sur celui qui doit faire du rangement après le repas du soir. Les entreprises font faillite, car elles se chamaillent pour des brouilles.

L'objet du litige n'est en général pas ce que l'on croit. La plupart du temps, ce sont des motifs plus profonds qui sont à la base des conflits destructeurs. Pour paraphraser mon ami le professeur Clayton M. Christensen, il ne s'agit pas tant d'apporter une solution à l'antagonisme que de changer de paradigme, en abandonnant celui qui a conduit à l'affrontement.

Quand les Palestiniens protestent contre l'installation de nouveaux colons juifs, ce n'est certainement pas ça qui est en question. Il s'agit de changer les cœurs. Le conflit auquel on assiste depuis des dizaines d'années, pour ne pas dire des siècles, au Moyen-Orient, s'explique par les principes auxquels se raccrochent les gens, tels ceux d'honnêteté et de justice. Ce genre de conflit peut s'avérer très dur et insoluble.

En japonais, c'est le terme *aiki*, à savoir l'union des forces pour parvenir à un résultat harmonieux, qui désigne l'état d'esprit propice à la synergie. Lorsque ce sont des principes qui s'affrontent, on ne peut pas se contenter de rejeter ceux de l'autre. En général, on les *partage*, ces principes, ce qui ne manque pas d'humour. Il va de soi que les Israéliens et les Palestiniens, les Chypriotes grecs et turcs, les catholiques et les protestants en Irlande du Nord peuvent se réclamer du principe fondamental d'équité pour justifier leur position. Pour mettre un terme au conflit, il faut chercher à appliquer autrement et de façon plus satisfaisante ce principe auquel tout le monde souscrit, faire en sorte d'appliquer l'*aiki*. Les deux camps puisent de la force à se rattacher l'un et l'autre à ce principe et à l'élever à un niveau encore jamais vu.

Si l'on part du principe que, désormais, nous comprenons bien nos histoires respectives et assimilons des parcelles de vérité, nous avons le loisir de satisfaire nos désirs et nos besoins les plus profonds en parvenant à une nouvelle conception, ce qui représentera une victoire pour nous deux. Nous mettons en œuvre cet état d'esprit propice à la synergie en définissant les critères du succès. D'origine grecque, le mot « critère » désigne un moyen de se conformer à un principe ou à une norme. Dans un conflit, nous voulons tous parvenir à un résultat génial, le tout étant de savoir à quoi ce résultat ressemble.

Voici un exemple très simple de cette étape : le gérant d'un jardin public n'était pas content, car cet espace vert était menacé de fermeture à cause de restrictions de crédits, et aussi parce qu'il existait une tension latente entre les gens qui venaient s'y promener avec leurs chiens et les autres, qui ne supportaient pas le bruit et les déjections canines. Personne, évidemment, ne souhaitait que l'on ferme cet espace vert, et tout le monde cherchait à trouver une troisième voie. Les riverains se sont donc réunis pour dresser la liste des critères du succès :

- ▷ Le jardin public doit bénéficier de crédits qui lui permettent de rester ouvert.
- ▷ Il faut laisser tranquilles les promeneurs et les chiens.
- ▷ Le parc doit rester propre.
- ▷ Il ne doit pas y avoir trop de bruit dans cet espace vert.

Ces critères rencontrèrent l'assentiment général. Tout le monde y mit du sien pour faire ce qu'il fallait, à savoir trouver une solution alternative qui permette à chacun de se sentir vainqueur : les responsables de l'espace vert, la population, les contribuables et les chiens. Nous verrons plus tard ce qu'il en est advenu.

Ce processus synergétique a servi à forger des nations. Aux États-Unis, quand on s'est aperçu, quelques années après l'indépendance, que la Confédération n'était pas un système de gouvernement viable, les représentants du peuple se sont réunis pour définir de nouveaux critères de succès ; cela s'est traduit par la Constitution de 1787. Regardons ce qu'il s'est passé plus récemment dans l'île Maurice. Comptant plus d'un million d'habitants originaires d'Afrique, d'Europe, d'Asie du Sud-Est et d'Inde, l'île est un remarquable exemple de synergie. Les adeptes des grandes religions, qui parlent une multitude de langues et revendiquent autant de traditions éthiques différentes, contribuent à façonner tous ensemble une culture prospère et harmonieuse, qui n'a pas d'équivalent ailleurs. Quand l'île Maurice, jadis colonie britannique, a obtenu son indépendance en 1968, le manque de ressources naturelles et la diversité ethnique représentaient une menace pour la paix civile et la survie du pays. Face aux gens d'origine indienne, qui sont majoritaires dans l'île, les minorités se sentaient mal représentées et marginalisées. Des spécialistes prédisaient l'explosion du pays, à cause de ce mélange hétéroclite de peuples, de

religions et d'orientations politiques. Mais le fait de miser sur la synergie et de s'engager à respecter les différences a permis à l'île Maurice de rédiger une Constitution qui donne à chacun la possibilité de s'exprimer. Ce fut là un critère décisif pour parvenir au succès. Lors des élections, la plupart des parlementaires retrouvent leur siège, mais on en réserve huit pour les « meilleurs battus », ce qui garantit aux minorités qu'elles seront représentées de façon équilibrée et leur permet de se faire entendre. Quelle troisième voie inédite !

En raison de la multitude de confessions présentes dans l'île, on y célébrait toujours une fête religieuse, ce qui posait problème, notamment dans le domaine du travail, mais personne ne voulait céder. De sorte qu'on a défini un critère : si quelqu'un célèbre une fête, nous le ferons également. C'est ainsi que l'île Maurice a déterminé des fêtes religieuses que tout le monde observe, comme Pâques, l'Aïd Kébir, et le Diwali. Les gens adorent célébrer les fêtes religieuses de ceux qui ne sont pas de la même confession qu'eux, ce qui leur permet de se sentir compris, respectés et aimés, eux et leur communauté.

En déterminant de nouveaux critères communs permettant de construire une société réussie, l'île Maurice a échappé aux conflits qui déchirent quantité d'autres pays où existe une diversité ethnique. Tout n'est pas rose dans la société mauricienne, qui a ses problèmes, mais on assiste là à une véritable réussite. On y est arrivé non pas en abandonnant le principe d'impartialité, ni en l'interprétant de façon étroite et restrictive, mais en le mettant à profit de façon originale. Les habitants ne se contentent pas de coexister, ils s'épanouissent ensemble. Comme le dit Navin Ramgoolan, le Premier ministre : « Originaires de divers continents, nous sommes arrivés sur des navires différents, mais maintenant nous sommes tous logés à la même enseigne³⁹. »

Pour atteindre la synergie, il nous faut définir des critères précis qui représenteront la réussite pour le plus grand nombre possible de parties prenantes. Et cela sans tarder. Si nous excluons des critères importants, nous devons renoncer à la solution à laquelle nous étions parvenus et en rechercher une autre, car elle ne correspond pas à la véritable synergie. En étant munis au départ d'une liste complète de critères de succès, nous nous évitons bien du dépit.

Vos critères de succès peuvent revêtir des formes multiples. Il se peut que vous ayez un ordre de mission convaincant qui résume ce à quoi vous

aspirez le plus ; si vous n'arrivez pas à remplir cette mission, rien d'autre ne compte vraiment. Il se peut aussi que vos critères soient moins ambitieux. Si vous construisez une maison, il vous faudra un plan, si vous programmez une application informatique, vous aurez besoin d'une liste de spécifications et un *wireframe* (autrement dit, le schéma désignant les zones d'un site web), et si vous dirigez une entreprise, vous concevrez un plan stratégique. Il se peut que vous vouliez défendre certaines valeurs. En tout cas, il convient que vous vous assigniez un but précis avant d'essayer d'atteindre la synergie, sinon vous courez au chaos.

Recueillir auprès du plus grand nombre de gens possible le plus d'idées possible le plus tôt possible : tel est le mantra de la synergie.

Prenez par exemple l'esprit d'innovation qui prévaut chez Procter & Gamble, qui est peut-être l'entreprise spécialisée dans les biens de consommation qui a le mieux réussi dans le monde. À l'origine de dizaines de sociétés d'envergure internationale, comme Crest (qui fabrique du dentifrice), Tide, Gillette, Herbal Essences et son shampoing, Pampers et Bounce, l'équipe chargée d'innover chez Procter & Gamble se fixe toujours un objectif précis et définit des critères de succès. C'est ainsi qu'il y a quelques années, une étude de marché a montré que les gens voulaient avoir des dents plus blanches, mais sans payer pour autant le prix fort auprès du dentiste. On s'est donc, chez Procter & Gamble, attelé à définir les critères d'une solution satisfaisante. On a invité des spécialistes des dents de Crest, des spécialistes du blanchiment de Tide, des spécialistes des adhésifs, car ils connaissaient bien la thermoplastique, et bien d'autres encore. Cette équipe hétéroclite a bien précisé les critères en question : le produit doit être abordable, facile à appliquer, il faut qu'il donne vite des résultats, qu'on le fabrique à toute allure et qu'il soit conditionné de telle façon qu'il puisse rester longtemps en rayon. En tenant compte de ces critères de réussite, l'équipe a mis au point Whitestrips, qui est devenu l'un des produits phares de Procter & Gamble⁴⁰.

Cet effort tranche avec ce qui est arrivé à une entreprise pharmaceutique européenne qui a essayé de commercialiser aux États-Unis un médicament destiné à faire baisser la tension. Mais on lui a refusé l'autorisation de le mettre sur le marché de ce côté-ci de l'Atlantique, au motif qu'il fallait en prendre deux fois par jour, contre une seule fois pour le médicament déjà en circulation, donc deux fois plus de risques d'en absorber trop ou pas assez.

Ce fut un revers cuisant pour cette entreprise. En outre, quand, au siège de cette société, on apprit la nouvelle, le directeur des ventes s'étonna qu'on ne l'ait pas associé au projet. Car il aurait expliqué à ses collègues que ce médicament ne remplissait pas les conditions nécessaires pour être autorisé aux États-Unis. L'un des critères indispensables était que l'on n'en prenne qu'une fois par jour, mais ceux qui l'ont mis au point ne le savaient pas. En ne faisant pas participer des acteurs importants à la définition des critères de succès, la société a conçu un médicament qui n'avait pas sa place sur le marché.

Même si le processus synergétique nous conduit dans des endroits imprévus, cela ne signifie pas que nous n'avons pas au départ de destination en vue. Il s'agit de savoir comment arriver là où nous voulons aller. Le fait d'établir des critères nous aide à comprendre à quoi ce lieu va ressembler. Ces mêmes critères nous permettent de mieux savoir où nous sommes actuellement, de sorte que nous irons dans la bonne direction. Sans critères de réussite, il est facile de grimper à une échelle, pour s'apercevoir ensuite qu'elle n'est pas appuyée contre le mur qu'il fallait et qu'en l'escaladant on n'a fait que s'éloigner davantage de sa véritable destination.

Vous vous demandez sans doute ce qu'il va se passer si quelqu'un se réclame de critères que les autres trouvent inacceptables. Il y a moins de risques que l'on soit confronté à ce cas de figure si nous faisons ce que suppose le troisième paradigme, à savoir nous comprendre les uns les autres ; nous saurons alors ce qui est ou pas une « victoire » pour chaque camp. La véritable question consiste à savoir si nous sommes disposés à rechercher des critères qui nous permettent à *tous* de gagner, des critères auxquels nous n'avons pas encore pensé ? Si l'on répond par l'affirmative, nous pouvons alors creuser davantage.

Au-delà de l'équité

Les critères non négociables dérivent presque toujours d'un problème d'équité ou de justice. « Ce n'est pas équitable, ce n'est pas juste, ce n'est pas respectueux. » Il n'y a pas de protestations plus fondamentales que celles-ci, que ce soit dans une cour de récréation, sur un marché, dans un tribunal ou bien au siège de l'ONU. Il n'empêche qu'à mon avis, celui qui recherche une troisième voie est au défi de définir des critères qui sont plus qu'équitables, qui vont *au-delà* du principe d'équité. Comment y parvenir ?

Les conflits se déclenchent souvent, sinon toujours, pour des raisons d'équité. Partout, les gens sentent si on les traite ou non de façon équitable. Pour essayer de comprendre la notion d'équité, les économistes ont expérimenté ce qu'ils appellent le jeu de l'ultimatum, qui met en scène deux individus, l'un qui propose et l'autre qui écoute. Le premier reçoit dix billets d'un dollar. Il en offre un certain nombre au second, qui est libre d'accepter ou pas. Le piège vient de ce que les joueurs doivent tous les deux avoir de l'argent à la fin de la partie ; sinon, celui qui détient l'argent doit le rendre.

Suivant ce raisonnement, s'ils étaient des robots, le premier, qui fait la proposition et qui est hyper rationnel, n'offrirait qu'un dollar à son vis-à-vis, qui l'accepterait, ce qui est également une attitude rationnelle. Mais les êtres humains ne jouent pas de cette façon. En général, le premier offre cinq dollars à l'autre, qui accepte, et tous les deux se retrouvent au final avec la même somme. Très bien. Il n'empêche, et c'est là une chose curieuse, que lorsque le premier propose trop peu au second, il n'est pas rare que celui-ci refuse, car ce n'est pas équitable, ce qui fait que les deux joueurs y perdent. On peut estimer que c'est irrationnel, mais cela démontre le pouvoir du principe d'équité.

On a testé ce jeu dans le monde entier, aussi bien avec les banquiers londoniens qu'avec des bergers de la cordillère des Andes au Pérou. Même si les résultats diffèrent *au sein d'une même culture*, on observe peu de variations *d'une culture à l'autre*. Celles-ci ont toutes un sens inné de l'équité.

Il reste cependant que l'équité est quelque chose de subjectif : ce qui me paraît équitable risque de ne pas l'être à vos yeux. C'est pourquoi, lorsqu'on recherche une troisième voie, il faut transcender ce principe d'équité. Le problème, avec le jeu de l'ultimatum, c'est qu'il impose aux joueurs une *rareté* artificielle. Ils n'ont en effet que dix billets d'un dollar à se partager. Peu importe comment l'on y joue, étant donné les règles, celui qui fait l'offre y perd toujours. Il *doit* se délester d'une certaine somme. En revanche, dans le monde réel, personne n'est tenu de perdre, car on peut faire fructifier ces dix dollars. Le principe n'est plus celui de la *rareté*, mais de l'*abondance* – il n'y a pas de limite à la richesse qui peut être créée. Et il existe une multitude de façons d'y arriver. Pour ce qui est d'une troisième voie, les joueurs pourraient mettre sur pied une société en nom collectif et investir l'argent afin qu'il rapporte, ou bien verser un acompte dans une

affaire qui leur rapporte plus à l'un et à l'autre. La mentalité de ceux qui recherchent une troisième voie s'affranchit des limitations de la pensée binaire et de la deuxième voie, qui débouche généralement sur une lutte acharnée dans laquelle l'équité est un enjeu fondamental.

Très sincèrement, nous qui recherchons une troisième voie, nous ne nous intéressons guère à l'équité, et bien davantage à la synergie. Nous ne nous satisfaisons pas d'une solution honnête, juste ou équitable. Nous voulons plus. Si nous nous contentons de ce qui est honnête, nous ne sommes pas encore arrivés à l'état d'esprit qui nous pousse à rechercher une troisième voie.

J'aime bien ce que déclare à ce sujet Charles H. Green, le P-DG de Trusted Advisor Associates, qu'il a fondé : « L'exigence d'équité peut être l'ennemi de la confiance. La confiance repose sur la réciprocité, qui exige d'aller au-devant de l'autre camp et de lui témoigner de l'estime... Si nous nous évertuons à négocier qui obtiendra 49 et qui aura 51, nous tuons la confiance en recherchant "l'équité"⁴¹. » Dresser une liste de critères risque par conséquent d'être un exercice forcé qui aggrave encore le conflit. Vous n'êtes pas tenu d'enfoncer chaque clou ; il suffit souvent de demander à quoi ressemble le succès, puis de noter les réponses qui tombent sous le sens et qui vous viennent tout de suite à l'esprit.

Chaque fois que vous envisagez une troisième voie, essayez de dresser une liste des critères de réussite. Pour cela, demandez-vous :

- ▷ Si tout le monde est impliqué dans la définition de ces critères et si le plus grand nombre de gens possible nous donnent le maximum d'idées.
- ▷ Quels objectifs vous visez vraiment, et ce qu'il convient réellement de faire pour ça.
- ▷ Quels résultats représenteraient des « victoires » pour tout un chacun.
- ▷ Si nous avons dépassé nos exigences inébranlables pour viser quelque chose de mieux.

Quand tout le monde est satisfait des réponses, vous êtes prêt à trouver des troisièmes voies. Ensuite, quand vous choisirez une ligne de conduite, vous pourrez revenir en arrière et vous demander quelle voie correspond le mieux à vos critères de succès.

Troisième étape : trouver des troisièmes voies

Quand je repense à toutes ces années pendant lesquelles j'ai travaillé avec des gens, je peux dire que les grands moments ont toujours été synergétiques. Ça commence en général quand quelqu'un a le courage d'énoncer une vérité qu'il ne faut pas passer sous silence. Les autres sentent alors qu'ils peuvent eux aussi se montrer authentiques, et l'empathie finit par conduire à la synergie. Telle est la leçon de la Confédération iroquoise. Quand un seul homme, le Pacificateur, a trouvé le courage d'aller voir son adversaire et de l'écouter, ce fut le début de la transformation de cette société, qui est passée de la guerre à la paix.

Il ne faut qu'un seul individu, vous, pour démarrer le cycle de la synergie. Il est entamé quand vous dites aux autres : « Vous n'êtes pas du même avis que moi. Il faut que je vous écoute. » Une fois que tout le monde a le sentiment d'avoir été entendu, posez la question : « Êtes-vous disposé à rechercher une troisième voie ? » Si l'on vous répond « oui », vous pouvez commencer à tester des solutions éventuelles qui correspondent à vos critères de réussite.

Notez bien que j'ai parlé de « solutions » au pluriel. Quand on essaie de trouver une troisième voie, on est presque toujours amené à en envisager un grand nombre. Nous créons des modèles, nous recombinaisons autrement ce qui existe déjà, nous bouleversons notre façon de penser. Nous travaillons dans la décontraction, sans douter un instant qu'il existe une multitude de solutions. Nous suspendons notre jugement jusqu'à ce que nous sachions tous que nous sommes arrivés à la synergie, ce qui est un moment excitant.

Vous trouverez, dans ce livre, quantité de moyens de trouver des troisièmes voies. En revanche, la synergie suppose toujours que nous nous autorisions à nous livrer à des expériences en toute liberté, avec générosité et presque sans limites. Quand je l'explique, tout le monde est d'accord sur le principe, mais la plupart des gens ne s'autorisent tout simplement pas à faire ce genre de choses. On peut trouver ça ironique à une époque où l'on prétend adorer les idées nouvelles et où les technologies se développent à la vitesse de la lumière. Il n'empêche que la plupart des équipes et des cadres se réclament d'une culture très guindée, et cela dans le monde entier. Celui qui veut essayer la synergie prend un risque affreux et merveilleux à la fois.

Comme nous essayons de trouver une solution radicalement nouvelle, nous devons être disposés à renoncer à notre position pour faire de la place au concept créatif de troisième voie. Nous devons être prêts à nous rendre

vulnérables en « lâchant prise ». Cela peut être très difficile, puisque tous nos instincts nous disent de nous battre (ou de nous enfuir) quand nous rencontrons une opposition. Voilà pourquoi il est absolument indispensable de prendre le temps de décider de partir à la recherche d'une troisième voie. En vertu de la loi de la synergie, « *il y a toujours un meilleur moyen* ».

D'où viennent les troisièmes voies ?

Où allons-nous les chercher, ces troisièmes voies ? D'où découle la synergie ? Amy Tan, un écrivain, assimile les sources de la synergie à « des indices qui nous viennent de l'univers, l'arrivée de la chance, le fantôme de ma grand-mère, des accidents⁴² ». Autrement dit, les idées qui débouchent sur une troisième voie peuvent être à la fois universelles et individuelles, aléatoires et discordantes. Mais elles sont toujours inédites, excitantes et extraordinairement productives.

Le concept de troisième voie est très ancien. Les sages hindous et les philosophes grecs savaient les uns et les autres que cette idée révolutionnaire ne naît pas des débats, mais du dialogue entre des gens qui ont des optiques différentes. Dans les *Dialogues* de Platon s'exprime la recherche de nouvelles vérités, il ne s'agit pas d'essayer de convaincre autrui d'accepter des vérités établies. Le Bouddha nous a enseigné que nous ne trouverons jamais l'illumination si nous sommes en colère, si nous faisons preuve de mauvaise volonté ou bien si nous avons soif de pouvoir. Il a parlé d'une « vision parfaite », qui va plus loin que la formule étroite « J'ai raison, vous avez tort. » Hegel parlait quant à lui d'*aufhebung* (« le dépassement »), pour décrire cet instant où l'on parvient à un niveau de compréhension qui transcende toutes les hypothèses préalables. Il a vu comment la première voie (la thèse) et la deuxième (l'antithèse) se combinent pour donner une troisième voie : une synthèse. Les adeptes du zen cherchent à atteindre le *kensho*, l'illumination qui ôte toute pertinence à nos malheureux arguments.

Kant était fasciné par la troisième voie. À son époque comme à la nôtre, les tenants de la pensée binaire ergotaient sur la religion et la science, mais Kant voulait dépasser cet antagonisme pour parvenir à une vue supérieure de l'une et de l'autre. Écoutons-le :

Je n'aborde par les objections raisonnables dans le seul but de les réfuter, mais dans l'idée qu'en y réfléchissant je les intègre à mes jugements et leur permet de renverser les convictions auxquelles je tiens le plus. Je nourris l'espoir qu'en considérant mes jugements

avec impartialité, en me mettant à la place des autres, il me soit possible de parvenir à un troisième regard qui m'aide à mieux comprendre⁴³.

Les plus grands esprits de l'histoire sont ceux qui font avancer le monde vers une troisième voie. On les appelle des penseurs « séminaux », car ils sèment les germes de la compréhension qui nous permettent ensuite de voir le monde de façons entièrement nouvelles. Nos universités devraient être les « semis » de la troisième voie. La synergie n'est cependant pas l'apanage des « grands esprits ». Nous profitons tous de simples synergies quand nous joignons nos forces. Essayez d'enfiler une chaussure en vous aidant d'une seule main, vous verrez aussitôt l'avantage que présente la synergie ! Un enfant ne peut pas attraper tout seul ne serait-ce qu'une pomme dans un arbre, mais si un de ses camarades lui grimpe sur les épaules, ils peuvent alors cueillir toutes les pommes qu'ils veulent. Ensemble, ils gagnent à tous les coups ; isolés, ils perdent chaque fois.

C'est parfois en combinant certaines parties de deux arguments opposés que l'on parvient à une troisième voie. Dans certains cas, on peut mettre à profit des idées opposées pour trouver une solution inédite. Résister est un comportement typiquement violent ; se rendre est une attitude non-violente. Mais Gandhi et, à sa suite, Martin Luther King ont associé les deux idées pour arriver à une troisième voie, celle de la résistance non-violente, concept qui a permis à des peuples entiers de conquérir la liberté.

Même à l'époque où il était étudiant, les professeurs de Martin Luther King s'étaient rendu compte qu'il était à même de penser de façon synergétique. « Quel que soit le sujet, il passait inlassablement d'une thèse partielle à l'antithèse, tout aussi partielle, pour parvenir en fin de compte à une synthèse plus cohérente », nous dit l'un d'eux. Dans une pièce où « les gens étaient prêts à traverser les tables à quatre pattes pour s'égorger, il restait assis jusqu'à ce que cela se calme ». Si pour certains cette passivité était un défaut, d'autres constataient que cette habitude qu'il avait d'écouter en silence était intégrée au processus de réflexion créatrice. « Il était capable, ce qui est remarquable, d'assister à de longues réunions houleuses, puis de résumer ce que chacun avait dit et d'en faire une synthèse satisfaisante pour tout le monde », déclare l'un de ses amis. Il mettait souvent quelqu'un au défi « d'exprimer une position aussi progressiste que possible et un autre d'en exprimer une qui était au contraire conservatrice à l'extrême ». C'était presque un jeu⁴⁴. Pour Martin Luther King, l'écoute empathique et les solutions synergétiques allaient de pair.

On peut arriver à la synergie en associant volontairement des forces, ou en en mettant à profit d'autres qui s'opposent. Mais c'est souvent quand on établit des rapports insolites et inattendus que l'on trouve les troisièmes voies les plus intéressantes.

Prenons l'exemple du jardin public qui ne disposait pas de suffisamment de crédits et qui était menacé de fermeture, et à propos duquel les propriétaires de chiens se heurtaient aux promeneurs. Même si tout le monde visait la même chose, un bel espace vert, propre et qui reste ouvert, destiné aussi bien aux propriétaires de chiens qu'à leurs voisins, on ne voyait pas du tout comment y arriver. Si bien que ces gens se sont mis en quête de solutions alternatives. On ne sait plus qui a eu l'idée étrange d'y installer un cimetière pour chiens, mais il se trouve que c'est ce qui a permis de conserver et de rénover le jardin public. Sans prendre beaucoup de place, ce cimetière a donné l'occasion aux gens d'honorer la mémoire de leur animal de compagnie, tout en permettant de récolter des fonds qui faisaient cruellement défaut, afin d'éviter la fermeture de cet espace vert. Les propriétaires de chiens offrent de l'argent pour paver les allées, entretenir les arbres et les jardins. On a aménagé un endroit où les chiens peuvent s'ébattre en toute liberté, sans être tenus en laisse, tandis que leurs propriétaires prennent d'eux-mêmes les mesures adéquates pour que l'espace vert reste propre. Les chiens ont donc sauvé ce jardin public, et tout le monde est ravi d'être parvenu à cette troisième voie.

En 1992, l'Inde a été en proie à une épidémie de choléra d'un type nouveau. S'agissant de purifier l'eau dans les régions les plus touchées, les hommes politiques et les professionnels de la santé se renvoyaient la balle à propos de la difficulté de réaliser cette opération et d'obtenir des crédits nécessaires. Pendant qu'ils se disputaient, un scientifique, Ashok Gadgil, réfléchissait au moyen de décontaminer l'eau sans utiliser de produits chimiques coûteux, ni la faire bouillir, ce qui exigeait une grande quantité de combustible. Sachant que les rayons ultraviolets détruisent les bactéries, il a ôté le verre d'une ampoule fluorescente ordinaire, qu'il a suspendue au-dessus d'une cuvette d'eau infectée. Les rayons ultraviolets ne tardèrent pas à la décontaminer entièrement.

Pendant que les autres se querellaient pour des raisons de politique, de financement des recherches et d'investissement dans les infrastructures, Gadgil a présenté un épurateur d'eau qui peut fonctionner avec une simple batterie de voiture. Désormais largement utilisée dans le monde, cette

méthode permet de décontaminer mille litres pour la moitié d'un *cent* américain.

Ashok Gadgil nous montre que l'on peut trouver des troisièmes voies en faisant le lien avec ce qui est banal et ordinaire. Nul besoin d'être génial, ni d'investir beaucoup dans les recherches, en revanche il faut réfléchir d'une autre façon. Comme l'a dit un jour Albert Szent-Györgyi, lauréat du prix Nobel de médecine en 1937 : « Les découvertes consistent à voir ce que tout le monde a déjà vu, et à penser à ce qui n'est jamais venu à l'esprit de personne. »

On trouve dans l'origine de l'ordinateur un excellent exemple de la façon avec laquelle opèrent ces rapprochements improbables. Au XVIII^e siècle, les fabricants en soierie de Lyon étaient confrontés à des erreurs qui se glissaient dans le motif de leurs toiles imprimées, et qui leur coûtaient cher. Un jeune « soyeux », Basile Bouchon, avait compris que ces ratés venaient de ce qu'il fallait régler à nouveau le métier à tisser chaque fois que l'on relevait les fils. C'était une tâche fastidieuse, et sujette à erreurs.

Fils d'un facteur d'orgues, il fit le rapprochement entre le patron en papier dont se servait son père pour forer des trous dans des tuyaux et ceux auxquels on recourait dans le tissage de la soie. Il a alors percé des trous dans un carton, ce qui lui a permis de guider les aiguilles du métier à tisser, de façon que l'on reproduise chaque fois le même patron. Cette invention de la carte perforée a débouché sur l'automatisation de l'industrie textile, qui elle-même a engendré la révolution industrielle.

Cent ans plus tard, Herman Hollerith, un jeune ingénieur de vingt-deux ans qui travaillait pour le Bureau des statistiques, a appris l'existence des cartes perforées. Il se dit qu'à l'instar des aiguilles d'un métier à tisser, les fils électriques pouvaient entrer en contact par les trous d'une carte perforée, si bien qu'il inventa une machine à carte pour mettre en colonnes les données du recensement. Jusqu'alors, il fallait huit ans pour dépouiller manuellement le recensement de la population américaine. Avec la machine à carte perforée d'Hollerith, cela ne demandait plus que quelques mois. Pour produire en série cette machine, il a monté une petite entreprise, IBM. Depuis cinquante ans, l'ordinateur électronique s'est développé à partir du concept formulé par Hollerith. Quand, aujourd'hui, on regarde un ordinateur, on a du mal à faire le lien entre les tuyaux d'orgue, les métiers à tisser la soie et le recensement aux États-Unis. Mais c'est de ces associations fortuites que naît la synergie.

Vous allez sans doute me dire : « Très bien, mais voici des siècles que l'on a opéré ces rapprochements. Or, c'est maintenant qu'il nous faut trouver des solutions ! »

On ne peut évidemment pas forcer de tels rapprochements, mais l'on peut créer un environnement dans lesquels ils ont de grandes chances de s'établir. Il est possible d'accélérer le processus et d'encourager des rapprochements inattendus, d'où sortiront des idées extravagantes et géniales.

Prenons un seul exemple. Au ^{xx}e siècle, on s'est efforcé d'éradiquer la malaria, ce qui a donné lieu à des tensions d'ordre politique, humanitaire et environnemental. Cette maladie qui sévit sous les tropiques touche plus de 250 millions de gens par an et fait un million de morts, pour la plupart des enfants et des personnes âgées. C'est un moustique, l'anophèle, qui est vecteur de la malaria. Quand il pique, il injecte dans le sang un parasite redoutable.

Au milieu du siècle, les insecticides comme le DDT ont permis de limiter le nombre de moustiques, et la malaria a causé moins de victimes. C'est alors que les scientifiques en sont venus à craindre que le DDT ne se contente pas d'éliminer les insectes nuisibles, mais tue aussi les oiseaux, détruise la faune et la flore, et qu'il soit de surcroît cancérigène. En 1962 est sorti aux États-Unis *Printemps silencieux*⁴⁵ de Rachel Carson, livre qui a joué un rôle crucial dans la mesure où il a expliqué que les pesticides risquaient d'empoisonner l'environnement de tous les êtres vivants. On a fini par quasiment interdire le DDT, et la malaria a recommencé à faire des ravages.

Les hommes politiques et les scientifiques prirent parti. Pour certains, l'interdiction du DDT avait entraîné une mortalité qu'on aurait pu éviter, ce produit présentant bien plus d'avantages que d'inconvénients. Pour d'autres, le DDT était dangereux, et de toute façon les moustiques commençaient à être immunisés contre lui. Pendant que les adeptes de la pensée binaire essayaient les uns les autres d'avoir le dessus dans la discussion, la fondation Bill and Melinda Gates a réuni des spécialistes venant d'horizons divers pour stopper la malaria. Le groupe incluait des chercheurs médicaux, un entomologiste, des informaticiens, un astrophysicien et même un spécialiste de l'aéronautique. Et les idées ont fusé dans l'esprit de la synergie.

C'est le spécialiste de l'aéronautique qui a suggéré l'utilisation de lasers pour éradiquer les moustiques. Autour de lui, on a levé les yeux au ciel, puis éclaté de rire, mais cette idée a fait son chemin. Des ingénieurs en optique ont réalisé des expériences avec des lasers bleus qui équipent de simples lecteurs de DVD, des programmeurs ont conçu un logiciel pour les guider, et un inventeur, 3ric (oui, c'est son nom) Johanson a assemblé le tout avec des pièces détachées acquises sur eBay. Qu'est-ce que cela a donné ? Une « arme de destruction des moustiques » qui élimine les anophèles du ciel. Sans danger pour les être humains, la faune et la flore, ce laser est si fin qu'il peut repérer un moustique à la seule vibration de ses ailes, et l'abattre ensuite d'une minuscule décharge lumineuse. Il suffit d'en installer autour des villages pour ainsi les protéger de la malaria.

Il s'agit là d'une idée farfelue parmi d'autres. L'équipe réunie par la fondation Gates a aussi proposé de faire subir des mutations génétiques à l'anophèle, pour se débarrasser du vecteur de la malaria. Et ce n'est que le début⁴⁶. Comparée à la force créatrice de cette équipe, bien décidée à trouver une troisième voie, ou plusieurs solutions de ce type, la querelle entre les partisans et les détracteurs du DDT a l'air de manquer par trop d'imagination.

Qu'avons-nous appris sur l'origine de la synergie ? Nous savons que nous ne la trouverons pas dans l'ambiance tendue de la pensée binaire. Nous savons qu'elle nous aide à échapper au train-train quotidien. Nous savons qu'elle requiert que nous soyons disposés à rechercher quelque chose d'inédit. Nous savons qu'il nous faut pour cela pratiquer l'écoute empathique et nous montrer sincèrement ouverts aux idées divergentes.

Tout cela est vrai, et ça ne s'arrête pas là, il y a quelque chose d'in vraisemblable et d'insondable dans le cerveau humain, que nous pouvons mettre à profit. Cela tient au fait qu'il s'y effectue – ce qui est magnifique – des milliards de milliards de connexions nerveuses. Nos esprits sont fabriqués pour établir des connexions étranges, inattendues, voire bizarres, qui nous amènent à comprendre les choses presque par magie. Plus nous sommes en mesure de faire appel à cet immense potentiel dont nous sommes tous dotés, plus nous serons à même de visualiser, synthétiser et transcender le temps et les circonstances présentes pour arriver à la source même de la synergie.

Voyons maintenant comment nous pouvons aménager délibérément un milieu propice à ce genre d'expérience.

Le théâtre magique

Dans le *Loup des steppes*, le célèbre roman d'Hermann Hesse, le personnage principal, Harry, se sent prisonnier d'un monde étouffant où prévaut la pensée binaire. Il s'irrite de devoir mener cette vie conformiste, où tout a déjà été pensé, et il aspire à davantage. Un jour, il fait la connaissance d'un mystérieux musicien qui l'emmène dans une pièce secrète, le « théâtre magique ». Sur le panneau apposé à la porte il est indiqué : « Réservé aux fous. Prix d'entrée : votre esprit. »

À l'intérieur du théâtre magique, dans « un univers rempli de portes et de glaces magiques », il voit son image se refléter à l'infini, s'agissant tantôt de celle d'un être joyeux, tantôt de celle d'un personnage sombre et extravagant. Il envisage pour lui une multitude de vies possibles, et il éprouve un sentiment grisant de liberté. « L'air lui-même possède un sortilège. La chaleur m'enveloppe et me porte. » Il note « avoir perdu la notion du temps ». Il apprend que chaque être humain est un « monde varié, un ciel constellé, un chaos de formes, d'états d'étapes, d'héritages et de potentialités. » Surtout, il apprend à rire, de ses propres visions délirantes et de celles des autres.

Le milieu le plus propice à une troisième voie est un « théâtre magique » où toutes les possibilités sont sur la table, où chacun peut apporter sa contribution et où aucune idée n'est proscrite. C'est une mêlée générale. Les gens perdent leur égotisme et ne revendiquent plus fièrement la paternité de leurs idées, car dans cette pièce, il n'y a que des idées provisoires. Les gens peuvent à un moment donné proposer une solution, puis opérer un revirement et proposer le contraire ; nul ne cherche à être logique.

« Une logique insensée, tel est le diabolin des petits esprits », faisait observer Ralph Waldo Emerson. Il voulait dire par là que nous ne devons pas nous cramponner à nos idées. Pourquoi ne pas les laisser tomber si nous en trouvons de meilleures ? Dans le théâtre magique, on ne gagne pas de point à faire preuve de logique. Aucune idée n'est définitive. Elles sont toutes bienvenues, même, et peut-être surtout, celles qui sont délirantes. Après tout, combien de grandes inventions procèdent d'une idée folle ? Dès lors, les gens se moquent beaucoup les uns des autres dans le théâtre magique, ce qui est exactement ce qu'il doit se passer.

Pour entrer dans ce théâtre magique, il faut provisoirement changer de paradigme. Nous ne sommes pas ici pour débattre, critiquer ou mettre au

point quoi que ce soit. Tout cela viendra plus tard. Il s'agit davantage de jouer que de travailler, de commencer que de finir, de proposer que de résoudre. C'est un endroit où l'on construit des modèles, que l'on détruit ensuite pour en concevoir d'autres.

Avant de tout recommencer à zéro. Dans le théâtre magique, « mille possibilités nous attendent », nous dit Hermann Hesse.

N'importe quel endroit peut tenir lieu de théâtre magique, même si certaines équipes et entreprises qui attachent beaucoup d'importance à la créativité conçoivent des endroits pour ce genre d'activité. Partout où on l'exerce, il convient de réunir les gens et de leur faire observer les règles suivantes :

- ▷ Jouez-y. Ce n'est pas « pour de vrai ». Tout le monde sait que c'est un jeu.
- ▷ Gardez-vous de conclure. Évitez de tomber d'accord ou de parvenir à un consensus. Ne cédez pas à la tentation de trouver tout de suite une solution.
- ▷ Évitez de juger les idées des autres, ainsi que les vôtres. Faites toutes les suggestions qui vous viennent à l'esprit ; personne ne va vous prendre au mot. Ne vous contentez pas de vous lancer dans quelque chose, allez-y à fond.
- ▷ Réalisez des modèles. Illustrez le tout sur le tableau blanc, tracez des schémas, construisez des maquettes, rédigez des ébauches. Montrez que vous réfléchissez, au lieu de le dire ; mettez-le en scène, de manière que tout le monde voie ce que vous avez à l'esprit.
- ▷ Tournez les idées dans l'autre sens. Renversez vos principes habituels, sans craindre le bouleversement : « Et si on fabriquait des routes avec du caoutchouc et des pneus avec du ciment ? » (Cette question a conduit à la mise au point de l'asphalte caoutchouté. Le caoutchouc de vieux pneus est mélangé à l'asphalte, afin de réduire de façon importante le bruit sur les autoroutes.)
- ▷ Travaillez vite. Fixez-vous un délai, de manière que l'énergie ne retombe pas dans la pièce et que les idées foisonnent.
- ▷ Multipliez les idées. Il s'agit d'en avoir plein. La réflexion doit être féconde, fleurir et bourgeonner. Les murs doivent être couverts de croquis. Vous ne pouvez pas savoir à l'avance si une idée qui vous

vient au pied levé ne va pas vous amener à trouver une solution alternative. À la fin, si le théâtre magique ne ressemble pas à une jungle d'idées, c'est que vous n'avez pas tous œuvré en synergie.

Le théâtre magique ressemble un peu au brainstorming, que beaucoup de gens connaissent bien. Je me suis cependant aperçu que les séances de brainstorming sont trop banales pour qu'il en ressorte du nouveau. Nous trouvons quelques idées boiteuses, nous en choisissons une, nous suspendons la séance et nous croyons avoir été créatifs. Or, nous ne pouvons pas faire ce genre de travail avec un paradigme qui laisse à désirer, qui nous pousse à nous ériger en juges et à être sur la défensive. C'est le paradigme qui compte. Il faut que nous soyons disposés à passer un moment dans une pièce « réservée aux fous ».

Vous risquez de trouver au départ tout cela désagréable, mais plus vous vous livrez à des expériences avec ces règles du jeu, plus vous serez impatient de voir ce qu'il se passe. Vous éprouverez la même chose qu'un artiste créatif, parce que la troisième voie va s'avérer étonnamment originale. La plupart des artistes nous expliquent qu'ils ne savent pas à quoi va ressembler leur œuvre, tant qu'ils ne l'ont pas réalisée. Comme le disait Max Weber, un peintre américain du ^{xx}e siècle : « En poursuivant mon humble effort créatif, je compte énormément sur ce que je ne connais pas encore, sur ce que je n'ai toujours pas réalisé⁴⁷. »

Il va de soi que, de nos jours, le théâtre magique est partout sur le globe. Pour chercher une troisième voie, il n'est plus besoin d'être en face les uns des autres dans ce théâtre, sans parler de nous réunir. Avec les réseaux sociaux, avec des appareils comme les tablettes et les téléphones portables, et compte tenu du fait que l'on peut communiquer sans fil de Manhattan à Sydney, ou bien établir le contact entre les villages péruviens perdus dans la cordillère des Andes et le camp de base d'alpinistes qui s'attaquent à l'Everest, notre faculté d'œuvrer en synergie avec les autres a revêtu une tout autre dimension. Les gens entrent en contact de façon virtuelle à propos des défis les plus graves auxquels nous sommes confrontés, ils échangent ce qu'ils retirent de leur expérience individuelle et professionnelle, ils communiquent des données issues de recherches effectivement réalisées, ainsi que leurs idées innovantes. Se connecter à Internet, c'est pratiquer la synergie à l'échelle cosmique.

Vous pouvez désormais poser une question importante, et faire en sorte que le monde entier œuvre en synergie avec vous. Ce qui est génial dans la synergie sur Internet, c'est que vous n'êtes pas tenu d'être présent, ça avance sans vous. Si le problème est bien réel et si vous correspondez avec les gens qu'il faut, votre interrogation va engendrer son propre mouvement viral, donner naissance à de nouvelles idées, à des optiques inattendues, à des troisièmes voies... et aussi à d'autres questions provocatrices. Même si vous apportez une réponse satisfaisante à votre question, d'autres continuent à l'étudier, et elle se développe bien au-delà de vous.

Vous entendrez les sceptiques se moquer du théâtre magique. Ils ne peuvent pas le supporter. Ils vont essayer de vous faire croire que c'était une imbécillité de l'avoir suggéré. En secret, ils en ont peur ; ils pensent que leur dignité est en danger. Mais ils se trompent. Le meilleur endroit pour stimuler la synergie, c'est un laboratoire, réel ou virtuel, régi par les règles énoncées plus haut. Ce n'est qu'au sein d'un laboratoire de ce genre que l'équipe chargée de lutter contre la malaria, sous l'égide de la fondation Gates, a eu des idées pour le moins curieuses, comme celle d'utiliser des lasers pour abattre les moustiques. Et qui sait combien d'enfants auront la vie sauve grâce à cette équipe ? Einstein ne plaisantait pas quand il disait : « Si au départ l'idée n'a pas l'air absurde, c'est qu'il n'y a rien à en attendre. »

La plupart des chefs d'entreprise accordent une grande importance à la créativité. Dans une étude réalisée en 2010 pour le compte d'IBM, mille cinq cents P-DG de soixante pays, travaillant dans trente-trois secteurs d'activité, ont désigné la créativité comme « la principale compétence dont devra faire preuve à l'avenir un dirigeant⁴⁸ ». Chaque dirigeant veut que les membres de son personnel soient créatifs. Mais comme l'a dit Edward de Bono, qui fait autorité en la matière, « on ne peut susciter la créativité en se livrant à une vague exhortation ». Il faut pour cela procéder « de façon pratique et délibérée⁴⁹ ». Comme vous devriez maintenant être capable de vous en apercevoir, le processus de la troisième voie a l'air simple et insouciant, mais il n'est pas indiscipliné. Dans le domaine des affaires, rechercher une troisième voie est ce qu'il y a de mieux.

Mais ça ne vaut pas seulement dans le monde des affaires. La créativité peut exploser au sein de n'importe quel groupe qui recourt au paradigme du théâtre. L'énergie que l'on déploie pour se mettre sur la défensive baisse en intensité, tandis que l'énergie créatrice y gagne. Carl Rogers le confirme :

J'ai constaté que si l'on aide à s'instaurer un climat d'authenticité, d'estime et de compréhension, il se passe alors des choses passionnantes. Les individus et les groupes qui baignent dans cette ambiance se détournent de la rigidité et vont vers la flexibilité... Ils cessent d'être prévisibles et optent pour une créativité imprévisible⁵⁰.

Quatrième étape : arriver à la synergie

Comment savons-nous que nous sommes arrivés à une troisième voie ?

À l'excitation qui règne dans la pièce. Fini, les bouderies, les réticences, nous ne sommes plus sur nos gardes. Une troisième voie s'accompagne d'un sursaut de dynamisme et de créativité, et nous en avons conscience quand ça nous arrive. Nous parlons de « grand bond en avant » dans notre compréhension, d'« expériences cruciales » et de « poursuivre sur notre lancée ». Tout le monde éprouve le frisson de la découverte et une joie enfantine de constater que l'on a fini par trouver quelque chose de précieux que jusqu'alors nous n'avions pas remarqué. Ce qui inspire les réflexions suivantes à Bolivar J. Bueno : « Les enfants aiment bien jouer à cache-cache, c'est un vrai bonheur de retrouver quelqu'un qui s'est dissimulé. En grandissant, nous continuons à éprouver ce besoin de surprise. Nous prenons plaisir à découvrir des trésors [...] c'est le genre de chose que nous avons envie de partager avec les autres⁵¹. »

Nous savons que nous sommes arrivés à la synergie quand nous ne versions plus dans les vieilles querelles et n'avons plus de parti pris. Nous sommes étonnés et conquis par la simplicité et l'élégance de la nouvelle solution. Nous adoptons une tout autre façon de penser. Il ne s'agit pas d'un compromis, par le truchement duquel chacun donne quelque chose pour parvenir à un accord, ce qui fait que la pilule passe mal. La troisième voie transforme au contraire nos relations avec nos anciens adversaires, nous voilà subitement des associés qui découvrent, et non plus des ennemis sur un champ de bataille.

Nous savons que nous sommes arrivés à la synergie quand celle-ci nous inspire. D'un seul coup, tout s'éclaire. Nous nous demandons pourquoi nous ne la voyions pas auparavant. Bien comprise, la synergie est la plus noble activité, celle qui permet d'évaluer et de manifester nos possibilités, que nous soyons des individus, des familles, des équipes ou des entreprises. Je pense que l'absence de synergie est catastrophique, car il y a énormément de qualités que l'on n'exploite pas et qui restent en jachère. Les gens qui ne réussissent pas sont ceux qui laissent dormir toutes ces

richesses. Ils ne pratiquent la synergie que de façon limitée et accessoire. En revanche, la synergie met l'accent sur nos talents, nos idées et la diversité de nos perspectives face aux défis les plus sérieux. Cela peut donner des résultats quasiment miraculeux. Pour répondre à nos besoins les plus importants, nous élaborons des solutions alternatives et nous apportons des réponses inédites.

Nous savons que nous sommes arrivés à la synergie, parce que ça fonctionne à merveille. Ce n'est pas une amélioration progressive, mais une percée décisive, un grand bond en avant. Cela donne naissance à des produits, des services, des entreprises, voire des secteurs entiers d'activité. On voit alors apparaître des sciences, des technologies, et même des cultures nouvelles. Cela révolutionne les relations, ce qui peut s'avérer inestimable aux yeux de ceux qui y parviennent, car cela fait en général le bonheur de tous les autres.

Comment reconnaissons-nous donc la troisième voie ? Au fait qu'elle répond à nos critères de réussite. Elle accomplit la tâche qu'il faut mener à bien. Elle incarne l'objectif que nous visons tous. Elle change les règles du jeu, en permettant à chacun de gagner.

Bref, le paradigme « J'œuvre en synergie avec vous » nous entraîne au-delà de la guerre et de la paix, non pas seulement dans un lieu où il n'y a pas de conflits, mais elle nous convie à un véritable foisonnement de possibilités nouvelles. Elle met à profit les différences, au lieu de les rejeter. Elle s'accompagne d'un état d'esprit qui vise à l'abondance, avec la conviction qu'il y a une foule de choses diverses et variées à découvrir et partager : des solutions, du prestige, des bénéfices, de la reconnaissance, des occasions. Contrairement au paradigme de l'attaque, c'est là le paradigme de la créativité.

Il serait peut-être équivoque de dire que ce moment où l'on est arrivé à la synergie est une « étape » vers la troisième voie. Il vaudrait sans doute mieux expliquer qu'il s'agit d'un « saut » ou d'un « faux pas ». Il est pour le moins imprévisible et surprenant. Et rien ne prouve que nous y arriverons. Mais nous avons tellement à y gagner que nous faisons tout notre possible pour cela. Nous ne saurions nous contenter de moins.

Opter pour une solution alternative dans votre domaine

Dans ce livre, vous allez rencontrer plein de monde – des gens ordinaires, ouvriers, médecins, agents de police, représentants de commerce, artistes, enseignants, parents – en plus des chefs d'entreprise, des responsables d'éducation et des chefs de gouvernement qui ne se contenteront de rien d'autre que de la troisième voie. Vous verrez qu'un grand nombre d'entre eux ont dépassé ce qui se donne comme un antagonisme désespérant pour se construire un avenir et en forger un valable pour nous tous. Chaque histoire vous invite à rechercher la troisième voie quand vous êtes confronté aux défis qui vous attendent et aux occasions qui s'offrent à vous.

Je tiens toutefois à vous mettre en garde : ces histoires peuvent, comme je l'ai expliqué, s'avérer très utiles. Rien ne dit qu'un individu ou une entreprise ne va pas être, pendant un moment, un modèle de troisième voie, puis dériver et en devenir un contre-exemple manifeste. Les gens ont leurs faiblesses et ne s'en tiennent pas toujours à leurs principes. Les leaders visionnaires et qui pratiquent la synergie s'en vont, et ceux qui les remplacent se réclament de paradigmes très différents. On s'engage dans d'autres directions. Il ne s'agit pas, en vous racontant ces histoires, de vous donner en modèle quelqu'un ou une organisation quelconque, mais d'illustrer le principe et le processus de la synergie, de tirer les leçons d'une réussite et d'un échec. Restez attentif au principe et vous ne tarderez pas à avoir le moyen, grâce à la troisième voie, de changer votre vie dans tous les domaines qui comptent.

Le chapitre intitulé « La troisième voie au travail » explique comment trouver des troisièmes voies sur son lieu de travail. Vous verrez comment vous pouvez réussir dans votre métier et votre entreprise lorsque vous œuvrez en synergie avec les autres.

Le chapitre intitulé « La troisième voie à la maison » explique qu'il convient d'avoir une famille positive, créatrice et qui vous soutienne dans un monde où nombre d'entre elles se déchirent, et où nos relations les plus précieuses sont menacées.

Le chapitre intitulé « La troisième voie à l'école » explique qu'il ne faut pas s'arrêter aux chamailleries sur l'éducation mais s'atteler à transformer la vie de nos enfants, pour les aider à penser en termes de troisième voie, de façon qu'ils construisent un avenir nouveau pour nous tous.

Le chapitre intitulé « La troisième voie et la loi » vise à changer notre culture du procès en une culture fondée sur la compréhension, l'empathie et

la synergie, et cela en utilisant bien mieux toute l'énergie et les trésors que vous gaspillons à nous disputer au tribunal.

Le chapitre intitulé « La troisième voie dans la société » cherche à s'affranchir des forces qui concourent à la désintégration de nos communautés. Il s'agit de trouver des solutions alternatives à des problèmes graves comme la criminalité, la maladie, les atteintes à l'environnement et la pauvreté.

Le chapitre intitulé « La troisième voie dans le monde » recommande de prendre de la hauteur par rapport à ces querelles lassantes et qui s'aggravent, au risque de mettre notre planète à feu et à sang. Vous ferez la connaissance de gens remarquables, qui ont endossé le rôle incomparable du pacificateur dans lequel la synergie s'exprime de la façon la plus achevée.

Le dernier chapitre intitulé « Vivre une troisième voie » recommande de « vivre crescendo ». Pour moi, cela signifie que les expériences de synergie les plus passionnantes restent à être entreprises, que ma contribution la plus importante est toujours à venir. Je vais vous faire une confidence : je vais bientôt avoir quatre-vingts ans, et je pourrais facilement prendre ma retraite, mais ça ne me dit rien de ne plus avoir que des loisirs. Je constate plutôt que ma vie revêt chaque jour un sens accru.

En fin de compte, c'est quand on s'efforce de trouver une troisième voie que l'on a le plus de chance de changer de mentalité, de mettre un terme aux disputes improductives, d'avoir l'esprit ouvert, de nous écouter les uns les autres et de nous réjouir de mener la vie nouvelle que nous sommes en mesure de nous aménager. Qu'est-ce qui peut nous permettre d'apporter une réponse inédite et saisissante aux défis les importants auxquels nous sommes confrontés, sinon le fait de rechercher une troisième voie ? Notre façon de penser, tramée par les politiques et les affrontements, n'a pas réussi jusqu'alors à épargner au monde la pauvreté, la maladie et l'esclavage. La troisième voie n'est pas seulement une « pratique préférable », c'est un impératif moral.

ENSEIGNER POUR APPRENDRE

La meilleure façon de s'instruire en lisant ce livre, c'est de relayer auprès d'un autre ce que vous en avez retiré. Tout le monde sait que l'enseignant en apprend davantage que l'élève. Trouvez quelqu'un, un collègue, un ami, un membre de votre famille, à qui transmettre ce que vous avez compris. Posez-lui les questions provocantes qui suivent, ou bien trouvez-en d'autres.

- ▷ Définissez le principe de la synergie. Qu'est-ce que la nature nous enseigne sur le pouvoir de la synergie ? Pourquoi la synergie joue-t-elle un rôle essentiel dans votre développement personnel et professionnel ?
- ▷ Quelles sont les limites de la pensée binaire ? Dans quelle mesure celle-ci nous empêche-t-elle de trouver des solutions aux problèmes épineux ?
- ▷ Expliquez le concept de la troisième voie. Donnez des exemples personnels, ou bien tirés de la vie d'autrui, où vous avez vu quelqu'un parvenir à une véritable troisième voie.
- ▷ Expliquez comment notre comportement et les résultats auxquels nous arrivons dépendent de nos paradigmes mentaux.
- ▷ Pourquoi en arrive-t-on au « grand milieu » ? Comment la pensée binaire débouche-t-elle sur le scepticisme et le cynisme ?
- ▷ Expliquez les paradigmes de l'état d'esprit qui nous permet d'arriver à une troisième voie : je me vois, je vous vois, je vais à votre rencontre, j'œuvre en synergie avec vous. Pourquoi doivent-ils se présenter dans cet ordre ?
- ▷ Qu'est-ce que la « véritable usurpation d'identité » ?

- ▷ Définissez l'esprit de l'*Ubuntu*. En quoi se distingue-t'il du fait d'avoir une vision stéréotypée des autres ? Quels enseignements retirer de l'histoire du gardien de prison chargé de surveiller Nelson Mandela quant à la façon de s'affranchir des obstacles à la synergie ?
- ▷ Expliquez les règles de la communication grâce au bâton de parole. Comment en arrivons-nous par ce biais à la synergie ?
- ▷ Essayez de communiquer ainsi avec ceux que vous avez intérêt à mieux comprendre, un ami, un collègue ou bien un membre de votre famille. Comment cela marche-t-il dans votre cas ?
- ▷ Qu'est-ce que la question sur la troisième voie ? Décrivez les étapes du processus qui nous conduit à une troisième voie.
- ▷ Qu'est-ce que le théâtre magique ? Comment les principes qui le régissent nous aident-ils à parvenir à la synergie ?

À ESSAYER

Vous trouverez, dans les pages suivantes, un outil de planification intitulé « quatre étapes vers la synergie », ainsi qu'un guide pour vous aider à vous en servir. Mettez-le à profit pour trouver une troisième voie dans les cas de figure suivants, ou bien imaginez-en d'autres.

- ▷ Les voisins veulent construire sur leur terrain une remise qui va vous empêcher de voir une superbe forêt de pins.
- ▷ On vient de proposer à votre conjoint(e) ou partenaire un poste enviable dans une entreprise qui se développe rapidement, mais cela va vous obliger à vous installer dans une autre ville. Voulez-vous vraiment déménager, quitter votre travail et vos amis ?
- ▷ Vous avez un désaccord récurrent avec une école ou un enseignant dont vous n'approuvez pas l'approche et les méthodes.
- ▷ Vous êtes ravi de travailler dans une petite entreprise qui risque d'être forcée de vous licencier, vous et vos collègues, car elle a de gros ennuis.

4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE

❶ Poser la question de la troisième voie :

« Êtes-vous disposé à rechercher une solution qui soit meilleure que toutes celles que nous avons déjà trouvées ? » Si oui, passez à la deuxième étape.

❷ Définir les critères de la réussite

Énumérez ci-dessous ce qui caractérise une solution dont tout le monde se félicite. À quoi ressemble la réussite ? Qu'est-ce qu'il faut vraiment faire ? Que serait un résultat où toutes les parties concernées y gagneraient ?

❸ Mettre en œuvre des troisièmes voies

Dans ce cadre (ou ailleurs), fabriquez des modèles, tracez des croquis, inspirez-vous d'idées, chamboulez votre façon de penser. Allez vite en besogne et soyez créatifs. Abstenez-vous de juger, jusqu'à ce que vous vous enthousiasmiez d'être arrivé à la synergie.

(((❹))) Arriver à la synergie

Expliquez ici les solutions alternatives que vous proposez et, si le cœur vous en dit, comment vous avez l'intention de les mettre en œuvre.

MODE D'EMPLOI EN 4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE



Les 4 étapes vers la synergie. Ce processus vous aide à mettre en pratique le principe de la synergie. 1) Se montrer disposé à trouver une troisième voie. 2) Déterminer ce que la réussite représente pour chacun. 3) Essayer des solutions, jusqu'à ce que 4) l'on arrive à la synergie. Pendant tout ce temps, écouter l'autre en essayant de le comprendre.

Comment arriver à la synergie

1 Posez la question de la troisième voie

Dans une situation conflictuelle ou créatrice, cela permet à chacun de s'affranchir de ses positions ou idées préconçues pour concevoir un troisième point de vue.

2 Précisez les critères du succès Énumérez ce qui caractérise la réussite, ou bien consacrez un paragraphe à expliquer ce que vous considéreriez comme un succès. Profitez-en pour répondre aux questions suivantes : • Tout le monde participe-t-il à la définition des critères ? Obtenons-nous le plus d'idées possibles de la part du plus grand nombre de gens possible ? • Quels objectifs visons-nous vraiment ? Que convient-il de faire au juste ? • Quels résultats feront que chacun y gagne ? • Oublions-nous nos exigences pour chercher quelque chose de mieux ?	3 Élaborez une solution alternative Suivez ces directives : • Faites comme si ce n'était pas « pour de bon ». Tout le monde sait que c'est un jeu. • Évitez de tomber d'accord, de conclure, de trouver un accord hâtif, ou bien de parvenir à un consensus. • Gardez-vous de juger les idées des autres. • Réalisez des maquettes, illustrez le tout sur le tableau blanc, rédigez des ébauches. • Tournez les idées dans l'autre sens. Renversez la sagesse des nations. • Travaillez vite. Fixez-vous un délai, de telle manière que l'énergie ne retombe pas et que les idées foisonnent. • Multipliez les idées. Vous ne pouvez pas savoir si une idée qui vous vient au pied levé ne va pas vous amener à trouver une solution alternative.

((4)) Atteindre la synergie

Quand tout le monde s'anime et a des idées originales, on voit qu'on avance vers une troisième voie. Le vieux conflit est enterré ; la nouvelle solution répond aux critères du succès. Attention, ne confondez pas compromis et synergie. On se satisfait d'un compromis, sans plus. Dans un compromis, tout le monde y perd, avec la synergie, tout le monde y gagne.

1- Exemple emprunté à R. Buckminster Fuller, *Synergetics-Explorations in the Geometry of Thinking*, New York, Macmillan, 1975, p. 6. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

2- Voir Stephen R. Covey, « *The Mission Statement that Changed the World* », The Stephen R. Covey Community.

3- Voir l'Euthyphron de Platon. (NdT)

4- Pour en savoir davantage sur ce qui favorise la mise en place de relations plus créatives et enrichissantes, voir *Le Développement de la personne de Carl Rogers*, Paris, Dunod, 2005. (NdT)

5- Henry Mintzberg, « *A Crisis of Management, not Economics* », *The Globe and Mail (Toronto)*, 31 mars 2009. (NdT)

6- Owen Flanagan, *The Problem of the Soul*, New York, Basic Books, 2002, p. 30. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

7- Lee H. Hamilton, « *We Can Reconcile Polarized Politics* » (« Il est possible de concilier des politiques opposées »), article posté le 3 décembre 2010 sur [JournalStar.com](http://journalstar.com/news/opinion/editorial/columnists/article_bf62ba78-9073-5d13-b19e-ef5a66ea2465.html) : http://journalstar.com/news/opinion/editorial/columnists/article_bf62ba78-9073-5d13-b19e-ef5a66ea2465.html.

8- David Brooks, « *The Rush to Therapy* », *The New York Times*, 9 novembre 2009

9- Michael Battle et Desmond Tutu, *Ubuntu, I in You and You in Me*, New York, Church Publishing, 2009, p. 3. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

10- Orland Bishop, « *Sawubona* », www.youtube.com/watch?v=2JjUkVZRPK8&feature=related. Consulté le 22 novembre 2010.

11- David J. Schneider, *The Psychology of Stereotyping*, New York, Guilford Press, 2004, p. 145. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

12- Martin Buber, *I and Thou*, New York, Simon & Schuster, 2000, p. 23, 28 et 54. *Je et tu*, Paris Aubier, 2012. (NdT)

13- Carl Rogers, *A Way of Being*, New York, Houghton Mifflin Harcourt, 1995, p. 22. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

14- Nelson Mandela, *In His Own Words*, New York, Hachette Digital, 2003, p. XXXII. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

15- « *Christo Brand* », The Forgiveness Project, <http://theforgivenessproject.com/stories/christo-brandvusunzi-mcongo-south-africa>. Consulté le 23 novembre 2010.

16- Andrew Meldrum, « *The Gard Who Really Was Mandela's Friend* », *Observer*, Londres, 20 mai 2007, www.guardian.co.uk/world/2007/may/20/nelsonmandela. Consulté le 23 novembre 2010.

17- Nelson Mandela, *Long Walk to Freedom*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 2000, p. 544. *Longue marche vers la liberté*, Paris, Hachette, 1994. (NdT)

18- Desmond Tutu, *No Future Without Forgiveness*, New York, Doubleday, 1999, p. 265. *Il n'y a pas d'avenir sans pardon*, Paris, Albin Michel, 2000. (NdT)

19- Jonathan Swift, *Gulliver's Travels*, Londres, Bibliolis Books, 2010, p. 186

20- Ronald C. Arnett, *Communication and Community : Implications of Martin Buber's Dialogue*, Carbondale, Southern Illinois University Press, 1986, p. 34.

21- Seth Godin, « *The Tribes We Lead* », www.ted.com/talks/seth_godin_on_the_tribes_we_lead.html. Consulté le 20 novembre 2010.

22- Carol Locust, « *The Talking Stick* », Acacia Artisans : Stories and Facts, archive6.html. Consulté le 10 octobre 2010.

23- William Nelson Fenton, *The Great Law and the Longhouse : a Political History of the Iroquois Confederacy*, Norman, University of Oklahoma Press, 1998, p. 90-91.

24- *Encyclopedia of the Haudenosaunee (Iroquois Confederacy)*, éd. Bruce Elliott Johansen and Barbara Alice Mann, Westport, Greenwood Publishing Group, 2000, p. 246.

25- Cité par Susan Kalter dans Benjamin Franklin, Pennsylvania, and the First Nations, Champaign, University of Illinois Press, 2006, p. 28. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

26- Khen Lampert, Traditions of Compassion, New York, Palgrave-Macmillan, 2006, p.157. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

27- Rogers, A Way of Being, op. cit., p. 10.

28- J'exprime toute ma gratitude au D^r Joseph G. Cramer, du service de pédiatrie de l'université de l'Utah, qui m'a communiqué ces renseignements.

29- Suzann Keen, Empathy and the Novel, Oxford, Oxford University Press, 2007, p. 151. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

30- Carl Rogers, « Communication : Its Blocking and its Facilitation », johnston/English1A/readings/rhetoricandthinking/communicationitsblockingitsfacilitation.htm. Consulté le 23 octobre 2010.

31- Hannah Arendt et Ronald Beiner, Lectures on Kant's Political Philosophy, Chicago, University of Chicago Press, 1989, p. 43. Juger, sur la philosophie politique de Kant, Paris, éd. du Seuil, 1991. (NdT)

32- Cité par Marc Gopin dans Healings the Heart of Conflict, Emmaus, Rodale, 2004, p. 237. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

33- Rogers, A Way of Being, op. cit., p. 102.

34- John Stuart Mill, On Liberty and Other Essays, Lawrence, [Digireads.com](http://www.digireads.com), 2010, p. 35. De la liberté, Paris, Gallimard, 1990. (NdT)

35- Marianne M. Jennings, éd., Business Ethics : Case Studies and Selected Readings, Florence Cengage Learning, 2008, p. 216-217. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

36- Mill, On Liberty and Other Essays, op. cit., p. 31.

37- Horacio Falco, « Negotiating to Win », INSEAD Knowledge, 16 avril 2010, <http://knowledgeinsead.edu/strategy-value-negotiation-100419.cfm?vid=404>.

38- Cité par Lisa Schirch dans Ritual and Symbol in Peacebuilding, Sterling, Kumarian Press, 2005, p. 91. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

39- « Beyond Beaches and Palm Trees », Economist, octobre 2008 ; Joseph Stiglitz, « The Mauritius Miracle, or How to Make a Big Success of a Small Economy », Guardian (Manchester), 7 mars 2011, <http://www.guardian.co.uk/commentisfree/2011/mar/07/mauritius-healthcare-education>.

40- A.G. Lafley et Ram Charan, The Game Changer, New York, Random House, 2008, p. 240-241. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

41- Charles H. Green, « Get Beyond Fairness », [Trust-Tip-16-Get-Beyond-Fairness](http://www.trusttip.com/16-Get-Beyond-Fairness).

42- Amy Tan, « Creativity », [TED.com](http://www.ted.com), avril 2008, [creativity.html](http://www.ted.com/talks/amy_tan_creativity.html).

43- Cité par Hannah Arendt et Ronald Beiner, Lectures on Kant's Political Philosophy, op. cit., p. 42. Je souligne (Juger, sur la philosophie politique de Kant).

44- David J. Garrow, Bearing the Cross : Martin Luther King, Jr., and The Southern Christian Leadership Conference, New York, Harper Collins, 2004, p. 46 et 464. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

45- Éditions Wildproject, 2009. (NdT)

46- Lisa Zyga, « Scientists Build Anti-Mosquito Laser », [Physorg.com](http://www.physorg.com/news156423566.html), 16 mars 2009, www.physorg.com/news156423566.html ; Jennifer 8 Lee, « Using Laser to Zap Mosquitoes », The New YorkTimes 12 février 2010, <http://bits.blogs.nytimes.com/2010/02/12/using-lasers-to-zap-mosquitoes/>.

47- Carl Rogers, On Becoming a Person, New York, Houghton Mifflin, 1995, p. 23

48- Austin Carr, « The Most Important Leadership Competency for CEOs ? Creativity », Fast Compagny, 18 mai 2010, [creativity-the-most-important-leadership-quality-for-ceos-study](http://www.fastcompagny.com/creativity-the-most-important-leadership-quality-for-ceos-study).

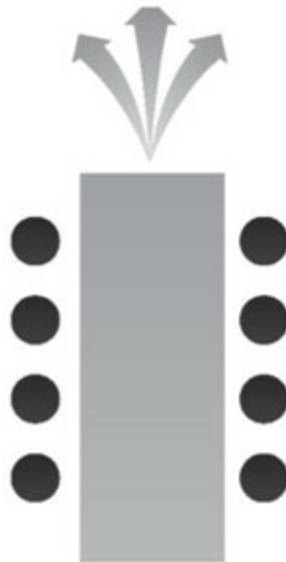
49- Edward de Bono, Lateral Thinking : Creativity Step by Step, New York, Harper Collins, 1973, p. 7.

[50](#)- Rogers, A Way of Being, op. cit., p. 43.

[51](#)- Bolivar J. Bueno, Why We Talk, Kingston, Creative Crayon Publishers, 2007, p. 109. *Ouvrage indisponible en français. (NdT)*

3

La troisième voie au travail



Un homme est prisonnier d'une chambre dont la porte ouvre vers l'intérieur, tant qu'il n'a pas l'idée de la tirer au lieu de la pousser.
LUDWIG WITTGENSTEIN

Nous vivons dans un monde où les murs s'écroulent. Nous assistons à la naissance de l'économie sans frontières. Grâce à la technologie, nous voyons s'effondrer les cloisons qui emprisonnaient l'esprit humain. Les murs qui représentent les plus grandes gageures n'en restent pas moins debout : il s'agit de ceux qui existent entre les gens. En grande part invisibles, ils font obstacle à la confiance, à la communication et à la créativité. De nos jours, nous ne pouvons plus nous permettre de les conserver sur notre lieu de travail. Imaginez ce qu'il en coûte aux employés

et à l'entreprise quand le service des ventes et celui du marketing ne s'entendent pas, quand la méfiance s'est installée entre le personnel et la direction, ou quand les gens ont l'impression qu'il ne leur est pas possible de se montrer honnêtes et ouverts d'esprit, en raison des intrigues de bureau, des médisances et du micromanagement.

Pour abattre ces murs, il est indispensable d'avoir, dans l'entreprise, la force de penser en termes de « nous » et non de « moi ». Quand nous écoutons pour essayer de comprendre, quand nous croyons sincèrement aux troisièmes voies, (c'est-à-dire quand nous pensons qu'il y a quelque chose de mieux qui attend d'être mis en place), on peut assister à des prodiges. Cela peut arriver dans votre entreprise, tout comme cela peut intervenir dans n'importe quelle relation humaine.

Nous savons tous que notre lieu de travail est traversé de murs, ceux qui séparent les équipes, les services, les départements et les fonctions. Il en existe aussi entre ceux qui ont l'esprit créatif et ceux qui ont l'œil rivé sur la comptabilité, entre les cadres et les employés, entre l'entreprise et ses clients. Il est normal que chacun veuille défendre son « territoire », ce qui explique qu'il y ait des conflits au travail. Le problème vient de ce que nous véhiculons la pensée binaire.

Si on l'envisage de façon plus positive, on assiste à une grande quantité de conflits au sein d'une entreprise, car celle-ci a une tâche à accomplir, et chaque individu créatif, réfléchi, exceptionnel et talentueux qui en fait partie jette un regard personnel sur ce travail. Ces optiques sont contradictoires, déroutantes, bizarres et illogiques ; elles peuvent aussi s'avérer brillantes et utiles.

Certaines entreprises supportent mieux les antagonismes que d'autres ; certaines en ont la hantise, d'autres se montrent carrément brutales. La plupart du temps, elles essaient cependant de « gérer » les tensions. Les dirigeants suivent une formation qui leur permet de prévenir, de contrôler, puis de résoudre les conflits, et cela car nous partons du principe qu'il faut, dans la mesure du possible, les éviter, sinon les contrôler, puis se dépêcher de les régler, de manière que l'harmonie règne de nouveau. Dans les ouvrages consacrés à la façon d'apporter une solution aux différends, on en parle comme d'une crise passagère, que l'on espère traverser en minimisant les dégâts.

Le problème n'est pas tant qu'il surgisse des conflits au travail, mais que nous ne les abordions pas avec le bon paradigme. L'attitude de la

pensée binaire, en cas d'antagonisme, revient à se battre ou à prendre la fuite, alors que l'attitude de celui qui pratique la synergie consiste à l'accueillir, s'en réjouir, s'engager et partir à la découverte. Par exemple :

- ▷ Un employé parle à son patron d'une « bêtise » que fait l'entreprise. Ce qu'un patron ordinaire entend, ce sont des récriminations. Ce qu'un patron qui pratique la synergie entend, c'est ce que l'on appelle « une idée ».
- ▷ Le membre d'une équipe dit à son directeur de projet : « Et si l'on s'y prenait autrement ? » Un directeur de projet ordinaire se dit alors : « Elle essaie de m'expliquer comment faire mon travail. » Le directeur de projet qui opte pour la synergie se dit : « Il faut que je l'écoute. »
- ▷ Un employé annonce à son supérieur direct : « Je ne veux pas bosser avec Untel. » Le contremaître ordinaire se dit : « Ça y est, encore un conflit de personnalité. » Le contremaître qui opte pour la synergie se dit : « C'est un appel au secours. »
- ▷ Un type arrive du siège de l'entreprise et déclare : « Je suis ici pour vous donner un coup de main » ; ce qui amène d'ordinaire un employé à se dire : « C'est ça, ils ne croient pas que je puisse faire ce boulot. Eh bien, je m'en vais lui donner une leçon, à ce type. » Celui qui opte pour la synergie se dit : « Parfait, qu'est-ce que ce type va m'apprendre ? »

C'est dans le paradigme qui considère tout différend comme une menace que s'enracinent ces réactions auxquelles on assiste habituellement. En règle générale, quand nous ne sommes pas du même avis, ou bien nous nous disputons, ou bien nous fuyons ce désaccord, car nous ne sommes pas sûrs de nous, ce qui fait que nous obéissons à un paradigme qui nous met sur la défensive. On le constate dans l'exemple du P-DG qui essaie d'arranger les choses dans les réunions. On le constate aussi dans le cas de l'équipe chargée de mener à bien un projet et qui claque la porte quand on remet en cause son plan. On en est encore témoin dans le cas du directeur commercial irascible qui dirige son secteur avec le principe suivant : « C'est ça ou rien. »

Ces individus ne se rendent pas compte qu'un conflit est un signe de vitalité. Les conflits se déclenchent quand les gens *pensent* à leur travail.

Quand je parle du « cadeau » que représente un conflit, on me regarde de travers, pourtant, je veux dire par là qu'il existera toujours des différends entre individus réfléchis, et que si ceux-ci ont le cœur d'exprimer leur désaccord avec passion, il faut s'empresse d'accepter le cadeau qu'ils nous font.

L'un des chefs d'entreprise les plus efficaces que je connaisse commence souvent les réunions en posant une question provocatrice : « Et si l'on arrivait à changer demain notre ligne de produits ? » ; « Et si le problème que nous sommes venus régler n'existait pas ? » ; « Et s'il nous suffisait de mieux procéder dans un domaine pour que ça change tout ? » ; « En quoi notre société ressemble-t-elle à Enron ? » ; « Dans quel domaine est-ce que je refuse de me rendre à l'évidence ? » Il a pour intention de déclencher un conflit, pas une engueulade, mais des débats qui ont suffisamment de succès pour stimuler l'intelligence des membres de l'équipe. La réunion devient un théâtre magique. Son équipe y étant habituée, elle se montre très performante et productive en situation conflictuelle. « J'ai envie de voir les têtes se tourner à droite et à gauche, et non opiner. J'ai envie d'entendre les gens réfléchir. J'ai envie que ça fasse des étincelles. » Il se montrera alors très attentif. Il peut vous fatiguer, à seulement vous écouter.

La pensée binaire : se battre ou prendre la fuite

On peut mettre en regard le dirigeant qui recherche une troisième voie avec ceux qui s'en tiennent à une pensée binaire, et du même coup se battent ou prennent la fuite.

Examinons d'abord le cas d'un chef d'entreprise qui se bagarre. Un cadre confirmé a été nommé P-DG d'une des plus grosses sociétés au monde travaillant dans les médias. Au dire de tout le monde, il ne savait pas écouter les autres et marginalisait ceux qui n'étaient pas de son avis. Les employés se sentaient rabaissés, d'autant qu'ils se faisaient traiter d'idiots. Visiblement, ce patron savait très bien chercher la bagarre. Il était du genre à se montrer tout le temps agressif. Au bout de six mois, on l'a remercié. Tout le monde savait qu'il était intelligent, mais ça ne remplaçait pas l'absence de respect et d'empathie.

Intéressons-nous maintenant au chef d'entreprise qui prend la fuite. Il est P-DG d'une célèbre entreprise d'articles ménagers. Voici ce que dit mon

collègue, qui a travaillé avec lui pendant un moment :

Il a au départ fait de grandes déclarations sur son intention de développer l'entreprise, mais au bout de dix ans, les actions valent toujours la même chose. Il continue à discourir sur la façon dont il imagine l'avenir. Personne n'y prête attention. Pas seulement parce qu'il n'a pas atteint son objectif, mais aussi parce qu'il n'écoute personne. Il a, explique-t-il, « horreur des conflits ». Les désaccords sont mal vus. Il n'aime pas la confrontation. « Ce n'est pas mon genre », explique-t-il. C'est un type formidable et un ami extraordinaire, mais personne ne pose devant lui de question difficile. On joue les disciples et on l'écoute formuler tout haut sa grande vision du développement de l'entreprise, dans laquelle il fait essentiellement appel aux dernières idées géniales en matière de stratégie qu'il a puisées dans le livre sur l'entreprise qu'il vient de lire. Mais ça ne fait pas d'étincelles. Pendant ce temps-là, je reste assise, sans oser lui demander : « Pourquoi ne pas fabriquer de meilleurs produits ? »

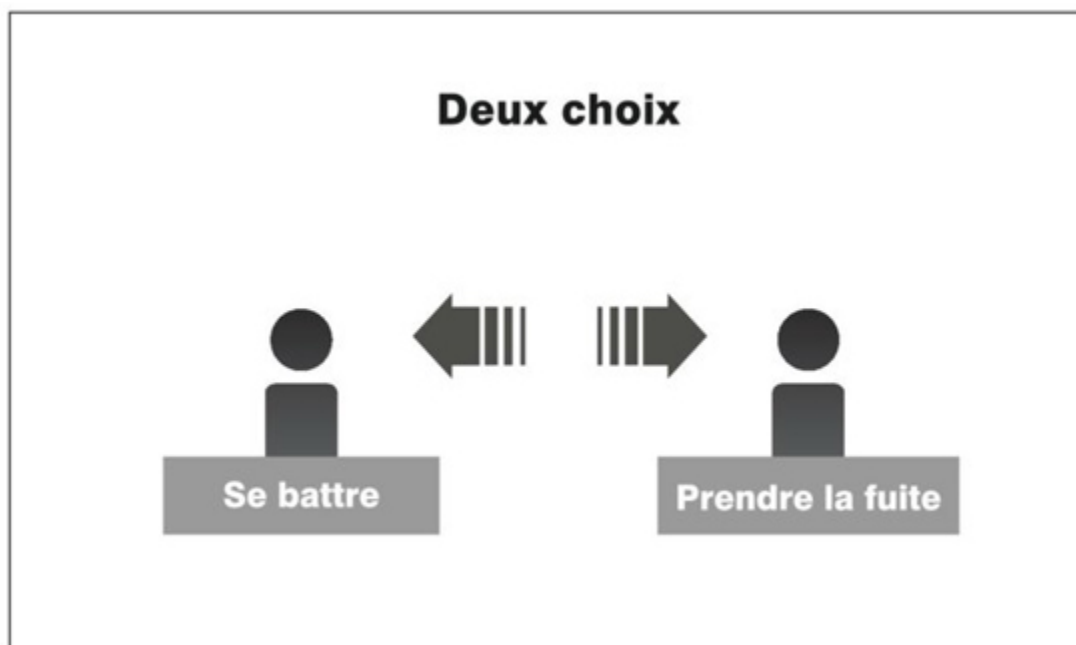
Certains spécialistes en matière de résolution des conflits conseillent de séparer en l'occurrence le *problème* de la *charge affective*. Je ne pense pas que ce soit possible. Dans l'entreprise de produits alimentaires, la question de la qualité du produit est inséparable de ce que ressent le P-DG. Chez lui, remettre en cause sa façon de diriger l'entreprise, c'est remettre en cause son identité et sa valeur. Il n'a pas assez conscience de ce qu'il est pour écouter de façon empathique les membres de son équipe.

Les conflits qui découlent de questions précises sont presque toujours des conflits dotés d'une charge affective. Malheureusement, la plupart des entreprises sont tellement victimes de l'idéologie héritée de l'ère industrielle qu'il faut encore beaucoup de courage aux employés pour poser des questions à la hiérarchie. Ça leur fait peur. Va-t-on prêter attention à ce qu'ils diront ? Vont-ils avoir l'air idiots ? Vont-ils, sans le faire exprès, faire passer le patron pour un imbécile ? Vont-ils se faire taper sur les doigts, au sens figuré, voire au sens propre ? Vont-ils s'aliéner le patron ? Vont-ils perdre leur emploi ? S'il est trop hasardeux de s'investir affectivement, il règne un silence dominé par la crainte. Les chefs d'entreprise s'imaginent souvent que lorsque les gens autour d'eux sourient et acquiescent d'un signe de tête, cela signifie qu'ils sont parvenus au consensus et que tout est harmonieux. Cela peut s'avérer une erreur fatale.

Les conflits possèdent tous une dimension affective. Ce qui ne sera peut-être, à vos yeux, qu'un différend pour des raisons de salaire, est en réalité lié à des craintes et à des aspirations.

Imaginons que vous soyez un cadre, et qu'un employé vienne se plaindre de ne pas être assez payé. Vous risquez fort de vous retrouver confronté à quelqu'un qui éprouve des émotions contradictoires. Son salaire

symbolise sa valeur personnelle, ou son standing auprès de sa famille et de ses amis. Il a eu beaucoup de mal à venir vous voir, il lui a fallu du courage. Il ne veut pas faire d'ennuis ni avoir l'air faible devant vous ; d'un autre côté, il y a des risques qu'il se sente blessé, ou même qu'il soit en colère. Pour compliquer les choses, son orgueil masculin doit sans doute entrer également en ligne de compte. Tout ça, vous ne le verrez pas sur son visage, de même qu'il ne vous le dira pas explicitement, à charge pour vous de ne pas être dupe.



Si vous êtes quelqu'un de l'encadrement qui s'en tient à la pensée binaire, vous avez le choix entre vous affirmer ou bien céder, point barre. Les spécialistes des conflits appellent ça « trouver un accommodement », ce qui d'ordinaire engendre tout simplement de nouvelles difficultés. Si vous cédez, vous vous montrez injuste envers les autres employés, vous avez créé un précédent regrettable et donné à votre interlocuteur bon espoir pour la prochaine fois où il viendra discuter de son salaire.

Vous pouvez aussi préférer affirmer vos positions. Et cela de plusieurs façons :

- ▷ En le prenant de haut : « Vous gagnez autant que vos collègues. »
En lui répondant cela, vous le transformez en machine : c'est un

membre du personnel analogue à tous les autres.

- ▷ En lui passant de la pommade dans le dos : « Vous êtes un employé très estimé, et nous regrettons de ne pas pouvoir faire davantage. » Il y a des chances qu'en lui répondant ainsi, vous calmez le jeu, mais enfin c'est le genre de fadaïses qui s'accompagnent, dans toutes les langues, d'un juron.
- ▷ En rivalisant avec lui : « Je n'ai jamais demandé d'augmentation de salaire. On me les accorde parce que j'ai l'esprit d'équipe. » En opposant ainsi, de façon condescendante, votre histoire à la sienne, vous allez gagner, non parce que vous dites des choses plus convaincantes, mais parce que vous avez davantage de pouvoir.
- ▷ En arrivant à un compromis : « Je ne peux pas toucher à votre salaire, mais je peux me débrouiller pour que vous quittiez le travail une demi-heure plus tôt le vendredi. » Dans ce genre de conflit, les deux parties y perdent. L'employeur perd une demi-heure de travail, et l'employé n'obtient jamais satisfaction. Le compromis est toujours quelque chose de limité et qui laisse à désirer. On part du principe qu'il n'y a qu'un gâteau sur la table, et que si vous en avez une part plus grande, la mienne sera plus petite. Le compromis, c'est le résultat poli de la mentalité de la pénurie.

S'il vous fait part de son émotion, vous pouvez suivre le conseil que l'on donne d'ordinaire : « Restons-en au problème en question », ce qui ne va aucunement le faire changer d'humeur. Vous ne pouvez pas vous « en tenir au problème en question », quel que puisse être votre désir. Certes, vous pouvez trouver un *modus vivendi*, mais les émotions de la personne en face de vous ne sont pas négociables. Cela se paiera un jour ou l'autre.

La troisième voie : la synergie

Si vous faites partie de l'encadrement et optez pour une troisième voie, vous n'allez pas vous imposer ni céder. Vous allez chercher quelque chose de mieux, une solution qui va s'avérer extrêmement avantageuse sur le plan affectif pour votre employé, et qui donnera à l'entreprise une valeur nouvelle et que l'on ne saurait négliger.

L'un de mes amis m'a expliqué comment un chef d'entreprise qui milite pour la solution alternative a réagi dans cette même situation :

J'étais nouveau dans ce poste, que j'avais accepté en espérant être mieux payé. C'était uniquement pour me faire embaucher que j'avais pris un boulot bien moins rémunéré que ce que j'espérais. Sauf qu'au bout de deux ou trois mois, il était évident qu'on tirait le diable par la queue, à la maison. En outre, j'avais de plus en plus conscience d'être sous-payé. Si bien que je me suis hasardé à aller voir la patronne pour lui en parler. Je ne savais pas trop bien à qui j'avais affaire, pour elle j'étais un inconnu. Dans la boîte, je n'avais toujours rien fait de significatif.

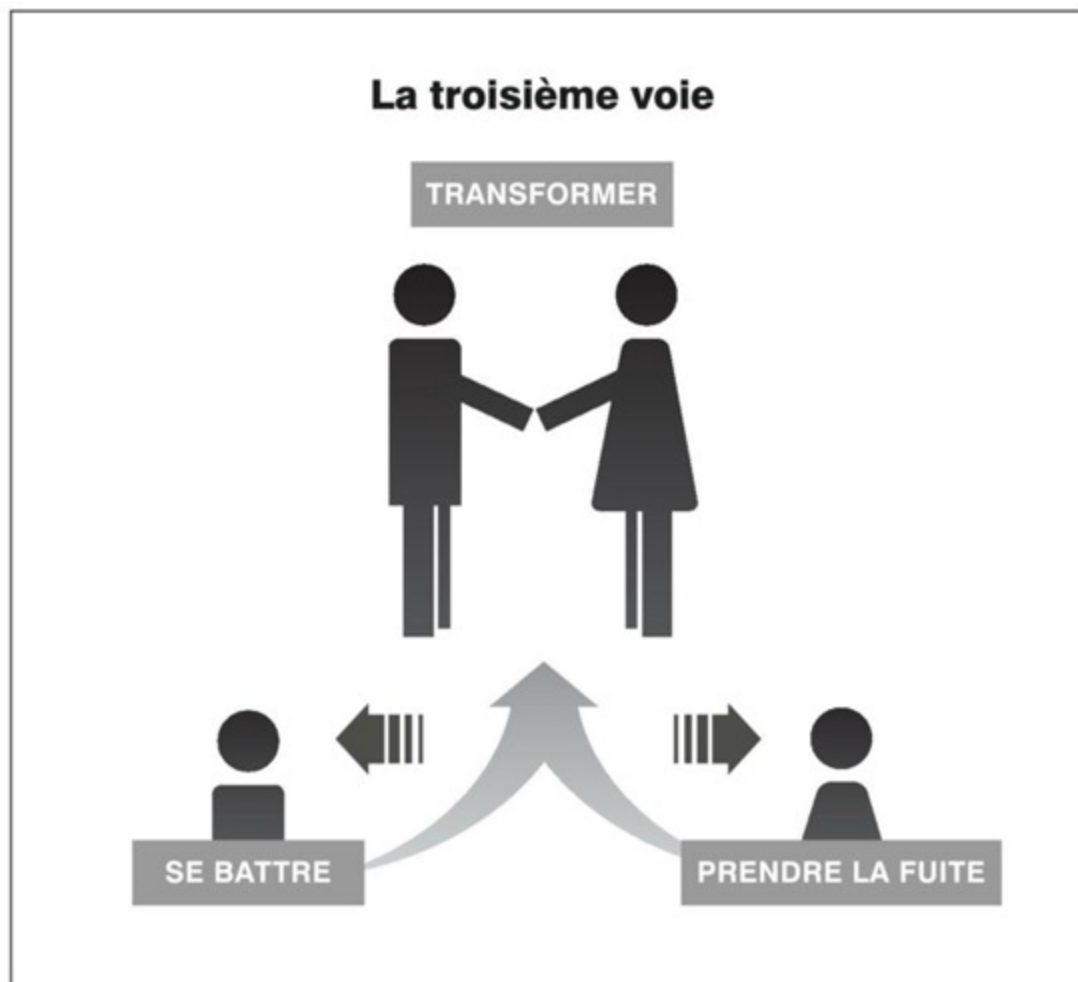
Il n'empêche qu'elle m'a fait venir dans son bureau, je lui ai alors expliqué ce qui m'amenait. Elle m'a demandé des précisions, ça m'a un peu surpris. Je lui ai expliqué la situation à la maison. Elle m'a écouté, je lui ai alors longuement expliqué ce que j'avais fait pour la boîte. Elle a voulu savoir ce que je pensais de notre politique commerciale et de nos produits. C'est comme ça qu'on a discuté un bon moment, je croyais que ce serait de mon salaire, mais ce fut de moi qu'il a été question, comment ça se passait, ce que j'en pensais, ce que j'avais appris depuis quelques mois que j'étais là.

Elle m'interrogea ensuite sur l'un de nos clients, dont je m'occupais.

Elle voulait savoir si à mon avis il fallait ou non tabler sur lui.

J'avais justement ma petite idée sur la question, et je lui en ai fait part.

Elle m'a fait revenir dans son bureau, quelque chose comme le surlendemain. Il y avait trois ou quatre autres collègues qui participaient à la réunion, et elle avait marqué sur le tableau blanc tout ce que je lui avais suggéré concernant le client en question. Cela a nourri le débat, et par la suite on en a souvent discuté. J'étais surexcité. En fin de compte, on m'a proposé un poste mieux payé, où j'étais, à un autre échelon, responsable de ce client important.



Pour mon ami, ces discussions sont allées de pair avec sa brusque ascension dans l'entreprise ; il a d'ailleurs fini par devenir l'associé de la patronne.

Je ne connais pas beaucoup de chefs d'entreprise qui font preuve d'autant de sagacité que cette femme. Elle recherchait tout naturellement une solution originale, alors qu'elle aurait pu opposer une fin de non-recevoir à mon ami, ou au contraire céder. Non, elle a senti que tout le monde avait à y gagner. Au lieu de se disputer chacun sa part de gâteau, mieux valait chercher à avoir un gâteau encore plus gros. Elle s'est dit qu'en combinant les désirs et le dynamisme de mon ami avec ceux du client, ça pouvait leur permettre de se développer les uns les autres. Au total, l'entreprise a diversifié ses échanges avec ce client, qui chaque année est devenu un partenaire plus précieux. Quant à ce que ce jeune homme a

pu apporter à l'entreprise, c'est grâce à lui, à ma connaissance, qu'elle a doublé de volume.

Regardons comment cette femme a amené ses collaborateurs à rechercher une troisième voie :

- ▷ Pour commencer, elle s'est donné la peine de les écouter d'une oreille attentive. Elle avait envie de comprendre le problème de son jeune employé et ce qu'il en pensait. À première vue, elle voulait savoir pourquoi il se tracassait pour son salaire. Mais, à un niveau plus profond, elle voulait comprendre ce qu'il fabriquait et ce qu'il pouvait apporter à l'entreprise dont tout le monde, et pas seulement lui, profiterait.
- ▷ Ensuite, elle est allée le chercher. Elle l'a fait revenir à maintes reprises dans son bureau, pour savoir ce qu'il pensait, en incluant aussi d'autres personnes qui avaient des idées. Elle accordait une grande importance à ses talents et à ses lumières.
- ▷ En fin de compte, ce groupe a atteint la synergie : de nouveaux services, de nouveaux produits, de nouvelles façons de répondre aux besoins d'un important client et à ceux d'un nouveau segment de clients.

Tout cela est arrivé parce que la patronne a l'habitude de rechercher une troisième voie quand l'occasion se présente. Un employé vient se plaindre, et elle y voit le moyen de développer ses affaires. Pour elle, un conflit est un terreau fertile, et non un champ de bataille.

Ceux qui ont réfléchi à la façon de résoudre un problème considèrent en général que celui-ci est une transaction, et que le tout est de se partager le gâteau. Vous pouvez vous montrer accommodant avec votre adversaire, ou bien le combattre. Vous pouvez renoncer au gâteau, ou bien le lui disputer, il existe des techniques et des astuces pour prendre l'avantage. Mais divisez-le comme vous voulez, en fin de compte, c'est toujours le même gâteau.

Par comparaison, la troisième voie revient à transformer la situation. Il s'agit de fabriquer un autre gâteau, plus gros et meilleur, voire plus gros et meilleur de façon exponentielle. Alors que la solution que l'on apporte aux conflits est la plupart du temps transactionnelle, la troisième voie est transformationnelle.

Si je me retrouve impliqué dans un conflit au travail, il ne faut pas que je me mette automatiquement sur la défensive. C'est crucial, mais cela va aussi à l'encontre de l'intuition. La réaction que l'on a naturellement et sans réfléchir lorsqu'on est confronté à un défi consiste à se battre (s'affirmer), ou à prendre la fuite (céder). C'est ce que font instinctivement les animaux ; ils n'ont qu'une pensée binaire. Mais les êtres humains mûrs d'esprit peuvent opter pour une troisième voie.

N'oubliez pas le premier paradigme de la synergie : « Je me vois. » Il m'est possible de prendre du recul par rapport à moi-même, et de réfléchir à ce qui me vient à l'esprit et à ce que je ressens. Je peux examiner mes motifs : « Pourquoi suis-je embarqué là-dedans ? Est-ce que je me comporte en égocentrique ? Ai-je besoin d'attention, ou bien de faire une déclaration ? Ai-je l'impression que mon statut est menacé ? Ou bien ce problème me préoccupe-t-il vraiment ? » Si j'ai déjà conscience de ma valeur, si je ne doute pas de mes facultés et de ce que je peux apporter, je n'ai pas besoin de me défendre de vous. Je peux vous parler franchement.

Mais il faut aussi que je me souvienne du deuxième paradigme de la synergie : « Je vous vois. » Ce qui signifie que je vous respecte, que j'accorde de l'importance à ce que vous pensez, à votre expérience, à votre point de vue et à ce que vous ressentez.

Par voie de conséquence, je mets en pratique le troisième paradigme de la synergie : « Je vais à votre rencontre. » Le fossé qui existe entre nous me fascine, je ne le vois pas comme une menace. Il n'y a rien qui désamorce plus vite l'énergie négative d'un conflit que de dire : « Vous êtes d'un autre avis que moi. Il faut que je vous écoute. » Et de le faire.

Si vous mettez ces paradigmes en pratique, vous atteindrez inévitablement la synergie, qui ôte toute raison d'être au conflit : « Essayons de trouver quelque chose de mieux que ce à quoi nous avons pensé chacun de notre côté. » Tout le monde y gagne, tout le monde y puise de l'énergie. Bien souvent, l'on ne se rappelle même plus ce qui était source de conflit.

L'orgueil : le principal obstacle à la synergie

L'état d'esprit propice à la synergie court-circuite les conflits au travail, cela provoque une étincelle de génie qui peut s'avérer éblouissante. Mais la synergie revient cher, et elle se heurte à des forces redoutables. Son

principal obstacle, c'est l'*orgueil*. C'est l'isolant qui empêche de mélanger les énergies créatrices. On observe tout un cheminement de l'orgueil, depuis le « syndrome PCI » (« Si ce n'est Pas Conçu Ici, ça ne vaut rien ») jusqu'à l'*outrecuidance*, qui signe la ruine des entreprises, des nations et la perte des individus.

Chez les Grecs, il n'y avait pas pire crime que de faire preuve d'outrecuidance, c'est-à-dire d'une arrogance démesurée. Un soldat qui mettait en avant sa force et humiliait ses ennemis se rendait coupable d'outrecuidance. Tout comme le roi qui maltraitait ses sujets par intérêt personnel. Pour les Grecs, l'orgueil sans limites se soldait par la *némésis*, l'effondrement inévitable. Il entraînait aussi en fin de compte la tragédie selon eux, et ils avaient raison. Nous assistons aujourd'hui à l'effondrement de certaines de nos institutions les plus reconnues, et cela parce qu'en haut lieu on fait preuve d'outrecuidance. Au cours de la catastrophe financière de 2008, une foule de dirigeants jouant un rôle décisif firent montre de presque tous les défauts, allant de la suffisance aveugle à la roublardise pure et simple.

L'orgueil démesuré se caractérise avant tout par l'absence d'antagonisme. Si personne n'ose vous contester, si vous ne consultez guère les autres, s'il s'avère que vous parlez davantage que vous n'écoutez, si vous avez trop à faire pour vous occuper de ceux qui ne sont pas d'accord avec vous, vous courez à l'échec. On en a un exemple avec l'ancien patron de la Banque royale d'Écosse. On rapporte que cet homme « ne supportait aucune critique [...] Tous les matins, ses proches collaborateurs participaient à une réunion où il arrivait qu'ils essuient de sévères réprimandes ». Il assimilait les acquisitions hostiles qu'il réalisait à des « actes d'euthanasie ». D'après le *Times*, il dirigeait la banque « avec orgueil ». C'est ce qui l'a empêché de voir venir la crise du secteur bancaire, dont on dit que sa politique agressive et hasardeuse est en partie responsable. En 2007, sa banque valait 75 milliards de livres ; en 2009, elle n'en valait plus que 4,5 milliards et elle avait enregistré « les pertes les plus importantes constatées dans ce domaine en Grande-Bretagne¹ ».

Dans le cas d'Enron, c'est probablement un état d'esprit hostile à la synergie qui a provoqué la faillite de cette société. Pour les observateurs avisés, Enron offrait l'exemple classique de mentalité témoignant d'un orgueil démesuré : « C'était une entreprise qui, pour maintenir le *statu quo*, refusait délibérément toute alternative et opinions contradictoires. Sous

prétexte de ne pas compromettre la réussite et de viser froidement à obtenir de grands résultats, on a vu se développer une culture inflexible et intolérante, qui ne s'intéressait pas aux idées nouvelles, ne prenait pas en compte les inquiétudes qui se manifestaient, et où ceux qui formulaient des critiques étaient licenciés². »

Le « BET »

Il n'est bien entendu pas nécessaire d'être chef d'entreprise pour être affecté de cette forme d'orgueil qui empêche la synergie. Cela peut arriver à tout le monde. Les querelles stériles qui surviennent au travail sont dans l'ensemble dues à l'orgueil qui se manifeste à un niveau déterminé. Greg Neal, l'un des cadres commerciaux les plus en vue dans l'industrie pharmaceutique du monde entier, et qui est de surcroît un observateur averti, a divisé en trois ce fléau de l'orgueil. Il nomme le tout le « BET » (tel qu'on peut le voir dans le tableau page 135). Ce sont les instincts que tous les êtres humains ont en commun, et qui nous empêchent trop souvent de rechercher une troisième voie. Nous avons peur de perdre le combat. Nous nous inquiétons pour notre identité (« Suis-je un raté ? »). Nous nous faisons du souci pour notre territoire (« Qui va ajouter foi à ce que je suis ? »). « Le BET va vous tomber dessus quand vous essayez d'arriver à la synergie. » L'ironie veut que si nous tâchons de l'atteindre ensemble, tout le monde en retire un bénéfice accru, davantage de sécurité et d'influence. Il est cependant difficile de ne pas s'en tenir au BET.

Un conflit classique que l'on observe sur son lieu de travail, c'est la querelle sempiternelle qui oppose le service des ventes et celui du marketing. Pour certains, « c'est universel et incessant », et « c'est tout simplement dans l'ordre des choses ». Le magazine *Business Week* observe que « les spécialistes du marketing déclarent habituellement que les employés du service commercial sont avides et égotistes. Quant à eux, ils estiment pour leur part que les experts en marketing manquent de nerfs et sont idiots³ ». Mais, comme le dit *Business Week*, « ce sont vraiment la culture, les personnalités et les attitudes qui posent problème ». Benson Shapiro, un professeur d'administration des affaires à Harvard, généralise ainsi : « Les équipes de terrain se composent d'individus plus indépendants et à l'esprit plus libre, qui idéalisent une mentalité de "pilote de chasse". Le

marketing est plus “guindé”, et idéalise une approche plus sophistiquée et centralisée. Et les deux services se méprisent⁴. »

C’est à ce problème que fut confronté Greg Neal, à l’époque où il était cadre dans une grande entreprise pharmaceutique. « Nous avons une puissante organisation de marketing, et une force de vente très efficace et consciencieuse. Pourtant, il existait un véritable fossé entre elles, depuis la communication de base jusqu’aux luttes de pouvoir pour déterminer qui aurait la haute main sur la marque. À travers leurs études, les gens du marketing étaient devenus des spécialistes en matière de clients, tandis que ceux de la force de vente vivaient, eux, jour et nuit avec le client. » Moyennant quoi l’entreprise a effectivement perdu des parts de marché.

Neal reçut pour mission d’y remédier. Les dirigeants de l’entreprise lui demandèrent de mettre sur pied un nouveau service pour « rassembler le tout ». Il recruta son équipe d’intégration, eut une vue d’ensemble et trouva cela enthousiasmant. Il constata rapidement que le problème était complexe et très profond. « Nous étions cloisonnés. L’équipe qui assurait le marketing des médicaments pour les maladies cardio-vasculaires ne parlait pas à celle qui s’occupait des troubles respiratoires, pas plus qu’à celle qui travaillait dans le secteur des affections neurologiques, ou encore qu’au groupe responsable de l’ostéoporose. » Il apprit également qu’il n’était pas le bienvenu. « Je me suis heurté de plein fouet au BET... c’était chargé d’émotion, très territorial. J’arrivais dans leur bureau, j’examinais quelques diaporamas sur PowerPoint, et personne ne disait rien. Ce silence ne traduisait pas la reconnaissance. »

	Le « BET »
B	B pour BÉNÉFICE, ce que j’y gagne, ce que j’y ai gagné, ce qui m’est dû.
E	E pour ÉMOTION, ce que je ressens, mon manque d’assurance, mes peurs, mon identité.
T	T pour TERRITOIRE, mon nombre d’employés, mon budget, mon projet, mon savoir-faire.

Après avoir passé quelques mois sans faire de réels progrès, Neal s’est progressivement rendu compte qu’il s’y était mal pris dès le départ. Les gens avec qui il travaillait n’étaient pas prêts, sur le plan affectif, à pratiquer la synergie. « Qu’est-ce qui aurait dû se passer ? Les cadres du service

commercial auraient dû discuter avec ceux du marketing. Ils seraient ensuite tous allés voir dans les divers secteurs, pour demander aux employés concernés leur avis sur la question : “Que pourrions-nous faire pour combler ce fossé, vous faciliter la tâche, mieux communiquer ?” Bref, solliciter l’avis de chacun. Au lieu de ça, ils ont imposé de force une solution : mon équipe d’intégration. »

Il n’était cependant pas trop tard pour bien faire. Neal arrêta les exposés et se mit à écouter. « Il nous fallait obtenir un soutien général. L’idée était de donner du même coup voix au chapitre à ces gens et de voir ce qu’il en ressortirait. Nous avons passé énormément de temps à obtenir leur soutien. » Il a consacré neuf mois à cette « épreuve du feu ».

On s’apprêtait à lancer un nouveau produit destiné aux maladies respiratoires, et il fallait que ça se passe bien. On en avait auparavant mis un autre sur le marché dans le secteur des lipides, et cela n’avait pas été très concluant, à cause du fossé existant entre le service des ventes et celui du marketing. Les plans de commercialisation, à l’échelon du pays, avaient donné des résultats inégaux suivant les régions de vente. « Dans certaines zones nous avons enregistré un succès extraordinaire, dans d’autres des résultats moyens, et dans d’autres encore de maigres résultats », ce qui était très décevant pour les responsables du marketing.

En préparant le nouveau plan de lancement, l’équipe d’intégration de Neal écouta attentivement les responsables des diverses régions de vente. « Ils ont apporté leur contribution. Ils ont fait preuve de synergie. Nous avons déterminé ensemble à quoi ressemblerait un succès : annoncer des mesures d’activité, une utilisation des ressources et les chiffres des parts de marché. Nous étions mieux préparés que jamais, et je formais des vœux pour que la commercialisation se déroule bien. »

Cela se solda par le lancement de produit le plus réussi qu’ait jamais réalisé cette entreprise, et cela dans un marché où elle n’était encore jamais intervenue.

« Nous avons obtenu des résultats supérieurs de 30 % à l’objectif que nous nous étions fixé. Les différences entre les régions étaient bien moins marquées qu’auparavant. Le taux d’adoption du produit s’est avéré le plus élevé de tous ceux que nous avons pu enregistrer. » Aujourd’hui, le portefeuille des produits afférents aux troubles respiratoires représente des millions de dollars. »

Le succès de Greg Neal s'explique par le fait qu'il s'en est pris directement au BET, cet état d'esprit des gens qui restent sur la défensive, et qui corsetaient une entreprise complètement cloisonnée. Il s'est attaqué à tous les fiefs en faisant preuve de respect et d'empathie, et en posant sans cesse cette question : « Que pouvons-nous faire pour vous faciliter la tâche ? » En tant qu'individu à la recherche d'une troisième voie, il y est allé sans avoir au préalable imaginé une quelconque solution, mais en étant simplement décidé à surmonter le BET et à faire en sorte que l'on assiste à la synergie⁵.

Quand ça revêt un tour personnel

Sur notre lieu de travail, nous sommes aujourd'hui confrontés à une véritable gageure. On nous engage à faire plus avec moins, à être compétitifs sur la scène mondiale, et à répondre à des attentes toujours croissantes, alors que les délais rétrécissent. Dans un environnement en mutation rapide, il survient des frictions, et cela revêt parfois un tour personnel. Dans une ambiance aussi survoltée, on risque de voir les gens se dérober, boudier, cultiver le sarcasme, pousser des coups de gueule, parfois même se montrer violents.

Une foule d'ouvrages et de sites internet vous expliquent comment « résoudre » un conflit d'ordre personnel survenu au travail (c'est un problème banal). Ils disent tous à peu près la même chose. Si vous êtes un chef d'entreprise, essayez de séparer les adversaires ou de jouer les médiateurs, ou encore d'envoyer tous ces gens en stage. Si vous êtes impliqué dans le conflit, restez calme, faites la différence entre le problème et l'individu, prenez du recul par rapport à la situation. Il n'y a là que des bons conseils. Mais c'est transactionnel, et non transformationnel. Vous cherchez en l'occurrence à régler un problème, alors que c'est dans le domaine relationnel que ça ne va pas.

Si vous êtes dans un état d'esprit propice à la synergie, vous vous efforcez de transformer les relations. Vous avez conscience de votre valeur, et vous tâchez d'évaluer celle de votre interlocuteur. Trouvez-vous un endroit tranquille, asseyez-vous tous les deux et dites-lui : « Vous ne voyez pas les choses comme moi, il faut que je vous écoute. » Et ensuite, écoutez ce qu'il a à raconter.

Il se peut que vous soyez obligé d'écouter des choses qui vous scandalisent. Vous risquez de sentir le pourpre vous monter au visage en écoutant l'autre vous livrer le fond de sa pensée. Mais laissez faire. Ne cédez pas à la tentation de vous défendre, vous en aurez l'occasion plus tard. Vous êtes ici pour comprendre, pas pour vous battre.

Vous vous apercevrez probablement que ce n'est pas le problème lui-même qui pose problème. Ce qui a déclenché le conflit n'est sans doute que la partie émergée d'un problème plus profond que l'on a avec le BET. Ce sont l'identité de l'employé, sa sécurité affective ou son territoire qui sont en jeu. Il peut être vraiment difficile de faire le vide dans son esprit pour s'installer dans la tête de l'autre, de comprendre à quoi cela revient d'être cet individu... et cela risque d'être ce qui met le plus à l'épreuve votre faculté à pratiquer la synergie.

Il se peut que l'on vous raconte des bêtises. D'un autre côté, rien ne dit que vous n'allez pas en apprendre aussi sur vous-même. Cela risque de vous ouvrir les yeux. Vous saisirez mieux une optique qui vous échappait auparavant. Rien de tout cela ne peut vous nuire ni affecter votre valeur, pas si vous êtes quelqu'un qui opte vraiment pour la synergie, et cela peut vous aider à élargir vos horizons.

L'un de mes amis, qui a brillamment réussi comme consultant en affaires, raconte l'histoire suivante :

Cela faisait plusieurs années que j'exerçais ce métier, et je m'en sortais très bien. L'un de mes collègues (je l'appellerai Sid), un petit homme plus âgé que moi et à la calvitie naissante, aimait bien porter des vêtements d'extérieur, alors que nous autres, nous étions tous très comme il faut.

Il devait m'en vouloir de m'être élevé à un poste plus important au sein de l'entreprise, car dans les réunions il ricanait quand je prenais la parole. Sans le dire ni se montrer explicite, il laissait entendre que j'étais jeune et naïf, et qu'il me restait « beaucoup à apprendre ». Il n'empêche que le bruit courait qu'il mécontentait certains de ses clients.

Un beau jour, j'en ai eu par-dessus la tête. Je l'ai engueulé, en le traitant de fruit sec, de vieil homme racorni qui avait perdu la main. Le lendemain, j'ai reçu de lui un petit mot dans lequel il prétendait exactement le contraire. J'ai essayé de ne pas y accorder d'importance. Pendant près de deux ans nous nous sommes évités, lui et moi.

Or, voilà qu'un jour, on nous envoya tous les deux à Washington nous occuper d'un client. J'étais mal à l'aise, mais nous étions les seuls à être capables de remplir cette mission. J'ai effectué les quatre heures de voyage assis à côté de lui dans l'avion. Il m'a jeté un regard glacial. Ne sachant pas comment réagir, je lui ai dit : « Ça fait un bon moment que nous ne nous sommes pas adressé la parole, Sid. Parlez-moi de vous. » Petit à petit, il s'est décoincé.

Au bout de quelques heures, je voyais les choses sous un autre angle, et je ne parle pas seulement de Sid, mais aussi du travail d'expert-conseil en affaires. Au fil des années, il s'était formé à « l'analyse des causes fondamentales », la discipline qui permet d'identifier et de corriger les causes des problèmes que l'on rencontre dans le monde des affaires. Il était devenu

très calé dans ce domaine et il se dit contrarié de constater qu'aucun de ses collègues ne prenait cela au sérieux.

Quand il m'avait signalé, deux ans plus tôt, que j'avais beaucoup à apprendre, il avait raison. Les trois jours suivants, pendant que nous avons servi de coach à notre client, il a été le mien dans un domaine dans lequel je ne connaissais pas grand-chose, ce qui m'a amenée à penser qu'il fallait exercer ce métier d'une façon radicalement différente de ce que je croyais auparavant.

Tous les soirs, en rentrant du travail, nous faisons du jogging autour de l'hôtel, Sid en profita pour m'expliquer qu'il avait été déçu dans son travail, et m'avoua qu'on n'estimait pas ses compétences à leur juste valeur. Il m'expliqua que certains clients ne l'appréciaient pas du tout, car il avait la désagréable habitude de leur parler franchement. Il me confia aussi que ça l'avait blessé que je me sois emporté, et ça me fit de la peine.

Il m'a également parlé de sa vie, en m'expliquant qu'il avait connu une enfance difficile et un divorce pour le moins déconcertant. Il me dit qu'il avait multiplié les efforts pour être un homme cultivé, qui s'intéressait à l'art et à la littérature en sus du monde des affaires. Il m'avoua que dans toutes ses activités, y compris le golf, le ski et la pêche à la mouche, il faisait preuve de discipline.

Ces trois jours que j'ai passés à Washington à l'écouter ont marqué un tournant dans ma vie. Ce que j'avais appris sur sa façon de résoudre les problèmes a transformé mon approche du métier de consultant, et j'ai considérablement gagné en efficacité. Certes, je n'ai pas adopté toutes les techniques que m'avait montrées Sid ; je le trouvais trop brusque avec les clients. Mais même cela me le rendait attachant. Le plus important, c'est que je me suis fait un ami et un conseiller qui a exercé une grande influence sur ma vie.

Les murs redoutables qui se dressaient entre Sid et mon ami sont tombés parce que l'un des deux s'est montré disposé à aller s'asseoir avec l'autre, le temps d'écouter ce qu'il avait à lui dire. Cela demanda des jours entiers, mais au bout du compte cela s'est soldé par une façon différente d'exercer son métier et une amitié solide. Par la suite, ils mirent au point ensemble des solutions créatrices aux problèmes épineux de toutes sortes que rencontraient les clients.

Quand nous avons l'impression d'être injustement traités, il est très facile de crier à l'injustice. Bien souvent, nous refusons d'endosser la moindre responsabilité dans la survenue du conflit ; c'est toujours la faute de l'autre. Cela peut nous ronger, nous mettre encore plus sur la défensive et nous rendre encore plus rancunier, et le cycle de conflit s'aggrave jusqu'à ce que notre travail commence à s'en ressentir.

Nous pouvons suivre une autre voie. Nous pouvons choisir de nous montrer attentifs aux besoins et aux soucis de la personne avec qui nous avons un différend. Si nous cherchons vraiment à comprendre, sans ruse ni hypocrisie, nous serons sidérés de voir tout ce que nous pouvons apprendre et saisir à l'écoute d'un autre être humain, comme s'en est rendu compte

mon ami avec Sid. Il n'a même pas jugé indispensable de parler pour s'identifier à l'autre. En fait, il arrive que les mots soient un obstacle.

Certes, il y a des gens qui ne veulent pas que les autres leur témoignent de l'empathie. Ils peuvent se montrer brutaux sur le plan affectif, voire physiquement, et bien entendu personne ne doit tolérer ce genre de comportement. En règle générale on n'en arrive pas là dans les conflits de personnalité qui surviennent au travail. D'ordinaire, les gens se retranchent quand ils essuient un affront, quand ils ont un problème de territoire ou quand on assiste à une incompatibilité de caractères... Bref, tout ce qui caractérise le BET.

Dans les derniers livres consacrés à la gestion des conflits au travail, vous verrez qu'il est très souvent question de médiation, de négociation et de compromis, sans que l'on y parle une seule fois de synergie. Ces ouvrages tournent tous autour de l'approche transactionnelle, des techniques superficielles pour surmonter une situation difficile et rétablir l'équilibre. En revanche, ils ne s'intéressent guère à la façon de donner un autre tour aux relations.

Quand on aborde les conflits dans une optique transactionnelle, on risque de voir subsister les dommages affectifs. Les gens peuvent se calmer, se serrer la main et reprendre le travail, s'il n'y a pas de changement structurel dans les relations qu'ils entretiennent, au fond d'eux ils n'ont toujours pas digéré.

L'approche transactionnelle d'un conflit tourne autour de moi : « Comment obtenir ce que je veux en faisant le moins de dégâts possible ? » L'approche transformationnelle d'un conflit est centrée autour de nous : « Comment créer ensemble quelque chose d'étonnant ? »

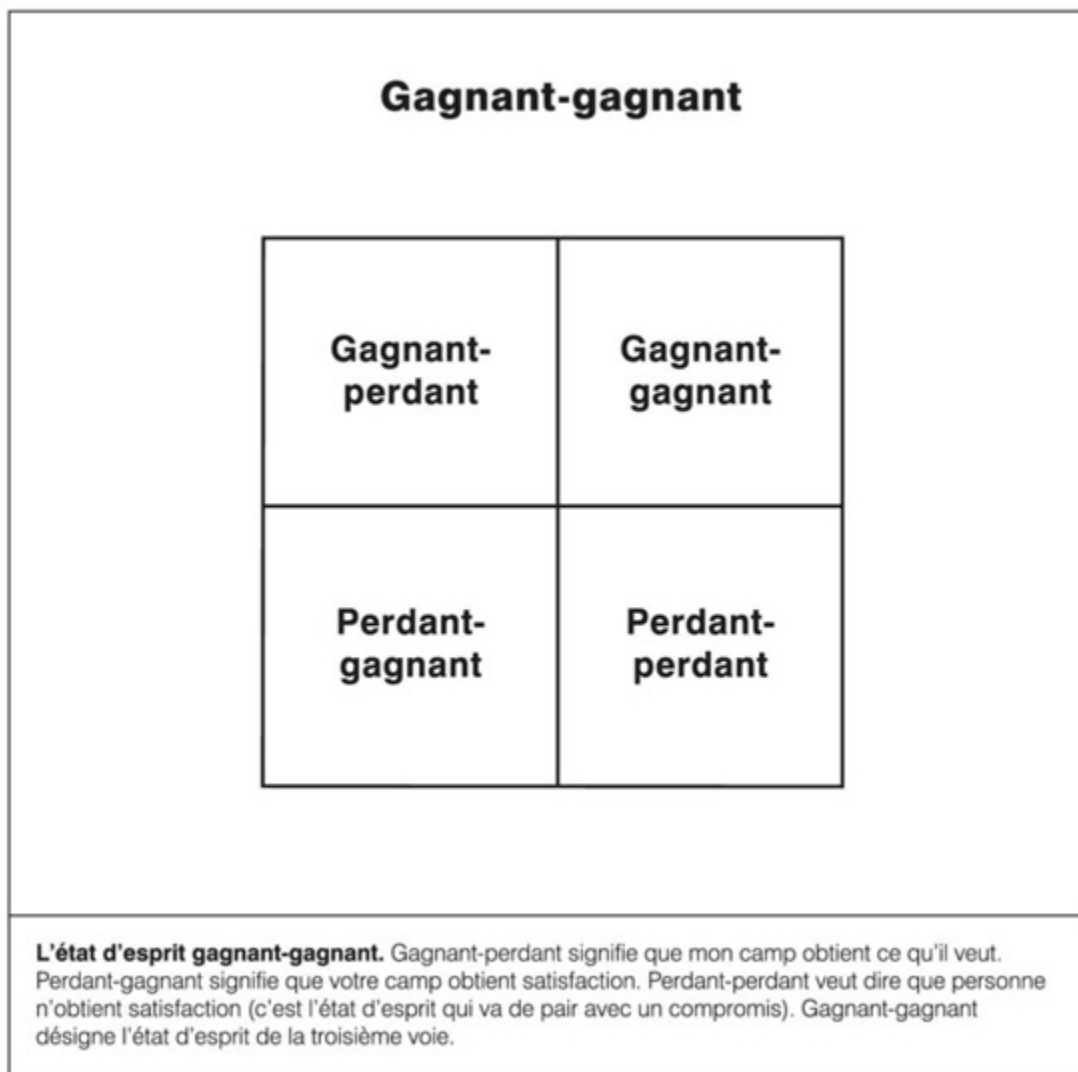
Nous ne pouvons y arriver tout seuls. Si vous participez à un débat, arrêtez de discuter pour m'écouter. Si vous ne pouvez pas vous empêcher de vouloir avoir « raison », remettez ça à plus tard et contentez-vous d'écouter. Si vous êtes pris dans un dilemme emblématique de la pensée binaire, demandez à l'autre s'il est prêt à rechercher une solution qui soit meilleure que celles auxquelles vous avez pu penser l'un et l'autre.

Au-delà du gagnant-gagnant : la synergie dans le domaine des ventes et des négociations

On est en train de voir disparaître le représentant de commerce traditionnel. À cela de multiples raisons, l'une des plus importantes étant Internet, qui supprime l'intermédiaire dans des milliards de transactions qui s'opéraient jadis en tête à tête⁶. Il n'empêche que la profession de vendeur disparaît, même dans le secteur interentreprises, où il a toujours été de règle d'établir des contacts directs entre celui qui vend et celui qui achète. À mon avis, cela tient avant tout à ce que l'ancienne idée de « vendeur » devient complètement obsolète.

Pourquoi ? Parce que le métier de vendeur n'a jamais dépassé l'état d'esprit propre à la pensée binaire, qui veut que ce soit « nous contre eux ». Certes, il y a de nombreuses exceptions, mais la vente aux professionnels s'explique traditionnellement par « les chiffres » ; les recettes priment sur tout le reste. Comprenez-moi bien. Les profits sont essentiels, et s'il n'y a pas de marge bénéficiaire, il n'y a pas non plus de mission. Mais si un vendeur ne pense qu'aux chiffres, et non à servir le client, il court à l'échec, dans un domaine comme dans l'autre. Le principe est clair et inébranlable : dans la vie, l'essentiel n'est pas d'accumuler, mais d'apporter quelque chose, il ne s'agit pas de multiplier le nombre des biens matériels, mais d'offrir des services aux autres.

La façon de vendre ou de négocier la plus rudimentaire, c'est le marchandage, le jeu à somme nulle du gagnant-perdant ou du perdant-gagnant. Cela revient, pour chacun, à essayer de prendre l'avantage sur l'autre. Les vendeurs se targuent d'être des « chasseurs » et de « porter le coup de grâce ». Il y a par conséquent de nombreuses façons de pratiquer la « vente consultative », le vendeur essayant alors d'atteindre un objectif gagnant-gagnant dans lequel les deux parties y trouvent leur compte. La vente gagnant-gagnant représente un net progrès par rapport au marchandage.



Je pense que cet état d'esprit gagnant-gagnant n'est pas seulement indispensable dans le monde des affaires, mais aussi dans toutes les relations humaines. C'est ce qui nous permet de toucher n'importe quel être humain. Si l'on n'est pas dans cet état d'esprit, il n'y a pas de confiance, pas de garantie, et il est impossible d'avancer ensemble. À mon avis, la plupart des hommes d'affaires le comprennent, et j'ai eu la satisfaction de constater, au fil des années, que la notion de gagnant-gagnant s'est répandue de par le monde. J'ai personnellement essayé d'y contribuer⁷.

Il n'empêche que l'une des raisons du déclin de la profession de représentant de commerce, c'est que cette façon de penser gagnant-gagnant n'a pas encore l'influence qu'elle devrait. Horacio Falcao est persuadé que

dans la plupart des cas le paradigme gagnant-perdant sert toujours de « réglage par défaut » : « On estime souvent que gagnant-gagnant, c'est une attitude veule, or c'est là une énorme méprise. On peut trouver ça naïf car il risque d'y avoir des gens qui se méprennent sur ce dont il s'agit, ou qui cataloguent ça comme une attitude pusillanime. Gagnant-gagnant, c'est pourtant censé être une attitude positive, et pas naïve, la distinction est d'importance⁸. »

En même temps, penser gagnant-gagnant, ce n'est pas la finalité, mais le début de toute relation productive. De même, dans le monde des affaires, penser gagnant-gagnant est le début et non la finalité de la synergie. Une transaction gagnant-gagnant signifie que les deux parties n'ont rien perdu, sont satisfaites et contentes du résultat, et il n'y a pas de mal à ça. Mais ceux qui réfléchissent en termes de synergie peuvent faire bien mieux. Il n'y a pas de limites à la valeur qu'ils peuvent créer ensemble.

À l'ancienne époque du marchandage, on achetait sa voiture à un vendeur en qui on avait rarement confiance, en espérant tout bonnement ne pas se faire rouler. Le stéréotype du vendeur de voitures voyou était une vieille blague. Au fil du temps, les vendeurs de voitures sont pour la plupart devenus bien plus sophistiqués, transparents et se sont réellement efforcés de permettre à leurs clients de faire de bonnes affaires.

Il y a ensuite ceux qui optent pour la synergie – ils ne sont pas légion – et qui recherchent tout le temps une solution alternative permettant de procurer des avantages à leurs clients. En règle générale, les propriétaires de voiture sont voués à perdre de l'argent sur leur véhicule. Une automobile perd beaucoup de sa valeur jusqu'à ce que, au bout de quelques années, l'investissement du propriétaire se tarisse. C'est là quelque chose de très frustrant quand on en possède une. Quand il en a pris conscience, un vendeur de voitures que je connais a trouvé un moyen étonnant de permettre à ses clients de préserver l'investissement qu'ils ont réalisé avec lui. Tous les ans, ils lui achètent pour la plupart une voiture neuve, en déboursant quelques centaines de dollars de plus que le prix normal. Il les aide ensuite à revendre ce véhicule au cours de l'année suivante au même prix, *grosso modo*, que celui auquel ils l'ont acheté. Résultat, ses clients roulent toujours dans des voitures neuves, et ils perdent très peu d'argent dans cette transaction, voire pas du tout, et cela année après année ! Il se documente pour être sûr de ne proposer à ses clients que des véhicules qui ont une valeur de revente très élevée. Il a beau ne réaliser qu'un bénéfice

modeste sur chaque véhicule, le volume important des ventes lui assure une réussite extraordinaire. « Je préfère vendre tous les mois cent cinquante voitures à cinq cents dollars plutôt que d'en écouler vingt-cinq à mille huit cents dollars », explique-t-il. Puisque toutes ses voitures sont neuves et n'ont pas souvent besoin de réparations, il n'a pas de service d'entretien et, par conséquent, pas de frais généraux, sauf pour un petit parking d'exposition. En outre, il a une clientèle extrêmement fidèle.

Parce que ce vendeur de voitures a choisi d'opter pour une troisième voie dans sa façon de faire des affaires, il n'est pas tenu de consacrer beaucoup de temps à la vente et à la négociation. Il s'en dispense carrément. Il est tellement connu qu'il est obligé de refuser du travail. En faisant tout son possible pour éviter à ses clients de perdre de l'argent, il s'épargne beaucoup de stress, gagne un temps fou, et ses affaires sont prospères.

Jadis, les clients étaient contraints de s'adresser aux vendeurs. Ce n'était que par ce biais qu'ils pouvaient acquérir les produits, s'assurer les services ou obtenir les informations qu'ils désiraient. Les acquéreurs en voulaient souvent aux vendeurs et à leurs manipulations. Aujourd'hui, on se procure en grande partie ce que l'on recherche sur Internet, de sorte qu'on n'a même plus besoin d'un vendeur animé par l'état d'esprit gagnant-gagnant. Il n'empêche que ce que l'on ne peut pas trouver sur Internet, c'est la *synergie*, le coup de main que vous donne un individu créatif comme ce vendeur de voitures, quelqu'un qui entend bien défendre vos intérêts.

Mon ami Mahan Khalsa, qui est un négociateur hors pair, déclare : « Vendre, cela signifie faire quelque chose à quelqu'un, plutôt que *pour* quelqu'un ou *avec* quelqu'un. Les ventes sont devenues une relation humaine qui repose sur la peur. Les clients craignent de se faire rouler, et les vendeurs ont peur d'échouer. » Personne n'aime se faire avoir.

Je laisse entendre que cette conception de la vente est en train de disparaître. Elle devrait être remplacée par la notion de partenariat, axé sur la synergie. Dans notre entreprise, nous avons des « partenaires clients » à qui il incombe d'œuvrer en synergie avec nos clients, justement, de les aider à trouver des solutions alternatives qui offrent un avantage compétitif. Ils ont pour tâche d'aider nos clients à réussir.

« Vous *devez* aider votre client à réussir, nous dit Mahan. C'est changer radicalement de façon de penser. » Le partenariat axé sur la synergie représente pour la plupart d'entre nous un changement de paradigme. Il ne suffit plus d'aider les clients à acheter. Il faut réduire leurs coûts, augmenter

leurs recettes, faire fructifier leur capital, les aider à développer la qualité de leurs produits et à fidéliser leur clientèle, ou à doper leur rendement. Vous les aidez à atteindre les grands objectifs qu'ils se sont assignés.

Devenir un négociateur qui recherche une troisième voie

Me voir

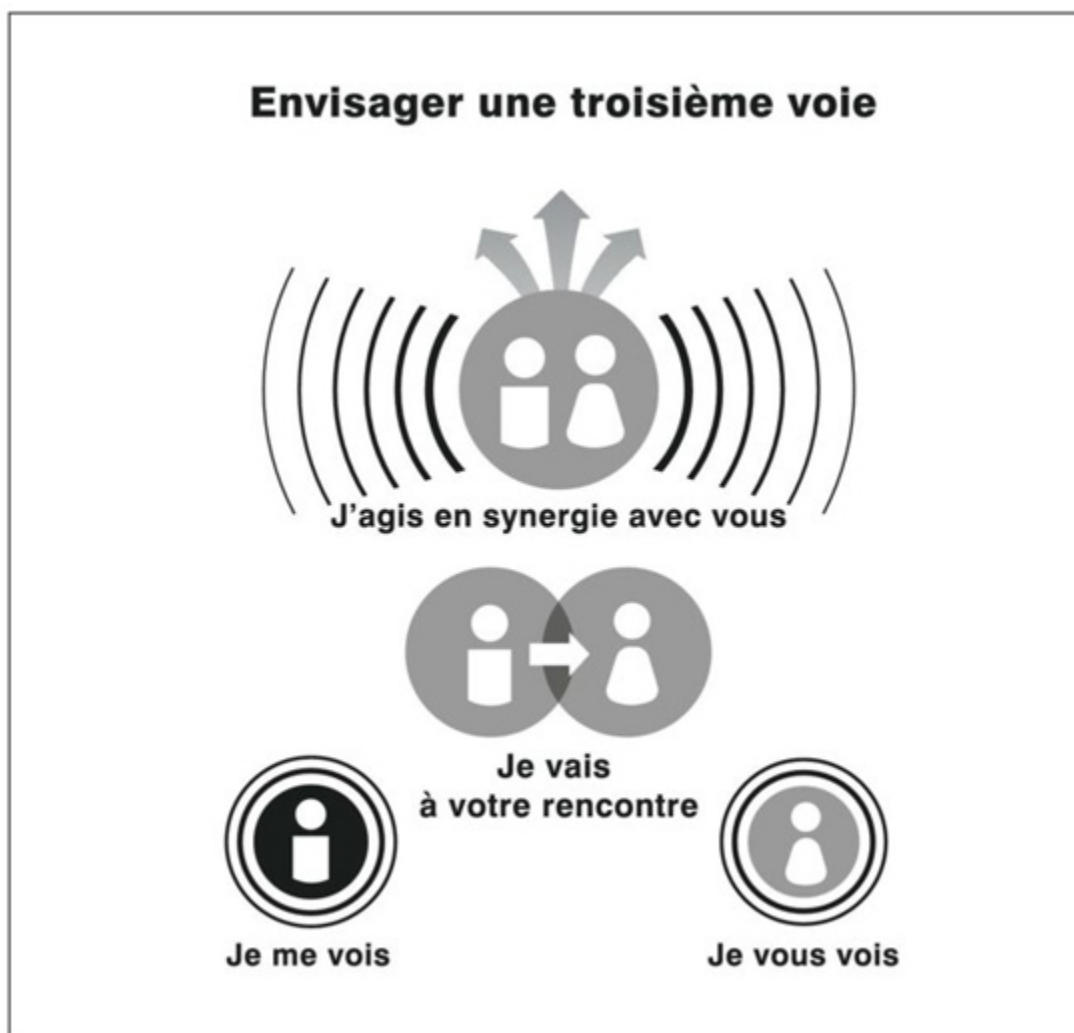
Pour en arriver à avoir un état d'esprit propice à la synergie, nous devons d'abord nous voir différemment. Nous ne sommes plus des gens qui font du marchandage pour vous refiler leurs produits. Nous n'appelons plus le client pour lui dire : « J'ai un nouveau bidule amélioré, vous voulez le voir ? » Au lieu de ça, nous optons pour la synergie. Nous recherchons en permanence de nouveaux moyens d'aider les clients à accomplir avec succès la tâche qu'ils se sont fixée.

On entend souvent dire qu'il convient de négocier quand on est en position de force. D'ordinaire, cela signifie que l'on a du pouvoir sur l'autre. Pour moi, cela veut dire tout autre chose. Sans tenir compte de ma relation de pouvoir envers l'autre, je ne négocie en position de force que lorsque j'ai pour moi l'intégrité, l'honnêteté et l'état d'esprit gagnant-gagnant. Celui qui négocie en se servant de son pouvoir comme d'une matraque pour taper sur l'autre remportera peut-être une victoire temporaire, mais cette personne ou cette entreprise ne mérite par la confiance du marché. Pour être un négociateur qui opte pour une troisième voie, je dois me voir comme un individu gagnant-gagnant. Je n'accepterai rien de moins qu'une victoire pour vous et une victoire pour moi. Je ne veux pas que l'un de nous y perde quoi que ce soit.

Mon fils David a été pendant un moment directeur des ventes de notre entreprise. Un jour, une grande société nous a proposé de faire affaire avec elle. Les membres de l'équipe de David étaient surexcités, car il s'agissait de l'une des plus grosses entreprises du monde, et elle se proposait de recourir à nos services, ce qui serait extrêmement rentable pour nous.

En examinant les conditions de cette transaction, David s'est aperçu que l'on nous offrait tellement peu que notre entreprise ne réaliserait aucun bénéfice. Il n'avait pas envie de conclure l'affaire, mais l'équipe de vente l'y a incité. « Pense à ce que ce sera de les avoir comme clients ! Ce n'est

qu'un produit d'appel... Ils vont nous donner de plus en plus de travail, et nous obtiendrons plus tard de meilleures conditions. »



On avait depuis longtemps inculqué à David l'état d'esprit gagnant-gagnant, en vertu duquel ce n'est pas une bonne affaire si le client gagne à nos dépens, quel que soit le volume du travail qu'il nous apporte et en dépit de la vague promesse de nous proposer ultérieurement quelque chose de mieux. Il est donc allé au siège de ce prospect pour essayer de trouver avec lui une solution alternative. En vain.

« Tout le monde sait comment ça se passe, expliqua-t-il. C'est une grosse société. Ses négociateurs ont pour tâche de faire plier les vendeurs, et ils ont l'habitude d'arriver à leurs fins. Ils veulent expliquer à leur patron : "Regardez un peu ce que j'ai fait pour vous !" Mais nous n'allons

pas nous faire avoir. Si ce n'est pas gagnant-gagnant, on ne conclura pas l'affaire. »

En fin de compte, on n'a jamais su si notre fermeté a impressionné le prospect, ou bien s'il voulait tout simplement s'assurer nos services, mais il a accepté nos conditions. C'était une victoire pour nous deux, et nous avons depuis d'excellentes relations dans lesquelles intervient la créativité.

La négociation axée sur la synergie repose sur l'état d'esprit gagnant-gagnant, et cela commence avec moi. Cette mentalité n'est pourtant que le début. Il faut que je sois disposé à concevoir ensuite quelque chose qui nous surprendra tous les deux.

Il y a quelques années, nous voulions découvrir pourquoi les sociétés n'arrivent pas à atteindre les objectifs les plus importants qu'elles se sont fixés. Nous nous sommes dit que nous allions réaliser une enquête. Nous avons contacté les meilleures entreprises spécialisées dans ce domaine et nous leur avons demandé de nous faire des offres. Elles nous ont poliment présenté leurs conditions, ce qui nous a fait peur. Nous avons alors levé les bras au ciel : « Quoi ? » nous sommes-nous exclamés. Nous n'avions en effet jamais imaginé qu'une enquête puisse coûter aussi cher.

C'est alors que nous sommes tombés sur Pete. Il représentait une société de premier ordre dans ce secteur. Au lieu de nous faire une offre, il nous a tout simplement demandé pour quelle raison nous voulions réaliser cette enquête, et ce que nous avions en vue. Nous avons discuté de notre projet. Nous lui avons expliqué que cela faisait de nombreuses années que nous apprenions aux gens à se montrer plus efficaces, et qu'aujourd'hui, un grand nombre d'entre eux voulaient aider leur entreprise à être plus performante. Nous avons souligné qu'il nous était indispensable d'avoir des informations, que nos clients étaient déçus, et nous avons précisé comment nous envisagions de leur donner un coup de main.

Pete nous écouta. Il s'avéra qu'il avait une dizaine de propositions à nous faire, dont aucune n'entraînait des frais importants. Dans certains cas, il n'en retirerait aucun bénéfice, comme lorsqu'il s'agissait de nous présenter à des gens que nous pourrions interroger sur le sujet qui nous intéressait. Il nous expliqua que nous pourrions réaliser des économies en analysant nous-mêmes les données. Il nous parla sans détour des problèmes que sa société rencontrait pour mettre en œuvre une stratégie.

À bien des égards, Pete se comportait là comme les négociateurs vous le déconseillent : il faisait des concessions, se montrait prêt à accepter un

manque à gagner en nous montrant comme procéder nous-mêmes à un travail d'analyse, au lieu de s'en remettre à lui-même et à son entreprise. Ses propositions revenaient à avoir quelque chose pour rien. Il s'est montré parfaitement transparent sur ses coûts et ses marges, il nous a dévoilé son jeu. Ce n'est que bien plus tard qu'il nous a fait une offre pour entrer en action.

Était-il naïf et improductif ? Pas du tout, à mon avis. Comme il était fasciné par le problème, et ne voulait donc pas seulement réaliser une vente, il est devenu un associé de confiance dans notre projet. Il nous a indiqué des méthodes nouvelles et ingénieuses pour nous attaquer au problème. Il nous a mis en contact avec des gens en mesure de nous former aux dernières techniques permettant de concevoir une enquête. Il nous a aidés à reformuler le concept de recherches : pourquoi en entreprendre, comment procéder, quelles en sont les limites... Et nous avons commencé à lui faire gagner de l'argent. En fin de compte, nous lui avons commandé une grosse enquête, et ce n'était là que la première. Quand nous en avons nous-mêmes réalisé pour d'autres sociétés, ses associés et lui nous ont aidés de façon inestimable, en tant que spécialistes, à concevoir nos produits. Au fil des ans, nous avons collaboré avec lui, il nous a rendu d'innombrables services et il est devenu pour nous une ressource clé.

Avec le temps, des associés comme Pete s'avèrent très précieux. Ils se considèrent comme des gens pratiquant la synergie, et non comme des individus qui veulent absolument vous refiler leurs produits. Mais, comme la plupart des vendeurs professionnels ne parviennent pas à la synergie, leur valeur s'amointrit. Les acheteurs n'ont aucune patience avec les vendeurs incapables d'œuvrer en synergie, qu'ils soient ou non animés par l'état d'esprit gagnant-gagnant.

Vous voir

Quand on recherche une solution alternative au cours d'une négociation, il faut considérer son interlocuteur comme un individu, et non comme un camp ou un gibier. Il est trop facile d'adopter la mentalité « C'est nous contre eux ». Grande Lum nous met en garde : « Il est important de ne pas diaboliser ceux dont on pressent qu'ils sont d'après négociateurs... Ils n'ont peut-être pas confiance dans votre entreprise. Ils se sont peut-être déjà fait rouler à l'occasion d'une autre négociation. Ils ne

savent peut-être pas négocier autrement. Finalement, nous défendons tous nos intérêts, et chacun de nous est persuadé que c'est ce qu'il fait qui donnera le meilleur résultat⁹. »

Les commerciaux traditionnels et stéréotypés nous ont raconté qu'ils ont mené une bataille difficile contre un ennemi impitoyable, et ont finalement remporté la victoire. Ça leur a permis de se sentir mieux et d'avoir une meilleure image d'eux-mêmes. Mais c'était une illusion. Cette pensée binaire (« C'est eux contre nous ») les a empêchés de voir le prospect comme un individu. Résultat, ils le considéraient comme un adversaire. Les formations traditionnelles en négociation, en force de vente fourmillent de techniques et d'astuces permettant de prendre l'avantage dans ce genre de « combat ».

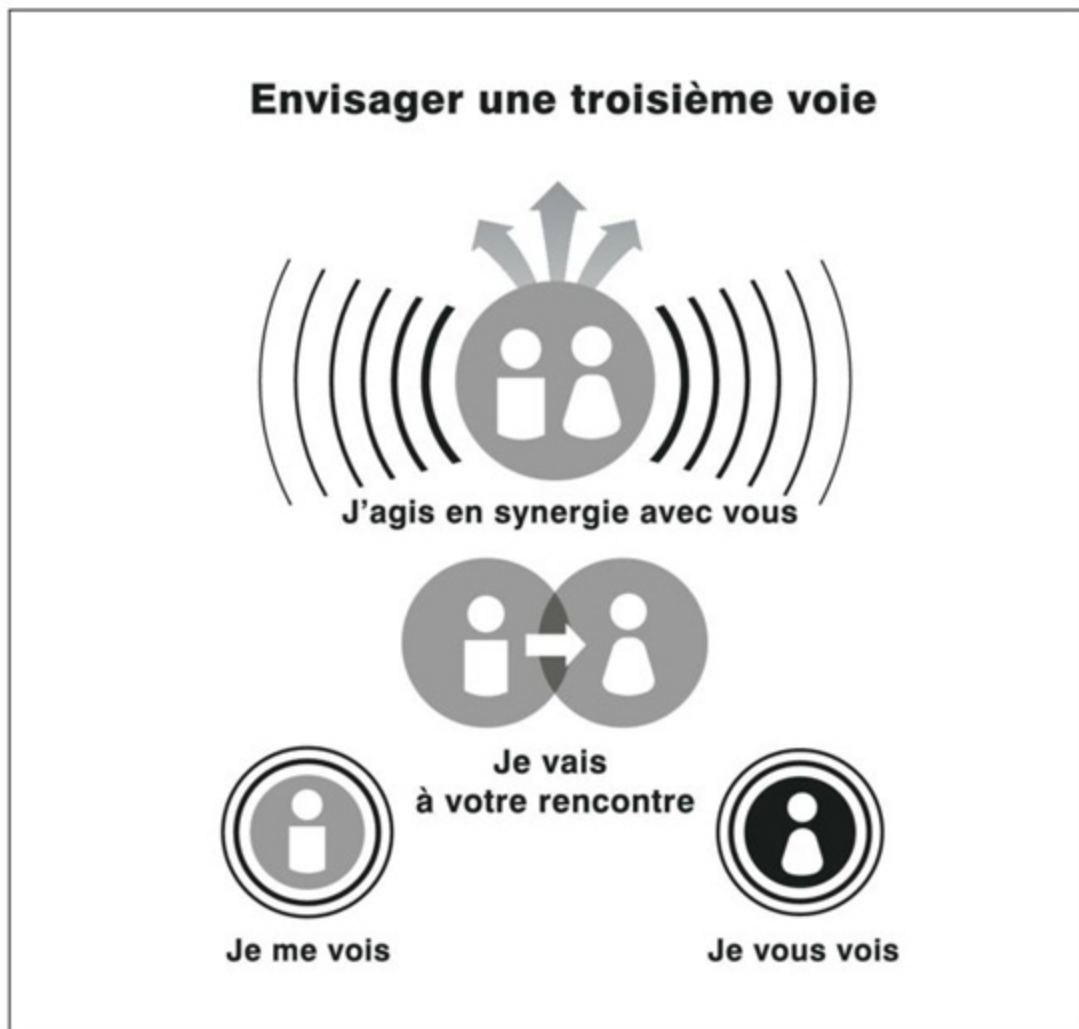
« Claquer la porte au nez », par exemple, revient à lancer au départ une offre considérable, puis à revenir en arrière au cours des négociations. « Être dans la place » consiste à obtenir une petite concession, puis à amener progressivement l'interlocuteur à en faire quant à lui de plus en plus. « Sous-estimer », c'est proposer un prix alléchant, mais en y ajoutant au dernier moment des petits frais qui le démultiplient. Cela s'apparente au « grignotage », où le client potentiel consacre beaucoup de temps aux négociations, puis est frappé par de nouvelles contraintes. L'idée est que le client ne va pas rechigner au dernier moment à payer les coûts supplémentaires, car beaucoup d'efforts ont déjà été consentis.

Confrontés à ce genre de stratagèmes, les acheteurs ont mis au point leur propre système de défense. « Les dysfonctionnements des techniques d'achat ont amené à combattre le dysfonctionnement des techniques de vente », observe Mahan Khalsa¹⁰. Il y a d'abord le « resserrement », la tactique consistant à amener le vendeur à baisser progressivement son prix en disant des choses comme : « Nous y sommes presque... Vous approchez... de plus en plus... » Ensuite, l'on peut se récrier, c'est la « reculade » : « Qu'est-ce que vous croyez ? Vous êtes fou ? Je ne me vois pas payer un prix pareil ! » Tout naturellement, les vendeurs ont adopté des parades, telles que la « contre-reculade », et j'imagine qu'il existe aussi la « contre-contre-reculade ».

En plus de cette chorégraphie grossière, il est des négociateurs qui recourent à des méthodes d'un niveau plus élevé. Ils analysent les pressions auxquelles est soumis leur interlocuteur, sa tolérance à l'égard des risques, sa façon habile de négocier des délais, le laps de temps qui s'écoule entre

deux concessions de sa part. Ils entendent de leur côté en faire de moins en moins importantes, et en les accompagnant de conditions. Les règles : rester opaque, ne jamais dire les choses tout net, apporter des réponses dilatoires. Faire travailler l'interlocuteur, car il joue alors plus gros dans l'affaire.

Ces méthodes conventionnelles minent toutes sans exception la confiance. Chacun essaie de rendre un peu de ce qu'il a obtenu, et nous nous demandons pourquoi le processus de vente est si difficile, si agaçant et exige autant de temps !



On peut toujours mentir. Un ami m'a parlé ces derniers temps d'un séminaire sur les négociations auquel il avait participé. On y a joué à un jeu de rôles, chaque camp disposant de renseignements partiels sur l'autre. Il s'agissait alors de conclure une affaire, et l'équipe qui obtiendrait l'accord

le plus favorable remporterait un prix. Celle de mon ami a été battue. Il est ensuite allé voir le responsable de l'équipe adverse et victorieuse, pour lui demander comment il avait fait pour prendre le dessus. « Nous avons menti, lui répondit ce dernier. Nous avons déclaré que notre prix de départ était plus haut qu'il ne l'était en réalité. »

Mon ami s'est alors plaint à celle qui animait le séminaire. « C'est par le mensonge qu'ils ont gagné », lui a-t-il dit. « Là où la vérité n'existe pas, il n'y a pas de mensonge », lui a répondu la responsable du séminaire, une femme d'affaires d'âge mûr qui enseignait l'art de la négociation depuis des dizaines d'années.

J'ajouterais que là où il n'y a pas de vérité, il n'y a pas non plus d'espoir de parvenir à la synergie. Ces pratiques déloyales sont de moins en moins utiles à l'époque d'Internet, étant donné que nous pouvons aisément comparer les coûts, la qualité et le service. La « reculade », le « resserrement », etc. ne sont plus que les reliques d'une époque révolue, quand il fallait du temps pour vérifier les informations. Aujourd'hui, si vous m'indiquez le meilleur prix que vous pouvez me consentir, eh bien, il vaut mieux que ce soit vrai, car je peux le vérifier ici même depuis mon smartphone. Je peux tout savoir sur votre entreprise, sur vos concurrents, sur votre produit, sur les services que vous proposez et même sur vous. Tout est là, et vous ne pouvez pas le cacher.

L'époque n'est plus aux négociations sournoises. Plus personne n'a de patience pour ça. Ceux qui essaient de vous rouler montrent tout simplement qu'ils ne vous respectent pas. Ceux qui prétendent que tout repose sur ce genre de négociation véhiculent la mentalité de la pénurie. Si je veux être à même de rechercher une troisième voie, il faut que je me réclame de l'état d'esprit de l'abondance, qu'ensemble nous trouvions des solutions excitantes auxquelles nous n'avions pas pensé. Il faut que je vous considère comme un être humain dont j'apprécie le respect et la confiance, et non comme un pigeon dans un jeu de dupes.

En parlant sans détour et en écoutant dans le but de comprendre, vous vous évitez souvent de négocier. Voilà ce que raconte mon fils David :

Ma fille Madeleine a voulu s'inscrire dans un atelier d'écriture, mais on ne l'a pas acceptée car il n'y avait plus de place. Ma première réaction, en tant qu'individu qui recherche toujours une troisième voie, fut de lui dire : « Non, il reste de la place. » J'ai téléphoné à la responsable, lui ai un peu parlé de Madeleine et du genre de personne que c'était, en précisant qu'elle espérait vraiment pouvoir participer à cet atelier. « Donnez-moi quelques précisions, lui ai-je demandé. Je veux seulement comprendre. Je n'essaie pas de m'imposer ou de vous

manipuler. » Elle m'a écouté, et du même coup j'ai noué de bons rapports avec cette dame. Vingt minutes après la fin de notre entretien téléphonique, elle a envoyé une réponse positive à ma fille.

La règle, aujourd'hui, c'est la communication par le biais du bâton de parole. Je vous écoute dans le but de vous comprendre. Je vous parle sans détour, en ne cachant rien.

Aller à votre rencontre

Lorsque l'on cherche à trouver une troisième voie au cours d'une négociation, il faut se conformer au paradigme « Je vais à votre rencontre ». Ce qui signifie que l'on éprouve une grande empathie.

Dans les formations de vendeurs, on aborde toujours l'écoute. Cependant, il s'agit surtout, la plupart du temps, d'écouter les « signaux d'achat », au lieu de comprendre. L'un des ouvrages à succès consacrés à l'art de la négociation n'évoque qu'une seule fois l'écoute, et encore uniquement dans la mesure où c'est là une « concession » à l'acheteur qui « ne coûte rien ». Nul besoin d'empathie dans ce genre d'écoute.

Si vous attachez de l'importance à la relation que vous avez avec votre interlocuteur, au cours d'une négociation, vous allez l'écouter activement, méditer ses propos et tâcher de vous mettre à sa place. Vous ne l'écouteriez pas de façon superficielle, en guettant l'occasion de lui sauter dessus. Vous ferez preuve d'empathie, car c'est comme ça que vous êtes, et non pas parce qu'il y va de votre intérêt.

Si vous vous efforcez d'être un partenaire qui pratique la synergie, et non pas simplement un vendeur, l'écoute empathique vous permettra de vous mettre à la place de vos clients.

Vous aurez la même optique qu'eux sur le monde, vous vous pencherez sur leurs incertitudes, vous vous associerez à leurs tourments et vous partagerez leur vision. Vous avez du mal, en tant que représentant commercial, à laisser filer mentalement votre produit ou votre solution ; mais si vous faites montre de sagacité, vous sortirez de votre espace mental pour rentrer dans le leur. Voilà ce que nous conseille Mahan Khalsa : « Considérez toute cette discussion comme une exploration de l'inconnu... Faites bien comprendre que ce n'est pas vous qui allez trouver une solution pour le client. Vous vous êtes engagés l'un et l'autre dans un processus de découverte réciproque¹¹. » C'est là une idée de taille, puisqu'il s'agit de

découvrir des solutions, et non d'en fournir. Il n'y a pas de solution toute faite qui puisse convenir au client. Mais, ensemble, vous êtes en mesure d'élaborer une solution créative qui s'avérera satisfaisante.

Si vous pratiquez l'écoute empathique, vous serez sensible à tout ce qui peut frustrer vos clients. Vous les entendrez dire des choses comme : « Pour nous, c'est l'horreur », « Ça nous saigne à blanc... », « Ce qui nous arrête, c'est que... » Vous comprendrez leur façon de voir l'avenir : « Au final, notre objectif est de... », « Je vois venir le jour où... » En tant qu'adepte de la synergie, il vous appartient de vous attacher à ces instants, et d'en mesurer l'importance. Réfléchissez à la façon avec laquelle ils expriment leur frustration et leur espoir, et reformulez tout cela. Vous finirez par leur demander de les transformer en mesures concrètes. À l'instar d'un médecin, vous voudrez connaître la gravité de l'hémorragie dont ils sont victimes. Vous voudrez savoir ce que leur vision de l'avenir signifie pour eux, en termes de chiffres, quelles recettes supplémentaires cela leur permettra d'engranger, dans quelle mesure leur part de marché va s'accroître, quels avantages ils retireront d'avoir atteint leurs buts. « Il leur a souvent manqué la rigueur intellectuelle ou émotionnelle qui les aurait amenés à voir à quoi leur problème, ou bien la chance qui est la leur, allait les conduire. Quand on va au fond du problème, cela offre au client de la valeur ajoutée », explique Khalsa¹². Une fois que vous savez ce qui leur tient à cœur et ce que vous êtes en mesure d'apporter, vous pouvez établir le prix de vos services en conséquence. Vous découvrirez peut-être que vos services valent bien plus que vos tarifs habituels. Vous pouvez alors demander à toucher un pourcentage des bénéfices. « Brûlez votre catalogue de prix », dit Khalsa.

Envisager une troisième voie



Le vendeur qui écoute s'oppose, bien entendu, à l'image stéréotypée de celui qui parle. La plupart des spécialistes de la vente parlent trop, ce qui explique qu'ils sont déphasés par rapport à l'acheteur ou se montrent trop insistants. Et même quand on a l'impression qu'ils écoutent, ils parlent dans leur tête...

Jim Usry, un ancien responsable des ventes dans l'industrie pharmaceutique, raconte qu'il y a déjà pas mal de temps que les relations entre vendeurs de médicaments et médecins se sont transformées en communication à sens unique. « Nous leur envoyions régulièrement le même message, que le client se montre intéressé ou non. » « À l'époque, la stratégie de la plupart des entreprises du secteur pharmaceutique consistait à talonner le client, à multiplier les visites des représentants de commerce

chez un nombre accru de médecins. On en est arrivé au point où l'on voyait jusqu'à huit représentants de la même société passer chez un médecin avec un seul produit, un seul message et les mêmes échantillons de médicaments. » Rien qu'aux États-Unis, on a compté jusqu'à quatre-vingt-quinze mille représentants de commerce qui venaient voir les médecins pour leur vendre des médicaments. « Ce n'était pas viable, c'était inefficace, c'était de la folie. »

Les médecins n'apprécient pas du tout d'être ainsi harcelés, Usry le sait bien. « Le pauvre médecin avait de moins en moins de temps. Il fallait qu'il s'occupe des assurances maladie, des malades et de la paperasse. Si l'on y ajoutait les représentants de commerce des entreprises pharmaceutiques, ça ne pouvait pas continuer. » Les praticiens ont commencé à se braquer. « S'ils m'apportent quelque chose de nouveau, je veux bien les écouter. Mais je ne vais pas perdre mon temps à les écouter me seriner sans cesse la même chose ; il faut que je m'occupe de mes patients¹³. » Jordan Asher, un docteur dont le cabinet se trouve dans le Sud des États-Unis, résume ainsi la position de nombre de ses confrères : « Les entreprises pharmaceutiques ne sont pas différentes de celles qui font de la restauration rapide. Elles sont cotées en Bourse et cherchent à gagner de l'argent au bénéfice de leurs actionnaires ; la seule chose qui change, c'est qu'elles opèrent dans le secteur des médicaments. Elles ne partent pas du même principe que nous. Elles raconteront n'importe quoi pour réaliser une vente¹⁴. »

« C'est le type même d'une relation marquée par des dysfonctionnements, explique Usry. Personne ne demande où est la place du patient dans tout cela. » Entre les deux univers se dressaient, et se dressent toujours, des murs incroyablement hauts. Accusées en permanence de chercher à influencer les médecins en leur accordant des bourses, des subventions, en leur faisant toucher des indemnités pour s'exprimer en public, voire en les invitant à manger, les entreprises pharmaceutiques s'abstiennent désormais de recourir à ce genre de démarches.

Il n'empêche que des gens qui optent pour la synergie les ont enfoncés, ces murs, et ont trouvé des troisièmes voies en s'écoulant les uns les autres. On en voit un exemple avec Jim Fuqua, responsable des ventes de l'une des plus grandes entreprises pharmaceutiques aux États-Unis. « Nous avons toujours vendu des produits pharmaceutiques, explique-t-il, mais il nous a fallu nous réinventer, pour non seulement accroître nos performances commerciales, mais aussi améliorer nos relations avec les clients. Nous

avons eu du mal à montrer notre valeur ; on nous voyait plutôt comme un moyen génial de se faire plein d'argent. Si bien que nous avons passé beaucoup de temps à retravailler notre image. »

Œuvrer en synergie avec vous

À la base d'une relation solide au travail, il y a l'écoute. Une fois que j'ai pris l'habitude de faire preuve d'empathie, je peux tendre à la synergie.

L'ironie veut qu'en talonnant leurs clients, les sociétés pharmaceutiques dressaient des cloisons entre eux et elles. Plus elles insistaient, plus leurs clients étaient réticents. Certains hôpitaux ont carrément interdit leur accès aux représentants de commerce des sociétés pharmaceutiques. Mais quand des gens comme Jim Fuqua et ses associés se mirent à écouter les médecins au lieu de leur débiter leur laïus, on a vu se manifester les synergies. En pratiquant avec les médecins la communication par le biais du bâton de parole, Fuqua et ceux qui travaillaient avec lui ont appris ce qu'ils apprécieraient de la part des sociétés pharmaceutiques, au lieu de ce qu'ils en retireraient.

« La science. Voilà ce qui comptait pour eux. Ils voulaient connaître les enjeux scientifiques attachés à l'usage approprié de nos produits. » Ayant compris cela, on mit sur pied un groupe spécialisé dans la science de la santé, composé de vingt-quatre représentants d'entreprises de premier ordre pour aller voir les médecins ayant le plus d'influence aux États-Unis. Fuqua en était le responsable : « Ils avaient pour mission de comprendre les inquiétudes des principaux chefs de file, et de veiller à ce qu'ils disposent du maximum d'informations sur la science, sans qu'on leur cache des éléments pour des raisons promotionnelles. »

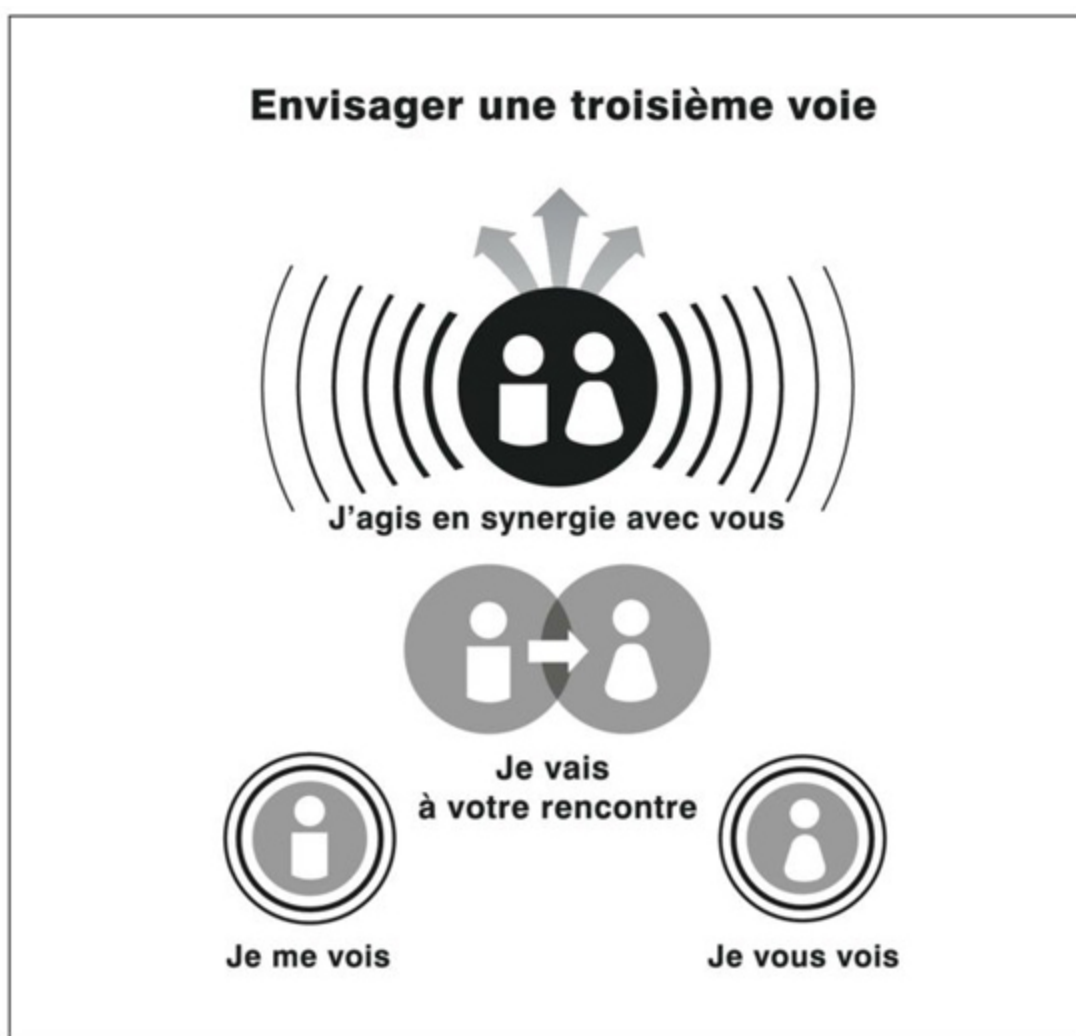
Il y a eu des résistances. Pour certains dirigeants, c'était là peine perdue : « Qu'est-ce qu'ils vendent ? Quelles recettes rapportent-ils ? » Pourtant, Fuqua se fit l'avocat de cette démarche. « Nous savions que c'était bien la façon la plus efficace de travailler avec les médecins, à savoir leur fournir quelque chose dont ils avaient besoin plutôt que de faire de la publicité pour un produit. Ils n'ont pas besoin qu'on leur donne d'autres échantillons, brochures ou gadgets. Si nous entrons en contact avec les chefs de file, cela se répercuterait sur leurs réseaux de médecins, et nos ventes augmenteraient, nous ne l'ignorions pas. »

En écoutant les médecins, ils découvrirent aussi que ceux-ci avaient encore d'autres sujets de préoccupation. « L'adhésion du patient est un gros problème. Les médecins disent à leurs patients ce qu'ils doivent faire, mais ceux-ci n'en tiennent pas compte, nous explique Usry. Ils ont envie de se goinfrer et de fumer comme des pompiers, en revanche, ils ne veulent pas faire de l'exercice et demandent : "Donnez-moi un comprimé pour que ça aille mieux." » L'entreprise a commencé à réfléchir au moyen de faire en sorte que le malade soit plus docile. « Prenez l'exemple d'une maladie, le diabète, par exemple. Il coûte très cher, cela représente un fardeau énorme. Si l'on pouvait obtenir des patients qu'ils respectent les consignes du médecin, ce fardeau diminuerait. L'intérêt commun, c'est de parvenir à ce que le patient observe le régime qui accompagne son traitement. Bon, je travaille dans l'industrie pharmaceutique, j'ai envie que l'on prenne mon médicament comme l'a prescrit le médecin, de sorte que j'en retire un bénéfice ; quant au médecin, il est satisfait, et le malade, lui, va mieux. C'est le système médical dans son ensemble qui en profite, car cela revient moins cher. »

Il se trouve que certaines compétences des meilleurs professionnels de la vente peuvent aussi servir aux médecins à inciter leurs patients à coopérer. Les médecins peuvent ainsi « vendre » le traitement. Ils peuvent chercher à savoir pourquoi le patient ne suit pas leurs recommandations, puis l'écouter avec empathie, pour identifier ce qui sous-tend son comportement. (« Vous n'avez pas le temps de faire de l'exercice ? On dirait que c'est là le problème. Si je pouvais vous indiquer un programme d'activités physiques qui ne prenne pas trop de temps, seriez-vous disposé à l'essayer ? ») Ils peuvent ensuite assurer un meilleur suivi, comme le ferait un vendeur. C'est ainsi que l'on voit apparaître une troisième voie : apprendre aux médecins les techniques de vente.

Un autre sujet d'inquiétude pour les professionnels de la santé, c'est la disparité des soins. « On en trouve un exemple saisissant dans le Sud-Est des États-Unis », nous dit Fuqua. Les chiffres ne sont pas rassurants. « En Alabama, on trouve à peu près le nombre idéal de médecins par habitant, mais ils sont concentrés dans quatre villes. En revanche, on n'en trouve pas dans l'Ouest de cet État, où l'obésité et les maladies cardio-vasculaires représentent un grave problème, avec une prévalence de 75 %. Là où ces affections font le plus de ravages, il n'existe pas de services médicaux. » Fuqua et ses réseaux se sont alors attachés à réduire ces disparités. « Nous

avons des produits permettant de traiter ces affections, de sorte que nous nous sommes efforcés d'identifier les occasions stratégiques avec des gens qui essayaient d'implanter des services de santé de meilleure qualité dans ces secteurs. Nous ne sommes pas obligés d'envoyer une foule de VRP voir les médecins, car il n'y en a pas qui sont installés dans ces coins-là. Ce qu'il faut faire, c'est prendre du recul, se donner le temps d'écouter l'ordre des médecins, les responsables de la santé de l'État de l'Alabama et ceux de l'université, afin de voir comment une entreprise de notre taille peut leur donner un coup de main¹⁵. »



En cessant d'être de simples « commerciaux de l'industrie pharmaceutique » pour devenir des ressources précieuses lorsqu'il s'agit de résoudre des problèmes cruciaux en matière de santé, Usry, Fuqua et

d'autres gens comme eux découvrent des solutions alternatives qui conviennent aux patients, aux médecins ainsi qu'à leurs propres entreprises, ce qui par la même occasion les enthousiasme et leur procure une grande satisfaction.

Si je suis dans l'état d'esprit de la plupart des négociateurs, je ne vois que les solutions binaires : je gagne ou bien c'est vous qui gagnez ; pour moi, la vie est faite de concessions et de bénéfices. C'est une conception du monde à somme nulle. En revanche, si j'ai une mentalité propice à la recherche d'une troisième voie, je ne cesserai d'envisager des façons nous permettant, à vous et moi, de créer de la valeur. Les transactions à somme nulle aboutissent à des compromis, des solutions gagnant-perdant ou perdant-gagnant. Au contraire, les troisièmes voies changent le monde. Les gens évoluent, ils deviennent plus ouverts, dans leur cœur comme dans leur esprit, ils écoutent et apprennent, ils imaginent des méthodes nouvelles, originales et plus expansives. Cette transformation des gens, c'est le miracle de la troisième voie.

Le but du partenariat axé sur la synergie, « ce n'est pas simplement de vous aider à parvenir à un accord que les deux parties estiment être "gagnant-gagnant", mais de vous aider à maximiser la valeur », nous expliquent Deepak Malhotra et Max Bazerman, tous deux chercheurs à Harvard¹⁶. Tous ceux qui sont dans le monde des affaires recherchent « le facteur discriminant » qui les aidera à se détacher nettement sur le marché. Je suggérerais que le meilleur facteur discriminant, celui qui vous permettra de vous distinguer du lot, c'est d'apprendre à pratiquer la synergie.

La synergie opposée à la négociation traditionnelle

Si vous partez du paradigme de la synergie, vous êtes prêt à trouver systématiquement des solutions alternatives lorsque vous négociez. Les quatre étapes permettant d'arriver à une troisième voie tranchent avec les diverses phases de la négociation traditionnelle.

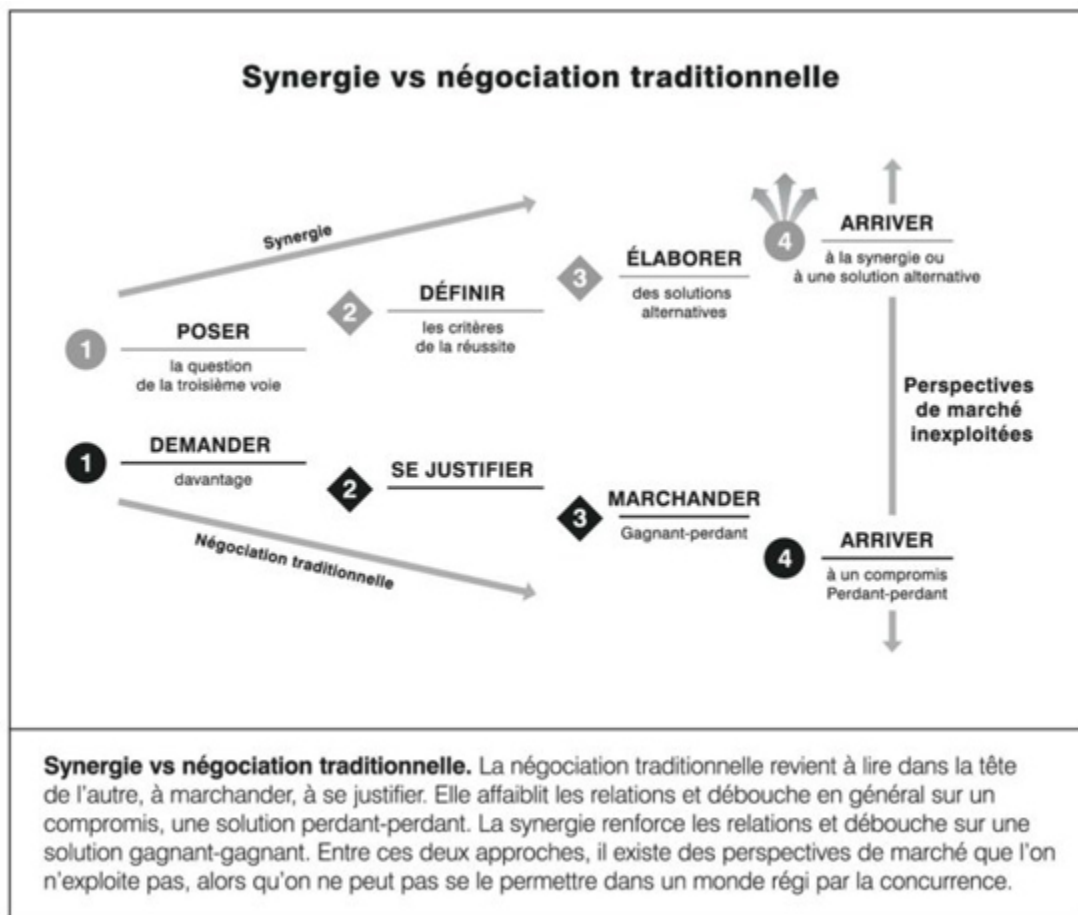
Que ce soit du côté de l'acheteur ou du vendeur, on commence, dans les négociations traditionnelles, par demander plus que ce que l'on escompte obtenir. Il faut « viser haut », comme on le dit avec euphémisme. L'acheteur veut s'approprier le maximum de valeur en dépensant le moins possible, tandis que le vendeur cherche à écouler son produit au meilleur prix. Il s'agit tout d'abord de découvrir dans quelle mesure l'interlocuteur

est déraisonnable, tout le monde le comprend. En général, il intervient à ce moment-là beaucoup de « reculade ».

Nous optons de notre côté pour la synergie et, pour nous, cette première étape n'est qu'un enfantillage et une perte de temps. Nous préférons poser dès le départ la question de la troisième voie : « Êtes-vous disposé à conclure une affaire de façon plus satisfaisante que tout ce que nous avons pu imaginer auparavant ? » Dans certaines occasions, il se peut que nous soyons obligés d'établir au préalable une relation de confiance avec l'autre partie. Mais si nous jouissons d'une bonne réputation, nous ne risquons rien à la poser.

Dans une négociation traditionnelle, la deuxième étape consiste à se justifier. Personne ne veut faire trop vite trop de concessions, de sorte que chacun rationalise sa position et s'appuie sur les faits, les chiffres et des histoires extraordinaires pour montrer qu'il a « visé haut ». Mais si l'autre camp est disposé à rechercher une solution alternative, nous nous retrouvons pour définir les critères de succès et préciser la tâche à accomplir. Que serait pour chacun de nous un résultat gagnant-gagnant ? Nous avons désormais mis en place une sorte de partenariat afin de parvenir à cette issue.

Le négociateur traditionnel s'est épuisé à bâtir un dossier, et le voilà prêt à passer à la prochaine étape. « Découvrir les limites », c'est ainsi qu'on l'appelle avec euphémisme, alors qu'il s'agit tout bonnement de marchandage. Les deux parties essaient chacune de limiter les frais et de retirer le maximum de cette affaire, de voir jusqu'où elles peuvent aller avant que l'une des deux ne tourne les talons. Pour nous, qui optons pour la synergie, il est superflu de marchander. Toutes les parties s'attellent alors à élaborer des modèles pour parvenir à une solution, des troisièmes voies possibles. C'est là une tâche enthousiasmante, créative, et qui demande une grande dépense d'énergie, notamment parce que personne ne sait ce que cela va donner. Au final, dans la démarche traditionnelle, les deux interlocuteurs ont beau se serrer la main et s'avérer plus ou moins satisfaits, personne ne saute de joie devant le résultat obtenu. Après tout, dans un compromis, chacun y perd un peu. Entre-temps, nous autres qui pratiquons la synergie arrivons à une solution alternative. C'est là une solution stimulante, magnifique et inattendue. Tout le monde y gagne, chacun en retire davantage qu'il ne le pensait au départ ; nous avons renforcé nos relations et nous pouvons construire l'avenir ensemble.



La différence entre ces deux attitudes réside dans le fait que le fossé ne cesse de se creuser entre ceux qui profitent des créneaux qui s'offrent à eux et les autres ; dans un monde régi par la concurrence, on ne peut se permettre de rater des occasions. Alors que les négociateurs traditionnels gaspillent leur énergie à déchiffrer ce qu'il se passe dans la tête des autres, et cela uniquement pour parvenir de toute façon à un compromis, ceux qui recherchent une troisième voie s'attellent à transformer les relations, en songeant aux occasions qui se présenteront.

Le pouvoir novateur de la synergie

Les capacités d'innovation sont, d'après le programme de recherche le plus approfondi que l'on n'ait jamais mené à bien sur les entreprises qui réussissent, la clé du succès. Le projet Evergreen a réuni pendant dix ans des chercheurs de Harvard, de Columbia, du MIT, de Dartmouth, de la

Wharton School et de nombreuses autres universités, en leur donnant pour tâche de déterminer ce qui distingue les entreprises florissantes de celles qui n'obtiennent que des résultats médiocres.

Ces spécialistes ont constaté – ce qui n'a rien d'étonnant – que les entreprises qui s'en sortent le mieux sont celles qui mettent l'accent sur l'innovation et ne s'en cachent pas : « Elles ne perdent jamais de vue leurs propres intérêts, elles cherchent à définir un produit entièrement nouveau ou à réaliser une percée technologique qui risque de transformer leur secteur d'activité [...]. Pour la plupart des entreprises auxquelles il ne faut pas moins qu'un taux de croissance et des bénéfices à deux chiffres, de timides progrès ne suffisent pas. Elles mettent l'accent sur l'innovation qui bouscule tout, cette idée qui va laisser pantois les concurrents¹⁷. »

D'où vient cette idée d'un produit « entièrement nouveau », ou encore cette percée ? Les spécialistes en matière d'innovation vous diront qu'elle procède de la synergie. Mon grand ami Clayton Christensen, professeur d'université et peut-être la plus grande autorité en la matière, explique qu'une idée force est toujours synonyme de rupture¹⁸. Elle se donne souvent comme étant « en marge », là où l'on observe une interaction féconde entre divers points de vue et d'étranges connexions. Elle n'est pas issue de la pensée dominante et homogène qui prévaut dans la plupart des bureaux des entreprises.

C'est là un paradoxe. Nous savons que les meilleures entreprises peuvent se montrer très novatrices, mais nous savons aussi que les grandes innovations sont engendrées par des ruptures intervenues sur le marché. Comment ces sociétés florissantes, qui sont par définition partie prenante du « monde de l'entreprise », lui-même sujet à une certaine inertie, parviennent-elles à faire preuve d'innovation ?

En la recherchant ! Sachant comment fonctionne la synergie, elles la cultivent de façon systématique. Dans bien des cas, elles concoctent sans cesse des solutions alternatives, alors que les entreprises médiocres se méfient énormément des idées nouvelles. Elles détestent en effet tout ce qui fait désordre. Elles vivent dans l'univers de la pensée binaire, où c'est « eux contre nous ». Elles attribuent leur stagnation à des facteurs externes, et considèrent comme une menace les technologies de rupture. Edward de Bono, expert en créativité, décrit ainsi cette psychologie : « Les entreprises qui connaissent de graves ennuis et qui ont un besoin urgent d'idées nouvelles sont les dernières à en rechercher. Elles sont persuadées que ce

n'est pas leur façon de penser qui pose problème, mais que c'est le "monde extérieur" qui leur en fait voir de toutes les couleurs... de sorte qu'il n'y a pas lieu d'avoir une pensée plus adaptée... Une entreprise très connue m'a expliqué un jour qu'elle connaissait tellement de difficultés qu'elle ne pouvait pas consacrer de temps à la créativité ! C'est peut-être justement une attitude de ce genre qui leur a attiré tous ces ennuis¹⁹. »

Pendant ce temps, ceux qui optent pour une troisième voie adorent les ruptures. Ils se réjouissent des nouveaux éclairages venus de l'extérieur, qui permettent de voir les choses sous un autre angle, tout en continuant à avoir du succès dans leurs activités existantes. Ils manifestent une double personnalité, qui leur permet de nourrir à la fois le présent et l'avenir.

La culture de l'entreprise qui opte pour une troisième voie se distingue de celle de ses homologues qui ne se montrent pas créatrices. Les scientifiques attirent l'attention sur des « facteurs émergents » au sein d'une colonie de fourmis, qui lui permettent de s'épanouir dans des endroits particulièrement inhospitaliers, sous des fondations en ciment ou dans une fissure de la chaussée par exemple. Ce qu'ils appellent « émergence », c'est l'aptitude des fourmis considérées isolément à se regrouper et à assurer leur survie. J'aime bien comparer la culture de la troisième voie à un récif de corail. Si vous allez faire de la plongée sous-marine avec un tuba dans les Antilles ou bien sur les côtes australiennes, vous verrez ces formes découpées qui grouillent de poissons, d'algues (les *Neoptilota asplenioides*), de mollusques et de plantes aquatiques de toutes sortes et de toutes les couleurs. En surface, le récif de corail a l'air en mouvement, le courant le fait onduler comme la végétation d'un jardin oscille au vent. Les biologistes nous expliquent que c'est « sur les franges », là où l'on trouve la plus grande biodiversité et une interaction accrue avec ce qu'ils appellent « les secteurs où foisonnent les espèces²⁰ », que naissent les coraux. Il en va de même pour les entreprises. Celles qui accordent de l'importance aux différences, qui recherchent la diversité des opinions en profiteront, tandis que celles qui restent sur la défensive vont se dessécher et se calcifier. C'est « sur les franges » que l'on a le plus de chances de trouver la synergie, là où se rassemblent les gens qui n'ont pas la même amplitude ni le même avis.

Les équipes de la troisième voie

La véritable innovation est subordonnée à la synergie, laquelle exige de la diversité. Deux personnes qui n'ont pas exactement la même vision des choses sont incapables d'œuvrer en synergie. Dans leur cas, un plus un égale deux. En revanche, deux personnes qui ne sont pas du même avis peuvent très bien œuvrer en synergie, et pour elles, un plus un égale trois, ou dix, ou encore mille. Les entreprises innovatrices s'organisent par conséquent en équipes de poids très divers. Une équipe complémentaire est une équipe dont on fait en sorte que les forces deviennent productives, ses faiblesses n'ayant plus aucune importance ; ses membres se complètent. Seule une équipe de ce genre est en mesure d'élaborer des troisièmes voies.

Je travaille avec une équipe complémentaire. Les forces des personnes qui la composent viennent compenser mes faiblesses. La technologie moderne est l'une de mes faiblesses, il n'empêche que mes partenaires évacuent le problème, car ils excellent dans ce domaine.

La taille ou la configuration d'une équipe complémentaire peuvent varier énormément ; elle peut ne rassembler que deux personnes, ou bien le monde entier. Mais une telle équipe doit respecter les différences, au lieu de les refuser, et ne pas verser dans l'outrecuidance et le territorialisme, qui sont les plus grands ennemis de la synergie.

La divergence convergente

Les équipes complémentaires proposent chacune un éclairage divergent. Elles reproduisent le milieu dans lequel se développent les récifs de corail, où l'on peut nouer des liens féconds et mettre en œuvre des synergies. Comme le dit Steven Johnson : « Laissez les intuitions se rencontrer. Vous avez la moitié d'une idée, quelqu'un en détient l'autre moitié, si vous vous trouvez dans le milieu idoine, elles vont donner bien plus que la somme de leurs parties²¹. »

On a un exemple saisissant d'équipe complémentaire dans l'Intellectual Ventures Group mis sur pied par Nathan Myhrvold, responsable du développement technologique chez Microsoft. Il réunit des gens d'horizons étonnamment différents, afin de résoudre des problèmes importants « pour s'amuser et pour réaliser des bénéfices », explique-t-il. Il s'agit par exemple de procurer des vaccins aux gens des pays en voie de développement, et de sauver ainsi des millions de vies.

Les vaccins doivent être conservés au froid, sinon ils se gâtent et ne sont plus efficaces. Il suffit de laisser quelques minutes au chaud toute une cargaison pour que des vies soient perdues et que l'on gaspille des millions de dollars. Dans les pays développés, on peut facilement l'éviter, grâce à la réfrigération et à une alimentation électrique stable et régulière, mais cela pose un grave problème dans les pays en développement. Pour y remédier, Myhrvold a réuni dans son laboratoire de Washington une équipe atypique, dans laquelle on trouvait des spécialistes en distributeurs automatiques, en machines à café et en armes automatiques. Cela a permis d'inventer un dispositif qui ressemble à une bouteille thermos, à l'intérieur duquel se trouve un autre récipient qui abrite les vaccins ainsi qu'un flacon rempli d'azote liquide dont la température est très basse. Afin que le vaccin reste au froid, il n'est pas possible d'ouvrir la bouteille, de sorte que c'est un déclencheur qui permet d'éjecter une à une les ampoules de vaccin, de la même façon qu'un distributeur automatique délivre une boîte de soda à la fois. Pour conserver l'étanchéité de la bouteille et éviter qu'il n'y rentre de l'air, le mécanisme du distributeur est calqué sur celui du chargeur d'une kalachnikov AK-47. Cet objet qui ne coûte pas grand-chose peut conserver des vaccins au froid pendant six mois, en dehors de toute alimentation électrique, et ainsi éviter à des millions de gens de contracter des maladies débilitantes.

Pendant ce temps-là, la pensée binaire poursuit laborieusement son chemin. Les hommes politiques, les hommes d'affaires, les économistes et les ingénieurs discutent du moyen de fournir l'électricité et la réfrigération aux pays en développement. Ils débattent en opposant le socialisme et le capitalisme, le populisme et les corporations, les énergies renouvelables et les combustibles fossiles. On peut trouver aimables leurs disputes territoriales, mais pendant que les puissants discutent, les démunis tombent malades et meurent car ils ne disposent pas de vaccins susceptibles de se conserver. « Un réceptacle mieux conçu pour abriter les vaccins n'est peut-être qu'une mesure de fortune pour répondre au problème de la pauvreté et du sous-développement, mais ça peut changer complètement la donne pour des millions d'enfants, alléger le fardeau des maladies pour des générations entières qui autrement seraient victimes d'affections, tant que leur monde ne s'est pas développé davantage²² ». La troisième voie de Myhrvold est le fruit du travail d'une équipe complémentaire qui œuvre en synergie à la résolution d'un problème. Si vous arrivez à imaginer une pièce remplie de

gens qui font le lien entre des distributeurs automatiques de sodas, des cafetières et des kalachnikov, vous avez une image du théâtre magique selon Nathan Myhrvold. Personne, pas même le brillant responsable de cette équipe, ne peut trouver la solution tout seul.

J'aime bien cette remarque d'Amy Tan, une romancière américaine : « La créativité, c'est la synergie plus ce qui compte²³. » Ça s'applique sans conteste à l'équipe réunie par Intellectual Ventures.

Équipes sans frontières

L'un des avantages de notre siècle, celui des technologies de pointe, c'est que l'équipe complémentaire ne connaît pas de frontières. Les groupes peuvent travailler en synergie, selon des modalités inconcevables il y a encore quelques années. Nous pouvons parler, réfléchir et nous retrouver avec n'importe qui, n'importe où et n'importe quand. Les seules barrières qui subsistent sont d'ordre culturel, et certaines grandes entreprises s'efforcent de les faire tomber.

On en a un excellent exemple avec LEGO, le fabricant de jouets danois, dont on dit souvent qu'il s'agit de l'entreprise au monde qui inspire le plus confiance. LEGO considère ses millions de clients comme une équipe complémentaire dans laquelle ils jouent un rôle actif.

Combien réagiriez-vous si des clients se mettaient à pirater le système informatique de votre entreprise ? Vous préviendriez la police, non ? Quand c'est ce qui est arrivé à LEGO, ça a semé la consternation, normal. Mais, justement, chez LEGO on s'est passionné pour cette histoire, et l'on s'est adressé aux coupables en communiquant avec le bâton de parole.

On s'est alors aperçu que les clients, des inconditionnels de LEGO, avaient envie de fabriquer eux-mêmes des jouets. Ils avaient piraté le système d'inventaire afin de pouvoir commander des pièces détachées qui étaient normalement emballées et livrées avec d'autres éléments. Tormod Askildsen, le directeur du développement communautaire de LEGO, s'en souvient :

Nos avocats étaient prêts à leur dire qu'ils n'avaient pas le droit de faire ça. Mais nous nous sommes également rendu compte que l'on comptait, au sein de cette communauté, une multitude de talents et de compétences. C'est vrai, ils bricolent nos produits, mais ils les améliorent aussi. Si bien que nous les avons laissé continuer à nous pirater, ce qui n'est pas banal. Si vous faites confiance aux clients, ils peuvent ensuite concevoir quelque chose qui vous rapporte. Ce n'est pas nous qui possédons la marque Lego. Elle appartient aux consommateurs.

Certes, nous sommes propriétaires de la marque déposée, mais celle-ci vit dans l'esprit des consommateurs²⁴.

LEGO a donc mis au point un logiciel permettant à ses fidèles clients de concevoir de nouveaux projets, tout en les encourageant à les mettre en commun. Cela s'est traduit par des centaines de milliers d'idées de nouveaux produits, que LEGO avait pour charge de développer. « Voilà la plate-forme de LEGO au XXI^e siècle, déclare Askildsen. C'est ainsi que nous pouvons être utiles. Il nous est possible d'avoir une ligne de produits entièrement conçue par les clients, et de l'écouler. »

Dans l'esprit de ceux qui embrassent la pensée binaire, LEGO avait le choix entre empêcher que l'on touche à ses systèmes internes, ou bien en subir les conséquences. Une attitude légaliste et axée sur la pensée à deux dimensions n'aurait pas hésité à se priver de cet énorme créneau commercial. Mais ce sont ceux qui optaient pour une troisième voie qui ont eu le dessus, et LEGO a découvert une façon inédite de faire des affaires : laisser les consommateurs concevoir les produits, tout en leur procurant les matières premières. On n'aurait pas assisté à cette synergie à l'état pur si l'on n'avait pas été animé chez LEGO par la culture visant à rechercher une solution alternative. La mentalité traditionnelle qui prévaut dans les entreprises fait tout ce qu'elle peut pour éviter que ce genre de choses ne se produise. Mais comme le note Charles Leadbeater, un journaliste britannique : « Les entreprises intelligentes vont opter pour de nouveaux modèles, dans lesquels on mélange de façon subtile “l'ouvert” et “le fermé”. » Il nous décrit une entreprise de ce type qu'il a découverte en Chine :

C'est dans l'un des deux mille cinq cents gratte-ciel érigés à Shanghai depuis dix ans que j'ai rencontré le dirigeant de Shanda Games, qui compte deux cent cinquante millions d'abonnés. Or, ce patron n'a que cinq cents employés. Il ne pourvoit pas à leurs besoins ; il leur fournit une plate-forme, des règles, des outils, et ensuite il orchestre le déroulement des opérations. Mais, en réalité, ce sont les utilisateurs eux-mêmes qui conçoivent le contenu. C'est un facteur de cohésion entre les utilisateurs et l'entreprise.

Si vous êtes une entreprise spécialisée dans les jeux, et si cela touche directement un million d'individus, il suffit que le centième d'entre eux participent au développement pour que vous disposiez à cet égard d'un personnel se chiffrant à dix mille personnes.

Comme LEGO et Shanda, les entreprises s'efforcent de mettre en œuvre des synergies entre leurs clients, dans le secteur de l'innovation. Leur théâtre magique, c'est le monde entier. Leadbeater pose ensuite ces

questions provocatrices : « Et si 1 % des étudiants participaient à la conception de l'éducation ? Et si 1 % des patients participaient à la définition des prestations des services hospitaliers ? Si l'on transformait les utilisateurs en producteurs, et les consommateurs en concepteurs²⁵ ? »

Fusionner au gré d'une troisième voie

Les entreprises fusionnent pour quantité de raisons : économies d'échelle, accès à de nouveaux marchés, diversification, etc. Je pense que ce qui motive avant tout la fusion avec une autre société, ou bien son acquisition, c'est la constitution d'une équipe complémentaire. On a alors l'occasion précieuse de mettre sur pied une entreprise qui opte pour une troisième voie, et de faire en sorte que le tout soit plus grand que la somme de ses parties.

Il n'empêche que les fusions réalisent rarement la synergie. Une étude de KPMG qui a fait date a montré que, « dans 80 % des cas, les fusions et acquisitions n'ont pas réussi à accroître la valeur du placement des actionnaires²⁶ ». Très souvent, dans environ 60 % des cas, les gros contrats en détruisent au contraire la valeur²⁷. « La fausse promesse des synergies stratégiques, explique Jeffrey Rayport, qui est d'ailleurs à l'origine du marketing viral, a fait couler bien des larmes à Wall Street²⁸. »

Pourquoi en est-il ainsi ? Parce que les fusions sont trop souvent le fruit de l'orgueil, et non l'œuvre de la synergie. Une autre étude importante a permis d'établir que l'orgueil des P-DG va incontestablement de pair avec la grande majorité des fusions, « comme on peut en juger aux éloges que leur décernent les médias et aux indemnisations », autrement dit, au statut réservé aux principaux dirigeants et à l'argent qu'ils touchent²⁹. On en a un exemple avec la croissance mémorable de Saatchi & Saatchi, la légendaire agence de publicité qui a tenté, en 1980, de devenir « la principale société de services professionnels au monde ». Ça l'a amenée à fusionner avec une multitude d'entreprises sans avoir pour cela la « compétence requise et le feu sacré..., comme l'expliquait Maurice Saatchi. Il ne suffit pas de réussir, il faut aussi que d'autres fassent faillite ». Ces fusions ont néanmoins conduit à la perte de ce qui était jadis une entreprise florissante. « Une question d'orgueil ? Ça doit être ça, oui », reconnaissait par la suite Maurice Saatchi³⁰. »

Quand on assiste à une fusion, le dirigeant évoque la synergie que cela va entraîner. Pourtant, ce n'est bien souvent que du vent, un voile derrière lequel se profile l'orgueil. Voilà pourquoi tant de gens qui travaillent dans les affaires sont allergiques au terme même de « synergie ». Tout cet enthousiasme suscité par la synergie a l'air louche, quand on sait qu'à l'occasion d'une fusion les membres de la direction peuvent devenir « immensément riches », surtout quand la plupart des sociétés fusionnées enregistrent des contre-performances, « alors que la direction encaisse en une fois ces énormes dividendes³¹ ». Les fusions ne sont vraiment réussies que lorsqu'elles engendrent la synergie, et il ne saurait y avoir de synergie quand les employés dépositaires de deux cultures différentes sont démoralisés et risquent de perdre leur emploi. En fin de compte, c'est à eux qu'il revient de construire l'entreprise optant pour une troisième voie à partir des deux autres. Dans l'étude réalisée par KPMG évoquée plus haut, la synergie était reconnue comme le premier critère à remplir quand on décide de fusionner, et aussi le plus difficile de tous. Nous ne devons fusionner que lorsque nous sommes en mesure de mettre sur pied une équipe complémentaire, qu'à condition que nous comprenions que nos forces représentent pour vous des occasions, et *vice versa*.

« La synergie existe concrètement, affirme Peter Corning. Ses effets sont mesurables et quantifiables : par exemple, des économies d'échelle, une efficacité supérieure, des coûts réduits, un rendement accru³². » Comme le note Jeffrey Rayport : « La synergie est une stratégie de transformation pour les entreprises. C'est elle qui peut en faire naître de nouvelles, ainsi que de nouveaux secteurs d'activité³³. »

Et c'est ce qu'il se passe. Il y a maintenant plus de cent ans, Henry Royce et l'honorable Charles Rolls font connaissance dans le hall de l'hôtel Midland à Manchester, en Angleterre. Difficile d'imaginer deux hommes plus différents. Royce, fils de meunier aux cheveux et à la barbe poivre et sel, est un mécanicien chevronné et perfectionniste qui construit des grues à vapeur pour l'armée de terre britannique. Rolls, qui mesure un mètre quatre-vingt-quinze, domine son interlocuteur par sa taille et l'écrase par son statut social. Fils de baron, ce dandy privilégié de vingt-sept ans sera le premier étudiant anglais à posséder une voiture. Dans l'Angleterre d'Édouard VII, ces deux individus se situent aux deux extrémités de l'échelle sociale. Il n'empêche qu'ils éprouvent une même passion pour les voitures. À l'époque, l'automobile, qui n'en est qu'à ses balbutiements,

n'est autre qu'une curiosité très chère et absolument pas fiable. Royce a déjà passé trois ans à bricoler une voiture française, et il est certain de pouvoir en construire une qui soit de meilleure qualité. Il a pour politique de toujours rechercher la perfection, de prendre ce qu'il y a de mieux sur le marché, puis de l'améliorer. Et quand cela n'existe pas, eh bien, il ne reste plus qu'à l'inventer...

Le véhicule ainsi « bidouillé » fait grande impression sur Rolls, qui vient de se lancer dans le nouveau métier de concessionnaire automobile, et cela dans le West End, quartier chic de Londres. Il est lui aussi mécontent des voitures françaises qu'il expose. Tant et si bien que le jeune et riche promoteur et le vieux mécanicien endurci décident de monter l'entreprise de construction automobile Rolls-Royce.

C'est là une entreprise axée sur la recherche d'une troisième voie, et qui allie le goût du bel ouvrage et le sens des affaires. Lorsque Royce entreprend de mettre au point la voiture la mieux conçue au monde, Rolls a l'idée d'une carrosserie gris argent, puis d'une campagne de publicité qui s'adresse directement à l'aristocratie et à la grande bourgeoisie du pays. En 1907, la Silver Ghost (« Fantôme d'argent », ainsi baptisée car elle brille et ne fait pas beaucoup de bruit) sort d'usine.

Rolls prend le risque d'inviter les journalistes à venir avec lui effectuer un test d'endurance. Les gens de la presse seront stupéfaits du résultat. « Le moteur sous le capot est aussi silencieux que celui d'une machine à coudre », écrit l'un d'eux. Jour après jour, ils attendent en vain que la Silver Ghost tombe en panne. Finalement, au bout de 24 000 kilomètres, ils arrêtent les frais et déclarent que c'est la « meilleure voiture au monde ». Rolls-Royce vient d'asseoir sa réputation, et demeure toujours le constructeur automobile le plus prestigieux.

Rolls-Royce, qui a assisté à l'essor et à l'effondrement de plus de deux cents constructeurs automobiles en Grande-Bretagne fabrique toujours la Silver Ghost. En février 2011 est sortie la première voiture de luxe entièrement électrique, la 102EX, qui se recharge sans fil. Quant au modèle de 1907, il est assuré à hauteur de 57 millions de dollars et reste la voiture la plus chère au monde.

En rapprochant la concession automobile fort peu discrète de Rolls et les compétences de Royce, qui mettait les mains dans le cambouis, ils ont fondé une entreprise axée sur la recherche d'une troisième voie. Les deux hommes sont devenus amis. Quand Rolls s'est tué en avion, Royce a été

effondré et n'a jamais pu remettre les pieds à l'usine. Leur héritage ne s'est pourtant pas éteint. Il s'agissait en l'occurrence d'une fusion qui reposait sur la complicité, le respect pour les points forts de l'autre et une vision commune de l'excellence.

Sans cela, une fusion est vouée à l'échec, et il ne faut pas s'attendre à ce que l'on œuvre en synergie. Une fusion ne consiste pas seulement à réunir les actifs. Quand on propose d'en réaliser une, il est tout bonnement question du gagne-pain d'une foule de gens, de leur identité et de leurs rêves. Il est alors indispensable de communiquer par le biais du bâton de parole. Si vous respectez ces individus, si vous ne les considérez pas seulement comme des employés qui accomplissent une tâche déterminée, mais si vous cherchez à comprendre leurs points forts, vous découvrirez des trésors insoupçonnés et des synergies dont vous n'aviez pas idée.

Les compétences requises pour arriver à une troisième voie

Une équipe complémentaire réussit à merveille dans un climat propice à la synergie. Écoutons Carl Rogers : « Je me suis aperçu que si l'on fait en sorte que s'instaure un climat d'authenticité, d'estime et de compréhension, il peut alors se passer des choses passionnantes. Les gens et les groupes vont abandonner la raideur pour faire preuve de souplesse [...] et ensuite troquer un avenir prévisible pour une créativité imprévisible³⁴. »

Comment parvient-on à instaurer pareil climat ? Pour trouver une troisième voie, il faut demander autour de soi : « Êtes-vous disposé à rechercher une solution meilleure que toutes celles auxquelles on a pensé ? » Si la réponse est « oui », nous devenons alors des créateurs, et nous ne nous contentons pas de défendre de vieilles idées. Il faut cependant plus que de la détermination pour se montrer créatif. « La créativité est pratiquement inutile si on vous engage à la déployer. Quand on applique des techniques et des compétences particulières, il est possible de formuler des idées neuves dans tous les domaines », nous explique de Bono. Ces compétences et techniques bien précises, on les trouve dans le théâtre magique. N'oublions pas que celui-ci est régi par le principe d'abondance, et non de pénurie. La réflexion va s'épanouir librement. Si en fin de compte le théâtre ne ressemble pas à une jungle d'idées, c'est que vous n'avez pas fait preuve de synergie. N'importe quelle pratique qui procure pareille abondance peut déboucher sur la découverte de troisièmes voies.

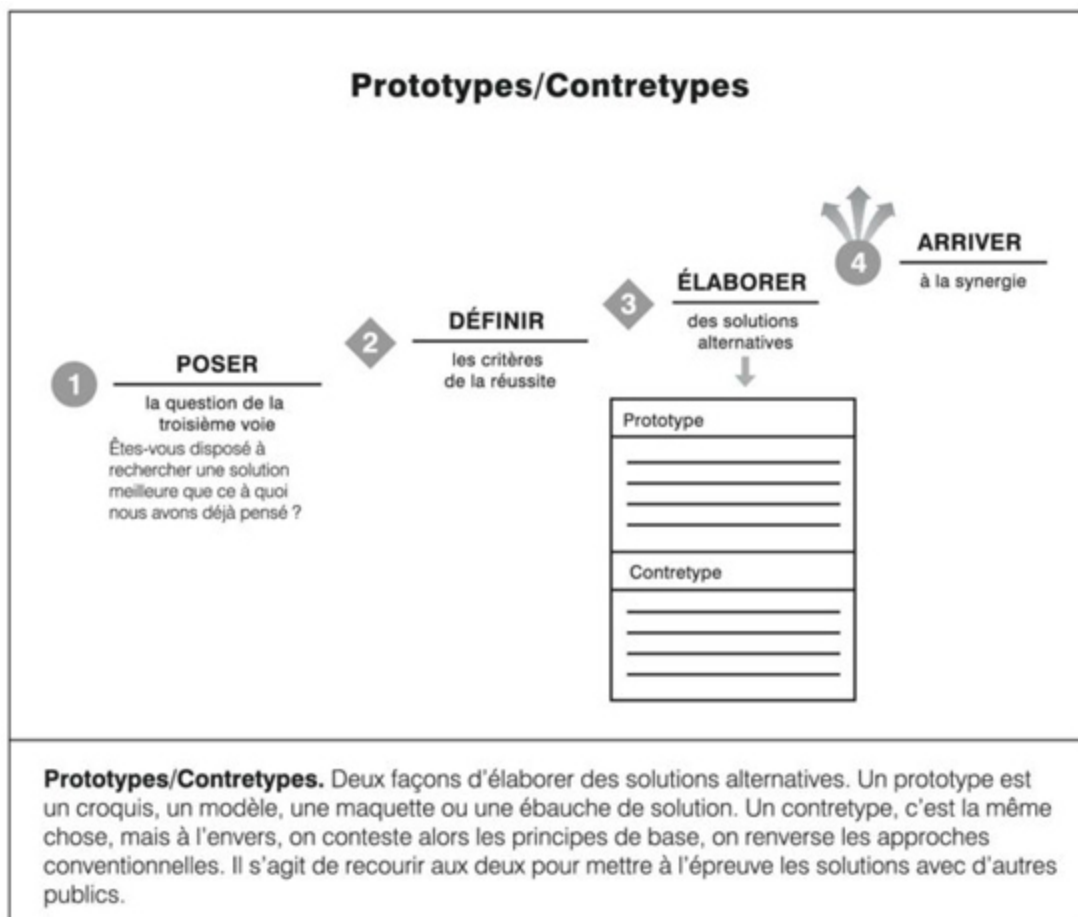
Concevoir des prototypes et des contretypes

Je vais m'intéresser à deux pratiques en vigueur dans le théâtre magique :

- ▷ Réalisez des modèles. Illustrez le tout sur le tableau blanc, tracez des schémas, construisez des maquettes, rédigez des ébauches. Montrez que vous réfléchissez, au lieu de le dire ; mettez-le en scène, de manière que tout le monde voie ce que vous avez à l'esprit. C'est là ce qu'on appelle « concevoir un prototype ».
- ▷ Tournez les idées dans l'autre sens. Renversez la sagesse des nations, même si ça a l'air complètement à l'opposé. C'est ce que l'on appelle « concevoir un contertype ».

Un *prototype* est un modèle élaboré pour juger de la valeur d'une idée. Ce peut être aussi bien un schéma tracé sur le tableau blanc qu'un échantillon en état de marche. Les ingénieurs en électronique réalisent des montages expérimentaux, et les concepteurs de logiciels élaborent des maquettes de manière que nous puissions nous représenter visuellement un produit. Un écrivain peut échafauder le plan d'un ouvrage, à l'aide de graphiques et de tableaux, bien avant de commencer à écrire une ligne, et ensuite demander aux autres de revoir le tout. Un commerçant peut tester un autre design de magasin, ne serait-ce que pour faire la preuve d'un concept.

Réaliser des prototypes avec une équipe complémentaire nous permet de nous faire très tôt, et non pas trop tard, une bonne idée de ce qui est en jeu. On peut passer rapidement en revue un certain nombre de prototypes, afin que tout le monde ait le sentiment d'avoir été entendu avant d'engager le débat. Cela exige de recourir à la communication par le truchement du bâton de parole. Pendant que vous expliquez votre prototype, il m'appartient d'écouter votre raisonnement, de voir les choses sous le même angle que vous et de comprendre les idées qu'elles vous inspirent. Quand c'est mon tour de montrer mon prototype, vous agissez de même à mon égard.



On comprend pourquoi il est essentiel de disposer d'un groupe de réflexion très diversifié. Mon prototype reflète ma vision du monde, ma parcelle de vérité. Si je fais preuve de sagacité, j'aurai envie de voir plein d'autres prototypes qui refléteront d'autres parcelles de vérité. Ce n'est qu'à ce moment-là que nous arriverons à des solutions qui prendront en compte l'ensemble des questions qui se posent. Les programmeurs informatiques conçoivent souvent un prototype de programme et réunissent ensuite les diverses parties intéressées pour qu'elles l'examinent et s'interrogent à ce propos. Un client risque de le trouver difficile à utiliser ; un autre spécialiste va peut-être détecter une faille ; quelqu'un qui travaille dans le marketing se demandera peut-être s'il est applicable. Mieux vaut prendre conscience de tout cela au début.

Un *contretype* est un modèle qui déjoue les attentes. Les contretypes sont souvent les solutions les plus créatives ; en prenant le contre-pied d'une idée, nous découvrons souvent de nouvelles façons de résoudre un

problème. Un contretype a pour but de provoquer, de défier, de voir ce que cela fait naître dans l'esprit des autres membres de l'équipe.

Le contretype le plus simple fait les choses à l'envers. Par exemple, une société de location de voitures « contretypique » peut vous l'apporter au lieu d'attendre que vous veniez la chercher. Une entreprise d'électricité « contretypique » peut vous payer pour que vous produisiez vous-même de l'électricité au lieu de vous envoyer des factures de plus en plus lourdes car sa capacité de production décroît. Ou bien vous pouvez en avoir assez de faire du surf sur les vagues, et emporter alors votre planche à la montagne en hiver pour pratiquer le snowboard...

Edward de Bono suggère des contretypes que je trouve géniaux. Il estime ainsi que les jeunes pourraient constituer des « bandes constructives », qui leur procureraient autant de satisfaction que celles auxquelles ils appartiennent, tout en profitant à la société. Voici l'idée « contretypique » qu'il propose pour enrayer la baisse des prix dans l'immobilier :

Quand le marché de l'immobilier est orienté à la baisse, les acquéreurs ont tendance à attendre qu'il baisse encore davantage. Pourquoi acheter maintenant, si l'on peut bénéficier dans quelques mois d'un prix plus avantageux ? Le marché continue donc à s'affaiblir, car il est des gens qui ont besoin de vendre, et qui baissent alors leurs prix.

Nous pourrions élaborer un nouveau genre de contrat. Vous vendez au prix actuel, mais en convenant avec l'acquéreur que si dans un an (ou deux) l'indice des prix a encore baissé de 12 %, vous lui rembourserez cette somme. Il n'y a alors plus aucune raison d'attendre. De sorte que le marché n'est plus orienté à la baisse, et que vous n'aurez peut-être rien du tout à rembourser³⁵.

Les idées contretypiques font florès au XXI^e siècle. C'est ainsi que Nike achète maintenant des chaussures au lieu de se contenter d'en vendre. Cette société les réduit en poudre, afin de recycler d'une part le caoutchouc, qui servira à tapisser les pistes, d'autre part le tissu, pour qu'il vienne habiller les terrains de basket, et enfin la mousse, afin qu'elle donne de l'élasticité aux courts de tennis. Walkers, qui fabrique des chips au Royaume-Uni, n'utilise plus d'eau pour nettoyer les pommes de terre, qui se nettoient elles-mêmes au cours d'une opération qui les dessèche. C'est le règne des contretypes.

Quand on se situe dans cette optique, on évite la « pensée de groupe », ce syndrome fatal que l'on observe dans les équipes dont les membres n'ont que trop tendance à être du même avis. Plus les gens ont des points de vue similaires, plus il faut de contretypes en guise d'antidotes, afin que l'on ne

soit pas tenté de parvenir à un consensus en adoptant des idées peu convaincantes et qui n'ont pas été discutées. On en a un exemple célèbre avec George Romney, devenu le patron d'American Motors dans les années cinquante, alors que cette entreprise connaissait des difficultés. Il a regardé autour de lui et s'est aperçu que, d'une année à l'autre, les voitures américaines devenaient de plus en plus grandes et consommaient davantage. Il a dynamité la « pensée de groupe » qui prévalait chez les constructeurs automobiles, lesquels partaient tous du principe que leurs clients avaient envie de conduire de véritables monstres qui consommaient énormément d'essence, en lui opposant le concept de la « voiture compacte ». American Motors a donc lancé la petite Rambler, qui a pulvérisé tous les records de vente en 1958. Ce contretypage a fait comprendre aux responsables de ce secteur d'activité que leurs clients voulaient simplement se déplacer d'un point à un autre, sans se soucier de la taille du véhicule. Les constructeurs automobiles se sont tous mis à fabriquer des voitures compactes et, en 1977, les voitures américaines étaient dans l'ensemble de la taille de la Rambler, sinon plus petites.

Chaque membre de l'équipe devrait proposer, en toute liberté, des contretypes. C'est là faire davantage que se faire l'avocat du diable, autrement dit contester les idées et soulever des objections. Celui qui opte pour un contretypage renverse la pensée du groupe, met un prototype à l'envers et suggère le contraire : « On n'a qu'à acheter des chaussures, au lieu de se contenter d'en vendre », ou encore : « Ce sont peut-être les petites voitures qui vont être à la mode. »

Concevoir des prototypes et des contretypes, voilà pour une équipe complémentaire un moyen rapide et efficace de parvenir à une troisième voie. « On cherche à trouver une solution passionnante qui dépasse tous nos prototypes et règle le problème de façon extraordinaire. Rien ne dit que nous n'allons pas en fin de compte prévenir la malaria à l'aide d'un fusil laser qui abat les moustiques en plein vol. Si nous voulons conserver des vaccins au froid, nous allons peut-être finalement nous servir d'une bouteille thermos qui expulse des ampoules suivant un principe calqué sur celui de la kalachnikov AK-47, ce qui est là une idée délirante à laquelle nous n'avons jamais pensé, et en être extrêmement satisfaits.

Mélanger les prototypes

C'est souvent en combinant certains éléments d'un grand nombre de prototypes que l'on trouve une troisième voie. Pendant que nous élaborons un prototype, nous voyons dans les modèles proposés par les autres des idées géniales qui ne nous étaient pas venues à l'esprit. C'est ainsi que, dans les années quatre-vingt-dix, une foule de sociétés d'électronique grand public se sont battues pour mettre sur le marché un disque vidéo numérique. Tout le monde avait en mémoire la guerre coûteuse entre les formats de bande vidéo VHS et Betamax ; pendant près de dix ans, les constructeurs se sont attirés les foudres des consommateurs en ne sachant trop dans quel camp se ranger (ce qui est une attitude classique de la pensée binaire). De peur de voir se déclencher une nouvelle lutte à couteaux tirés, les responsables de ce secteur se sont réunis et ont mis sur pied une équipe complémentaire, ou groupe de travail technique, dont la mission était de définir un format standard pour la vidéo numérique. Sous la direction d'Alan Bell, des laboratoires d'IBM, ce groupe a passé en revue une multitude de concepts. Des ingénieurs venus de diverses sociétés, comme Toshiba, Sony, Philips, Apple et IBM qui se livraient une concurrence acharnée, ont pu chacun faire une démonstration de leur prototype et apprendre des choses au contact les uns des autres. En fin de compte, le groupe s'est prononcé en faveur du disque SD (*Super Density*) à deux faces de Toshiba, qui avait une capacité énorme de dix gigaoctets. La « modulation EF », un concept développé par Sony et Philips, leur a aussi fait cependant grande impression, car avec ce système le disque risquait moins de sauter ou de coller, à cause de la poussière, des rayures ou des traces de doigts.

Fruit d'un consortium, le produit définitif est sorti en 1996. C'est le DVD (*Digital Versatile Disc* en anglais, soit « disque polyvalent »), qui associe les caractéristiques les plus intéressantes de quantité de prototypes et représente une solution nettement plus satisfaisante que tout ce que les diverses entreprises avaient pu concevoir chacune de leur côté. Le DVD eut un succès fou ; en 2007, qui fut une année record, la vente d'un milliard sept cent mille DVD a rapporté plus de 24 milliards de dollars³⁶.

C'est en général en réunissant le plus tôt possible le maximum de spécialistes que l'on trouve la solution la plus sérieuse. Le fait de concevoir des prototypes rend la chose possible.

Trouver des prototypes dans la nature

Que ce soit sur les récifs coralliens, dans les forêts tropicales humides ou dans les déserts, on constate que la nature est le théâtre de synergies prodigieuses. On ne compte plus les exemples, comme nous le dit William Powers, un poète américain :

L'homme est en mesure de produire industriellement du Kevlar, mais il faut pour cela une chaleur de plusieurs milliers de degrés, et tremper la fibre dans de l'acide sulfurique. En revanche, une araignée tisse sa toile (qui, au gramme, a une résistance plusieurs fois supérieure à celle de l'acier) dans l'eau, et cela à température ambiante. L'homme fabrique des céramiques à des températures très élevées, mais l'ormeau, ou oreille de mer, fabrique sa coque en déposant une fine couche de protéines et en précipitant le calcium de l'eau de mer environnante. Sa coquille se répare toute seule, car les fissures qui surviennent ont pour résultat de consolider leurs extrémités, et par conséquent éviter qu'elles ne s'agrandissent, à la différence, par exemple, de ce qui se passe sur un pare-brise³⁷.

Si j'étais fabricant de gilets en Kevlar, j'aurais peut-être envie de faire appel à un arachnologue, autrement dit à un spécialiste des araignées. Si j'étais un entrepreneur en bâtiment, j'aurais peut-être envie de m'adresser à un biologiste marin. Imaginez un peu un gilet de protection fabriqué avec de la soie d'araignée, ou encore une fenêtre qui se répare toute seule, à l'instar de la coquille d'un ormeau ! La nature, qui déborde de possibilités, attend que nous fassions le rapport.

C'est ainsi, par exemple, qu'en 1941, Georges de Mestral, un ingénieur en électricité suisse, est rentré de la chasse avec son chien. Or, l'animal et lui étaient littéralement couverts de petites boules végétales, en l'occurrence des capsules de bardane. Il se demanda, en enlevant celles qui parsemaient la fourrure de son chien, pourquoi elles s'accrochaient aussi bien. Il en examina une au microscope et constata qu'elle était pourvue de sortes d'agrafes naturelles, susceptibles, si on les transpose dans un autre contexte, de remplacer les boutons et les fermetures Éclair. Cela a donné le Velcro. « Si jamais l'un de vos employés vous demande deux semaines de congé pour aller à la chasse, accordez-les-lui tout de suite », disait en plaisantant George de Mestral au fabricant quelques années après, le Velcro s'étant avéré une grande réussite commerciale.

Ivy Ross est devenue responsable de la conception de produits chez Mattel, constructeur de jouets dont le siège se trouve à Los Angeles, et qui venait de traverser des années difficiles. On estimait généralement que cette société manquait de créativité. Alors qu'elle songeait au moyen d'y remédier, Ivy Ross est tombée par hasard sur un article consacré à l'ornithorynque. Cette drôle de bête qui vit en Australie ressemble à un

castor, mais elle a le bec et les pattes palmées d'un canard, pourvues de surcroît de crochets venimeux, et elle pond des œufs... Ross a décidé de mettre en place une équipe composite calquée sur le modèle de l'ornithorynque, c'est-à-dire réunissant des gens de tous les horizons et corps de métier. On pouvait ainsi voir dans son théâtre magique un acteur de chez Disney, des responsables de la comptabilité et du conditionnement, un psychologue, un spécialiste du cerveau, un musicologue et des architectes. Elle les a envoyés regarder les enfants s'amuser dans les aires de jeu. Après quoi les « ornithorynques », comme on les appelait, se mirent au travail. En un mois, ils avaient conçu trente-deux prototypes de nouveaux jouets. Il leur suffit de quelques semaines supplémentaires pour inventer Ello, un ingénieux coffret d'assemblage qui a permis de créer un segment de jouets entièrement nouveau pour les filles. « L'équipe complémentaire de l'ornithorynque » est entrée dans la légende, et Mattel en a constitué plein d'autres du même genre. Ivy Ross explique ce qu'il se passe quand elle en met une en place :

Au début, tout le monde demande des précisions sur les délais à respecter. Les participants veulent savoir par quelles étapes nous allons passer. Je leur réponds qu'il est indispensable que dans trois mois nous ayons ouvert un nouveau créneau pour Mattel, et qu'il nous faudra alors présenter le projet commercial, les produits, le conditionnement, etc. Comment y arriver ? Je n'en sais rien. C'est une véritable aventure. Il m'incombe de laisser les choses se développer à leur rythme. On ne s'organise pas du jour au lendemain. Mes collaborateurs se récrient. « Oh là là, cela fait deux mois qu'on bosse là-dessus, et on n'a toujours pas de produit ! » Je leur dis de se calmer, de ne pas paniquer, qu'il est normal que règne la confusion. Je leur conseille d'aller à La Brea admirer les fossiles conservés dans le goudron naturel remonté jadis au fond des plans d'eau, ou bien d'aller faire un tour au zoo de Los Angeles, puis de revenir en voyant alors les choses sous un autre angle. Et c'est à ce moment-là que d'un seul coup, ça se déclenche...

Quelqu'un est inspiré, l'idée prend corps, les gens se regardent, autour de la table. Ils comprennent soudain qu'ils sont sur une piste. Et tout le monde le sent, pas seulement un individu en particulier. Quand ça se produit, même si c'est assez tardivement, les gens sont tellement excités qu'ils font ce qu'il faut pour rassembler les données. Tout le monde déploie un maximum d'efforts pour que cette idée se réalise, car chacun s'y est investi. Nous collaborons vraiment et nous élaborons tous ensemble des idées neuves, à la différence de l'ancien modèle où chacun travaille en vase clos et rivalise avec les autres. C'est là une véritable collaboration³⁸.

Il va de soi que ce qu'Ivy Ross nous décrit, c'est le processus de la synergie. Elle réunit une équipe qui possède les qualités diverses de l'ornithorynque, autrement dit une équipe composite, et l'on assiste alors à une débauche de créativité.

Provoquer les prototypes

Le fait de poser des questions qui dérangent peut débloquent l'imagination et nous inciter à trouver de nouvelles solutions : « Et si nous devions résoudre ce problème en ne disposant que des ressources qui sont les nôtres à l'heure actuelle ? », ou bien : « Et si nous devions résoudre ce problème sans ressources ? », ou encore : « Et si nous disposions de ressources illimitées ? » C'est ainsi que Barry Nalebuff, stratège de l'école de commerce de Yale, élabore des prototypes conceptuels en demandant ce que ferait Crésus. Crésus était ce roi légendaire immensément riche de la mythologie grecque. Nalebuff explique qu'en posant cette question, on peut favoriser la découverte de solutions inventives, et néanmoins réalisables. Supposons, par exemple, que vous vouliez pouvoir regarder n'importe quel film n'importe quand. Si vous étiez un milliardaire, comment feriez-vous pour y arriver ? Voilà ce que nous dit Nalebuff :

À son époque, Howard Hughes avait le don de régler les problèmes avec de l'argent. Glissez-vous dans sa peau et imaginez que nous sommes en 1966. Il vous arrive d'avoir très envie de regarder un vieux film avec Humphrey Bogart. Mais, hélas, on n'a pas encore inventé le magnétoscope. Comment allez-vous procéder ?

Eh bien, Howard Hughes s'est payé une chaîne de télévision de Las Vegas, qui lui a en quelque sorte servi de magnétoscope privé. Chaque fois que ça le prenait, il téléphonait au directeur de cette station pour lui demander de passer en soirée le film qu'il avait envie de voir. Nous croyons comprendre que cette chaîne a souvent diffusé Casablanca et Le Faucon maltais³⁹...

Quand on pose « la question de Crésus », on ne propose pas au départ une solution pratique, mais celle dont on imagine qu'elle serait la meilleure. Vous pourriez vous acheter votre chaîne de télévision. À partir de là, rien ne vous empêcherait de revoir vos ambitions et de vous procurer le prototype le plus pratique d'un appareil ou bien de vous adresser à un service qui vous permettrait d'obtenir le même résultat.

Proposer des contretypes de modèles commerciaux

Chaque entreprise a envie d'être celle qui recherche systématiquement une troisième voie, ou du moins ce *devrait* être le cas. Une foule d'études nous apprennent qu'une entreprise florissante a toujours quelque chose de singulier. Aucune n'est une organisation qui ressemble aux autres, et dont le slogan serait « moi aussi ». Elles sortent du lot parce qu'elles cultivent une synergie prononcée avec leurs clients et leurs employés. Quand on lit les

études consacrées à la fidélisation des clients et des employés, on constate que ces sociétés qui réussissent ont découvert une formule de contretype qui leur permet de fidéliser, dans des proportions étonnantes, une clientèle qui leur fait confiance.

Consciemment ou non, les entreprises axées sur la recherche de troisièmes voies en passent par une phase d'élaboration de contretypes qui les amène à s'écarter de la norme. Leur modèle commercial va souvent à l'encontre de ce qui semble à première vue être le bon sens. Elles prennent le contre-pied de la sagesse populaire, et cela de façon fascinante.

Songez à Disney, qui ne regarde pas à la dépense quand il s'agit de recruter, de former et de mettre en valeur les gens qu'il faut pour travailler dans ses parcs à thèmes, qui sont parmi les meilleurs du monde. Qui attache autant d'importance à son personnel ? Pensez à Costo, une sorte de grand bazar où l'on ne trouve pourtant pas tout ce que proposent les autres supermarchés, ce qui n'empêche pas les clients d'y venir en foule, comme des enfants qui jouent à la chasse au trésor. Pensez à Singapore Airlines, où même les passagers qui voyagent en classe économique ont droit à un service absolument inégalé : repose-pieds, téléphone personnel et champagne à volonté. Le passager mange quand il a faim, et les plats chauds viennent directement de la cuisine, comme au restaurant. Singapore Airlines offre tout cela à ses passagers, et gagne de l'argent à une époque où la plupart de ses concurrents ont carrément abandonné le service à la clientèle, ce qui ne les empêche pas d'être déficitaires⁴⁰.

Ces entreprises qui recherchent une troisième voie ont toutes un modèle commercial « contretypique », de même qu'elles font des choses auxquelles ne songerait aucune autre. Leur point commun est qu'elles défient les usages, afin de proposer un véritable service à leurs clients, qu'elles considèrent comme des êtres humains, et non comme des réservations ou des numéros. « À la fin de la journée, nous dit Chew Choon Seng, le P-DG de Singapore Airlines, cela reste un secteur d'activité qui requiert beaucoup de main-d'œuvre. Dès l'instant où vous vous adressez à un agent commercial jusqu'à celui où vous récupérez vos bagages, en passant par le moment où vous embarquez dans l'avion, vous avez affaire à des individus⁴¹. » Tous les jours, ils se posent à leur façon la question de la troisième voie : « Que pouvons-nous faire pour nos clients qui soit mieux que tout ce que quiconque ait pu imaginer ? »

L'un de mes amis, un consultant qui travaille au Canada, animait un séminaire sur la synergie, dans les environs de Toronto. Y participaient une quarantaine d'individus, fabricants, commerçants, avocats, fonctionnaires, comptables et infirmières. On y voyait des gens de tous âges et d'origines ethniques extrêmement variées, plus de la moitié d'entre eux étant par ailleurs des femmes. À un moment donné, mon ami a demandé si quelqu'un voulait bien servir de cobaye dans le cadre d'une expérience.

Un monsieur bien habillé et à la voix douce a levé la main. Appelons-le Rinaldo. Mon ami lui a demandé quel était son métier. « Je possède une grande quincaillerie, répondit-il, avec un léger accent espagnol. J'ai consacré de nombreuses années à la monter, et j'ai maintenant une clientèle formidable. C'est une affaire qui marche bien et j'aimerais la voir se développer, mais je crois que c'est fichu. Il se trouve en effet que deux grandes surfaces de matériaux de construction vont ouvrir dans ma ville. Pas une, mais deux ! Or, je vais me trouver à mi-chemin entre l'une et l'autre. Ce seront là des magasins immenses et dotés d'une force de frappe impressionnante. Je ne pourrai certainement pas rivaliser avec leurs prix, et je crains fort que mes clients n'aient d'autre choix que de m'oublier. »

Mon ami a avalé sa salive et s'est tourné vers les autres participants, qui ne disaient plus rien. On sentait bien que tout le monde le plaignait, le pauvre quincaillier.

« Bon, a déclaré mon ami. Il va falloir qu'on aide Rinaldo à s'en sortir. Nous allons donc élaborer des contretypes. Qu'est-ce que peut faire Rinaldo pour conserver sa clientèle ? Que pouvons-nous trouver qui ne soit encore jamais venu à l'esprit de personne ? » Le groupe s'est alors mis au travail. Feutre en main, ces gens ont échafaudé fébrilement sur du papier quadrillé des contretypes, en l'occurrence de nouveaux modèles commerciaux qui allaient renverser la situation et permettre à Rinaldo de continuer à avoir un magasin florissant. Il régnait dans la pièce un grand bruit et un joyeux désordre, comme lorsque tout le monde est surexcité.

Quand mon ami a mis un terme à l'expérience, il était évident que chacun avait hâte de montrer le résultat auquel il était parvenu. Et les idées ont fusé. On a eu droit à des centaines de suggestions comme celles-ci :

- ▷ Pourquoi attendre que les clients viennent chez vous ? Allez au contraire les voir ! Remplissez un camion d'articles, et pointez-vous avec sur les chantiers.

- ▷ Vous avez un personnel chevronné. Transformez votre magasin en centre de formation, où les gens peuvent demander l'avis éclairé de véritables spécialistes.
- ▷ Montez un service réactif. Si un client vous téléphone ou vous envoie un texto parce qu'il a besoin d'un outil, livrez-le-lui !
- ▷ Si je veux un clou, envoyez-m'en un, rien qu'un, ce qui m'évitera d'en acheter toute une boîte.

Ce sont les femmes qui ont fait les suggestions les plus intéressantes. Elles ont souvent expliqué que les magasins d'articles de maison et les quincailleries les intimidaient, et qu'elles aimeraient bien trouver un commerce qui réponde à leurs besoins. Rinaldo devrait par conséquent engager des femmes, organiser des stages pour femmes et déterminer de quels produits les femmes avaient le plus besoin à la maison. « Contretype ! Et si l'on ouvrait une quincaillerie pour femmes ? » lança l'une d'elles.

De l'aveu de mon ami, ce fut la séance de « contretypage » la plus fructueuse qu'il ait jamais vue. Les représentants de ces divers corps de métier, avec leurs points de vue singuliers, ont énoncé tout un ensemble d'idées fécondes, ce qui a comblé de joie Rinaldo. « Maintenant, j'ai bon espoir », a-t-il déclaré. Au cours des mois suivants, il a reformulé entièrement son modèle commercial, sur la base d'un contretype, opposé à celui des deux grandes surfaces. Alors que celles-ci vendaient des produits génériques et que leur personnel, qui n'avait pas été formé, ne semblait pas très empressé, Rinaldo faisait preuve d'une compétence étonnante et s'occupait de ses clients, en se montrant très attentionné vis-à-vis des femmes. Quoi que puissent faire les grandes surfaces, il prenait le contrepied.

Situées de part et d'autre de la ville, elles se disputaient les parts de marché de manière classique, comme le font ceux qui se réclament de la pensée binaire, même s'il existait entre elles de grandes différences. Pendant ce temps-là, Rinaldo, installé entre les deux, avait la joie de s'en distinguer et de voir grossir sa clientèle, car il était compétent et leur offrait un service de qualité.

Ces entreprises qui recherchent une troisième voie ont pour caractéristique de respecter leurs employés et ceux avec qui elles font des affaires. Elles se posent toujours la question « contretypique » : « Que puis-je faire pour bouleverser les usages, pour mettre les choses à l'envers, et

cela afin de me distinguer sur le marché, certes, mais aussi pour offrir un service de qualité à mes voisins ? »

Que penseriez-vous d'un restaurant où ce sont les clients qui décident du prix du repas ? Panera Bread est une réussite, à tous les égards. Avec des milliers de cafés-boulangeries sur le territoire américain, Panera s'est donné pour mission de « mettre une baguette sous chaque bras ». De tous les restaurants à l'ambiance décontractée existant au États-Unis, ce sont ceux de cette chaîne qui ont le mieux fidélisé leur clientèle. Et, désormais, Panera a envie de renvoyer l'ascenseur.

« Panera Cares est un café d'un nouveau genre... un café communautaire à responsabilité partagée. » La chaîne a ouvert plusieurs de ces restaurants « contretypiques » où les clients paient ce qu'ils veulent. Le but, explique Ron Shaich, le P-DG de l'entreprise, « c'est de veiller à ce que mangent tous ceux qui ont besoin de faire un repas. On encourage les gens à prendre ce dont ils ont besoin et à verser leur écot. Il n'y a ni caisses ni prix affichés, rien que des montants suggérés et des urnes ». Certains clients donnent plus que d'autres, il en est qui se montrent très généreux, d'autres très pingres. Il en est aussi qui proposent de dédommager l'établissement en venant y travailler. Shaich a constaté qu'un tiers des clients laissent davantage que ce qu'on leur suggère. Les cafés rentrent dans leurs fonds et sont donc autosuffisants⁴².

Je pense que les cafés « contretypiques » Panera permettront à cette chaîne de gagner bien plus d'argent qu'elle en a investi. Panera s'attire la bienveillance des gens respectables, transforme les quartiers, où les gens ont parfois besoin d'échapper aux orages de l'existence, leur donne l'occasion de s'aider et d'aider les autres, et nous montre qu'il y a plus d'une façon de réaliser des bénéfices.

Trouver des contretypes dans les pays en développement

L'ingéniosité des pays émergents bouleverse le monde. Les technologies souples à bas prix et consommant peu d'énergie qui nous viennent des pays en voie de développement sont étonnamment novatrices, et pourraient bien changer complètement l'économie mondiale.

Lors d'un voyage en Mongolie, mon ami Clayton Christensen a découvert, en se promenant sur un marché, des postes de télévision qui fonctionnaient à l'énergie solaire, marchaient très bien et ne coûtaient pas

cher. Il se demanda si ce genre de produits ne risquait pas de nous forcer à revoir les énormes investissements et les lourdes infrastructures réalisés dans le secteur de la production d'électricité. « Ces postes de télé correspondent mieux à l'attente du grand public. Les gens n'ont pas envie de gigantesques réseaux électriques ; ils veulent des téléviseurs qui marchent. »

En Inde, quasiment la moitié des foyers n'ont pas l'électricité. Privés d'électricité, des millions de gens se retrouvent sans perspective d'emploi ou possibilité de faire des études. En outre, le manque d'électricité a des effets nocifs sur l'environnement, puisque ces millions de gens allument un feu pour faire la cuisine et polluent ainsi l'atmosphère. On ne cesse de débattre, depuis des années, sur les moyens de faire en sorte que tout le monde ait l'électricité. Les sociétés se heurtent aux écologistes, on assiste à un conflit entre les villes et les campagnes, les hommes politiques se déchirent. Et dans le reste du monde, la pensée binaire peut enrayer tout progrès significatif.

Pendant ce temps-là, Harish Hande, un jeune ingénieur de Bangalore, chaud partisan d'une solution alternative, s'est posé la question « contretypique » : comment fabriquer de l'électricité presque gratuitement, tout en protégeant l'environnement ?

Hande a aujourd'hui trouvé le moyen d'apporter à ses compatriotes une électricité totalement propre et qui ne coûte presque rien. Son entreprise, Selco India, a installé dans le pays cent quinze mille systèmes d'alimentation électrique d'origine solaire. Ses clients, qu'il s'agisse de pauvres journaliers ou de petites entreprises, paient quelques centaines de dollars pour un dispositif qui produit 40 watts et leur permet d'éclairer un modeste domicile. Comme peu d'entre eux disposent de cette somme, Hande leur consent un crédit. Résultat, les enfants peuvent faire leurs devoirs à une lumière plus vive et propre que celle d'une lampe à pétrole. Les petits couturiers sujets à des coupures d'électricité peuvent désormais se servir toute la journée de leurs machines à coudre, les familles peuvent faire la cuisine sur des fourneaux électriques et non en allumant un feu qui dégage de la fumée. Un jeune chauffeur de taxi peut recharger des batteries supplémentaires pour son *rickshaw*, et doubler ainsi ses revenus. L'éclairage public permet aux gens des villages de se sentir en sécurité.

La troisième voie d'Harish Hande a changé la vie de milliers de familles dans le Sud de l'Inde. On constate le même phénomène en Chine,

où une entreprise, Chi Sage, a mis au point une pompe à chaleur réversible qui chauffe ou rafraîchit un domicile à partir de n'importe quelle source d'approvisionnement en eau, puits, ruisseau ou lac, et cela à très bas prix et sans avoir de conséquences sur l'environnement⁴³.

Ces exemples, comme d'autres qui ne portent pas atteinte à l'environnement et ne coûtent pas cher, pourraient facilement bouleverser l'économie de pays plus développés, estime Vijay Govindarajan, professeur à l'université de Darmouth. « Nous sommes peut-être à l'aube d'une ère nouvelle où les innovations capitales apparaîtront d'abord dans les pays en voie de développement [...] La cerise sur le gâteau de la mondialisation, c'est que l'on ne peut pas seulement développer de telles innovations sur les marchés émergents, mais aussi dans les pays développés⁴⁴. »

Nous vivons à une époque où ceux qui recherchent une solution alternative entrent en communication partout dans le monde. Les contacts sont aujourd'hui monnaie courante entre, par exemple, un ingénieur indien en énergie solaire, un promoteur américain et une équipe de fabrication chinoise. On voit fleurir partout des synergies dans le monde des affaires. Mais il faut changer de paradigme pour participer à cette révolution. Il est indispensable que nous nous sentions à l'aise dans un monde où les contretypes peuvent soudain se manifester n'importe où, et détruire les habitudes. Nous ne pouvons pas nous contenter de prendre acte de l'optique visant à rechercher une troisième voie et de jouer avec, il nous faut aussi être *bon* dans ce domaine.

L'ère de la synergie

D'une certaine façon, il n'existe plus d'entreprises. La vieille frontière qui séparait l'intérieur de l'extérieur s'est évanouie, au même titre que celle entre le client et l'employé. *Tout un chacun* est un client. Le déferlement des technologies a sapé la barrière spatio-temporelle. Le modèle de l'entreprise forteresse qui avait cours pendant l'ère industrielle s'est érodé dans un monde où prévalent la transparence et le changement dans la fluidité. Nous ne sommes plus des unités qui figurent sur un organigramme. C'est en tant qu'êtres humains que nous établissons des liens, ou alors nous n'en tissons pas.

Je pense néanmoins que plein de gens restent prisonniers des quelques murs datant de l'ère industrielle qui sont toujours debout. Voici quelques

témoignages que nous avons recueillis :

- ▷ « Je me consacre tous les jours davantage à mon poste, mais ça ne me rapporte pas grand-chose. »
- « Je cherche à donner plus de sens à mon travail. Si un travail n'a pas de sens, il est difficile de le faire, et l'on se sent vite épuisé et déprimé. »
- « Il m'arrive de ne pas savoir où je vais, ni à quoi sert mon travail. »
- « J'aime bien mon travail, mais sans plus, car il ne "nourrit" pas mon âme. J'en suis arrivé à un point où j'ai passé tellement d'années à travailler que je ne sais même pas ce que je fabriquerais si ce n'était pas ce que je fais actuellement. »
- « Le problème, c'est que mes valeurs ne coïncident pas du tout avec celles du secteur financier dans lequel je travaille. »
- « Le fait de ne pas avoir de but me donne l'impression de compter pour du beurre. »
- « Les propriétaires font de la microgestion dans toutes les branches de l'entreprise. »
- « On essaie souvent de régler un conflit par la confrontation, alors qu'on ne fait qu'exacerber le problème, et cela sans s'en rendre compte. »
- « Un conflit au sein de l'entreprise se traduit par une augmentation du nombre de décrochages et l'impossibilité de maintenir la cohérence. »
- « Certains membres de la direction n'acceptent pas qu'on les critique et s'attribuent un mérite qui ne leur revient pas. Ils refilent encore du travail aux autres, plutôt que de le faire eux-mêmes. »

Notez bien que l'on a ici l'impression de ne pas avoir de but, de souffrir de l'injustice et d'être isolé. Les gens qui ne se sentent pas partie prenante de quelque chose de génial, qui n'ont pas le sentiment de participer à un effort commun qui les transcende doutent énormément d'eux-mêmes. C'est désormais en leur for intérieur que se dressent encore des murs. Des murs qui sont des barrières culturelles : « Je suis seul, je n'ai pas de but, je ne me sens pas à ma place. Je ne partage pas ces valeurs. Comment en suis-je venu à vivre dans cette prison ? » Ces murs interpersonnels vous retiennent captif sur votre petit territoire, vous qui êtes sur la défensive et qui avez tendance à incriminer les autres : « Si vous n'êtes pas comme moi, vous représentez

une menace. Si vous ne voyez pas les choses comme moi, ce sera néanmoins le cas quand j'en aurai fini avec vous. »

Quelle immense libération de cesser d'être prisonnier de la pensée binaire, de cesser d'être obsédé par soi-même, ce qui est une forme d'orgueil. Tout cela semble réellement archaïque à une époque où l'on pratique la synergie à l'échelle mondiale.

Avez-vous déjà travaillé dans une équipe qui pratiquait réellement la synergie ? Alors que vous saviez que vous ne pouviez pas vous permettre de perdre un seul membre ? Alors que vous pouviez chacun vous montrer brillant, tout en vous sentant lié aux autres, comme si vous n'étiez tous qu'une seule et même personne ? Alors que chaque jour se renforçait la complicité entre vous tous, tandis que vos talents combinés se démultipliaient ? Alors que vous étiez sidéré de parvenir à de tels résultats, en termes de troisième voie ? Quand il était tout simplement drôle et excitant d'être en vie et de vous trouver tous ensemble ? Ça m'est arrivé bien souvent, et je plains ceux pour qui ce n'est pas le cas.

« Il n'est pas de pouvoir ou d'argent qui affecte durablement le bonheur, celui des individus, des partenariats, des relations ou des entreprises », dit Colin Hall, ce chef d'entreprise d'Afrique du Sud qui est devenu une légende. Les gens ne s'investissent et ne s'épanouissent au travail « que lorsque la synergie foisonne et que le tout est plus grand que la somme des parties⁴⁵ ».

ENSEIGNER POUR APPRENDRE

La meilleure façon de s'instruire en lisant ce livre, c'est de relayer auprès d'un autre ce que vous en avez retiré. Tout le monde sait que l'enseignant en apprend davantage que l'élève. Trouvez quelqu'un, un collègue, un ami, un membre de votre famille, à qui transmettre ce que vous avez compris. Posez-lui les questions provocantes qui suivent, ou bien trouvez-en d'autres.

- ▷ Pourquoi le conflit et la fuite sont-ils, dans la plupart des entreprises, les deux paradigmes qui gouvernent l'attitude de la direction ? Que se passe-t-il quand un patron a envie de se battre ? Et aussi quand il a envie de se défilier ?
- ▷ Décrivez en quoi consiste le fait d'être un dirigeant qui recherche une troisième voie ? Dans quelle mesure cela tranche-t-il avec l'alternative « se battre ou prendre la fuite » ? Quels avantages retire-t-on à avoir une direction qui recherche une troisième voie ?
- ▷ Comment les paradigmes de la synergie vous aident-ils à résoudre un conflit au travail ?
- ▷ Comment l'orgueil empêche-t-il un dirigeant ou une entreprise d'arriver à la synergie ?
- ▷ En quoi est-il dangereux d'avoir une approche transactionnelle lors d'un conflit ? Que gagne-t-on à adopter une approche transformationnelle ?
- ▷ Expliquez ce qui distingue une négociation traditionnelle d'une négociation au cours de laquelle on recherche une troisième voie. Quels sont les paradigmes d'un négociateur qui opte pour une troisième voie ? Comment, au cours d'une négociation, établir avec votre interlocuteur un partenariat axé sur la synergie ?

- ▷ De quoi parle-t-on quand on dit que « la synergie commence à la périphérie » ? Comment en profiter, une fois qu'on l'a compris ?
- ▷ Décrivez une équipe complémentaire. Qu'est-ce qui la distingue d'une équipe ordinaire ? Pour quelle raison est-il si important que cette équipe reflète la diversité ? Que nous apprend l'exemple de LEGO sur l'état d'esprit d'une équipe qui pratique la synergie ?
- ▷ Expliquez comment on en vient à élaborer des prototypes et des contretypes. Pourquoi est-ce important pour une équipe qui pratique la synergie ? Que nous apprennent l'histoire de Rinaldo et les autres examinées dans le chapitre qui traite de ce sujet ?
- ▷ Je pense que les cafés de Panera, qui sont des modèles de contretypes, vont permettre à l'entreprise de récupérer plusieurs fois les sommes investies. Êtes-vous d'accord ? Dans quelle mesure le café Panera est-il un bon exemple de contretype ?
- ▷ Avez-vous déjà travaillé dans une équipe qui pratique la synergie ? Qu'est-ce que l'on ressent ? Que pourriez-vous faire pour permettre à votre groupe de travail de devenir une équipe de ce genre ?

À ESSAYER

Êtes-vous confronté au travail à un problème grave, ou au contraire une chance s'offre-t-elle à vous ? Vous faut-il prendre une décision importante ? Concevez le prototype de solutions alternatives. Invitez les autres à se joindre à vous. Servez-vous du « mode d'emploi en quatre étapes pour arriver à la synergie ».

4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE

1 Poser la question de la troisième voie :

« Êtes-vous disposé à rechercher une solution qui soit meilleure que toutes celles que nous avons déjà trouvées ? » Si oui, passez à la deuxième étape.

2 Définir les critères de la réussite

Énumérez ci-dessous ce qui caractérise une solution dont tout le monde se félicite. À quoi ressemble la réussite ? Qu'est-ce qu'il faut vraiment faire ? Que serait un résultat où toutes les parties concernées y gagneraient ?

3 Mettre en œuvre des troisièmes voies

Dans ce cadre (ou ailleurs), fabriquez des modèles, tracez des croquis, inspirez-vous d'idées, chamboulez votre façon de penser. Allez vite en besogne et soyez créatifs. Abstenez-vous de juger, jusqu'à ce que vous vous enthousiasmiez d'être arrivé à la synergie.

((4)) Arriver à la synergie

Expliquez ici les solutions alternatives que vous proposez et, si le cœur vous en dit, comment vous avez l'intention de les mettre en œuvre.

MODE D'EMPLOI EN 4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE



Les 4 étapes vers la synergie. Ce processus vous aide à mettre en pratique le principe de la synergie. 1) Se montrer disposé à trouver une troisième voie. 2) Déterminer ce que la réussite représente pour chacun. 3) Essayer des solutions, jusqu'à ce que 4) l'on arrive à la synergie. Pendant tout ce temps, écouter l'autre en essayant de le comprendre.

Comment arriver à la synergie

1 Posez la question de la troisième voie

Dans une situation conflictuelle ou créatrice, cela permet à chacun de s'affranchir de ses positions ou idées préconçues pour concevoir un troisième point de vue.

2 Précisez les critères du succès

Énumérez ce qui caractérise la réussite, ou bien consacrez un paragraphe à expliquer ce que vous considéreriez comme un succès. Profitez-en pour répondre aux questions suivantes :

- Tout le monde participe-t-il à la définition des critères ? Obtenons-nous le plus d'idées possibles de la part du plus grand nombre de gens possible ?
- Quels objectifs visons-nous vraiment ? Que convient-il de faire au juste ?
- Quels résultats feront que chacun y gagne ?
- Oublions-nous nos exigences pour chercher quelque chose de mieux ?

3 Élaborez une solution alternative

Suivez ces directives :

- Faites comme si ce n'était pas « pour de bon ». Tout le monde sait que c'est un jeu.
- Évitez de tomber d'accord, de conclure, de trouver un accord hâtif, ou bien de parvenir à un consensus.
- Gardez-vous de juger les idées des autres.
- Réalisez des maquettes, illustrez le tout sur le tableau blanc, rédigez des ébauches.
- Tournez les idées dans l'autre sens. Renversez la sagesse des nations.
- Travaillez vite. Fixez-vous un délai, de telle manière que l'énergie ne retombe pas et que les idées foisonnent.
- Multipliez les idées. Vous ne pouvez pas savoir si une idée qui vous vient au pied levé ne va pas vous amener à trouver une solution alternative.

4 Atteindre la synergie

Quand tout le monde s'anime et a des idées originales, on voit qu'on avance vers une troisième voie. Le vieux conflit est enterré ; la nouvelle solution répond aux critères du succès. Attention, ne confondez pas compromis et synergie. On se satisfait d'un compromis, sans plus. Dans un compromis, tout le monde y perd, avec la synergie, tout le monde y gagne.

1- Parick Hosking, : « Hubris and to Nemesis : How Sir Fred Goodwin Became the "World's Worst Banker" », Times, 20 janvier 2009, <http://business.timesonline.co.uk/tol/business/economics/article5549510.ece>.

2- Sydney Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, New York, Penguin, 2004, p. 268. *Quand le grands patrons se plantent*, Paris, Ed. d'Organisation, 2004 (NdT).

3- Christopher Kenton, « When Sales Meets Marketing », Business Week, 19 février 2004, businessweek.com/smallbiz/content/feb2004/sb20040219_0464.htm.

4- Benson P. Shapiro, « Want a Happy Customer ? Coordinate Sales and Marketing », Harvard Business School Working Knowledge, 28 octobre 2002, <http://hbswk.hbs.edu/item/3154.html>.

5- Interview avec Greg Neal réalisée le 7 octobre 2010.

6- Voir James Ledbetter, « The Death of a Salesman : of Lots of Them, Actually », Slate, 21 septembre 2010.

7- Voir Les 7 Habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent, *Quatrième habitude : Penser gagnant-gagnant*.

8- Horacio Falcao, « Negotiating to Win », INSEAD Knowledge, 16 avril 2010, insead.edu/strategy-value-negotiation-100419.cfm?vid=404.

9- Grande Lum, *The Negotiation Fieldbook : Simple Strategies to Help Negotiate Everything*, New York, McGraw-Hill Professional, 2004, p. 90. *Ouvrage indisponible en français.* (NdT)

10- Mahan Khalsa, *Let's Get Real or Let's Not Play*, Salt Lake City, White Water Press, 1999, p. 5. *Ouvrage indisponible en français* (NdT).

11- Khalsa, *Let's Get Real or Let's Not Play*, op. cit., p. 29.

12- Ibid., p. 97

13- Interview de Jim Usry réalisée le 3 août 2010.

14- Interview de Jordan Asher réalisée le 15 octobre 2010.

15- Interview de Jim Fuqua réalisée le 18 octobre 2010.

16- Deepak Malhotra et Max H. Bazerman, *Negotiation Genius : How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results*, New York, Random House, 2008, p. 64. *Ouvrage indisponible en français.* (NdT)

17- William F. Joyce, Nitin Nohria and Bruce Roberson, *What Really Works*, New York, HarperCollins, 2003, p. 219-220. *Ouvrage indisponible en français.* (NdT)

18- Voir ses livres, *The Innovator's Dilemma* (Cambridge, Harvard Business Press, 1997) et *The Innovator's Solution* (Cambridge, Harvard Business Press, 2003). *Ouvrages indisponibles en français.* (NdT)

19- Edward de Bono, « Creativity Only for the Successful ? », 12 novembre 2001, msg09i.htm.

20- Ann F. Budd and John M. Pandolfi, « Evolutionary Novelty is Concentrated at the Edge of Coral Species Distributions », *Science*, 10 juin 2010, p. 1558.

21- Steven Johnson, « Where Good Ideas Come From », TED.com, juillet 2010, steven.johnson.where.good.ideas.come.from.html.

22- Nathan Myhrvold, « On Delivering Vaccines », Seedmagazine.com, 30 décembre 2010, http://seed-magazine.com/content/article:on_delivering_vaccines/.

23- Tan, « Creativity », TED.com.

24- The World's Most Trusted Company, *FrankingCovey* video, 2008.

25- « Charles Leadbeater on Innovation », TED.com, juillet 2007, beater_on_innovation.html.

26- D.R. King et al., « *Meta-Analyses of Post-Acquisition Performance : Indications of Unidentified Moderators* », *Strategic Management Journal*, février 2004, résumé ; « *KPMG Identifies Six Key Factors* », [Riskworld.com](http://www.riskworld.com), 29 novembre 1999, www.riskworld.com/pressrel/1999/PR99a214.htm.

27- Anand Sanwal, « *M & A's Losing Hand* », *Business Finance*, 18 novembre 2008.

28- Jeffrey F. Rayport, « *Idea Fest* », *Fast Company*, 31 décembre 2002, www.fastcompany.com/magazine/66/ideafest.html?page=0%2C55.

29- Patrick A. Gaughan, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, New York, Wiley, 2007, p. 159. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

30- Finkelstein, *Why Smart Executives Fail*, op. cit., p. 92 et 94.

31- Gretchen Morgenson, « *No Wonder CEOs Love Those Mergers* », *The New York Times*, 18 juillet 2004.

32- Peter A. Corning, « *The Synergism Hypothesis* », 1998, www.complexsystems.org/publications/synhypo.html.

33- « *The New Business Conversation Starts Here* », *Fast Company*, 31 décembre 2002, www.fastcompany.com/magazine/66/ideafest.html?page=0%2C5.

34- Rogers, *A Way of Being*, op. cit., p. 43

35- Edward de Bono, « *Positive Gangs* », 2 mars 2009 ; edward-de-bonos-weekly-message-positive.html. « *Property Market* », 4 novembre 2008, www.makinginnovationhappen.blogspot.com.

36- Voir Jim H. Taylor et al., *DVD Demystified*, New York, McGraw-Hill Professional, 2006. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

37- William Powers, *Twelve by Twelve*, Novato, New World Library, 2010, p. 74-75. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

38- David Womak, « *An Interview with Ivy Ross* », *Business Week*, 19 juillet 2005.

39- Barry Nalebuff and Ian Ayres, « *Why Not ?* », Forbes.com, 27 octobre 2003

40- Voir Pervez K. Ahmed et al., *Learning through Knowledge Management*, Maryland Heights, Butterworth-Heinemann, 2002, p. 283. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

41- Siva Govindasamy, « *Interview : Singapore CEO Chew Choon Seng* », *FlightGlobal*, 21 janvier 2010, www.flightglobal.com/articles/2010/01/21/337362/interview-singapore-ceo-chew-choon-seng.html.

42- « *Panera Bread Foundation Opens Third Panera Cares Community Café in Portland, OR* », *Marketwire*, 16 janvier 2011 ; Bruce Horovitz, « *Non-Profit Panera Café* », *USA Today*, 18 mai 2010 ; « *Panera's Pick-What-You-Pay Café Holds Its Own* », *Reuters*, 28 juillet 2010, reuters.com/shop-talk/2010/07/28/paneras-pick-what-you-pay-cafe-holds-its-own/.

43- « *What American Entrepreneurs Can Learn from Their Foreign Counterparts* », *MIT Entrepreneurship Review*, 6 décembre 2010.

44- Vijay Govindarajan, « *Reverse Innovation at Davos* », *HBR Blogs*, 4 février 2011 ; hbr.org/govindarajan/2011/02/reverse-innovation-at-davos.html#.

45- Colin Hall, « *Mergers and Acquisitions* », *Learning to Lead*, novembre 2004, public-libray/mergers-andacquisitions.

4

La troisième voie à la maison



Là où il y a de la joie, il y a de la création.
LES UPANISHADS

La famille peut être une expression idéale de la synergie. Il y a quelque chose d'extraordinaire dans la complicité et les liens transformationnels qui se tissent au sein d'un couple. Et chaque enfant qui vient au monde représente une troisième voie. Un nouveau-né est la plus grande merveille synergétique qui soit.

Mon grand-père, Stephen L. Richards, m'a appris à analyser les problèmes sur tous les plans, régional, national, international ; au niveau politique, sur le plan éducatif, dans la perspective de l'entreprise... ou bien du point de vue de la famille. Si ça marche à la maison, ça marchera partout. Une famille endettée n'est pas différente d'un pays criblé de dettes. La confiance et la fidélité s'appliquent de la même façon dans les affaires et au sein du foyer : il faut des années pour les instaurer, et quelques secondes

pour les détruire. Les problèmes de la société commencent à la maison, ainsi que les solutions à y apporter.

Ma famille me procure une joie immense, en tant que mari, père et grand-père. C'est ma plus grande chance et ce qui me rend le plus heureux. Si un seul membre de ma famille cessait de me respecter et s'il n'existait plus de complicité entre nous, ce serait pour moi une véritable tragédie et cela me causerait énormément de chagrin.

Nous avons tous besoin de la même chose : il nous faut de la sécurité, nous sentir appréciés, respectés, encouragés et aussi aimés. C'est dans les rapports mère-fils, père-fille et mari-femme que nous sommes à cet égard comblés. Voilà pourquoi il est catastrophique que d'aventure une famille n'arrive pas à remplir ce rôle.

Les gens auprès de qui nous avons mené une enquête nous ont dressé une liste de problèmes les plus graves qu'ils rencontrent :

- ▷ « Nous nous éloignons l'un de l'autre. Nous n'avons pas le même avis sur ce qui compte dans la vie. »
- ▷ « Il n'est jamais facile de dialoguer avec ceux dont je me sens très proche. »
- ▷ « Ma femme ne partage pas le bonheur que j'éprouve d'avancer dans la vie. »
- ▷ « Je suis mère célibataire, et j'ai toujours eu beaucoup de mal à assurer aux miens une vie équilibrée et satisfaisante. »
- ▷ « Je suis mariée depuis trente et un ans, mes deux enfants sont partis à la fac. Du coup, je suis victime du "syndrome du nid vide". Cela retentit sur mon couple et ma vie à la maison. Ça me manque de ne plus être une mère dont on a besoin... voilà tout. »
- ▷ « La famille compte beaucoup pour moi. Quand ça va mal de ce côté-là, c'est tout le reste qui bat de l'aile. »

Les problèmes familiaux sont, de toutes les difficultés que nous rencontrons dans la vie, ceux qui nous affectent le plus. Ce qui ne manque pas d'ironie, puisque nous pouvons aussi bien connaître à la maison une synergie absolument sublime qu'une affreuse détresse. À mon avis, aucune réussite ne peut venir compenser un échec familial.

Il n'y a rien qui vous fasse autant souffrir que la perte d'un membre de la famille. Tous les parents savent ce que c'est que de perdre de vue

quelques secondes un enfant. Quand notre rejeton disparaît un instant dans un marché ou au milieu des gens, nous retenons notre souffle et nous nous lançons à sa recherche, complètement affolé.

Dans certains cas, la douleur reste toujours présente. Zainab Salbi, qui a fondé Women for Women International, raconte que pendant son enfance, à Bagdad, elle a été réveillée en pleine nuit par le bruit d'un missile qui piquait droit sur son quartier. Il a explosé tout près de sa maison, et elle n'a pu que se féliciter que sa famille s'en soit sortie indemne. Ce qui lui a fait honte plus tard, car une maison des environs a été rasée. Le père, un petit garçon et un ami du frère de Zainab ont trouvé la mort, seule la mère en a réchappé. « Celle-ci a débarqué la semaine suivante dans la salle de classe de mon frère, pour demander aux élèves, des gamins de six ou sept ans, de lui donner les photos qu'ils pouvaient avoir de son fils, car elle avait tout perdu¹. »

Il n'empêche que, tous les jours, dans notre société, les gens se débarrassent avec une quasi-désinvolture de ce que la vie leur a offert de plus précieux, à savoir leur famille. Jadis amoureux, mari et femme ne ressentent plus rien l'un pour l'autre. C'est aux États-Unis que l'on observe le taux de divorce le plus élevé au monde, qui touche de 40 % à 50 % des couples. La Russie vient juste après, suivie par les pays d'Europe du Nord. Même dans les pays où il est moins répandu (car c'est là-bas mal vu de divorcer), on assiste à beaucoup trop de « séparations émotionnelles ».

Aux États-Unis, le divorce affecte plus d'un million d'enfants par an. Les chiffres montrent que les enfants de divorcés risquent davantage d'avoir des problèmes avec la discipline, des troubles psychologiques, de mauvais résultats à l'école et une santé fragile².

Chérir les différences

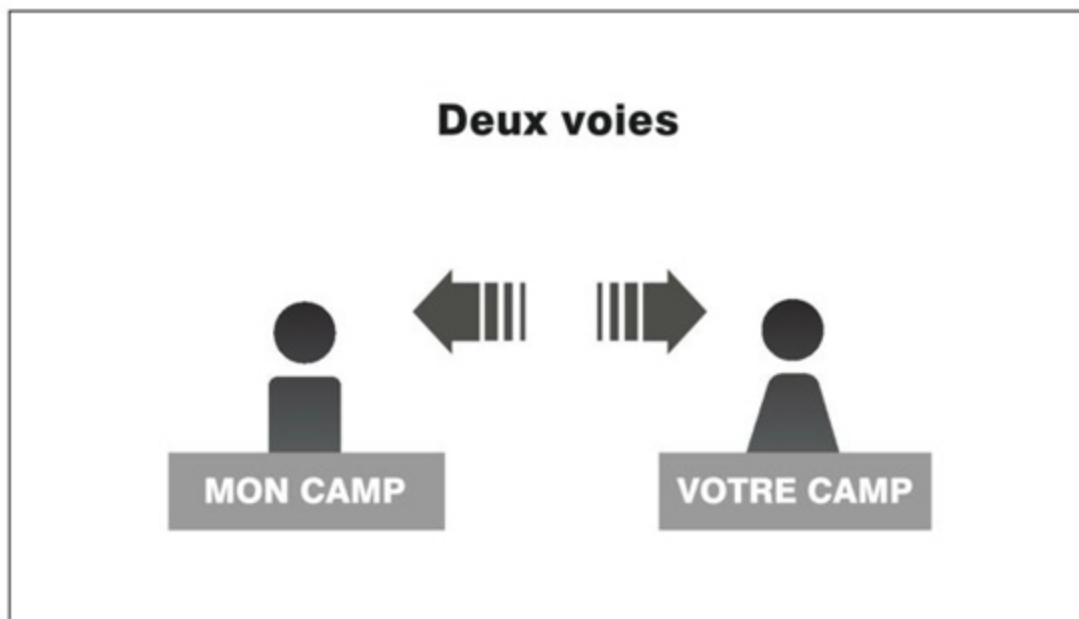
Dans bien des cas, le divorce résulte d'une trahison, de la violence ou de l'infidélité d'un des conjoints, mais il est aussi trop souvent le fruit de la spirale débilante de la pensée binaire.

Voilà par exemple ce que pourrait dire une femme : « Mon mari s'intéresse trop aux sports, aux jeux vidéo, au golf, et quand il rentre à la maison, il se dit que je devrais m'occuper des enfants et de la maison, sans se rendre compte que j'ai travaillé, moi aussi. Il ressemble énormément à son père, qui est un vrai flemmard. Il ne fait plus ces petites choses qui

m'avaient conquise au départ, comme avoir de gentilles attentions ou bien me demander comment s'est passée ma journée, il n'y a plus que le sexe qui l'intéresse. Et il s'étonne ensuite que je ne m'investisse plus dans le couple ! »

Écoutons maintenant ce qu'un homme est susceptible de déclarer : « Ma femme n'en a qu'après mon argent, et elle s'en moque que je travaille énormément. Elle s'occupe tellement des enfants qu'elle n'a plus de temps à me consacrer. La maison est un vrai chantier, parce que madame est partie à son club de lecture. En plus, on dirait que je ne fais jamais rien de bien. Avec moi elle se montre froide et distante, et elle ne m'accueille plus avec le même entrain que jadis quand je rentre à la maison ; en réalité, elle ne sait même pas si je suis là. Et puis, j'aimerais bien que sa mère nous fiche la paix. Mon épouse n'est plus aussi séduisante qu'avant, elle se néglige, et je trouve de plus en plus jolies les filles au bureau. »

Avec un tel état d'esprit, l'amour se transforme en manque total de respect. Il est des couples qui deviennent de grands débats animés par la méchanceté. Les membres de la famille sont alors irréprochables ou pleins de défauts, on en vient à « mon camp contre le vôtre ». C'est là ce que les psychologues appellent un « clivage ». Un conseiller conjugal, Mark Sichel, fait la remarque suivante : « Dans les familles où se manifestent des dynamiques limites, le clivage s'accompagne souvent de jeux mortifères visant à diviser pour régner... Les enfants sont souvent amenés à adopter des positions concurrentes, celle du “gentil” et celle du “méchant”³. » Leur foyer devient par conséquent un champ de bataille, au lieu d'être le refuge où ils trouvent de l'amour et de la sécurité, comme tous les enfants ont besoin d'en avoir un.



Dans certaines familles, la violence psychologique se manifeste de façon moins brutale, comme lorsqu'on se chamaille, que l'on pinaille et que l'on dit du mal l'un de l'autre, en engageant une espèce de compétition perverse pour savoir lequel des deux est capable de rendre l'autre vraiment malheureux. « Si tu m'aimais, tu ferais le ménage dans le garage » ; « Je passe ma journée à travailler, et voilà comment on me remercie ? » ; « Ce sont aussi tes enfants, tu sais. » Les murs se dressent lentement, sans qu'on s'en rende vraiment compte, jusqu'à ce que règne un silence glacial. « Si vous avez envie de détruire quelque chose dans la vie, il vous suffit de l'entourer de murs épais. À l'intérieur, tout va dessécher », nous dit Elif Shafak, un romancier turc⁴.

Un avocat expérimenté évoque une affaire qui a amené une femme mariée à venir le voir pour demander le divorce. « Je n'en peux plus », déclara-t-elle. Son mari subvenait très bien aux besoins de sa famille et il jouissait de l'estime de sa communauté, dont il était le responsable, mais il ne cessait de la contredire et de faire le contraire de ce qu'elle faisait. Si elle accrochait un tableau au mur, il le changeait de place. Si elle avait envie d'aller au restaurant, il exigeait de manger à la maison. Si elle disait quelque chose à un ami, il fallait absolument qu'il explique à ce dernier qu'elle se trompait. La goutte d'eau qui a fait déborder le vase, ce fut l'attitude de son mari quand elle a invité ses propres parents à dîner.

Comme son père était ébloui par le soleil qui entrait par la fenêtre, elle baissa le store. Son mari se leva aussitôt pour le relever. Il y avait des années qu'elle vivait avec cet homme exaspérant, mais du coup elle ne le supportait plus. Il avait tellement déprécié l'univers dans lequel elle évoluait qu'elle en vint à ne plus avoir confiance en personne. Ce genre de violence psychologique, cette façon d'affirmer son pouvoir et de vouloir tout régenter peut faire presque autant de dégâts que la violence physique.

Les couples comme celui-ci ont souvent de bonnes raisons de se séparer, mais il est bien plus fréquent de voir que les conjoints n'arrivent plus à gérer leurs divergences. Le mari dont nous venons de parler se montrait affreusement intolérant envers ceux qui ne pensaient pas ou n'agissaient pas comme lui, mais le même syndrome affecte tous les couples malheureux. Pour expliquer un divorce, on parle en général d'« incompatibilité ». Derrière ce terme peuvent se profiler toute une quantité de problèmes financiers, affectifs, sociaux, sexuels, mais cela revient au fait que l'on n'accepte pas les différences, au lieu de les apprécier. « Nous n'avons jamais été d'accord » ; « Je ne comprends pas sa façon de penser » ; « Il est complètement irrationnel. » Au fil du temps le désespoir s'installe et tout se passe comme si le seul espoir, c'était de divorcer.

Envisager une troisième voie



On rencontre des couples qui marchent bien lorsque, au contraire, les conjoints chérissent leurs différences. Pour eux, la culture, les manies, les talents, les points forts, les réflexes et les instincts que chacun apporte contribuent à les rendre heureux et à stimuler leur créativité. D'accord, il est incapable de tenir les comptes car il est trop impatient, mais sa spontanéité le rend drôle. Il trouve parfois frustrant qu'elle soit si réservée, mais enfin il est impressionné et séduit par ses manières aristocratiques. Et parce qu'ils s'adorent, la joie se mêle chez eux à la dignité.

Quand deux personnes se marient, elles ont l'occasion d'élaborer une troisième voie, une culture familiale qui n'a encore jamais existé et n'existera plus jamais ensuite. En sus de son caractère inné, chaque conjoint incarne une culture sociale pleinement constituée, un ensemble de

croyances, de normes, de valeurs, de traditions, et même une forme de langage. L'un vient d'une famille où l'on entretient des relations solides, tout en restant un peu distant les uns des autres, et où l'on refoule les conflits, quand on ne les gère pas discrètement en privé. L'autre est issu d'une famille dans laquelle les gens entretiennent des relations extraverties et affectueuses, où ils se montrent soupe au lait, mais se calment vite et oublient ensuite leurs différends. Désormais, on voit apparaître une nouvelle culture. C'est dans la mise en relation de ces deux horizons préexistants que réside la synergie. Il peut s'agir d'une synergie positive ou bien d'une synergie négative, suivant l'état d'esprit dans lequel se trouvent les conjoints. S'ils pensent que les différences constituent une menace, cela va poser un grave problème. En revanche, s'ils se réjouissent d'être différents, d'en apprendre l'un sur l'autre et de découvrir ce que chacun apporte de nouveau et d'original, ils vont réussir leur vie de couple. « Quand j'ai épousé ma femme, j'ai eu l'impression de m'être installé à l'étranger. Au début, j'ai trouvé intéressant de me plier à ses drôles d'habitudes. Ce fut pareil pour elle, mais désormais nous savons que nous n'en aurons jamais fini de nous découvrir mutuellement. C'est la plus grande aventure qui soit », a observé un jour quelqu'un.

J'avais pour ami un ancien instituteur à la retraite. Quand il est mort, voilà ce qu'a déclaré sa femme : « J'ai passé quarante-cinq ans à le bassiner parce qu'il oubliait de sortir la poubelle ou de faire sa vaisselle. Je regrette maintenant de ne pas le voir sourire le soir, quand il rentre à la maison. Si seulement je pouvais l'entendre siffler dans le jardin ! J'aimerais disposer d'un jour de plus pour lui expliquer que j'admire tout ce qu'il a transmis, non seulement à ses milliers d'élèves, mais aussi à nos filles. Il était vraiment très doué. » Nous ne reconnaissons trop souvent la valeur de quelque chose ou de quelqu'un qu'une fois que nous l'avons perdu...

Attention, quand j'affirme qu'il faut faire grand cas des différences, cela ne veut pas dire que l'on doit accepter ce qui est illégal ou révoltant. Nul ne devrait tolérer l'alcoolisme, la toxicomanie et la pornographie, ni rester avec quelqu'un de violent, physiquement ou psychologiquement, sans demander l'aide des autorités compétentes. Je pense que vous devriez alors réagir tout de suite.

Il n'empêche qu'en l'absence de comportement illicite, c'est généralement parce que deux cultures se renvoient à la figure des valeurs, des croyances et des espoirs que surviennent des conflits entre les époux.

Les gens ne se marient pas pour se disputer ou se faire souffrir, mais la moitié du temps, les couples se séparent car ils n'arrivent pas à élaborer une solution alternative qui fonctionne ni à s'affranchir des deux cultures.

Un ami m'a parlé ces derniers temps de sa sœur et de son mari. Au début de leur vie commune ils étaient amoureux et dévoués l'un à l'autre. Ils sont allés s'installer dans une ville éloignée, qui est devenue leur petit paradis. Il s'avère néanmoins que le mari avait hérité de sa mère un côté sardonique, et que la femme avait été élevée dans une famille où l'on trouvait normal de se taper dessus. Résultat, elle distribuait les claques à tour de bras. Leur vie de couple s'est transformée en une succession d'épisodes où il lui faisait des remarques cinglantes, et où de son côté elle lui flanquait des gifles. Mais comme c'est arrivé progressivement, ils ne s'en sont pas rendu compte, jusqu'à ce qu'un jour leur famille explose. Ça s'est terminé en divorce, laissant sur le carreau trois enfants angoissés.

Contrairement à ce cycle destructeur de la synergie négative, les familles les plus heureuses sont celles qui militent pour la synergie positive. Elles ne se contentent pas d'élaborer une solution alternative pour résoudre un conflit, mais elles sont aussi animées par cet esprit même. La synergie est la manifestation la plus réussie d'une superbe culture familiale, à la fois créative, drôle, remplie de respect pour tout le monde et chacun dans sa spécificité⁵.

La famille de la troisième voie

Comment construire un couple et une famille axés sur la recherche d'une troisième voie ? Comment dépasser une relation conflictuelle ou qui s'est fanée pour connaître cette intimité transformationnelle à laquelle j'aspire en mon for intérieur ?

Je me vois

Ça commence par moi, évidemment. Comme le dit mon ami Brent Barlow, qui fait du conseil familial : « Si vous voulez que ça aille mieux dans votre couple, regardez-vous dans la glace. » Si je pense qu'il y a un problème avec mon/ma partenaire ou mon enfant, voilà justement ce qui pose problème. Je ne veux pas dire par là que c'est forcément à cause de moi qu'a éclaté un conflit (même si ça peut être le cas), mais que la raison fondamentale du malaise vient de la façon dont je me vois. « Les gens ne se

regardent pas, de sorte qu'ils se font mutuellement des reproches », déclarait le poète Rumi. Si j'estime être la victime sans défense d'un membre de ma famille qui agit de façon irrationnelle, n'a pas de cœur ou se montre exaspérant, je refuse de prendre en compte une simple vérité humaine, à savoir que je suis libre de décider comment je vais répondre à un stimulus quel qu'il soit. Personne ne peut m'amener à ressentir quelque chose, ou à l'accomplir sans que j'y consente. Je ne maîtrise peut-être pas ce qui m'arrive, mais c'est moi qui décide ce que j'en pense, l'état dans lequel ça me met et ce que je vais faire à ce propos.

Il y a trop de gens qui ne comprennent pas ce principe de base. On entend alors les doléances prévisibles : « Il me met hors de moi » ; « Elle me rend dingue » ; « J'ai horreur qu'il agisse ainsi » ; « Ce n'est pas de ma faute si elle est infernale. » Même si les autres risquent de me traiter comme la dernière roue du carrosse, c'est moi qui, en fin de compte, décide de me couler ou non dans la peau d'une victime. Si je suis prisonnier d'un paradigme « moi = bien ; lui/elle = mal », c'est que j'ai cédé aux sirènes de la pensée binaire. Steven Stosny parle en connaissance de cause quand il évoque les couples qui battent de l'aile dont il s'occupe : « Le problème avec le fait de se voir accoler une identité de victime, c'est que l'on est sans arrêt réactif devant son conjoint rancunier, irrité ou grossier, au lieu de se montrer proactif. » Si je me prends pour une victime, je ne vais rien faire que de me plaindre en vain de l'injustice dont je suis victime. Je ne vais pas croire qu'il puisse exister une troisième voie.

En revanche, si je me vois comme je suis, capable de juger et choisir en toute liberté, c'est moi qui déciderai de ce que sera mon attitude. Je peux choisir de répondre gentiment à une méchanceté. Je peux choisir de sourire au lieu de me vexer. Si je me retrouve en face d'un conjoint grognon parce qu'il a passé une sale journée, je peux décider de me montrer prévenant et affectueux, au lieu de me plaindre moi aussi d'avoir eu une journée difficile, en me livrant à une funeste compétition pour savoir lequel des deux en a le plus bavé.

Je crois que si elles l'avaient compris, la plupart des familles à problèmes s'en seraient bien sorties. Libre à moi de choisir de rompre le cycle du ressentiment. J'apporte davantage que ma culture au sein du couple, car c'est *moi-même* que j'apporte. Dans un conflit, je ne suis pas simplement « mon camp », puisque je recherche toujours une troisième voie.

Au fond, les querelles familiales sont dans l'ensemble des conflits identitaires. Si l'on mine l'estime que j'ai pour moi, je réplique en faisant douter l'autre de sa valeur, histoire de compenser ma vulnérabilité. En cas de violence physique ou émotionnelle, ceux qui s'en prennent à vous n'ont en général guère d'estime pour eux-mêmes. Dans une famille, les gens deviennent agressifs quand ils se sentent « ignorés, considérés comme des moins que rien, accusés, coupables, dévalorisés, peu ou pas respectés, rejetés, désarmés, incapables ou peu attachants ».

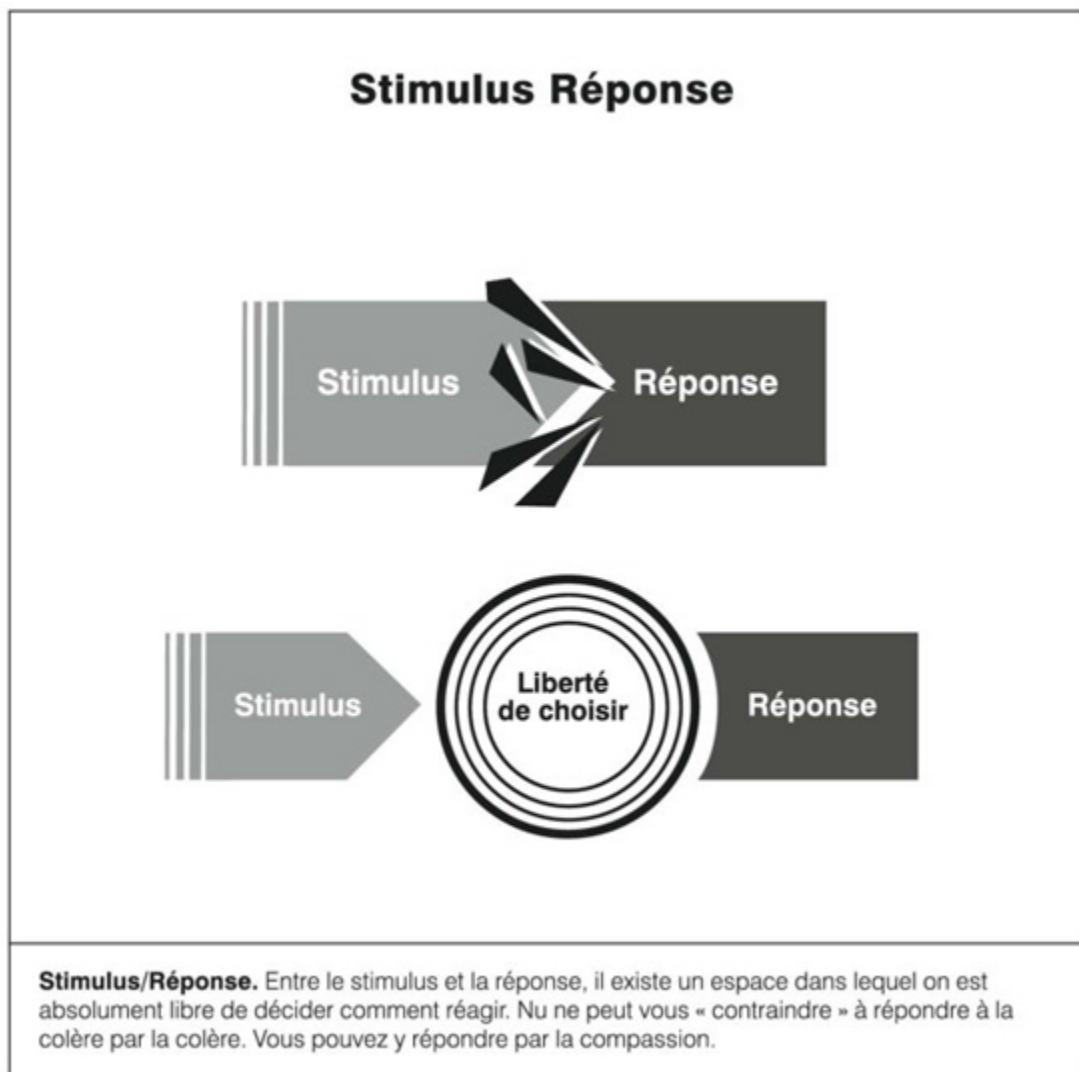
Stosny explique comment les disputes éclatent dans les familles. « Une femme va dire : “Il fait froid ici.” Agacé, son mari va lui répondre : “Comment ça ? Il fait vingt degrés !” En effet, quand elle se plaint d'avoir froid, il estime qu'elle met en cause son caractère ou sa compétence de mari : “Si elle a froid, ce doit être de ma faute. Je ne suis pas arrivé à la rendre heureuse et à faire qu'elle se sente à l'aise.” Pour se protéger, il dévalorise cela même qu'elle ressent : il n'est pas possible qu'elle ait froid. Ils se sentent désormais chacun dévalorisé par l'autre, même si personne n'essaie de dévaloriser celui ou celle qui est en face⁶. » Et la situation dégénère à mesure qu'ils s'agressent sur le plan émotionnel : « Enfin, j'ai froid ! Si ce n'est pas ton cas, c'est qu'il doit y avoir quelque chose qui ne tourne pas rond chez toi ! — Je vais très bien ! C'est toi qui délires ! » Et ça continue...

Ce cycle cruel procède de ce que j'ai appelé « la véritable usurpation d'identité ». On lui a dérobé son authentique identité d'individu unique, doté d'une valeur et d'une influence intrinsèques. Comme nombre d'entre nous, il est amené à croire que sa valeur d'être humain est fonction de l'estime que lui portent les autres. Ce conditionnement peut venir d'une famille dans laquelle on vous comparait toujours à autrui : « Pourquoi ne peux-tu pas être aussi intelligent que ton frère/aussi sportif que ta sœur/aussi travailleur que ton cousin Leo ? » À moins qu'il ne soit le produit de notre société compétitive qui veut nous faire correspondre à des stéréotypes pervers et déterminés à l'avance : « Tu es le type même de l'imbécile de mari de la banlieue, comme on en voit dans les séries télé, l'incapable qui ne pense même pas à se chauffer. » La société ne lui renvoie qu'une image déformée de lui-même. De sorte qu'il devient hypersensible, même aux insultes imaginaires, et que les gens de son entourage apprennent, comme on dit, à marcher sur des œufs.

C'est là une métaphore heureuse, car il possède une identité creuse, l'estime qu'il a pour lui-même est effectivement aussi fragile qu'un œuf. La conscience qu'il a de sa valeur est fonction des autres. Résultat, les deux conjoints restent tributaires de synergies négatives qui détruisent la relation, plus qu'elles ne la construisent. Dans *Qui a peur de Virginia Woolf ?*, pièce à ressort psychologique d'Edward Albee qui raconte la désintégration d'un couple, la femme résume brutalement le manque d'identité qu'elle constate chez son mari : « J'étais assise là à te regarder, et *tu n'y étais pas*... Je te jure que si tu existais, je divorcerais⁷. »

Ce n'est pas évident de retrouver une identité perdue, mais c'est possible. Et cela peut se faire en un instant. Une fois que j'ai appris aux gens qu'ils sont des êtres humains indépendants, dotés du libre-arbitre, il arrive parfois qu'ils se lèvent de leur chaise, en comprenant soudain de quoi il s'agit : « J'ai toujours pensé que c'était mon mari qui me rendait malheureuse, peut-on entendre dire une femme, mais il n'y a que moi qui puisse faire mon malheur ! » Ou alors, c'est un homme qui se lève et déclare : « Je choisis de ne plus être fâché ou mal à l'aise ! » Il est possible que d'autres gens vous blessent, et cela peut-être délibérément, mais comme le disait Eleanor Roosevelt : « Personne ne peut, sans votre consentement, vous donner l'impression d'être quelqu'un d'inférieur. » Entre le stimulus et la réponse, il y a un espace dans lequel vous êtes libre de réagir comme vous le voulez. Dans cet espace, *vous vous verrez* enfin. C'est aussi là que vous trouverez les valeurs auxquelles vous tenez le plus. Si vous vous y arrêtez pour réfléchir, vous établirez de nouveau le contact avec votre conscience, votre amour pour votre famille et les principes de la vie. Et vous vous déciderez en conséquence.

La plupart des gens ne se rendent hélas pas compte que cet espace mental existe. Comme ils ne comprennent pas leur liberté, ils réagissent de deux façons différentes, soit en exprimant leur colère, soit en la refoulant, en croyant à tort que si l'on fait l'impasse sur un problème il va disparaître. Nous savons tous reconnaître une colère refoulée : la personne pince les lèvres, elle se mure dans le silence, marche sur des œufs... Il ne sert à rien d'exprimer sa colère, ou bien de la refouler. Devant pareil dilemme, que pouvez-vous donc faire ?



Il existe une troisième solution, car vous pouvez décider de vous affranchir de ces émotions. C'est vous qui choisissez de vous sentir froissé. Ce n'est pas quelque chose qu'on vous fait, c'est vous-même qui vous l'infligez. Vous avez dans cet espace de décision la faculté de choisir de ne pas vous sentir blessé. Les autres ne peuvent pas vous faire honte, c'est vous seul qui avez le loisir d'avoir honte de vous. Vous n'êtes pas en mesure de contrôler l'attitude d'autrui, mais vous êtes libre de décider de ce que sera votre réaction. Les spécialistes sont du même avis : « Plutôt que de garder pour soi ses émotions ou au contraire les laisser se déverser, il y a une solution beaucoup plus saine, qui consiste à les transformer [...]. C'est en vous seul que réside la faculté de rester fidèle aux valeurs auxquelles

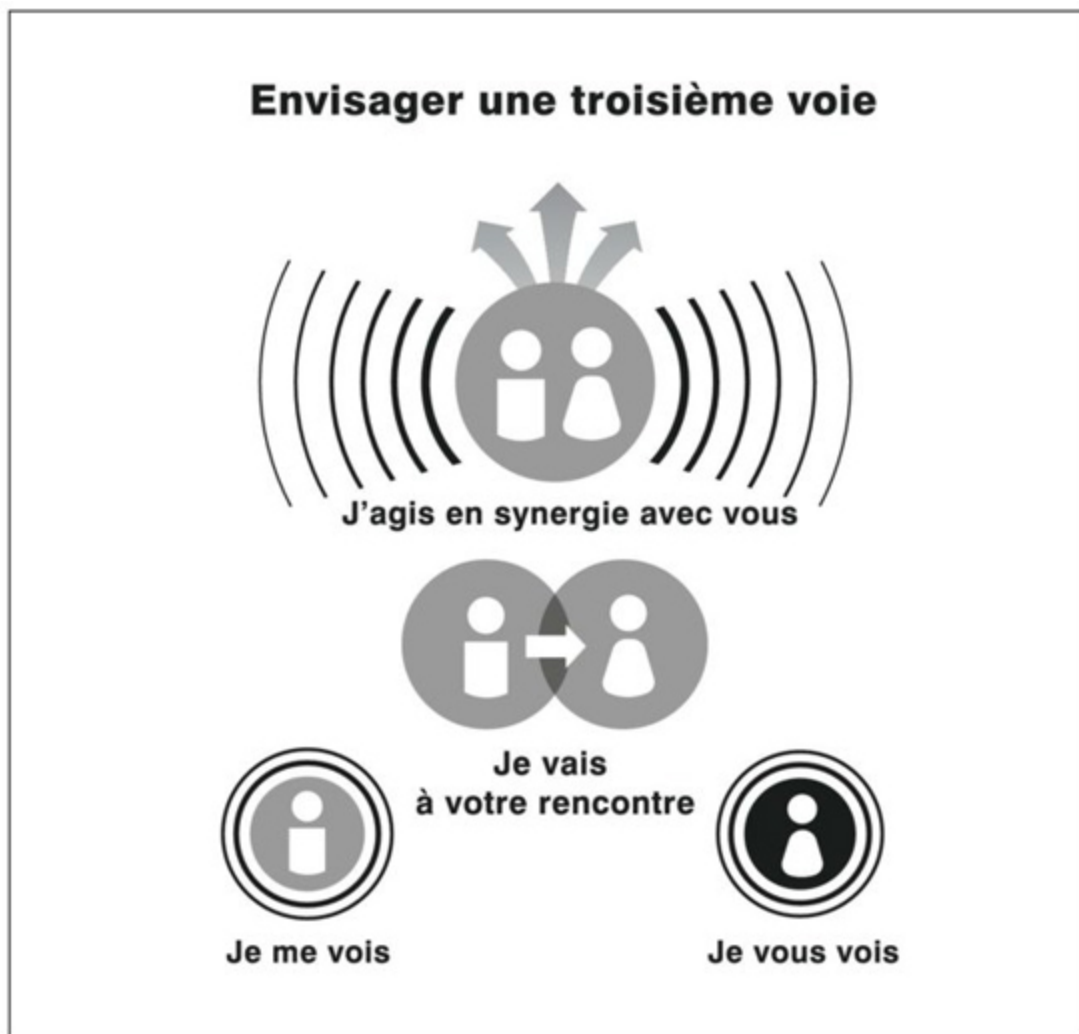
vous êtes le plus attaché, et du même coup de transmuter votre colère et votre honte⁸. » « Au lieu de rentrer tout cela en vous ou de le laisser sortir, il vaut bien mieux le transformer. Remplacer le ressentiment, la colère et l'agressivité par la compassion⁹. »

Il est possible, comme je l'ai dit, de troquer subitement une mentalité d'esclave contre celle d'un homme libre. Il faut néanmoins déployer des efforts considérables pour adopter définitivement cet état d'esprit. Le vieux câblage cérébral qui vous amène à réagir sans vous soucier de l'autre va continuer à fonctionner tant que vous ne l'aurez pas refait. Il faut s'exercer délibérément, à plusieurs reprises et en pleine connaissance de cause, tout en faisant preuve de considération, à s'arrêter dans cet espace qui s'étend entre le stimulus et la réponse, et choisir la compassion.

Steven Stosny est un spécialiste qui se propose d'aider les auteurs de violence domestique à transformer leurs impulsions. Pour commencer, il les fait entrer dans cet espace entre le stimulus et la réponse. Là, il les met en contact avec leurs valeurs fondamentales : « Vous voulez qu'on vous aime, pas vrai ? » Bien entendu. Il les amène ensuite à penser de façon logique, en cet endroit. « Depuis que l'homme existe, quelqu'un s'est-il rendu plus aimable en faisant du mal à une personne qu'il aime ? » Voilà ce qu'il leur demande. Ses patients en viennent à se dire que le seul moyen pour se sentir mieux dans leur peau, c'est de préférer la compassion à l'agression.

Stosny les aide ensuite à rompre le cycle de la violence par le truchement d'un entraînement intense. C'est ainsi que pendant environ un mois, les patients se livrent à sept cent cinquante exercices différents, de manière à reconstruire leur câblage cérébral, afin qu'il soit propice à la compassion. Chaque fois qu'ils se trouvent dans une situation conflictuelle, ils imaginent le résultat auquel ils veulent arriver, puis réagissent avec gentillesse. Ils finissent par oublier les vieux réflexes et par se construire des « muscles mentaux », de sorte que la compassion devient une habitude.

Désormais, quand la femme dit qu'elle a froid, le mari réagit de façon rationnelle. Ce n'est plus de lui qu'il s'agit, il se trouve simplement qu'elle exprime ce qu'elle ressent. Il a maintenant le réflexe de l'aider, au lieu de l'agresser. Comme il fait régulièrement preuve de considération, elle a de plus en plus confiance en lui et lui témoigne une gratitude accrue, et leurs relations sont transformées. Ils pratiquent dorénavant la synergie positive.

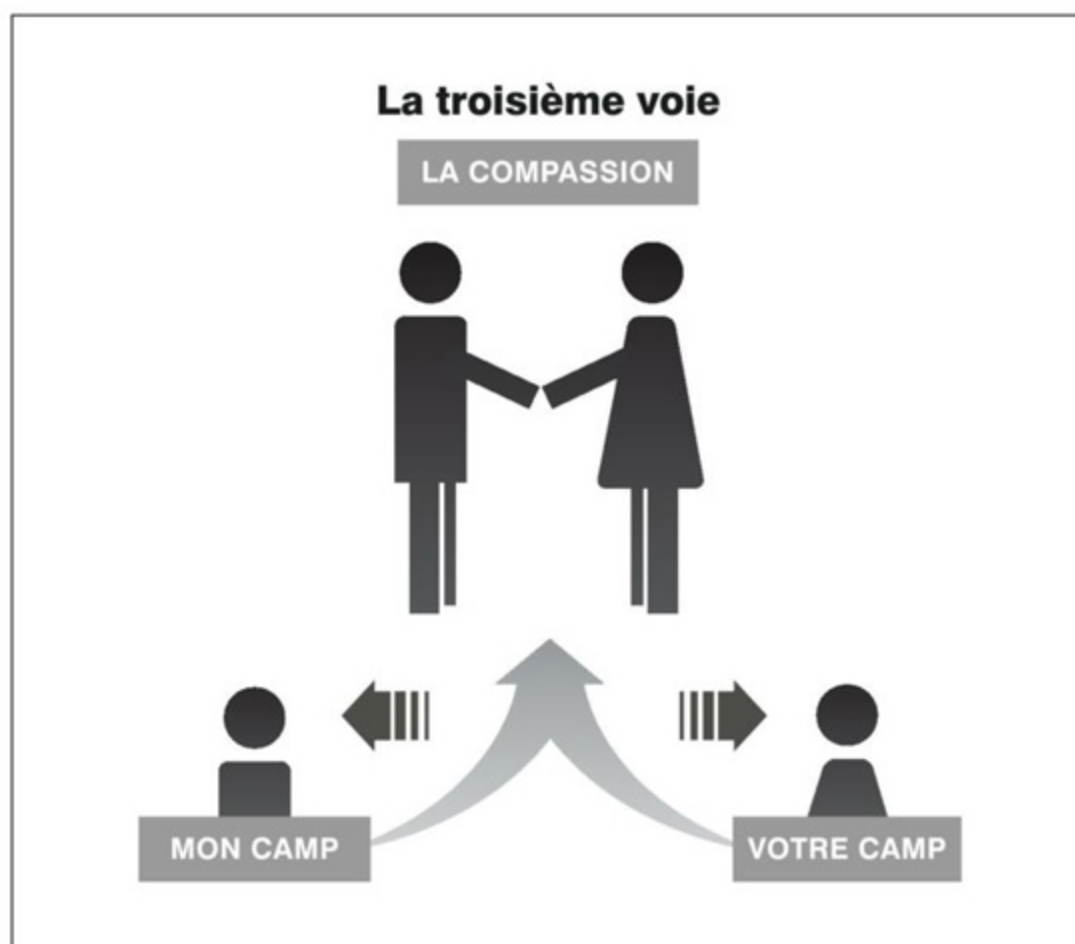


Une autre réaction positive consiste à faire de l'humour. « Comment peux-tu avoir froid, alors que tu es d'une beauté incendiaire ? », dit le mari pour plaisanter, avant de la réchauffer dans ses bras. L'humour est toujours une troisième voie, car il nous prend au dépourvu, c'est un rebondissement inattendu devant lequel nous nous esclaffons. On entend souvent les gens rire de joie quand ils découvrent une solution alternative vraiment satisfaisante. « Ce n'est pas mal du tout », voilà ce qu'ils déclarent. Les spécialistes nous expliquent que c'est par l'humour que l'on peut désarmer les tensions ; la « réaction de bête traquée » s'atténue et disparaît¹⁰.

Nous ne sommes pas obligés de suivre une cure de désintoxication d'un mois pour rompre le cycle du conflit, en revanche il nous faut changer de mentalité et nous y exercer. En fin de compte, nous dit Stosny, « la colère

n'est pas un problème de pouvoir, mais d'estime de soi¹¹ ». La question n'est pas de savoir qui va prendre l'avantage dans un couple, ce qui de toute façon n'aurait pas de sens, mais il s'agit de mon identité. Dans l'espace qui s'étend entre la provocation et la colère, je décide de qui je suis et du genre d'individu que j'ai envie d'être.

Je connais un couple qui a perdu son enfant dans un accident d'automobile, un jour où c'était la femme qui conduisait. Cette dame a longtemps été rongée par le chagrin et la culpabilité, au point que son mari se sentait coupé d'elle. Il avait beau être profondément affecté par ce décès, il a refoulé ses sentiments, comme le font souvent les hommes, et s'en est sorti en travaillant encore plus. Son épouse y a vu un manque de cœur. Ils ont continué à vivre ensemble dans le même appartement, mais ils avaient du mal à se supporter et s'éloignaient l'un de l'autre. Il existait entre eux un malentendu extrêmement profond.



Les choses ont commencé à changer un soir quand il est passé devant la chambre et a aperçu sa femme assise sur le lit, raide, immobile. Or, cela faisait un bon moment qu'ils ne s'étaient pas parlé. Revoyant la jeune fille qu'il avait jadis épousée et qui comptait alors tant pour lui, il n'a point supporté de la voir se morfondre. Ne sachant comment la consoler, il s'assit tout bonnement auprès d'elle. Elle fit mine de se détourner mais resta là, ils passèrent ainsi une heure assis côte à côte, en silence. « Il est temps d'aller se coucher », murmura-t-elle enfin. La même scène se répéta tous les soirs. Sans avoir besoin des mots, le mari et la femme succombèrent à une empathie grandissante, si bien qu'un soir elle lui prit la main.

Ils forment aujourd'hui, bien des années après, un couple solide. Tout a basculé le soir où le mari, épris de compassion, n'a pas voulu l'imiter quand elle s'est mise à boudier. Pour que ça se passe mieux entre eux, il suffit que l'un invite l'autre à dépasser comme lui son chagrin, celui-là même qu'ils partageaient. Chose étonnante, ils parlent maintenant de ce que cette épreuve leur a permis d'apprendre l'un de l'autre. Ainsi, il ne laissait pas transparaître son chagrin, elle en restait perplexe, et parfois ça lui donnait le cafard. Il a compris qu'il ne lui fallait pas cacher ses émotions, mais les montrer. Tout comme elle a fini par admettre que pour se sentir un être normal, il était indispensable qu'elle reprenne son travail. Ils avaient chacun une façon de faire leur deuil, ils les conjuguèrent et leur couple se renforça.

Les choix que l'on opère, dans l'espace qui s'étend entre le stimulus et la réponse, exercent une influence déterminante sur les rapports que l'on entretient avec son/sa conjoint(e) ou son ami(e), ses parents, ses enfants et ses ami(e)s.

Dans cet espace, nous prenons des décisions qui changent notre vie. Quantité de parents sont équipés d'une sorte de « commutateur » qui leur permet de passer sans transition d'un moment où ils font preuve de sang-froid à un autre où ils piquent une crise et se mettent à hurler, inscrivant ainsi la peur et le manque d'assurance chez leurs enfants. Personnellement, j'opte pour une solution alternative : transformer peu ou prou la discipline en un jeu. Mes enfants détestent travailler, comme tous les autres, et ils râlent quand je leur demande d'accomplir des tâches ménagères ou quelque chose d'ingrat. Je préfère toujours les laisser rouspéter pendant deux minutes que de les rembarrer. Au terme de ce délai, nous nous remettons au boulot.

Nous étions alors en vacances, ma femme et moi, quand nous avons décidé de partir en excursion voir un lac de montagne. Il ne serait pas facile d'y accéder, car nous devions entreprendre une longue ascension par une chaude journée d'été. Voici le souvenir qu'en garde ma fille Cynthia :

Ce fut littéralement exténuant de monter jusqu'au lac Coffin. Mes parents voulaient nous montrer cet endroit superbe, et nous amener par la même occasion à faire de l'exercice. De notre côté, nous voulions aller à la plage, de sorte que nous avons reproché à papa d'avoir eu cette idée saugrenue. « C'est idiot, on n'a que des sandwiches à manger, on étouffe, je suis en nage... » Combien de pères auraient répliqué, en haussant le ton : « Ça suffit, arrête de te plaindre ! » ? Mais non, mon père nous dit : « Vous avez deux minutes pour rouspéter ! » Nous lui avons alors sorti tout ce que nous avions sur le cœur. « Bon, les deux minutes sont écoulées », nous a-t-il ensuite lancé, et nous sommes repartis. Il nous avait laissé dire plein de méchancetés, il nous avait écoutés en souriant, et le tour était joué ! En arrivant au lac, nous avons d'autant plus apprécié la beauté du paysage que nous nous étions donné du mal pour le voir.

En fin de compte, si je veux avoir une vie de couple réussie, il faut que je sois capable de générer de la synergie positive. Si j'ai envie que mon fils ou ma fille, qui est à l'âge de l'adolescence, se montre plus agréable et coopératif, il me faut être plus compréhensif, logique et affectueux. Dès lors que je définis mon identité, je décide du destin de mes proches.

Je vous vois

Quand on dit « Je vous vois », cela signifie que je reconnais que vous avez une individualité unique. Ce n'est pas toujours facile dans le cadre familial. Tout naturellement, j'entame une vie de couple ou de parent en ayant ma petite idée sur ce à quoi j'aimerais que cela ressemble. J'attends certaines choses de mes proches. Mais c'est une lourde erreur de leur imposer mon point de vue ou ce que j'escompte qu'ils soient. Si je les aime, je les considère d'abord comme des individus, et j'essaie de comprendre ce qui nous distingue. Les réduire à ce que j'aimerais qu'ils soient, cela revient à les traiter comme des objets. Or, les gens ne sont pas des objets. « Aimer quelqu'un, c'est le voir comme Dieu a voulu qu'il soit », disait Dostoïevski... et non comme j'aimerais, moi, qu'il soit, pourrait-on préciser.

L'amour, ce n'est pas qu'un sentiment que l'on éprouve pour quelqu'un, c'est aussi le fait de se montrer disposé à le considérer comme un individu à part entière. « L'amour, c'est se rendre compte qu'il existe pour de bon quelqu'un d'autre que soi », renchérissait Iris Murdoch. Ce qui

implique que nous accordions une grande importance aux différences, et que nous les *célébrions*, sans nous contenter de les tolérer. Autrement dit, nous nous réjouissons de ce qui nous distingue et nous tirons profit de chacune de nos différences. Rien n'empêche une mère, qui trépigne d'impatience parce que son fils passe un temps fou devant son ordinateur, de s'en faire un ami, en apprenant à jouer avec lui aux jeux vidéo. Un frère à l'esprit pratique et réaliste, qui se gausse de sa sœur dotée d'un tempérament artistique, pourrait bien glaner des idées créatrices pour son entreprise en l'accompagnant à une expo d'avant-garde. Un père, que ça horripile de voir tout le temps sa fille avec un casque sur la tête, est libre d'écouter la musique en même temps qu'elle pour en apprendre un peu plus sur son univers. Si nous célébrons les valeurs des autres, ils seront davantage enclins à nous répondre et à célébrer ce qui compte le plus à nos yeux.

Nous devons, bien entendu, mettre en garde les gens de notre famille contre des attitudes nuisibles et inefficaces, et les aider à s'en débarrasser. Il arrive que ces comportements deviennent incontrôlables. Personne n'est obligé de respecter, ni même de tolérer, une attitude illégale ou choquante ; je ne vais pas avaliser le trafic de drogue ou les mauvais traitements que l'on fait subir aux enfants. Ce qui ne signifie pas que les différences représentent toutes une menace. Bien trop de gens, dans les familles, se traitent en ennemis uniquement parce qu'ils rejettent chez l'autre ce qui le caractérise. Quand un mari et une femme interprètent leurs différences comme une menace, l'énergie qu'ils pourraient mettre à profit pour conjuguer leurs forces ou compléter leurs faiblesses devient funeste. Quand les parents ou les frères et sœurs n'apprécient pas ce qui les sépare, les synergies négatives peuvent s'avérer fort préjudiciables.

Stella Chess, une psychiatre américaine, a vécu jusqu'à quatre-vingt-treize ans. Tant mieux, car cela lui a permis d'étudier un groupe de gens, depuis la petite enfance jusqu'à l'âge adulte. À partir de 1956, elle s'est intéressée à deux cent trente-huit nouveau-nés issus de milieux divers, afin de voir l'influence que leurs parents, qui n'avaient pas tous les mêmes idées en matière d'éducation, exerceraient sur leur développement. Au bout de dix ans, elle a publié un livre¹² dans lequel elle montrait que les enfants ne sont pas des petits robots qui attendent d'être programmés par leurs parents.

Elle s'est aperçue que chaque enfant est unique, et que lorsque les parents s'en rendent compte, leurs rejetons ne s'en portent que mieux. Son

enquête recoupe ce que m'a dit un jour quelqu'un qui avait élevé ses enfants avec succès : « Traitez-les tous pareil, en les traitant différemment », bref, en respectant leurs différences. Elle a aussi constaté qu'il arrive que les enfants et leurs parents soient « mal assortis », autrement dit qu'ils aient des caractères incompatibles, et qu'ils ne partagent pas les mêmes buts ni les mêmes valeurs.

C'était le cas de Norman, l'un de ses « sujets d'étude ». Quand ils l'ont mis à l'école, ses parents sont venus consulter Stella Chess, car ils étaient très inquiets. En effet, Norman était au départ un enfant joyeux et gentil. Pourtant, dans la salle de jeux, il ne s'adonnait jamais longtemps à la même activité. Chess a diagnostiqué chez lui une mauvaise faculté de concentration, sans que ce soit alarmant. Elle expliqua à ses parents qu'il était vite distrait, mais qu'il pourrait apprendre « par à-coups ». « Vous rigolez ! » a grommelé le père. Pour moi, c'est un comportement irresponsable, qui traduit un manque de caractère et de volonté. Il va falloir qu'il se secoue, voilà tout. »

« J'en étais réduite à observer, en me sentant impuissante et découragée. Chez Norman, les symptômes n'ont cessé de s'aggraver au fil des ans, et son niveau scolaire s'est effondré. Son père, un cadre brillant, exigeant et tenace, ne cessait de le critiquer et de le dénigrer. » Persuadé que son fils était un irresponsable et qu'il courait droit à l'échec, il fit en sorte que cette prophétie défaitiste se réalise. À vingt-deux ans, « Norman n'assurait pas, il passait le plus clair de son temps à dormir et faisait de grands discours sur le brillant avenir de musicien qui l'attendait. » Lorsqu'elle mit un terme à cette étude au bout de quarante ans, Chess nota que Norman « avait eu un parcours de vie inexorablement tragique¹³ ».

On sait aujourd'hui que les enfants qui ont du mal à se concentrer, comme Norman, sont à même de s'épanouir si leurs parents les soutiennent. Leur énergie et leur curiosité peuvent s'avérer très précieuses au sein d'un groupe dont les autres membres sont plus réfléchis et moins actifs. Dans le théâtre magique, où la créativité est fort prisée, Norman serait un atout de choix. Si son père avait apprécié sa vivacité d'esprit et son inventivité, cet enfant se serait peut-être épanoui, et il aurait en retour permis à son papa de constater ce que peut faire la spontanéité. Inversement, le gamin se serait peut-être montré plus réceptif, quand son père essayait de lui apprendre à ne pas se disperser, mais à se concentrer sur une tâche bien précise. Les scientifiques ont beau attribuer le déficit d'attention et les troubles qui en

résultent à des dysfonctionnements d'ordre chimique à l'intérieur même du cerveau, ils savent également que les désordres familiaux peuvent y contribuer¹⁴.

J'ai entendu parler d'une femme qui a trois enfants bientôt adultes. L'aîné est un toxico, la fille cadette a tellement peur de grossir qu'elle en est devenue anorexique, et le benjamin, qui se réfugie dans l'univers des jeux vidéo, est en train de rater sa scolarité. Au départ, ils étaient tous intelligents, doués et en bonne santé. Mais leur mère, fille d'exploitant agricole, n'a cessé de fulminer et de tonner contre ce qu'elle estimait être des défauts chez eux. C'est ainsi qu'elle leur reproche sans arrêt d'être paresseux : « Je me suis levée à cinq heures du matin pour rentrer le foin et traire les vaches, gronde-t-elle. Il y a quelque chose qui ne tourne pas rond, chez ces jeunes, mais quoi ? » Elle cherche à les manipuler, en refusant par exemple de leur donner à manger ou bien de leur ouvrir s'ils rentrent trop tard le soir. Elle veut absolument qu'ils correspondent à l'image qu'elle a des jeunes « bien élevés », en les menaçant de les mettre à la porte si ce n'est pas le cas. Bref, elle voudrait qu'ils soient comme elle. Du coup, ils s'apprêtent à faire leur valise, et ça m'étonnerait qu'ils reviennent...

J'ai aussi entendu parler d'un père musicien. Il a beau ne pas rouler sur l'or, il évolue dans un milieu distingué. Il a donc élevé sa fille dans un univers de mélomanes et de gens instruits. Ce qui n'empêche pas qu'elle aime aller à la pêche et adore le rock. Comment arrive-t-il à s'entendre avec elle ? « Je ne vois rien de plus barbant que la pêche à la ligne, mais je ne vois rien de plus intéressant que ma fille », explique ce monsieur. Si bien qu'il l'accompagne quand elle va taquiner le gardon. Le soir, lorsqu'il rentre chez lui, il sent mauvais, il a attrapé des coups de soleil et il est couvert de piqûres de moustiques, mais enfin ils s'amusent bien tous les deux et se racontent des blagues. La petite jeune mixe du rock, pour le lui faire écouter. Il n'apprécie pas vraiment, mais ça lui donne l'occasion de découvrir de nouveaux rythmes. Et puis, il a eu le plaisir de l'entendre un jour expliquer à un copain qu'elle aimait aussi beaucoup la musique classique. « Tu n'as jamais entendu parler de Sibelius ? » lui a-t-elle demandé. « Non, c'est un compositeur, pas un groupe de rock. » Les différences ne viennent donc pas scinder, mais au contraire souder cette culture familiale qui sort de l'ordinaire.

Chaque enfant est une troisième voie, dotée de talents particuliers. Quand les parents les cataloguent ou les comparent aux autres, ils les

dévalorisent, et du même coup les enfants en viennent à « mériter » l'étiquette qu'on leur colle. J'ai entendu des parents dire devant leurs enfants des choses comme : « Chez nous, c'est Peter le paresseux », « Kim ne sait pas chanter », « Voici notre petit futé. » Quand on regarde l'enfant, à l'instant où ses parents brossent son portrait, on le voit s'y conformer. Plutôt que de comparer ou cataloguer nos enfants, nous avons essayé, ma femme et moi, de les apprécier pour leur personnalité et leurs singularités, ce qui leur a permis, à mon sens, d'accepter leur originalité et de ne pas s'en défier. Dans les familles, on pourrait éviter en grande part les rivalités entre les enfants en refusant de les mettre en concurrence, ou de prendre parti pour l'un ou l'autre. Personnellement, je tiens autant à chacun d'eux.

Mon petit-fils a passé plusieurs années à l'étranger, et à l'époque il a écrit à ses parents (sa mère est ma fille Maria) pour leur expliquer qu'il faisait le bilan et aimerait qu'ils dressent la liste de ses qualités et de ses défauts. Puisqu'ils l'avaient élevé et le connaissaient sans doute très bien, ça l'aiderait à identifier les domaines dans lesquels il pourrait faire des progrès. Dans leur réponse, ils se sont contentés de pointer ses qualités. « Si tu as des défauts, lui dit sa mère, c'est une histoire entre Dieu et toi. Il te montrera comment devenir celui que tu veux être. » Je crois pour ma part que nous avons conscience de nos faiblesses, mais pas vraiment de nos points forts. « Il en est des hommes comme de sols, qui referment parfois un filon d'or sans que le propriétaire ne le sache », remarquait Swift¹⁵. Quand c'est en fonction de leurs possibilités et non d'une particularité qu'on les définit, on insuffle de l'inspiration aux enfants, au lieu d'en faire des stéréotypes.

Pablo Casals a donné d'innombrables leçons de violoncelle à des enfants. Je suis sensible aux réflexions pleines de sagesse et de tendresse que ces leçons lui ont inspirées :

Qu'enseignons-nous à nos enfants ? Que deux et deux font quatre, et que Paris est la capitale de la France. Quand allons-nous leur apprendre ce qu'ils sont ?

Nous devrions leur dire : « Sais-tu qui tu es ? Tu es génial. Tu es unique. Il n'a jamais existé une autre enfant comme toi. Tes jambes, tes bras, tes doigts agiles, ta façon de bouger...

Tu peux devenir un Shakespeare, un Michel-Ange, un Beethoven. Tu es en mesure de faire tellement de choses ! Oui, tu es formidable. Et quand tu seras grand, pourras-tu faire du mal à quelqu'un qui est aussi merveilleux que toi ?

Il faut que tu œuvres, nous devons tous œuvrer à rendre ce monde digne de ses enfants¹⁶.

« Nous ne sommes pas pareils » ; « Nous sommes trop différents » ; « Nous n'avons rien de commun. » Derrière ces récriminations se trouve

souvent le divorce dû à « l'incompatibilité ». Reste que les parents et les enfants entre lesquels les liens se sont distendus disent la même chose les uns des autres. Il n'empêche que des intérêts divergents, des talents singuliers et des personnalités originales contribuent à rendre la vie originale et passionnante. Ce qui manque à ce genre de relation, c'est l'état d'esprit qui animait mon ami musicien : considérer celui ou celle que l'on aime comme un trésor incomparable, et ses différences comme autant de dons.

Le contraire de l'incompatibilité est la compassion. Les deux termes procèdent du « sentiment d'être ensemble ». Comme le dit Steven Stosny, la compassion « vous sensibilise à l'individualité et à la vulnérabilité de ceux que vous aimez. Elle vous permet de voir votre femme comme quelqu'un de différent de vous, qui a vécu d'autres choses que vous, qui n'a pas le même tempérament, qui est vulnérable sur d'autres points et qui, d'une certaine façon, a d'autres valeurs¹⁷ ».

Trop de maris et de femmes cherchent à adorer en l'autre leur propre image. Trop de parents n'ont pas envie d'avoir des enfants, mais des clones d'eux-mêmes. Le fait de transformer leurs enfants en clones donne aux parents un sentiment fallacieux de sécurité. Quand on a des enfants qui pensent, agissent, parlent comme vous, vous avez l'impression que l'on a validé votre identité.

Sauf que la similitude ne se confond pas avec l'identité, ni l'uniformité avec l'unité. La famille est l'équipe complémentaire idéale, où s'unissent des gens dotés de talents divers, soudés par l'amour qu'ils se portent et qui accordent une grande valeur à leurs rôles, conceptions et aptitudes contrastés.

Le meilleur conseil que je puisse donner à mes enfants qui sont mariés, c'est de ne pas essayer d'améliorer leur conjoint(e), mais de le ou la rendre heureux (se). Nous avons tendance à vouloir que l'autre nous ressemble davantage, comme si nous étions mieux qu'elle ou lui. Or, cette attitude ne fonctionne jamais – j'ai pu m'en rendre compte au sein de mon couple – et fait l'impasse sur les talents uniques que chacun apporte. Au lieu d'essayer de le refaire à votre image, appréciez ses différences, vivez simplement avec l'autre et tentez de le rendre heureux.

Je vais à votre rencontre

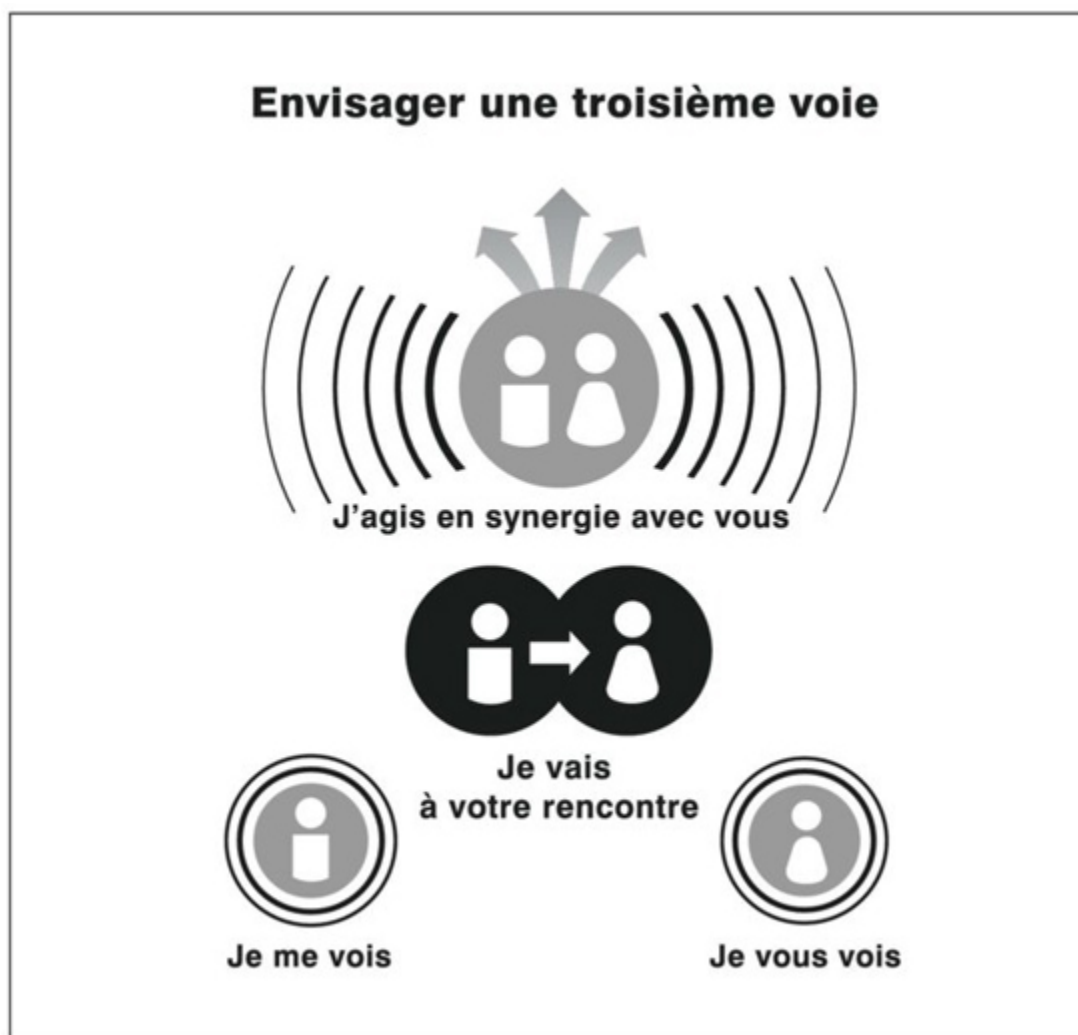
« Les conflits de famille sont aussi cuisants que des gerçures qui ne cicatrisent pas », disait F. Scott Fitzgerald. Pour surmonter les divisions qui se manifestent au sein de sa famille, il faut se porter à la rencontre de ceux que l'on aime et communiquer avec eux par le truchement du bâton de parole. Une dispute met toujours aux prises plusieurs individus, et pourtant il suffit d'une seule personne pour entamer le processus de guérison. Telle est la condition *sine qua non* à laquelle il faut satisfaire pour apporter une solution alternative aux problèmes.



Concrètement, je me lève et vous dis : « Vous avez le bâton de parole. » Ce qui signifie que je ne peux rien dire, sinon pour répéter ce que vous venez d'expliquer. Je peux vous demander des précisions, pour être sûr d'avoir saisi le sens de vos propos, mais je ne suis pas autorisé à donner mon point de vue, je ne peux donc ni vous approuver ni vous désapprouver. La seule chose qu'il me soit permis de faire, c'est de réitérer vos déclarations, jusqu'à ce que vous ayez le sentiment d'avoir été compris. Ensuite, vous me passez le bâton de parole. C'est désormais à moi de

parler, vous gardez le silence et m'écoutez avec empathie, jusqu'à ce que j'aie l'impression d'avoir été entendu. Après quoi je vous redonne le bâton de parole.

Communiquer par le truchement du bâton de parole permet de transformer l'énergie défensive et négative en énergie créatrice et positive. Cela parce que lorsque vous écoutez attentivement les autres jusqu'à ce qu'ils aient le sentiment d'avoir été compris, vous leur faites sentir qu'ils comptent beaucoup à vos yeux, vous les soutenez. C'est tellement thérapeutique et apaisant qu'ils ne peuvent pas s'en prendre à vous et qu'ils vont petit à petit se montrer plus ouverts.



Communiquer par le biais du bâton de parole prend du temps, mais je vous assure que cela vous permettra d'en économiser infiniment plus, tout en vous évitant d'avoir une vie de famille stressante. Des gens qui campaient chacun sur leurs positions depuis des années s'ouvrent les uns aux autres. Des animosités profondément ancrées disparaissent lorsque les membres de la famille, étreints d'émotion, tombent dans les bras les uns des autres.

Malheureusement, on ne recourt pas souvent à ce mode de communication.

J'ai entendu un jour un homme dire de sa femme qu'elle était une « machine à vous contredire ». Elle n'a aucune patience, expliquait-il, et peu importe ce qu'on lui raconte, elle prétend le contraire : « Ma fille déclare par exemple que personne ne l'aime. "C'est grotesque, tout le monde t'apprécie", lui réplique mon épouse. Ce comportement a l'air inoffensif, mais en réalité il étouffe la communication : l'enfant apprend que ce qu'il ou elle éprouve est « grotesque » et que personne n'a envie de l'écouter. « Je ne vais pas retourner à l'école », va déclarer cette petite fille. « Tu es folle ? Tu vas y retourner, je te le garantis ! » Cette réponse va priver sa fille d'un « air psychologique », et la gamine finira par répliquer et déblatérer contre sa mère.

Si, comme celle-ci, vous répondez à votre fille au moment même où elle est en train de vous parler, vous ne l'écoutez pas. Peut-elle être vraiment libre et ouverte à vous si vous prenez systématiquement le contrepied de ce qu'elle dit ? Si elle ne peut pas supporter l'école, allez-vous finir par comprendre sa souffrance, ou bien ce qui en est la cause ?

Les parents bien intentionnés se croient souvent tenus de régler les problèmes de leurs enfants. Chez eux, c'est instinctif. Cette mère refuse de prendre ce problème en compte, c'est là une stratégie. Les parents sensibles réagissent en leur dispensant des conseils. Quand leur enfant leur dit : « J'ai un problème », ils répondent : « Eh bien, voilà quelque chose qui devrait te donner à réfléchir. » Pourtant, la véritable mission d'un père ou d'une mère consiste à élever ses enfants de telle façon qu'ils puissent trouver eux-mêmes leur troisième voie. Quand un enfant annonce qu'il a un problème, c'est le signe qu'il ou elle se trouve sans doute prisonnier d'un dilemme. Par exemple, son copain fait pression sur elle, ou bien il s'en sort très mal à l'école, ou bien encore ses camarades de classe se droguent. À quoi le père

ou la mère qui fait preuve de sagacité répondra : « Explique-moi ça » ; « Ça te complique la vie » ; « Tu ne sais pas trop quoi en penser, hein ? »

Donner un conseil, si judicieux soit-il, ne va pas sans créer des difficultés. On prive ainsi l'enfant d'une occasion de grandir, de discuter et de réfléchir aux sentiments complexes que lui inspire ce problème. On court-circuite son ingéniosité et son esprit d'initiative. On ne lui permet pas de trouver par lui-même une solution alternative. En l'occurrence on le rend plus dépendant, ce qui lui donne un sentiment d'impuissance et fait naître en lui le ressentiment. « Ne t'approche pas de ces drogués. Je ne veux pas que tu les fréquentes. » Bon conseil, mais cela va-t-il l'aider à se ressaisir si le problème se résume pour vous à une réponse aussi simple ? Car il s'agit de ses camarades, de celles et ceux avec qui il se sent lié et envers qui il éprouve de l'affection. Peut-il tout bonnement les ignorer ? Devrait-il essayer de leur venir en aide ? Ou bien faudrait-il qu'il rompe tout contact avec eux ? Avant de donner un conseil, vous pouvez écouter tout cela avec empathie, en vous disant que c'est lui qui va trouver la plupart des solutions à ses ennuis. Et vous pourrez peut-être découvrir ensemble une troisième voie qui l'empêchera d'avoir des problèmes et rendra également service à ses copains. Voilà ce qu'a écrit à ce sujet Haim Ginott, un psychologue pour enfants :

La sagesse commence par l'écoute. L'écoute empathique permet aux parents d'appréhender les sentiments que les mots essaient de transmettre, d'appréhender ce que ressentent les enfants [...] Il faut que les parents aient le cœur et l'esprit ouverts pour entendre des vérités de toutes sortes, qu'elles soient agréables ou pas. Mais bien des parents ont peur d'écouter, car ils risquent de ne pas aimer ce qu'ils entendront¹⁸.

Vous pouvez avoir envie de résoudre à leur place les problèmes de vos enfants, et il se peut que ce soit leur désir. Mais, dans ce cas, vous vous ôtez, à eux et à vous, l'opportunité de travailler ensemble à la synergie. Quand, aux yeux des parents, les ennuis que connaissent leurs enfants sont l'occasion de nouer des liens, et non des sujets d'irritation dont il faut s'occuper sans tarder, cela change radicalement la nature de leurs relations. Les parents se montrent plus disposés à comprendre et aider leurs enfants, ça les remplit même d'enthousiasme. Quand un enfant vient vous voir parce que quelque chose ne va pas, ne vous dites pas : « Ah non ! Je n'ai pas le temps de m'occuper de ça ! », mais réclamez-vous du paradigme suivant : « Voici pour moi une occasion en or d'aider mon enfant et de m'investir dans notre relation. » Lorsque les enfants sentent que leurs parents attachent

de l'importance à leurs problèmes et leur accordent l'estime que l'on doit à des individus se tissent des liens très forts d'amour et de confiance. À l'heure actuelle, je me félicite d'avoir essayé de me porter au-devant de mes enfants et de comprendre leurs problèmes, même si j'ai souvent commis des écarts. Mes efforts, tels quels, se sont avérés très payants. Voici les souvenirs qu'en garde ma fille Jenny :

Je n'ai jamais eu, dans mon enfance, l'impression que j'avais des raisons de me révolter, puisque grâce à mes parents j'ai toujours eu le sentiment d'être comprise. Ils m'ont réellement écoutée. J'ai constaté auprès de mes amis que le simple fait, par exemple, de devoir rentrer à une heure précise leur causait des tas de problèmes, car les parents disaient que c'était comme ça et qu'il n'y avait pas à discuter. Et ça s'arrêtait là. Mais mes parents, eux, en parlaient avec moi, me demandaient ce que j'en pensais et m'écoutaient. Je n'étais pas sur la défensive. Le sentiment d'avoir été comprise m'ôtait toute envie de riposter. Aujourd'hui, avec mes enfants, si je prends à mon tour le temps d'écouter et de comprendre, ils sont bien plus enclins à prêter attention à ce que je dis.

À l'époque j'étais adolescente, et notre famille devait passer le week-end à Sundance. Personnellement, je n'avais pas envie d'y aller, car j'avais prévu quelque chose avec mes amis. « Non, on va tous partir là-bas ce soir, c'est ce que j'ai décidé », a déclaré mon père. Je me suis mise en colère, comme cela arrive souvent aux ados, et je me suis retirée dans ma chambre, en jurant que je ne le lui pardonnerai jamais. Il ne m'avait pas du tout écoutée, et il se moquait éperdument de ce que je ressentais. Or, au bout de quelques secondes, on a frappé à ma porte. C'était papa. « Désolé ne pas t'avoir écoutée, m'a-t-il dit. Explique-moi pourquoi tu veux rester à la maison. » Je lui ai donné mes raisons, « Je te comprends parfaitement », a-t-il déclaré, et ensemble nous avons trouvé le moyen pour que je puisse rester à la maison, et même emmener plus tard mes amis à Sundance, ce week-end-là.

On peut réellement arranger les choses en s'excusant auprès de l'autre et en l'écoutant, à condition d'être sincère. J'ai la chance d'avoir toujours eu l'impression d'être écoutée. Honnêtement, il ne m'est jamais arrivé de quitter une pièce en claquant la porte où d'être furieuse contre mes parents qui me lançaient : « C'est ça ou rien ! » Du fait que je me sentais appréciée, j'étais prête à écouter ce qu'ils avaient à me dire.

Maintenant que j'ai à mon tour des enfants, j'essaie de me rappeler qu'il ne faut pas débarquer avec des solutions toutes faites, mais qu'il faut prendre le temps de les écouter.

Si vous en venez à vous disputer avec quelqu'un que vous aimez, vous pouvez choisir de réagir par la compassion et l'empathie. « Si vous marchez sur les pieds d'un membre de votre famille, si l'un de vos proches, dans le feu de l'action, dit quelque chose exprès pour vous irriter ou vous contrarier, considérez qu'il s'agit tout bêtement d'un malentendu. Du même coup, cela peut vous inciter à découvrir pourquoi vous n'êtes pas d'accord », nous conseille un expert en la matière¹⁹. J'aime bien cette attitude. Vous êtes libre de vous froisser ou de comprendre ce que vous raconte cette personne qui vous est chère. Un moment de tension peut se

traduire finalement par un renforcement des liens et non par une rupture, si vous y voyez l'occasion d'œuvrer en synergie.

On peut imaginer une dispute entre votre fille et vous. Quand vous lui dites : « Je veux que tu laisses tomber tes copains qui fument de l'herbe », elle risque de vous répondre : « Non, pas question. Ce sont mes amis, les seuls qui tiennent à moi. » Vous êtes tenté de répliquer : « S'ils ont envie de se droguer, alors ils ne sont plus tes amis. Et ce ne sont certainement pas eux qui s'intéressent le plus à toi, car c'est moi ! »

En revanche, si vous êtes un parent avisé, vous vous abstenerez de donner des conseils ou d'imposer des solutions. Vous admettrez qu'elle a agressé, de façon injustifiée, votre identité de père affectueux, et vous vous sentirez blessé. Néanmoins, si vous êtes du genre à toujours rechercher une troisième voie, vous saisissez cette occasion d'essayer de trouver quelque chose de mieux que ce à quoi vous avez pu penser l'un et l'autre. Vous commencerez par lui demander de vous parler de tout ça, et vous l'écoutez en essayant de vous mettre à sa place. Dites-lui calmement : « Bon, d'accord, aide-moi à comprendre ce qui se passe. » Cela ne vous engage à rien. « Tu ne t'intéresses qu'à toi, répond-elle. Tu ne veux pas que ta fille fume de l'herbe, car ça te ferait une mauvaise réputation. » Aïe ! C'est totalement injuste de vous parler comme ça. Mais n'oubliez pas, je vous en prie, que ce n'est pas la justice qui vous motive, mais le bien-être de votre fille. Mettez-vous à sa place et oubliez un instant ce qui vous peine et vous angoisse. C'est son histoire qui, pour l'heure, vous intéresse, et non la vôtre. « Ça n'a pas été facile pour toi », observez-vous. « J'ai l'impression d'être seule, déclare-t-elle. Toi, tu as ton travail. À l'école, ils ont tous quelque chose. Moi, il n'y a qu'avec Ria et Matt que j'arrive à discuter. »

Vous avez envie de lui répondre une foule de choses. Par exemple : « Tu n'es pas seule, petite fille. Je suis toujours là pour m'occuper de toi. Tu comptes bien plus, pour moi, que mon travail. Et puis tu as beaucoup d'atouts. Tu es jolie et intelligente, tu es douée. Ria et Matt exercent une très mauvaise influence sur toi. » Et ainsi de suite. Mais vous n'en dites rien. Pour l'instant, ce n'est pas vous qui avez le bâton de parole. Vous vous faites l'écho de ce qu'elle pense, au lieu de vous épancher.

« Tu comptes donc sur eux.

— J'essaie de m'intégrer, explique-t-elle. J'ai essayé de me faire des amis, mais il n'y a que ces deux-là qui acceptent de me fréquenter. Et puis,

ils sont gentils avec moi. Ils m'adorent. On est toujours en train de discuter. Je sais que ça ne leur fait pas de bien, la drogue et tout.

— Tu t'inquiètes pour eux.

— Ils m'en ont proposé un soir. Ils n'arrêtent pas de dire que c'est super, d'expliquer ce qu'on ressent. Mais je les ai vus en redescendre. Ce n'est pas terrible.

— Ça doit être dur de voir tes copains mal en point.

— Oui, je ne m'imagine pas faire une chose pareille. »

Et ainsi de suite. En pratiquant l'écoute empathique, vous avez appris des choses importantes sur votre fille. Vous avez découvert qu'elle se sent seule, qu'elle s'efforce d'être acceptée, qu'elle est très attachée à des jeunes gens qui l'ont comprise, alors qu'ils ont eux-mêmes des difficultés. Vous vous êtes aussi aperçu qu'elle est partagée au sujet de la drogue ; elle en connaît les risques et admet que ses amis traversent une crise. Vous avez appris ce que le problème *n'est pas* là où vous le *pensiez*. Elle ne va pas devenir accro. Elle ne se révolte pas contre vous. Même si elle a tenu des propos blessants, ce n'est pas vous qui êtes en cause.

Réfléchissez à ce qu'il se passe dans le cœur et dans la tête de votre fille. Du seul fait que vous soyez disposé à l'écouter, vous lui permettez de vous expliquer ce qu'elle a compris, animée par la tendresse. Peu à peu, vous devenez son ami, au lieu d'être catalogué comme un ennemi, dans une optique « c'est nous contre eux ». Ce n'est plus le même scénario. Vous êtes désormais « l'un des nôtres ».

Notez bien que vous n'avez pas approuvé ou désapprouvé ce qu'elle vous raconte. Vous n'avez pas excusé la consommation de drogue par ses amis, ni le fait qu'ils lui en aient proposé. Vous n'avez pas gobé cette histoire qui voudrait qu'elle se sente rejetée et malaimée. Vous vous êtes contenté d'écouter, afin de comprendre ce qu'elle vous explique. Il vous appartient dès lors de voir ce qu'elle voit, et de ressentir ce qu'elle ressent, afin de lui dire : « Tu vois les choses autrement. Il faut que je t'écoute. »

Vous vous préparez maintenant à vous diriger vers une troisième voie. Vous ignorez, par définition, ce qu'il en sera. C'est toujours risqué de vous engager dans ce sens ; rien ne prouve que vous arriverez à quelque chose de plus satisfaisant. Vous ne savez pas où va vous conduire ce parcours émotionnel. Mais si vous ne parvenez pas à l'écouter en vous mettant à sa place, je peux vous garantir que vous allez dresser des barrières entre elle et

vous, celles du malentendu et de la souffrance. Il peut s'avérer très difficile de vous en affranchir.

En revanche, plus vous vous montrez attentif à son histoire, plus il vous sera facile de surmonter les barrières affectives qui se dressent entre elle et vous. « Les histoires nous font passer de l'autre côté de ces murs », nous dit Elif Shafak²⁰. Alors que les murs sont en pierre dure, « les histoires sont de l'eau qui coule » qui vient les éroder. À l'instar d'un ruisseau, l'histoire trouve elle-même son lit et risque de vous entraîner en un lieu inattendu. Vous avez d'autant plus de chances de parvenir à une solution alternative que vous vous laissez porter par ce que l'on vous raconte.

Prisonniers de notre culture qui nous pousse à prendre le taureau par les cornes, à aller à l'essentiel et à régler le problème, nous perdons le sens des proportions, puisque nous n'avons pas la patience d'écouter l'histoire de l'autre, celle de son combat, de sa souffrance, de son malheur et de son triomphe, qui est toujours singulière. Nous croyons déjà tout savoir. « L'une des principales difficultés que nous éprouvons à construire un couple, c'est que nous n'arrivons pas toujours à y voir clair dans le cœur, l'esprit et le vécu de l'autre. Cela devient particulièrement problématique dans un couple où, sur la foi de plusieurs années (ou même parfois de seulement quelques mois) d'expérience commune, nous nous imaginons connaître l'autre par cœur²¹. » Résultat, nous ne voulons pas prendre en compte, évitons et refusons d'entendre ce qu'il ou elle nous raconte. Au lieu de nous écouter les uns les autres, nous nous mettons, nous et nos enfants, à l'abri du conflit. Cela se traduit par un « déficit d'empathie ».

Il est des cultures qui s'en sortent mieux. Pendant des milliers d'années, les Xhosa, un peuple d'Afrique du Sud, ont résolu les conflits en incitant chacun à dire ce qu'il a sur le cœur dans une réunion publique, le *xotla*. Celle-ci, qui peut se prolonger pendant plusieurs jours, a pour but de permettre à chacun de se faire entendre, « jusqu'à ce que les participants aient déballé tous leurs sentiments négatifs ». Chez eux, on ne connaît pas la guerre²². De même, les cultures autochtones du Canada désamorcent les tensions et apprennent aux enfants à régler les antagonismes en écoutant ce que les autres ont à dire. Quand survient une querelle, la famille ou la communauté se réunit et forme un « cercle de discussion », de manière que chacun puisse s'identifier aux autres. Quelqu'un qui a participé à un atelier famille des Premières Nations nous explique comment l'on procède :

Nous n'envisageons généralement pas de mettre un enfant à l'écart quand il ne fait pas ce que nous attendons de lui. Nous sommes nombreux à estimer que lorsqu'on coupe un enfant de sa communauté, ça revient à lui montrer le contraire de ce que nous aimerions lui apprendre. Il faut peut-être l'attirer davantage au milieu des siens, pour qu'il puisse les entendre expliquer ce qu'ils essaient de réaliser. Il y a des chances pour qu'il comprenne alors que l'on a besoin qu'il aide le groupe.

En écoutant les autres leur expliquer comment ils ont réglé leurs problèmes, les enfants découvrent l'empathie, au même titre que « les valeurs morales auxquelles la communauté est attachée et les comportements qu'elle attend²³ ».

Mon fils Sean m'a expliqué comment le fait d'aller à la rencontre de son fils a transformé leurs rapports :

À la fac, j'ai réalisé ce qui avait toujours été mon rêve, devenir quart-arrière dans une équipe universitaire de football [américain]. Après avoir été capitaine de mon équipe pendant deux ans, j'ai dû laisser tomber quand je me suis déchiré les ligaments du genou. Je suis désormais marié et inséré dans le monde du travail, et vous imaginez ce que fut ma joie quand mon premier enfant fut un fils. J'allais pouvoir lui apprendre à être quart-arrière, ce serait génial ! Je l'ai donc formé et entraîné, depuis le cours préparatoire jusqu'à la quatrième, à tel point qu'il est devenu un quart-arrière absolument remarquable. Inutile de dire que j'étais très fier de lui, et qu'en le regardant jouer, je disais : « Eh oui, c'est mon fils ! »

C'est alors qu'un beau jour, Michael Sean, qui était sur le point d'entrer en troisième, m'a expliqué qu'il n'avait désormais plus envie de jouer au football. J'en suis resté abasourdi.

— Tu as perdu la tête ? Sais-tu que tu es génial sur le terrain ! Sais-tu combien de temps j'ai passé à t'entraîner ?

Il m'a juste dit que le football ne l'intéressait plus. Ça m'a déstabilisé et piqué au vif. À l'évidence, ma sécurité affective tenait en grande part au fait qu'il devienne un joueur de football émérite. J'ai essayé pendant des jours de le faire revenir sur sa décision, sans résultat.

L'ironie veut qu'à l'époque, j'étais concepteur de produits et que je mettais sur pied un séminaire pour apprendre à mieux écouter. Or, il m'est apparu un jour que justement je ne l'avais pas vraiment écouté. Je crois que j'avais tout simplement peur qu'il ne joue pas. Alors que je me préparais à l'entendre, j'ai été obligé de m'interroger sur ce qui me motivait. Est-ce que j'essayais d'élever un joueur de football, ou bien un fils ? Est-ce que je faisais ça pour lui, ou alors pour moi ? À la réflexion, il m'a paru évident que c'est un fils qu'il me fallait élever, et que le football n'entraînait pas vraiment en ligne de compte.

Je n'ai pas tardé à avoir l'occasion de lui en parler.

— Alors comme ça, Michael Sean, tu n'as pas envie de jouer au football l'année prochaine ?

— Non.

J'ai gardé le silence.

— Ça ne m'a pas beaucoup plu, l'an dernier.

— Ça ne s'est pas bien passé pour toi ?

— Non, pas du tout.

J'ai acquiescé d'un signe de tête, en me contentant d'enregistrer sa déclaration.

— J'avais horreur de ça, papa. Je me suis fait complètement dérouté sur le terrain. Enfin, regarde-moi, je suis deux fois plus petit que les autres.

— Tu t'es pris une raclée, c'est ça ?

Michael Sean voyait maintenant que j'étais attentif et que je ne cherchais qu'à y voir plus clair. Si bien qu'il m'a dit ce qu'il avait sur le cœur.

— Oui, tu vois, ils sont tous bien plus costauds que moi. Je n'ai pas encore achevé ma croissance, papa, et je n'ai pas grandi cet été. Toi, tu étais balèze dans ta jeunesse, ce qui fait que tu ne peux pas comprendre.

— Tu ne crois pas que je puisse comprendre.

Notre entretien s'est poursuivi. En l'écoutant, j'ai appris plein de choses sur mon fils. Tout d'abord, il avait l'impression d'être petit, ce qui explique qu'il se sentait vulnérable et n'avait pas confiance en lui. Ensuite, nous venions de nous installer dans un autre quartier, où il ne connaissait pas grand monde. Et puis, il s'était fait malmener l'année précédente. Or, il se sentait tenu d'être à la hauteur des espérances que je plaçais en lui.

Au bout de quelques minutes, pendant lesquelles j'ai sincèrement essayé de le comprendre, il m'a demandé :

— À ton avis, papa, qu'est-ce que je devrais faire ?

— Moi, tu sais, ça m'est égal. Sans blaguer. Si tu as envie de jouer, parfait. Sinon, très bien aussi. C'est à toi de voir. Dans un cas comme dans l'autre, je t'apporterai mon appui.

Ce n'est que plusieurs jours après qu'il m'a annoncé que finalement il avait envie de jouer au football au cours de l'année à venir. Ça m'a fait plaisir, mais je n'y ai pas attaché une grande importance. Ça ne m'aurait pas dérangé qu'il prenne la décision inverse. La bonne nouvelle, c'est que nous nous sommes ce jour-là rapprochés l'un de l'autre, et que cela ne s'est pas démenti depuis. J'ai découvert que, dans le domaine relationnel, il convient de prendre son temps. Le simple fait de l'écouter pendant une demi-heure, en s'efforçant de comprendre ce qu'il me disait, m'a permis de régler un problème qui aurait pu continuer à nous empoisonner la vie pendant des mois ou créer des frictions. Oui, c'est bien par le biais de l'empathie que l'on communique le plus rapidement.

Lorsque nous saisissons réellement le message que délivre notre interlocuteur, nous ne pouvons qu'éprouver de la compassion. Quand, l'œil humide, nous regardons un être cher, en partageant l'émotion qui l'étreint, nous en sommes transformés. Nous changeons complètement de paradigmes. Un(e) adolescent(e) insolent(e) s'avère être un jeune garçon ou une jeune fille esseulé(e) et qui rame. Derrière un époux renfrogné et qui se mure dans le silence, l'on découvre un inadapté, un dépressif et un être accablé de chagrin. Nous voyons ce qu'il se passe dans le cœur d'une mère vieillissante et acariâtre, qui souffre de ne pas avoir su jadis saisir sa chance, en maintes occasions, et s'afflige de constater que son espérance de vie s'amointrit. Tout un chacun a le cœur tendre, et quand nous entrons en contact avec cette tendresse, nous pénétrons en un lieu sacré.

Dans *Le Jugement dernier*, une nouvelle de Karel Capek figurant dans le recueil *Le Conte des deux poches*, on nous raconte l'histoire d'un assassin qui doit rendre des comptes au Ciel. Il se retrouve devant trois juges qui s'ennuient ferme et appellent à la barre un témoin, « un monsieur extraordinaire, barbu, majestueux, portant une toge bleue parsemée d'étoiles jaunes ». Il se trouve que c'est le seul qui soit cité, puisqu'il s'agit

du « Dieu omniscient ». L'accusé est prié de ne point l'interrompre, car « il sait tout, de sorte qu'il ne sert à rien de nier quoi que ce soit ». Le témoin confirme que l'accusé a commis des atrocités, mais il ne s'arrête pas là. Il explique en effet qu'à l'âge de six ans il a perdu son seul jouet, une bille en verre coloré, et qu'il en a fait une crise de larmes, puis qu'à sept ans il a volé une rose pour l'offrir à une petite fille, qui plus tard lui a opposé une fin de non-recevoir lorsqu'il l'a demandée en mariage, pour épouser à la place un homme riche, et qu'à l'époque il était sans domicile fixe et partageait sa pitance avec les autres vagabonds. « Il était généreux et rendait souvent service. Il était gentil avec les femmes, doux avec les animaux et il tenait parole. »

Il n'en est pas moins condamné au châtement éternel, comme on pouvait s'y attendre.

« Pourquoi n'est-ce pas vous que me jugez ? » demande-t-il à Dieu. « Parce que je sais tout. Si les juges savaient tout, absolument tout, ils ne pourraient pas non plus juger ; ils comprendraient tout et ils auraient le cœur gros... Je sais tout sur vous. Tout. Voilà pourquoi je ne suis pas en mesure de vous juger. »

À mes yeux, cela montre que plus je vous comprends, plus je suis affectueux avec vous, et moins je suis tenté de statuer sur ce que vous valez en tant qu'être humain. En revanche, moins je vous comprends, plus je suis enclin à vous considérer comme un « objet » que l'on juge, manipule et rejette.

Si vous prenez les devants, vous pouvez élaborer dans votre famille une culture d'empathie, en invitant les autres, vos enfants, vos vieux parents, votre conjoint(e) à s'exprimer, notamment quand ça va mal. Faites travailler vos « muscles empathiques ». Demandez-leur des précisions sur les conflits auxquels ils sont été confrontés, sur les malentendus auxquels ils se sont heurtés. Écoutez-les vous raconter comment il leur a fallu se battre. À mesure que vous nouerez des liens empathiques avec les autres, vous constaterez qu'ils vous revaudront ça. L'empathie est contagieuse.

Mon frère John, qui a une longue expérience en conseil familial, m'a raconté l'histoire d'une famille apparemment idéale, mais qui en réalité souffrait gravement d'un manque d'empathie :

Cette famille se composait de gens d'une grande richesse intérieure, avec des parents intelligents et des enfants formidables. Les parents nous avaient demandé de venir les voir, car leurs enfants, des adolescents, se montraient insupportables.

Nous avons invité les parents à passer dans une autre pièce, puis nous nous sommes assis avec les enfants. Au début, ils ne voulaient pas parler, mais enfin ils étaient intelligents et s'exprimaient très bien, de sorte qu'ils ne tardèrent pas à nous livrer le fond de leur cœur. Il se trouve que leurs parents ne les écoutaient pas, qu'ils ne les respectaient pas et n'essayaient pas de se mettre à leur place. Communiquer par le truchement du bâton de parole ne se limite pas à écouter, c'est aussi montrer un authentique respect. Nous étions donc là en train de nous identifier à eux. On leur avait toujours donné des ordres, et jamais on ne les avait laissé agir de leur plein gré. Ils en étaient venus à enterrer vivants de profonds ressentiments. On ne les avait jamais écoutés, on ne leur avait jamais permis de pratiquer la synergie et de s'épanouir.

Nous avons passé la journée à recueillir leur témoignage. Après quoi, nous avons fait venir les parents et leur avons demandé de noter sur une feuille de papier tout ce qu'évoquait pour eux le mot « amis ».

Nous avons ensuite comparé les réponses. Elles n'avaient rien de commun. C'était le jour et la nuit. Quand la mère a compris le but de l'opération, ses yeux se sont enfin dessillés. Elle est allée chercher une règle dans un tiroir et l'a donnée à ses enfants. « Désormais, si vous avez quelque chose à dire, vous la prenez. Ça signifie : "J'ai envie de parler et d'expliquer des trucs." » Après quoi elle a écouté. Leur culture familiale en a été changée.

Tous les dimanches après-midi, dit-elle, nous allons faire un tour en vélo, uniquement pour avoir l'occasion de nous connaître les uns les autres²⁴.

« La connaissance qui ne vous amène pas à vous dépasser est bien pire que l'ignorance²⁵ », nous dit la sagesse islamique. Plus j'ai envie de découvrir votre cœur, plus nous sommes à même, tous les deux, de surmonter nos divisions pour accéder à un lieu infiniment préférable à celui où nous nous trouvons à l'heure actuelle.

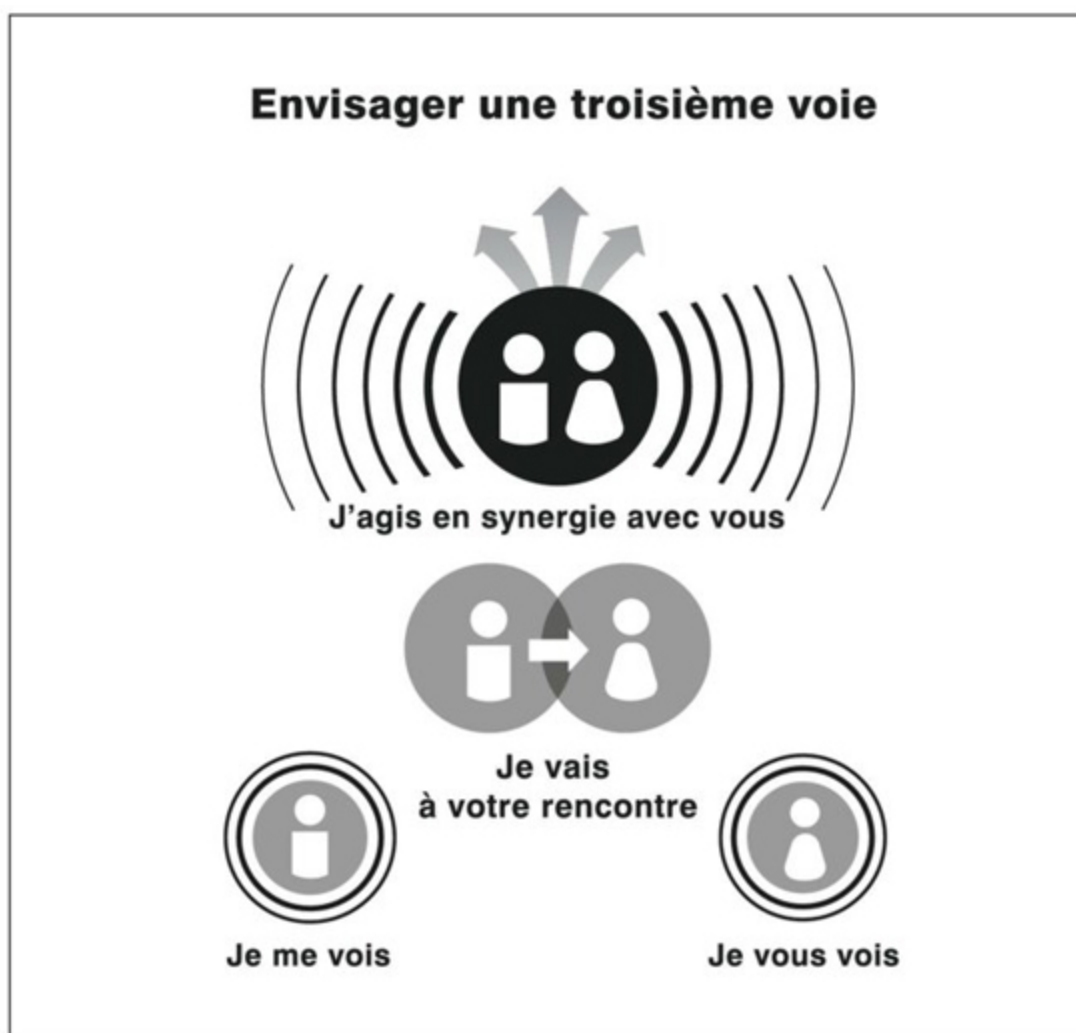
J'œuvre en synergie avec vous

La famille représente elle-même une troisième voie. Au départ, il y a le mariage de deux êtres humains uniques et l'union de deux cultures. Elle est régie par les paradigmes du respect et de l'empathie pour soi-même et pour l'autre, ce qui donne naissance à une troisième culture, une relation nouvelle et infiniment fructueuse, qui nous procure nos plus grandes joies et satisfactions.

C'est en adoptant délibérément l'état d'esprit propice à la synergie que nous construisons une famille axée sur la recherche d'une troisième voie. Nous nous y entraînons en essayant sans cesse de trouver une solution alternative dans toutes nos interactions, qu'il s'agisse de décider comment élever les enfants, gérer l'argent, opérer des choix en matière de religion ou favoriser l'intimité. Ce sont là des questions importantes, qu'il faut aborder sous l'angle de la synergie.

Trop souvent la synergie fait défaut, ainsi d'ailleurs que le respect et l'empathie, comme dans les dialogues suivants :

- ▷ « Je ne comprends pas pourquoi nous sommes toujours endettés. Nous gagnons plein d'argent. — Oh, fiche-moi la paix ! »
- ▷ « Dommage que tu sois aussi dur avec les enfants. — Comment veux-tu qu'ils apprennent si on ne les punit pas ? »
- ▷ « Tu n'es jamais à la maison. — Je me tue au travail pour vous faire vivre, tous, et toi, tu n'arrêtes pas te plaindre ! »



En général, nous ne nous querellons pas pour des raisons aussi graves. Imaginons que nous soyons en vacances, que j'aie envie d'aller à la plage, et toi de faire du golf. Nul besoin, d'ordinaire, de recourir à la synergie pour y remédier ; nous pouvons faire les deux, vaquer chacun à nos occupations pendant l'après-midi, ou bien choisir la même. Cela n'a guère d'importance.

Cette histoire remonte déjà à un certain temps, puisque mon fils Josh avait alors treize ans. Je l'ai emmené au golf un samedi après-midi. À l'origine, j'avais l'intention d'accomplir un parcours à neuf trous avec lui, puis de revenir à la maison écouter à la radio une émission qui comptait beaucoup pour moi. Je ne me suis pas rendu compte qu'il s'attendait à ce que nous accomplissions le parcours à dix-huit trous, et ça l'a chagriné que je lui explique qu'il nous fallait rentrer. Il adorait le golf, et nous n'avions guère l'occasion de passer du temps ensemble. Je me suis donc brusquement retrouvé confronté à un dilemme, décevoir mon fils et ne pas passer de temps avec lui, ou bien rater une émission importante pour mon travail. Mais il existe toujours une troisième voie : j'avais un transistor dans ma voiture, si bien que je me suis collé un écouteur dans l'oreille et que j'ai pu à la fois écouter l'émission et accomplir le parcours à dix-huit trous. Nous avons passé un moment formidable, Josh et moi, et j'ai pu saisir l'essentiel de ce qu'il se disait à la radio.

Nous pouvons tous les jours trouver des solutions alternatives comme celle-ci. Quand il s'agit d'un petit différend, il suffit de faire preuve d'un peu de créativité et de suivre son instinct. Il n'empêche que si le désaccord porte sur des questions plus importantes, une simple querelle peut dégénérer. Dans ce cas, la question n'est pas de savoir si on va à la plage ou bien au golf, c'est la nature de notre relation qui est en cause. Est-ce que nous optons pour une vie tramée par la synergie négative, ou au contraire par la synergie positive ?

Si vous voulez accéder à la synergie positive, je ne saurai trop insister sur l'importance des paradigmes « Je me vois », « Je vous vois », et « Je vais à votre rencontre ». Tant que je ne suis pas dans une disposition qui m'amène à faire preuve de respect et d'empathie, il est exclu de rechercher avec vous une troisième voie, car cela s'apparente à un jeu de l'esprit. La synergie procède de l'intérieur, et si j'en viens à vouloir jouer au plus fin avec vous, vous allez vous en apercevoir.

Elle a beau être indispensable, la synergie ne suffit pas à elle seule à résoudre les problèmes les plus graves. Comme le dit un philosophe, J.D. Trout : « L'empathie est un point de départ. Nous sommes hélas bien souvent paralysés avant de toucher au but²⁶. » L'empathie peut en soi opérer un changement, mais à moins de rechercher une solution alternative, le problème subsiste. Il en est que les querelles familiales épuisent, et d'autres qui ne croient pas possible de trouver une troisième voie. Ils peuvent très bien comprendre pourquoi leur mari, leur femme, leurs enfants ou leurs parents se comportent comme ils le font, et même se mettre à leur place, mais ils ont perdu l'espoir d'être à même de changer quoi que ce soit. Malgré tout, il existe aussi certaines personnes qui ont foi en la synergie et pensent que d'autres familles sont capables d'y arriver, seulement, ils ne sentent pas en mesure de le faire chez eux. Ils doutent d'eux-mêmes.

Les couples peuvent passer des années dans cet état de « divorce émotionnel » et se disputer sans cesse pour les mêmes raisons, car aucun des deux conjoints n'a le courage de demander à l'autre : « Es-tu prêt à essayer de trouver quelque chose de mieux que ce que nous avons ? »

Si toutefois nous y arrivons, nous avons alors le loisir d'accéder à ce que des spécialistes appellent « le troisième espace ». Au lieu de vous forcer à adopter mon point de vue ou bien de me ranger au vôtre, nous partons en quête d'un nouvel endroit qui intègre ce que nous avons le mieux compris, l'un et l'autre. Dans ce troisième espace, « nous troquons les conceptions dualistes et exclusives de la réalité contre un état d'esprit qui englobe dans un nouvel ensemble tous les aspects complémentaires des valeurs, attitudes et croyances diverses ». Pour dire les choses plus simplement, nous ne nous situons plus dans une optique qui veut que ce soit « ma méthode contre la vôtre », mais nous nous inscrivons dans une démarche commune qui tire profit de ce qu'il y a d'exceptionnel chez nous. Dans ce troisième espace, « nous nous trouvons là où nous n'avons jamais été²⁷ ».

Comme nous l'avons vu dans la discussion empathique d'un père et sa fille à propos de la drogue, cela ne s'arrête pas là. Lors même qu'elle s'exprime, la fille se glisse dans un troisième espace, un théâtre magique où l'on peut mettre en scène des solutions. N'oubliez pas qu'elle a expliqué qu'il est affreux de voir ses amis se mettre dans un état pareil.

« Ça doit être dur de les voir souffrir, déclarez-vous.

— Je crois que ça leur fait peur, répond-elle, mais ils ne savent pas comment s'arrêter. Ils n'ont personne à qui parler. Ils ne peuvent pas discuter avec leurs parents... à la différence de moi. »

« Voilà qui est mieux. L'empathie a ses avantages. » Telle est la réflexion que vous vous faites. Reste que c'est toujours elle qui a le bâton de parole.

« Ce serait formidable qu'on puisse les aider, Ria et Matt. »

Elle continue à réfléchir à voix haute.

« Leurs parents seraient furieux s'ils étaient au courant. À l'école, les profs n'arrêtent pas de nous mettre en garde contre la drogue, mais plus personne n'y prête attention. Les conseillers d'orientation sont sympas, mais ils sont débordés. À qui peuvent-ils s'adresser ?

— À ton avis ? » demandez-vous.

Jusqu'à présent, vous vous êtes contenté de répercuter son désarroi, et la voilà maintenant qui pénètre tout doucement dans le théâtre magique avec votre aide. Il y a dorénavant une foule de solutions possibles, où il n'est pas question de drogue.

Il semblerait plutôt qu'elle ait pris elle-même une décision et cherche le moyen d'aider ses copains à s'en sortir.

Un dénommé Gerardo González s'est trouvé confronté au même problème, voici quelques années. Ses parents avaient quitté Cuba, alors qu'il était encore tout petit, pour venir s'installer en Floride, et il avait connu pendant son enfance l'existence banale d'un réfugié qui n'envisageait pas de faire des études supérieures. Il s'est néanmoins inscrit avec un ami dans un centre universitaire de premier cycle, tout en travaillant dans un magasin, et il a trouvé la vie intellectuelle absolument fascinante. « Grâce à ces études, ma vision du monde a changé du tout au tout, et j'étais d'une curiosité insatiable », expliqua-t-il ensuite²⁸.

Gerardo ne voulait pas s'arrêter là, et son rêve prit corps peu après quand il fut admis à l'université de Floride. Mais une fois sur place, il assista à des scènes cauchemardesques auxquelles il ne s'attendait pas du tout : figurez-vous que les autres étudiants, ses amis et camarades, s'enivraient tous les week-ends ! Cela occasionnait des accidents de voiture, de graves intoxications, des agressions, au point de le traumatiser. Certes, les autorités universitaires faisaient tout leur possible pour dissuader les jeunes de boire à l'excès, et la police veillait au grain, mais cela ne servait apparemment à rien. Ne voulant ni laisser tomber ses copains, ni adopter le

même comportement autodestructeur, Gerardo essaya de trouver une troisième voie.

Conscient que les jeunes gens de son âge seraient plus enclins à écouter leurs homologues que les autorités, il participa à la mise sur pied d'un groupe d'information et de soutien, pour aider les étudiants à cesser de boire jusqu'à l'ivresse. Ainsi naquit BACCHUS (acronyme de *Boosting Alcohol Consciousness Concerning the Health of University Students*, soit « sensibiliser les étudiants aux dangers de l'alcool pour la santé »). Cette association connut un succès foudroyant, et elle ouvrit très vite une antenne dans les autres universités touchées par le fléau de l'alcoolisme. Aujourd'hui, des dizaines d'années après, BACCHUS est la plus vaste organisation estudiantine aux États-Unis. Gerardo et ses amis ont initié une nouvelle approche pour aider les jeunes à éviter les comportements à risques, ce que l'on appelle désormais « l'éducation par les pairs » ou bien le « soutien par les pairs », et qui, sous ses diverses déclinaisons, est devenu l'outil auquel on recourt communément dans la plupart des établissements scolaires et universitaires pour lutter contre la drogue et l'alcool²⁹. Elle permet ainsi de remédier de façon efficace aussi bien à l'aveuglement qu'au laisser-aller, et elle obtient des résultats remarquables, plus que n'importe quelle autre démarche³⁰. Quant à Gerardo González, il enseigne aujourd'hui dans l'une des meilleures universités, dont il est de surcroît le doyen.

J'imagine que le partenariat constitué par la fille et son père, peut déboucher sur un programme de soutien par les pairs, afin d'aider ses amis. Pour elle, ce serait une véritable troisième voie, qui lui éviterait tout à la fois de couper les ponts avec ses copains et de les suivre dans leurs penchants destructeurs. Il y a sans doute d'autres solutions viables que de rester enfermé dans ce faux dilemme. Elles ne sont peut-être pas toujours satisfaisantes, mais il suffit d'en passer par la synergie pour que cela donne d'excellents résultats. Les liens parents-enfants se renforceront, si de part et d'autre on fait preuve de respect et d'empathie. Dans le théâtre magique, à mesure qu'ils cherchent ensemble à régler un véritable problème de façon créative, leurs rapports prennent un tour nouveau. Réfléchissez aux choix qui s'offrent au père ou à la mère : donner des ordres à l'enfant, lui prodiguer des conseils, le supplier, lui faire la morale, l'enfermer dans sa chambre, ne pas lui adresser la parole, menacer de lui flanquer une raclée... Y en aurait-il une dans le lot qui soit susceptible d'opérer un tel changement ?

Famille en crise et troisième voie

C'est peut-être en période de crise que l'on a le plus besoin de synergie. Les difficultés les plus graves auxquelles nous sommes confrontés peuvent nous donner l'occasion de développer de façon très profitable les liens au sein de la famille. La naissance d'un enfant, la perte d'un emploi, la consommation de stupéfiants, un accident invalidant ou une maladie débilitante, voilà autant de tournants dans notre vie qui sont susceptibles de détruire notre famille ou au contraire de lui apporter du sang neuf, suivant l'état d'esprit dans lequel nous nous trouvons. Il ne s'agit pas en l'occurrence d'avoir une attitude positive, mais de se réclamer du paradigme de la création, et non de celui de la destruction.

Un licenciement peut très bien, par exemple, ajouter des difficultés financières à une crise d'identité inédite. Quand soudain on n'a plus besoin de vous, votre amour-propre en prend un coup. La violence conjugale s'accroît en même temps que le chômage. Ceux qui passent le plus clair de leur temps chez eux parce qu'ils n'ont plus de travail dépriment, « la drogue et l'alcool ne font que tendre davantage une situation déjà explosive³¹ ». Ces synergies volatiles peuvent détruire une famille.

En revanche, si vous adoptez le paradigme de la création, vous *vous verrez* et vous rendrez compte que *vous avez plus de talent, d'intelligence, de compétence et de créativité à offrir que l'on ne vous en demandait dans votre ancien travail, voire même qu'on vous laissait en montrer*. Le fait de vous retrouver au chômage vous permet de donner le meilleur de vous-même. Si *vous voyez les autres*, vous en viendrez à comprendre ce qu'il leur faut et comment vous pourrez répondre à leurs besoins. Si vous allez à leur rencontre et les écoutez en essayant de vous mettre à leur place, vous vous apercevrez très vite que vous êtes en mesure de leur permettre de vivre mieux, et pour ça, ils vous paieront. Ce n'est pas le travail qui manque sur Terre, on ne recherche tout simplement pas assez souvent une troisième voie.

J'ai entendu parler d'un homme d'un certain âge qui s'est retrouvé au chômage dans des circonstances particulièrement pénibles, puisque sa femme souffrait alors d'une maladie chronique. Sans revenus, les choses se présentaient mal pour eux. Cependant, il avait travaillé dans la vente des meubles, et il avait pu constater que, très souvent, les badauds qui faisaient du lèche-vitrines entraient dans le magasin et repartaient sans rien acheter. Il prit donc rendez-vous avec le propriétaire d'une chaîne de magasins de

meubles. « Il y a environ quatre mille personnes qui viennent chaque jour faire un tour dans vos magasins et repartent sans rien acheter. Si l'on met ça en rapport avec ce que vous gagnez en moyenne chaque fois que vous réalisez une vente, combien d'argent perdez-vous tous les ans ? » demandait-il à ce monsieur. Celui-ci estima que cela se chiffrait en millions de dollars. « Si vous arriviez à vendre quelque chose à ne serait-ce que le cinquième de ces gens, cela représenterait combien pour vous ? » demanda le chômeur. Son interlocuteur comprit tout de suite où il voulait en venir et l'embaucha sur-le-champ. Bon, encore fallait-il que notre homme tienne parole. C'est là que sa femme entra en scène. Elle avait une bonne expérience en matière de gestion d'entreprise, même si elle ne pouvait pas exercer un emploi traditionnel. Ils ont donc recherché une solution alternative, l'un et l'autre, et trouvé un grand nombre d'idées créatives qui ont permis d'augmenter le chiffre d'affaires au-delà de ce qui était prévu et promis.

La famille est un portefeuille de points forts. Quand on risque d'avoir des problèmes financiers, c'est la famille qui peut offrir les ressources les plus précieuses. Au sein des familles, les gens ont agi de concert pendant des milliers d'années. Cela risque d'être plus difficile à notre époque où chacun se spécialise. Mais penchons-nous sur le cas d'un couple qui se retrouve au chômage. La femme était comptable fiscaliste, le mari vendait des plats cuisinés et il leur fallait faire vivre trois grands fils adolescents. Au lieu de faire la queue à l'ANPE ou de sombrer dans le désespoir, ils ont décidé de mettre ensemble quelque chose sur pied. Les fils étaient souples et costauds, la femme savait gérer les finances et le mari était un vendeur hors pair. Comme l'on construisait plein de nouveaux lotissements dans le secteur où ils habitaient, ils ont monté une entreprise de pose de clôtures. Le mari s'occupait de l'aspect commercial, la femme gérait l'affaire et les fils posaient les clôtures. Ce fut une grande réussite.

Vous n'êtes certes pas obligé de monter une boîte avec les gens de votre famille. Il n'empêche que si les membres d'une famille ne doivent pas hésiter à se demander mutuellement de l'aide quand ils rencontrent des difficultés, ils peuvent, quand ils relèvent des défis, en profiter pour renforcer les liens qui les unissent, développer des compétences et se construire un autre avenir. Trop souvent, le premier réflexe consiste à s'épuiser à rechercher un autre emploi que l'on n'est pas sûr de conserver, un petit coin dans lequel on va se réfugier. Le deuxième réflexe est encore –

bien trop souvent là aussi – de baisser les bras et de cultiver une mentalité de victime. Quand vous essayez de parvenir à une solution alternative, cela vous permet d’espérer de concevoir vous-même votre emploi, puis de le mettre sur le marché. Imaginez la résilience d’une famille qui a la chance de se trouver dans un tel état d’esprit propice à la recherche d’une troisième voie !

La naissance d’un enfant représente là encore un défi majeur. Cela provoque un véritable séisme dans le couple qui se ressent à tous les niveaux, qu’il s’agisse de la communication, des finances, des priorités ou de l’intimité. Le nombre des tâches ménagères est multiplié par six. Les parents ont bien moins de temps libre, que ce soit pour eux-mêmes ou à se consacrer l’un à l’autre³². Malheureusement, la survenue d’un nouvel enfant risque de déboucher sur une séparation affective et de conduire au divorce.

Pourtant un enfant est un miracle, une merveilleuse troisième voie qui nous transforme. Un enfant peut renforcer le couple, même si un seul conjoint est disposé à adopter un état esprit qui l’amène à rechercher des solutions alternatives. Les femmes sont souvent déchirées entre leurs rôles de mère, d’épouse et de personne qui travaille. Une troisième voie consiste à trouver des moyens créatifs de remplir les rôles importants qui vous incombent, sans être pour autant débordée. Vous pouvez vous demander : « Quelle est la chose la plus importante que je puisse faire cette semaine en tant qu’épouse ? » Vous pouvez prévoir de ne passer que deux heures seule avec votre mari ; pour un homme qui se sent un peu déphasé, ces deux heures s’avéreront extrêmement fructueuses et viendront compenser les moments où vous n’avez pas la possibilité d’être avec lui. En tant que père, rien ne vous empêche non plus d’agir de même avec votre enfant : quelle importance revêt le fait de passer environ une heure avec votre bébé ? Cela peut avoir une valeur inestimable aux yeux de votre femme, de votre enfant, ainsi que pour vous-même. Dans ces moments d’intimité, vous devenez un *papa*. Comme aime bien le dire l’un de mes fils : « Ce n’est pas du tout la même chose d’être un père et un papa. »

Pour une mère célibataire, la vie revient souvent à être confrontée à un dilemme, puis à un autre, et ainsi de suite. Vous êtes fréquemment coincée entre vos rôles de maman et de femme qui travaille. Votre enfant tombe malade un jour où vous êtes obligée d’aller travailler. L’école de votre enfant annonce qu’elle sera fermée à cause de la neige et aucune baby-sitter n’est disponible. Vous avez envie d’aller voir la pièce montée par l’école de

votre enfant, mais vous ne pouvez pas être absente de votre travail ce jour-là. Que faire ?

Si vous êtes une mère célibataire, la simple démarche consistant à rechercher une troisième voie peut vous sauver la mise. Vous savez que vous serez confrontée à ces choix, de sorte que vous trouvez *d'avance* des solutions alternatives au fait de rater la pièce ou bien de ne pas aller au travail. Prenez rendez-vous avec votre patron et expliquez-lui que vous devez choisir entre deux rôles. Écoutez votre superviseur, en vous mettant à sa place. Que pense-t-il de la situation ? Il risque de se montrer compréhensif. Sinon, ne vous braquez pas. Plus vous êtes attentive à ce qu'il dit, plus il le sera également envers vous.

Ensuite, entrez en mode « théâtre magique ». Proposez des solutions, n'en restez pas au problème. Y a-t-il quelqu'un pour vous remplacer en cas d'urgence ? Pouvez-vous emmener votre enfant avec vous sur votre lieu de travail ? À part ces idées qui tombent sous le sens, rien ne vous empêche de faire preuve de créativité et d'en profiter pour redéfinir votre rôle au travail. Quels problèmes pouvez-vous résoudre si l'on vous permet de travailler chez vous ? Rien ne dit que vous ne serez pas ainsi plus rentable pour votre entreprise, dans la mesure où vous reviendrez moins cher en frais généraux. Une jeune mère célibataire a trouvé un emploi de bas échelon dans une banque. Ses horaires de travail n'étant pas flexibles, ça lui a posé un problème. Elle a donc fait une proposition inédite. Comme elle avait remarqué que la banque devait s'occuper de propriétés hypothéquées, elle a suggéré d'aller y faire le ménage, en présentant pour cela une note moins élevée que ce que demandait la société d'entretien qui s'en chargeait jusque-là. Son idée a plu à la direction ; de son côté, elle pouvait choisir ses horaires de travail et même emmener son enfant avec elle (c'est ce qu'on appelle une solution « gagnant-gagnant »). Par la suite, cette troisième voie a donné naissance à sa propre société de nettoyage et d'entretien. Cette jeune femme a alors embauché des gens pour effectuer le travail, et ça lui a rapporté beaucoup d'argent !

Nul besoin *d'avoir une* crise pour *être en* crise. Les familles sont fragiles, et constamment sujettes à des déchirements. Sauf à en reconnaître la valeur, les différences menacent de nous séparer les uns des autres.

On m'a parlé d'une famille où il existe entre les conjoints des différences tranchées qui auraient pu se solder par sa désintégration. Quand il était jeune homme, le mari était un sportif émérite et était la vedette de

toutes les équipes de la ville. La qualité de son jeu était légendaire. Il était aussi très doué pour les maths et il avait le sens des affaires. Cependant, il a épousé une femme qui n'avait pas les mêmes centres d'intérêt que lui. En effet, elle adorait la danse, le théâtre et tout ce qui touchait aux arts. Et puis, alors qu'il était issu de la classe ouvrière, elle venait d'une famille nantie. Enfin, il était grand, robuste et direct, tandis qu'elle était menue, démonstrative et élégante. On voit mal deux individus moins compatibles.

En revanche, on imagine très bien qu'entre eux le torchon brûlait. Comme ils ne s'intéressaient pas aux mêmes choses, on s'attendrait à ce qu'ils se soient éloignés de plus en plus l'un de l'autre, la femme allant à l'opéra pendant que le mari restait scotché devant la télé à regarder les émissions sportives. Mais ce n'est pas ce qui est arrivé, car il s'agissait là d'une famille animée par l'esprit de la troisième voie. Ces deux individus ont eu la sagesse de *célébrer* leurs différences.

La femme fit entrer ses enfants dans une troupe de théâtre du coin, une petite compagnie qui vivotait et donnait ses représentations dans un vieux restaurant égaré au milieu d'un centre commercial miteux. Endettée de plusieurs milliers de dollars, cette troupe risquait à tout instant de mettre la clé sous la porte. À l'instigation de sa femme, le mari est allé voir jouer ses enfants, et cela l'attendrit ; à l'évidence, son épouse et ses enfants adoraient cet endroit délabré. Il constata qu'il y avait en effet beaucoup de travaux de rénovation à entreprendre. Comme il était bricoleur, il se proposa d'aider à construire des décors. Avec son sens des affaires, il leva des fonds et se retrouva bientôt administrateur, puis directeur du théâtre.

Le papa ne monta jamais lui-même sur les planches, mais à force de regarder tous les soirs ses enfants se produire sur scène, il se prit de passion pour le théâtre, avec tout ce que cela représentait. Dans le même temps, sa femme est devenue directrice de création. Ils engagèrent bientôt des amis pour tailler les costumes, fabriquer les décors, jouer de la musique et se glisser dans la peau d'un comédien. Pour le mari, le mot d'ordre, c'était la qualité ; on s'aperçut très vite que c'était un perfectionniste, de la même manière dans un théâtre qu'il l'avait été dans le passé sur un terrain de football.

La jeune famille fut bercée par cette ambiance, et chaque enfant apporta sa pierre à l'édifice. Un fils s'avéra excellent comédien, un autre apprit à danser comme un pro, une fille, à l'époque adolescente et qui envisageait au départ de devenir vétérinaire, changea d'avis quand elle montra des talents

peu communs pour évaluer la rentabilité de l'opération. C'est elle qui s'occupait de la comptabilité, et elle eut l'idée de développer la vente de cartes d'abonnement par mesure d'économie. Elle se spécialisa carrément dans la mise en scène et l'administration d'un théâtre.

Cette petite troupe suscita l'enthousiasme du public. Au bout d'un moment, il devint manifeste qu'il lui fallait un espace plus grand. Avec son sens des affaires, le mari contribua à lever des fonds auprès des gens de la ville, si bien qu'après voir uni ses efforts pendant quinze ans, cette petite famille a célébré avec ses concitoyens l'inauguration d'un magnifique théâtre, véritable monument à son dévouement et à la synergie dont elle avait fait preuve.

Soudés par cela même qui les distinguait, nos amis sont un exemple de ce à quoi je fais allusion en parlant d'une troisième voie à la maison. Il faut compter avec tout le monde, chacun apporte sa contribution, personne n'est oublié. Ce mélange de la culture du mari et de sa femme au sein d'une troisième culture inédite constitue à l'évidence bien plus que la somme des parties.

Si ça ne marche pas

Il faut bien reconnaître que très souvent les familles optent pour la rupture. Que faire, si vous avez en vain essayé de créer et de construire ensemble ?

Le divorce ne signifie pas nécessairement la fin de la synergie familiale. Les gens divorcent pour quantité de raisons, mais ils n'ont pas besoin de devenir des ennemis, en se réclamant de la pensée binaire qui les amène à récriminer à longueur de temps l'un contre l'autre. S'ils adoptent un état d'esprit propice au respect et à l'empathie, un(e) ex-conjoint(e) peut transformer la vie des enfants et la nature des rapports qu'il ou elle entretient avec eux. Il suffit que l'un des deux le veuille pour rompre le cycle du ressentiment, même si l'autre fait la sourde oreille. N'oubliez pas que nous avons toute latitude pour ne pas nous laisser blesser par les autres.

Mon ami Larry, qui est juge fédéral, eut un jour l'occasion de voir l'une de ses confrères à l'œuvre : cette dame avait la réputation de parvenir à une solution alternative dans les litiges les plus âpres sur lesquels les tribunaux sont appelés à se prononcer, à savoir décider auquel des deux ex-conjoints on accordera la garde des enfants en cas de divorce. Ce jour-là, on allait

décider du sort d'une fillette de sept ans et d'un petit garçon de cinq ans. « Assis chacun à une table, les parents s'ignoraient superbement. Pendant que leurs avocats respectifs étaient en train de discuter, la femme se tamponnait les yeux avec un mouchoir en papier, tandis que l'homme, qui avait croisé les bras, regardait dans le vide. » C'est alors que le juge entra dans la salle d'audience et s'assit. L'avocat de la femme fut le premier à prendre la parole. Il allait démontrer, expliqua-t-il, que le mari passait le plus clair de son temps à pêcher et chasser avec ses copains, quand il ne faisait pas du bowling, et qu'il rentrait le soir à une heure indue. Pour sa défense, son avocat fit observer que sa femme avait une liaison avec un collègue de travail. Ils demandaient l'un et l'autre à se voir confier la garde exclusive des enfants.

La juge ôta ses lunettes, marqua un temps d'arrêt et fit la déclaration suivante :

Je vais aujourd'hui consacrer plusieurs heures à recueillir les dépositions. Après quoi je déciderai lequel ou laquelle de vous deux il faut croire. Je pourrais conclure que le père n'est qu'un vulgaire bambocheur. D'un autre côté, je pourrais aussi déclarer que la femme entretient une liaison extraconjugale. En fin de compte, je statuerai. Vous prenez donc le risque de me laisser décider à votre place, sans chercher à défendre vos intérêts égoïstes, mais dans le bien des enfants.

Sachez que je n'éprouve pas comme vous de l'affection pour eux. C'est à leur bonheur que je pense. Je prononcerai néanmoins un jugement qui aura une incidence sur leur vie, à tous deux. Or, il se pourrait, hélas, que je prenne une décision fâcheuse...

Je suggère par conséquent que vous autres, parents, fassiez preuve d'un peu de maturité et songiez à l'intérêt de vos enfants. Je vais suspendre l'audience pendant une demi-heure. Profitez-en pour tâcher de voir chacun avec votre avocat ce qui serait le plus souhaitable pour ces enfants. Pensez à leur avenir. Si vous arrivez à oublier votre ego et votre fierté, vous devriez trouver la solution.

Dans le cas inverse, leur destin repose dans mes mains, celle de quelqu'un qui ne les connaît même pas. À tout à l'heure.

Larry apprit plusieurs semaines après ce qu'il s'était passé. Le mari et la femme ont passé un long moment ensemble, ce matin-là, en présence de leur avocat, mais surtout en tête à tête. Ils se sont écoutés et se sont pardonné, en constatant à quoi ça les avait amenés de se faire la guerre. Il se trouve qu'il n'était pas vraiment un noceur, et que sa femme ne le trompait pas non plus, tout cela n'étant que les reproches infantiles et vulgaires que s'adressent des êtres animés par une mentalité agressive. Découragée, elle s'était épanchée auprès de son supérieur hiérarchique, mais cela n'était pas allé plus loin. Quant à lui, il était certes immature, mais ça ne l'empêchait pas d'être par ailleurs un bon père.

Ils s'étaient séparés et n'avaient pas l'intention de reprendre la vie commune, pourtant ils décidèrent de se partager la garde des enfants. Le mari reconnut qu'il valait mieux qu'ils habitent chez leur mère, qui avait tout ce qu'il fallait, et la femme accepta qu'il vienne les chercher quand il en aurait envie. Ainsi resteraient-ils une famille autant que faire se pourrait³³.

« J'ai vu à l'œuvre une véritable pacificatrice », me dit Larry. Au lieu de passer une journée à écouter des diatribes puériles, puis à essayer de prendre une décision en se situant dans l'optique de la pensée binaire, la juge du tribunal de la famille a agi en catalyseur d'une solution alternative. Elle se rendait bien compte qu'elle n'avait pas pour mission d'offrir une tribune à des parents qui se déchiraient, mais d'offrir le meilleur avenir possible à un petit garçon et une petite fille. Fort heureusement, le père et la mère comprirent aussi que c'était leur devoir.

Certes, les divorcés n'ont pas besoin de passer au tribunal pour décider de ne pas avoir de relations destructrices, mais qui reposent au contraire sur la synergie. Nul besoin pour eux de rester victimes l'un de l'autre. Les lois de la synergie valent pour tout le monde ; respect envers soi-même et le conjoint, empathie réciproque et volonté de chercher une troisième voie dans tous les domaines, qu'il s'agisse de la famille, de la propriété ou du couple.

Quand l'ex-conjoint fait la sourde oreille, il faut beaucoup de force et de courage pour adopter un état d'esprit propice à la recherche d'une solution alternative. Mais c'est possible, et l'on y gagne une paix intérieure qui n'a pas de prix.

J'animais une réunion voici quelque temps quand j'ai été témoin d'une scène étonnante. J'étais en train d'exposer certains principes en vertu desquels il faut prendre sa vie en main quand un monsieur a grimpé sur sa chaise pour déclarer (je paraphrase) : « Ma femme m'a quitté la semaine dernière. Je ne m'y attendais pas. Ça m'a tout à la fois blessé, mis en colère, donné l'impression d'être trahi et plongé dans l'embarras. Mais, aujourd'hui, après avoir entendu ce qu'il s'est dit ici, j'ai décidé d'être heureux et de ne plus me sentir ni gêné ni blessé. »

Son courage, son humilité et son désir de construire sa vie au lieu d'être victime des circonstances ou de ses rapports avec sa femme m'ont vivement impressionné. Je suis sûr qu'il était en plein désarroi et que le ciel lui était tombé sur la tête. Il prit cependant conscience du fait qu'il était toujours

libre de réagir comme il le voulait devant cette cruelle épreuve. Il a compris qu'il était en mesure d'agir, au lieu de subir.

Je l'ai félicité, en lui disant qu'il pouvait oublier sa colère, pardonner et se construire une autre vie. Ce n'est pas facile en pareilles circonstances. Tout le monde dans la salle l'a applaudi, moi y compris. Je n'avais encore jamais rien vu de tel. J'ignore ce qu'il va advenir de lui et de sa femme. Mais je sais que s'il adopte le paradigme de la création et en vient à se considérer comme celui-là même qui façonne son existence et choisit librement, il va s'épanouir et donner un sens à sa vie. En fin de compte, il trouvera la paix de l'esprit.

« La famille est la première institution et aussi la plus importante, le terreau de l'engagement, de l'amour, du caractère ainsi que du sens des responsabilités, aussi bien d'un point de vue social que dans le domaine personnel³⁴. » Je souscris entièrement à cette déclaration de la Commission sur la famille réunie à l'initiative du président américain. Dans la vie, la synergie n'est jamais aussi indispensable qu'au sein de la famille, et en même temps jamais aussi mal comprise.

Quand elle rentre du travail, une femme que je connais s'arrête un instant devant sa porte, le temps de songer aux siens et d'imaginer le genre de monde qu'elle a envie de construire avec eux. Puis elle ouvre la porte et fait en sorte que cela se réalise.

ENSEIGNER POUR APPRENDRE

La meilleure façon de s'instruire en lisant ce livre, c'est de relayer auprès d'un autre ce que vous en avez retiré. Tout le monde sait que l'enseignant apprend davantage que l'élève. Trouvez quelqu'un, un collègue, un ami, un membre de votre famille à qui transmettre ce que vous avez compris. Posez-lui les questions provocantes qui suivent, ou bien trouvez-en d'autres.

- ▷ Comment la pensée binaire contribue-t-elle à ce que l'on assiste actuellement à un taux élevé de divorces ?
- ▷ Comment définir au mieux l'« incompatibilité » ? En quoi la compassion s'oppose-t-elle à l'incompatibilité ?
- ▷ « Les familles qui marchent bien sont celles dans lesquelles transpire la synergie. » Pourquoi la synergie joue-t-elle un rôle fondamental dans la réussite d'une famille ?
- ▷ « Au fond, les conflits familiaux sont dans l'ensemble des conflits identitaires. » Pourquoi se dispute-t-on, au sein d'une famille, pour des motifs apparemment dérisoires ? En quoi la véritable « usurpation d'identité » sape-t-elle les familles ?
- ▷ Pourquoi faire grand cas des différences qui existent entre les membres d'une même famille ? Comment s'y prendre ?
- ▷ Par quels stades faut-il passer pour transformer la colère et le ressentiment en synergie ?
- ▷ Comment s'aperçoit-on dans une famille que quelqu'un est enfermé dans un dilemme typique de la pensée binaire ? Comment l'aider à rechercher une troisième voie ?
- ▷ Quel intérêt y a-t-il à considérer une remarque désobligeante ou un comportement agressif comme une invitation à pratiquer l'écoute

empathique ?

- ▷ Quels avantages présente l'empathie en présence d'une situation conflictuelle au sein d'une famille ?
- ▷ Quelles mesures pourriez-vous prendre pour mettre en place une culture familiale axée sur l'empathie ?
- ▷ Quels défis pourriez-vous relever, dans votre vie de famille, en recherchant toujours une troisième voie ?
- ▷ Quel hommage rendre aux gens de votre famille qui pratiquent la synergie ?

À ESSAYER

Êtes-vous mêlé à un conflit à la maison, ou bien avez-vous un différend avec un ami ? Vous faut-il apporter des solutions créatives à un défi que vous rencontrez au sein de votre famille ? Venez-en à concevoir des prototypes de solutions alternatives. Invitez les autres à y participer. Servez-vous du « mode d'emploi en quatre étapes pour arriver à la synergie ».

4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE

❶ Poser la question de la troisième voie :

« Êtes-vous disposé à rechercher une solution qui soit meilleure que toutes celles que nous avons déjà trouvées ? » Si oui, passez à la deuxième étape.

❷ Définir les critères de la réussite

Énumérez ci-dessous ce qui caractérise une solution dont tout le monde se félicite. À quoi ressemble la réussite ? Qu'est-ce qu'il faut vraiment faire ? Que serait un résultat où toutes les parties concernées y gagneraient ?

❸ Mettre en œuvre des troisièmes voies

Dans ce cadre (ou ailleurs), fabriquez des modèles, tracez des croquis, inspirez-vous d'idées, chamboulez votre façon de penser. Allez vite en besogne et soyez créatifs. Abstenez-vous de juger, jusqu'à ce que vous vous enthousiasmiez d'être arrivé à la synergie.

(((❹))) Arriver à la synergie

Expliquez ici les solutions alternatives que vous proposez et, si le cœur vous en dit, comment vous avez l'intention de les mettre en œuvre.

MODE D'EMPLOI EN 4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE



Les 4 étapes vers la synergie. Ce processus vous aide à mettre en pratique le principe de la synergie. 1) Se montrer disposé à trouver une troisième voie. 2) Déterminer ce que la réussite représente pour chacun. 3) Essayer des solutions, jusqu'à ce que 4) l'on arrive à la synergie. Pendant tout ce temps, écouter l'autre en essayant de le comprendre.

Comment arriver à la synergie

1 Posez la question de la troisième voie

Dans une situation conflictuelle ou créatrice, cela permet à chacun de s'affranchir de ses positions ou idées préconçues pour concevoir un troisième point de vue.

2 Précisez les critères du succès Énumérez ce qui caractérise la réussite, ou bien consacrez un paragraphe à expliquer ce que vous considéreriez comme un succès. Profitez-en pour répondre aux questions suivantes : • Tout le monde participe-t-il à la définition des critères ? Obtenons-nous le plus d'idées possibles de la part du plus grand nombre de gens possible ? • Quels objectifs visons-nous vraiment ? Que convient-il de faire au juste ? • Quels résultats feront que chacun y gagne ? • Oublions-nous nos exigences pour chercher quelque chose de mieux ?	3 Élaborez une solution alternative Suivez ces directives : • Faites comme si ce n'était pas « pour de bon ». Tout le monde sait que c'est un jeu. • Évitez de tomber d'accord, de conclure, de trouver un accord hâtif, ou bien de parvenir à un consensus. • Gardez-vous de juger les idées des autres. • Réalisez des maquettes, illustrez le tout sur le tableau blanc, rédigez des ébauches. • Tournez les idées dans l'autre sens. Renversez la sagesse des nations. • Travaillez vite. Fixez-vous un délai, de telle manière que l'énergie ne retombe pas et que les idées foisonnent. • Multipliez les idées. Vous ne pouvez pas savoir si une idée qui vous vient au pied levé ne va pas vous amener à trouver une solution alternative.

((4)) Atteindre la synergie

Quand tout le monde s'anime et a des idées originales, on voit qu'on avance vers une troisième voie. Le vieux conflit est enterré ; la nouvelle solution répond aux critères du succès. Attention, ne confondez pas compromis et synergie. On se satisfait d'un compromis, sans plus. Dans un compromis, tout le monde y perd, avec la synergie, tout le monde y gagne.

- 1- Zainab Salbi, « Women, Wartime and the Dream of Peace », TED.com, juillet 2010.
- 2- Alison Clarke-Stewart and Cornelia Bretano, Divorce : Causes and Consequences, New Haven, Yale University Press, 2007, p. 108. Ouvrage indisponible en français. (NdT)
- 3- Mark Sichel, Healing from Family Rifts, New York, McGraw-Hill Professional, 2004, p. 83. Ouvrage indisponible en français. (NdT)
- 4- Elif Shafak, « The Politics of Fiction », TED.com, 16 juillet 2010
- 5- J'exprime toute ma gratitude à Kathleen McConkie Collinwood, avocate et médiatrice spécialisée dans les questions de famille, qui m'a communiqué ces données et m'a aidé à comprendre ces questions.
- 6- Hara Estroff Marano, « The Key to End Domestic Violence », Psychology Today, 18 février 2003.
- 7- Edward Albee, Who's Afraid of Virginia Woolf ?, New York, Simon & Schuster, 2003, p. 17 et 159. Qui a peur de Virginia Woolf ?, Arles, Actes Sud, 2012. (NdT)
- 8- Patricia Love and Steven Stosny, How to Improve Your Marriage Without Talking About It, New York, Broadway Books, 2007. Ouvrage indisponible en français. (NdT)
- 9- Steven Stosny, You Don't Have to Take It Anymore, New York, Simon & Schuster, 2005, p. 63. Ouvrage indisponible en français. (NdT)
- 10- Voir David Rock, « Your Brain at Work », Google Tech Talks, 12 novembre 2009, com/watch?v=XeJSXfXep4M.
- 11- Maria Colenso, « Rage : Q&A with Dr Steven Stosny », Discovery Health, <http://health.discovery.com/tv/psych-week/articles/rage-q-a-stosny.html>.
- 12- Your Child is a Person. Ouvrage indisponible en français. (NdT)
- 13- Stella Chess and Alexander Thomas, Goodness of Fit : Clinical Applications from Infancy through Adult Life, Londres, Psychology Press, 1999, p. 8 et 100-108. Ouvrage indisponible en français. (NdT)
- 14- Voir Eric J. Mash, Child Psychopathology, New York, Guilford Press, 2003, p. 77. Ouvrage indisponible en français. (NdT)
- 15- Jonathan Swift, « A Treatise on Good Manners and Good Breeding », in The English Essayists, éd. Robert Cochrane, Édimbourg, W.P. Nimmo, 1887, Google e-book, p. 196. Traité sur les bonnes manières et la bonne éducation. (NdT)
- 16- Pablo Casals, Joys and Sorrows, New York, Simon & Schuster, 1974, p. 295. Joies et Peines. (NdT)
- 17- Stosny, You Don't Have to Take It Anymore, op. cit., p. 208.
- 18- Haim Ginott, Between Parent and Child, New York, Random House Digital, 2009. Ouvrage indisponible en français. (NdT)
- 19- Sichel, Healing from Family Rifts, op. cit., p. 166.
- 20- Shafak, « The Politics of Fiction », op. cit.
- 21- H. Wallace Goddard et James P. Marshall, The Marriage Garden : Cultivating Your Relationship so it Grows and Flourishes, New York, Wiley, 2010, p. 80. Ouvrage indisponible en français. (NdT)
- 22- Voir William L. Ury, « Conflict Resolution among the Bushmen : Lessons in Dispute Systems Design », Negotiation Journal, octobre 1995.
- 23- Jessica Ball et Onowa McIvor, « Learning About Teaching as if Communities Mattered », article soumis le 27 novembre 2005 lors de la conférence internationale sur l'éducation qui se tenait à Hamilton, en Nouvelle-Zélande, 6.
- 24- Interview avec John Covey réalisée le 18 février 2011.
- 25- Shafak, « The Politics of Fiction », op. cit.

26- J.D. Trout, *The Empathy Gap : Building Bridges to the Good Life and the Good Society* New York, Penguin, 2009. *Ouvrage indisponible en français. (NdT)*

27- Isaura Barrera, Robert M. Corso et Dianne Macpherson, *Skilled Dialogue : Strategies for Responding to Cultural Diversity in Early Childhood*, Baltimore, P.H. Brookes, 2003. *Ouvrage indisponible en français. (NdT)*

28- Gerardo M. González, « *The Challenge of Latino Education : a Personal Story* », université de l'Indiana, 23 octobre 2008, p. 9.

29- « *The BACCHUS Network Organizational History* », www.bacchusnetwork.org/history.html.

30- Cf. Judith A. Tindall et al., *Peer Programs : an In-Depth Look*, Oxford, Taylor & Francis, 2008, p. 55. *Ouvrage indisponible en français. (NdT)*

31- Alan Schwartz, « *Recession and Marriage, What is the Impact ?* », MentalHealth.net, 14 janvier 2010, www.mentalhelp.net/poc/view_doc.php?type=doc&id=35065&cn=51.

32- Beth A. LePoire, *Family Communication : Nurturing and Control in a Changing World* Thousand Oaks, SAGE Publications, 2005, p. 116. *Ouvrage indisponible en français. (NdT)*

33- Courriel envoyé à l'auteur par Larry M. Boyle.

34- *La famille d'abord : rapport définitif de la commission nationale sur les familles américaines vivant en ville*, Washington, D.C., janvier 1993.

5

La troisième voie à l'école



*Libérez le potentiel d'un enfant, et vous
transformerez le monde avec lui.
MARIA MONTESSORI*

Dans tous les pays où je me rends, je vois pétiller les yeux des enfants et se peindre un sourire sur leur visage. Quand on se donne la peine de regarder, on sent que chacun d'eux recèle une promesse infinie, et que c'est un immense malheur pour la société si celle-ci ne se réalise pas.

Pour que cet espoir prenne corps, nous comptons beaucoup sur l'école. Dans le monde entier, parents et enseignants conjuguent leurs efforts pour donner leur chance aux enfants, quitte à se heurter à de grandes difficultés. On convient généralement que non seulement l'instruction permet de lutter contre l'indigence qui continue à sévir – qu'elle soit d'ordre matériel, intellectuel ou spirituel –, mais aussi qu'elle est l'avenir de la planète.

À mon avis, le problème se pose au niveau individuel et mondial. J'ai vu des photos satellite de la Terre la nuit, des chapelets de lumière

s'égrènent sur notre planète. Chaque lueur, je le sais, renvoie à une multitude de familles et d'enfants qui rêvent aux perspectives qui s'offrent à eux, et je me demande combien d'entre eux obtiendront satisfaction ou seront floués. J'ai moi aussi de nombreux petits-enfants, qui, je l'espère, seront heureux plus tard.

La plupart du temps, les gens partagent mes inquiétudes. Nous avons réalisé une enquête dans le monde entier pour savoir ce qu'ils estiment être le plus grand défi auquel leur pays est confronté. Résorber le chômage et faire en sorte que chacun bénéficie d'une bonne instruction, tels étaient leurs principaux sujets de préoccupation. Quand nous avons voulu avoir des précisions, voici les raisons qu'ils nous ont données :

- ▷ « Pour apporter une solution aux autres problèmes que nous rencontrons, il faut au départ avoir une solide instruction. »
- ▷ « Une solide instruction permet de construire un avenir meilleur et novateur. La société évolue plus vite que nous, et nous consacrons des crédits insuffisants à l'éducation, par rapport à d'autres pays. »
- ▷ « C'est grâce à l'éducation qu'on peut régler les autres problèmes. Notre système éducatif est défaillant. Les enseignants sont paresseux, dépravés et mal formés. »
- ▷ « Il nous faut un modèle éducatif qui donne leur chance aux élèves et leur permette de s'assumer. Si nous parvenons à avoir une éducation de qualité, il en ira de même pour tout le reste – automagiquement ! (C'est une faute de frappe, mais il me plaît bien, ce mot-là !) »
- ▷ « Une éducation de qualité est à la base de tout. Les gens instruits ne sont pas enclins à écouter le chant des sirènes et les promesses fallacieuses. »
- ▷ « Dans les pays pauvres et émergents comme le nôtre, les enfants ne reçoivent qu'une éducation sommaire, surtout les filles. L'instruction permet d'apporter une solution à quantité d'autres problèmes auxquels nous sommes confrontés de part le monde. »
- ▷ « Une bonne instruction est indispensable pour jouir de la prospérité, du plein-emploi et de la croissance économique. »
- ▷ « C'est à cause d'une éducation défaillante que nous en sommes arrivés là. J'ai enseigné pendant dix ans dans les écoles publiques. Il nous faut refondre le système avant qu'il ne soit trop tard. »

- ▷ « L'éducation revêt une importance fondamentale. Nous verrons ensuite nos autres efforts couronnés de succès. »

Il va de soi que l'un de nos plus grands défis consiste à permettre aux enfants d'apprendre et de se réaliser. En Chine et en Inde, l'enseignement est excellent dans les grandes villes, mais laisse à désirer dans l'arrière-pays. En Finlande et en Corée du Sud, il est de grande qualité, puisque nous avons affaire à une culture d'entraide homogène, qui donc s'y prête. Au Canada, en Grande-Bretagne et aux États-Unis, on est consterné de lire certains grands titres de journaux¹ :

- ▷ Toronto : « Johnny ne sait pas lire, or il est étudiant. »
▷ Londres : « Nos élèves sortent de l'école sans savoir lire ni écrire, et ils ont des problèmes relationnels. »
▷ Washington : « 82 % des écoles connaissent un fort taux d'échec. »

Chaque pays est confronté à des problèmes différents, mais partout se pose la même question : est-il possible d'offrir à chaque enfant un enseignement sinon excellent, du moins convenable ?

Le grand débat

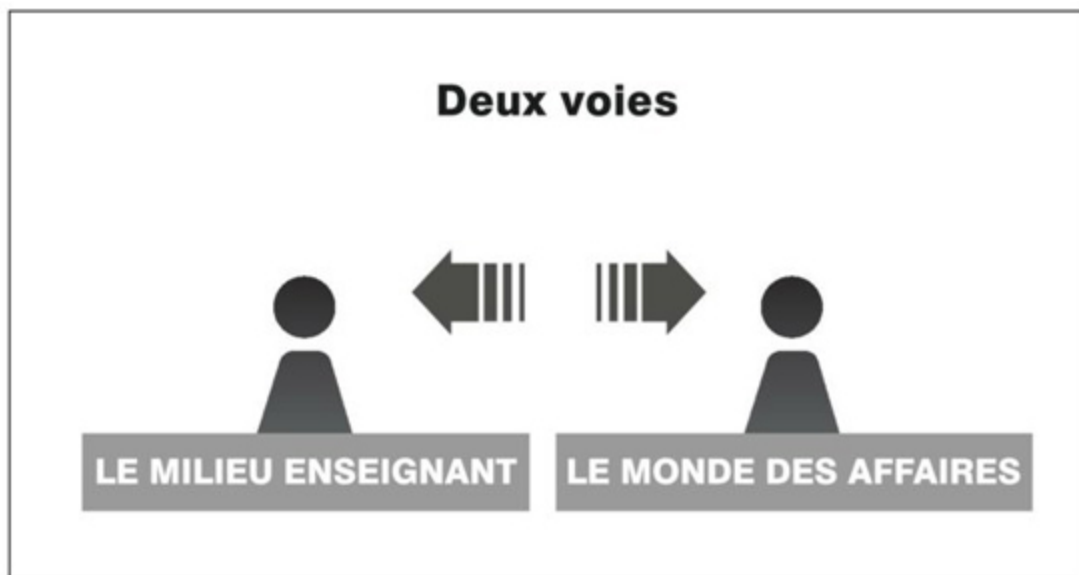
La question de l'instruction a suscité une controverse et a donné lieu à de multiples prises de position, qui d'ordinaire se répartissent en deux camps. D'une part, ceux qui attribuent les piètres résultats à un manque d'équité imputable à la pauvreté, au racisme, aux perturbations dont la famille est le théâtre, et au fait que les responsables politiques ne sont guère disposés à financer correctement les écoles. C'est là un discours que l'on entend surtout dans la bouche des gens qui appartiennent au milieu enseignant. D'autre part, ceux qui pensent que le problème vient du système éducatif lui-même, qui est rigide, médiocre et incapable de s'adapter à l'évolution de la société. C'est plutôt dans le monde des affaires que l'on parle ainsi.

Les chefs d'entreprise ne comprennent pas pourquoi les éducateurs ne veulent pas les écouter. Consternés par ce qui est visiblement un océan de médiocrité, ils affirment que, pour accomplir sa mission, l'école doit faire sienne cela même qui a permis au secteur privé américain d'être le moteur

de la prospérité dans le monde entier, à savoir le dynamisme, la créativité et la recherche constante de l'efficacité et des résultats. Pour eux, le système éducatif est un dinosaure poussif qui ne remplit pas sa fonction car il n'obéit pas aux impératifs du marché. Selon eux, les écoles ont besoin d'être en émulation pour innover et améliorer leurs résultats. Ils préconisent souvent la « séparation de l'école et de l'État », et donc la privatisation du système éducatif.

Les doléances des enseignants énervent les chefs d'entreprise : « Payez-nous davantage, ou bien ce seront vos enfants qui en feront les frais. C'est votre parcimonie qui explique que le système éducatif fonctionne mal. Vos enfants ne comptent visiblement pas assez à vos yeux pour que vous accordiez des crédits suffisants à l'éducation. Laissez-nous travailler seulement quelques heures par semaine et prendre de longues vacances, et fichez-nous la paix. » Dans le milieu des affaires, on pense souvent que le système éducatif est un gouffre financier, dont on retire de moins en moins de bénéfices.

Les enseignants se réclament bien entendu d'un tout autre paradigme. Ils affirment que les affaires et l'éducation sont deux mondes différents, et que les chefs d'entreprise n'ont pas à se mêler de l'école. Quand on enseigne, on ne doit pas « s'abaisser » à rechercher le profit, car, toujours selon eux, c'est une vocation, et non un métier. Un système privatisé entraînerait vite de graves inégalités, les parents riches ayant les moyens d'envoyer leurs enfants dans les meilleures écoles, tandis que les pauvres devraient se contenter des miettes. Il existe un énorme écart entre le rendement des élèves issus des minorités en proie à des difficultés financières et ceux qui viennent de milieux plus aisés. Les écoles privées sont libres de choisir leurs élèves, alors que les écoles publiques sont obligées d'accepter tous ceux qui se présentent. Un nouvel élève peut très bien être atteint de troubles de l'apprentissage ou ne parler qu'une langue étrangère. Il se peut qu'il vienne d'une famille perturbée, ou même sorte de prison. Malgré tout, les écoles publiques sont moralement tenues de les instruire. « À la différence des entreprises, nous n'avons pas le loisir de licencier ceux qui ne sont pas très performants pour qu'à la fin de l'année les résultats financiers aient l'air plus encourageants. »



Les enseignants trouvent inquiétant le discours des chefs d'entreprise : « Nous aimerions que vous consacriez les fonds publics à apprendre à notre personnel à fabriquer des trucs, conduire un camion ou se servir d'un tableur, et vous n'y arrivez même pas. Nous avons seulement envie qu'on fabrique à la chaîne des employés qui font ce qu'on leur dit. À part ça, il suffit que ces "pions interchangeables" sachent lire et compter sur leurs doigts. Les immeubles grandioses, l'éducation artistique, les programmes qui donnent la pêche, tout cela coûte cher et ne sert à rien. » Dans ces conditions, comment s'étonner que les chefs d'entreprise passent pour des êtres sans cœur ?

Comme le dit la chambre de commerce américaine :

Pour parler franchement, nous pensons qu'il faut refonder notre système éducatif. Au bout de dizaines d'années d'inaction politique, pendant lesquelles on a adopté des mesures inefficaces, il sort en permanence de nos écoles des gens qui ne sont pas prêts à affronter les exigences du marché à l'heure actuelle. Leur manque de préparation est sidérant. Il n'y a guère que le tiers des élèves de quatrième qui savent vraiment lire, et seulement un peu plus des deux tiers qui sortent du lycée avec un diplôme en poche au terme d'une scolarité normale².

Ces résultats font enrager les entrepreneurs, tandis que les enseignants sont accablés, se sentent persécutés et déplorent le manque de crédits. Si bien qu'ils se renvoient la balle. Les uns et les autres ne s'écoutent pas, ce qui montre bien qu'ils s'inscrivent dans l'optique de la pensée binaire. Ils se caricaturent en ennemis, s'enfermant dans un nouveau dilemme, « nous contre eux » ; ce qu'il peut y avoir de vrai dans leurs discours respectifs ne changeant rien à l'affaire.

Victimes de ce choc des cultures, nos enfants et nos jeunes se débrouillent comme ils peuvent. Nombre d'entre eux sombrent dans le désespoir, d'autres vivent des choses formidables à l'école, mais la plupart ne s'en sortent pas trop mal et quittent l'école munis d'un bagage acceptable. Même s'il existe des îlots où règne l'excellence, personne ne pense que l'enseignement public donne à chaque enfant le moyen de réaliser pleinement son potentiel.

L'instruction et l'ère industrielle

À mon avis, les deux camps sont également responsables de l'effet souvent déshumanisant qu'a eu le système éducatif sur les gens. Il y a une centaine d'années, les industries, alors en pleine croissance, attendaient des écoles publiques qu'elles leur livrent un « produit » utilisable, comme l'atteste cet article de 1927 : « Une étude impartiale de ce que produit le système éducatif nous oblige à conclure que cela ne correspond pas à ce qu'exigent aujourd'hui les entreprises³. » Du même coup, bien trop d'établissements d'enseignement sont devenus de véritables usines, et les enfants des « produits » au lieu d'être des individus.

Il y a toujours eu et il y aura toujours des hommes et des femmes enthousiastes qui sont des enseignants dans le sens le plus noble du terme, c'est-à-dire qui croient dans les possibilités de ceux qu'ils guident et s'efforcent de les laisser s'épanouir. Nous leur devons une immense gratitude. Il n'empêche qu'un grand nombre d'enseignants ont adopté l'idéologie de l'ère industrielle et continuent de nos jours à la perpétuer. Le modèle industriel transparaît manifestement dans la confiance démesurée que l'on accorde aux examens, au détriment de l'enfant considéré dans sa globalité. L'ironie veut que les écoles publiques ont eu beau se calquer sur les usines et embrasser l'idéologie du monde de l'entreprise, ce dernier est plus mécontent que jamais et exprime les mêmes griefs qu'en 1927.

C'est le fait de concevoir l'enfant comme un produit à modeler qui nous amène aujourd'hui à relever un défi dans le domaine de l'enseignement.

Pendant l'ère industrielle, on a traité les gens comme des objets, indispensables certes, mais également interchangeables. On pouvait ainsi fabriquer à la chaîne des employés et les remplacer quand ils étaient épuisés. S'il suffit d'un organisme vivant pour accomplir une tâche, on n'a que faire d'une intelligence, d'un cœur ou d'un esprit. Un modèle éducatif datant de l'ère industrielle et axé sur le contrôle empêche le potentiel de l'être humain de s'exprimer, et sera inopérant dans l'économie de l'ère du savoir.

J'ai entendu parler d'une femme qui a passé le plus clair de sa vie d'adulte en prison. Alcoolique et toxicomane, elle avait jadis été une étudiante promise à un bel avenir, de plus, elle était la fille d'un haut fonctionnaire de l'enseignement. Enfin, elle avait déployé des efforts méritoires pour surmonter ses problèmes débilissants. Elle expliqua un jour que la prison s'apparentait beaucoup à l'école, dans la mesure où l'on y trouvait les mêmes catégories, la même organisation du temps, la même discipline étouffante, et que l'on y faisait aussi sans arrêt la queue. Mais c'était de se savoir constamment surveillée et observée qui lui rappelait le plus l'école.

En 1785, le philosophe et juriste Jeremy Bentham a proposé de construire une prison d'un nouveau genre, le « panoptique », bâtiment conçu de telle façon que les gardiens puissent surveiller tous les détenus en même temps. Dans *Surveiller et Punir*, Michel Foucault voit dans l'école le symbole de la société de surveillance qui est la nôtre, et dans laquelle on nous observe en permanence. Il suffit de regarder une salle de classe ou bien un bureau paysager au sein d'une grande entreprise pour comprendre à quoi il fait allusion : les écoles et les entreprises ressemblent bel et bien au « panoptique ». Plus on nous surveille, moins on nous respecte en tant qu'individu, explique Foucault. Suivant que nous tenions notre langue et que nous nous conformions aux consignes, ou bien que nous cherchions à participer en y mettant ce qu'il y a de mieux en nous, nous sommes récompensés ou au contraire punis. Si l'on incite les gens à être passifs au lieu de prendre l'initiative, ils laissent filer les chances qui s'offrent à eux et c'est la société tout entière qui en fait les frais.

Si c'est à l'école qu'on nous inculque cette idéologie héritée de l'ère industrielle, celle-ci va ensuite influencer notre vie et le monde autour de

nous. Elle peut nous amener à croire, à tort, que nous sommes des fourmis ouvrières fondues dans la masse et dénuées de tout esprit d'initiative. Nous nous sommes bien souvent contentés d'obéir quand nous étions enfants, puis de nous cantonner dans notre travail à l'âge adulte, avant de prendre notre retraite et d'avoir du temps libre à ne pas savoir qu'en faire. On nous a formés à adopter mine de rien une mentalité de victimes. Dès lors, si nous ne nous intégrons pas dans une école, c'est que nous sommes des nuls ou des êtres insignifiants. Si nous nous faisons licencier, cela veut dire que nous perdons notre identité. On peut en fin de compte nous apprendre à devenir des êtres dépendants ; nous trouvons, si nous y arrivons, quelqu'un pour s'occuper de nous, ou au contraire pour nous montrer du doigt.

Ce n'est pas non plus toujours facile pour les parents dans le cadre de cette éducation héritée de l'ère industrielle : certains vous soutiennent activement, d'autres ne veulent pas se mouiller, d'autres enfin persévèrent malgré tout à l'intérieur du système. On voit des enfants que l'on a tellement programmés qu'ils n'apprennent jamais à décider librement de la vie qu'ils ont envie de mener. Leurs parents les poussent à réussir, sans les aider à faire la différence entre gagner un concours et participer de façon significative à la vie. D'autres sont victimes de troubles de déficit d'attention parentale, et ne font pas d'efforts car leurs parents s'en fichent. Du coup, ils abandonnent leurs études. C'est en fin de compte le cas d'environ le tiers d'entre eux. La grande majorité, qui se trouve entre les deux, tient le coup en espérant que ça finira bien. Peu de parents sont assez malins pour comprendre qu'à ce train-là, leurs enfants ne seront jamais autonomes.

Tant que l'éducation consiste à apprendre aux enfants à ne pas compter sur eux-mêmes, à s'en remettre aux autres, nous n'en viendrons jamais à tirer profit de la promesse que chacun d'eux recèle. Et pendant que ceux qui aiment débattre continuent à tailler les feuilles de l'arbre de l'éducation – car il est malade – et à se disputer pour savoir quel est le meilleur moyen de maintenir en vie le modèle industriel, les racines cancéreuses continuent à se développer sans qu'on s'en aperçoive.

Ce qu'il faut faire

Quand j'ai rencontré le président américain, il y a de cela quelques années, il m'a demandé ce qui était à mon sens le plus grand défi à relever

en matière d'éducation. « *Il nous faut instaurer un partenariat entre les enseignants, les parents et la communauté, afin de libérer le potentiel de chaque élève et de lui permettre de mener sa vie en toute liberté, au lieu de faire partie du troupeau.* » Voilà en gros ce que je lui ai répondu.

Ce serait là une évolution transformationnelle et non transactionnelle. À l'image de tous ceux qui se réclament de la pensée binaire, les gens qui participent à ce débat se disputent à n'en plus finir pour trouver la meilleure manière de « fabriquer le produit », ce qui est une question transactionnelle : serait-ce en procédant sans cesse à des restructurations dans l'enseignement public, ou bien par le truchement de l'efficacité du marché ? Faudrait-il s'appuyer sur un programme qui soit technique ou bien d'inspiration humaniste ? Doit-on recourir à une formation en ligne, ou bien à des cours traditionnels, dispensés dans une salle de classe ? Devrait-on procéder à plus ou moins de contrôles ?

Cependant, il ne s'agit absolument pas de « fabriquer un produit ». Les enfants ne sont pas des marchandises destinées à être emballées, pour qu'on les vende ensuite sur le marché. Chacun d'eux apporte des talents qui lui sont propres, ainsi que la faculté de s'en servir comme il l'entend. L'instruction a pour tâche de l'aider à maximiser ce potentiel.

Mon grand ami Clayton Christensen, professeur à la Harvard Business School et qui a passé le plus clair de sa vie à exercer ce métier, pense qu'il y a trop longtemps que les établissements d'enseignement font fausse route. Il aime bien comparer les élèves et les étudiants à des entrepreneurs qui engagent une école pour effectuer un travail particulier. Lequel ?

Il est très important de savoir ce que les gens attendent de l'école, concrètement, quand ils s'adressent à elle. Pourquoi les élèves ne sont-ils pas motivés ? La proportion de ceux qui abandonnent leurs études, l'absentéisme dans les établissements situés en ville ou en banlieue, les élèves qui ont l'air rebelle ou bien de s'ennuyer ferme, bon, vous savez à quoi ça se reconnaît... Qu'est-ce qu'ils attendent de l'école ?

Les élèves et les professeurs ont envie d'éprouver tous les jours l'impression d'avoir réussi ! Voilà ce qu'ils attendent. Or, ils pourraient pour cela s'adresser à une école ou bien faire appel à une bande, ou encore louer une voiture pour aller frimer avec. Ce avec quoi les écoles sont en concurrence, ce sont les autres biais par lesquels les jeunes ont le sentiment d'avoir réussi.

Les écoles sont conçues pour que la plupart des élèves se prennent pour des ratés. Une fois qu'on a compris ça, on peut en venir à réfléchir autrement pour les aider à avoir l'impression de connaître la réussite⁴.

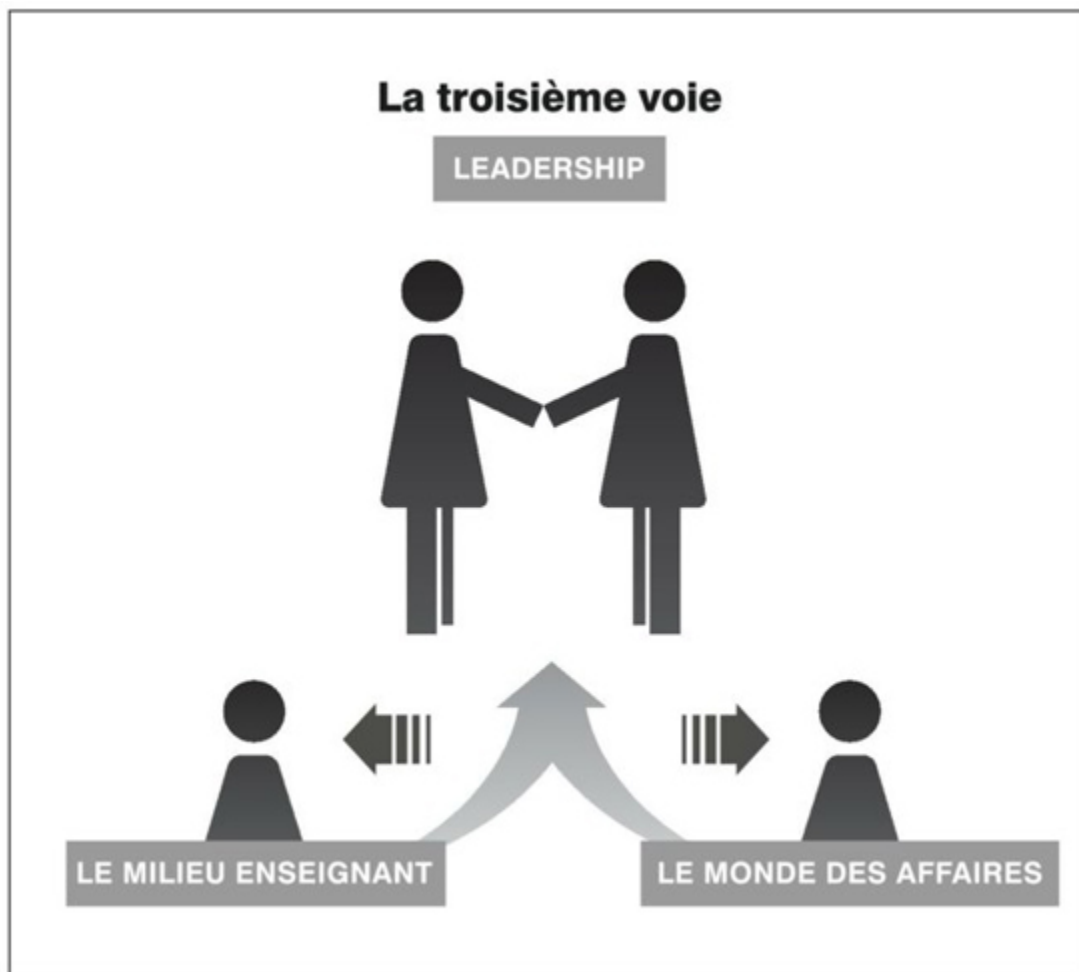
Si l'école n'y parvient pas, ils vont aller chercher ailleurs d'autres signes de réussite. Et si on les force à obéir, ils vont faire comme tous les

clients mécontents, ils vont se plier à contrecœur, ou alors trouver le moyen de retourner la situation à leur avantage. Ils vont recourir à une autre forme de réussite, voire sortir le refrain habituel des adolescents : « Peu importe, je m'en fiche, ça m'est égal », ce par quoi ils essaient de se cramponner à une identité en lambeaux, leur dernier rempart contre l'échec.

L'enseignement par la troisième voie

En matière d'éducation, la troisième voie consiste à apprendre à devenir un leader.

Je précise tout de suite que je n'entends pas par leader quelqu'un qui se retrouve à occuper une position dirigeante. On a trop l'habitude d'identifier les leaders à des gens comme les P-DG ou les présidents. Or, cette conception du leadership est un artefact de l'ère industrielle, et il y a belle lurette que nous avons cessé de penser comme ça, en termes de hiérarchie. Je parle du fait que vous soyez capable de vivre à votre guise, d'être un leader parmi vos amis et au sein de votre famille, bref, d'être celui qui construit son univers.



C'est en forgeant leur caractère, en développant des compétences et en fondant leur action sur des principes que les authentiques leaders définissent ce qu'est le réel succès et y parviennent. Ils n'attendent pas qu'on le fasse à leur place. Ils se voient comme des gens dotés de talents uniques, et du même coup ils ne rivalisent qu'avec eux-mêmes. Si l'on emploie le langage de l'économie, on dira qu'ils sont les seuls à fournir ce qu'ils nous livrent, ce qui leur permet de proposer leurs talents au plus offrant. Ces leaders construisent leur avenir. Ils peuvent conjoncturellement ne pas atteindre un objectif, mais ils ne *ratent* jamais vraiment.

Pour un enfant que l'on a éduqué à devenir un leader de ce genre, le succès vient de lui-même, et non de l'extérieur. La société lui apporte une réussite accessoire, des récompenses – comme le fait d'avoir de bonnes notes et un parcours universitaire élogieux, et par la suite de gagner beaucoup d'argent ou de pouvoir se prévaloir d'un titre ronflant. Ce sont

ces succès-là, qu'il n'est pas donné à tout le monde de connaître, que se disputent les gens. Pourtant, c'est de soi-même que vient la principale victoire, qui consiste à se sentir bien dans sa peau, à découvrir en quoi l'on est bon, à jouir de l'estime de soi et du respect des autres, à éprouver une grande satisfaction à apporter une contribution unique et créative, à offrir un service honnête et impeccable. Ces récompenses plus enrichissantes sont à la portée de chacun. Personne ne les dispute à quelqu'un d'autre, même si elles débouchent souvent sur des réussites d'ordre secondaire.

Certains enfants arrivent par eux-mêmes à s'engager dans cette troisième voie, car ils possèdent ce genre de force intérieure. Ory Okolloh, avocate et cadre chez Google, a quitté le Kenya dans un contexte trouble pour effectuer le détour par Harvard, où elle a fait des études de droit, afin de participer à la mise en place de réformes politiques en Afrique. Elle explique comment elle a décidé de s'évader de la prison mentale du paradigme qui gouvernait l'enseignement dans sa culture :

Mes parents n'ont jamais pu réaliser d'économies, car ils faisaient vivre leurs frères et sœurs, leurs cousins et leurs parents. Nous avons toujours marché sur la corde raide. Au Kenya, il existe un examen d'entrée au lycée... l'école où je rêvais d'aller. Je l'ai raté d'un point, ce qui a été pour moi une énorme déception.

« On va parler à la directrice, m'a dit mon père. Il ne s'en est fallu que d'un point. On va peut-être t'accepter s'il reste de la place. » Nous sommes donc allés à l'école, mais nous étions des gens insignifiants, nous ne jouissions d'aucun privilège et mon père n'avait pas le nom de famille qu'il fallait, on l'a donc traité comme un chien. Je me suis assise et j'ai écouté la directrice lui expliquer : « Pour qui vous prenez-vous ? Vous croyez que l'on peut lui trouver une place ? Vous plaisantez ! »

J'avais eu comme camarades de classe des filles d'hommes politiques, qui avaient de bien plus mauvaises notes que moi, et pourtant on les avait acceptées. Et puis, il n'y a rien de pire que de voir son père humilié. Quand nous sommes repartis, je me suis juré de ne jamais être obligée de tendre la main pour avoir quelque chose. Le lycée m'a appelée quinze jours après, pour m'annoncer que l'on m'avait finalement trouvé une place. J'ai envoyé promener la personne qui m'avait contactée⁵.

Okolloh aurait pu courber l'échine devant le système, mais elle a préféré le prendre en main et le faire travailler pour elle. Elle est un leader au sens premier du terme, puisqu'elle ne veut pas que ce soit une société qui organise la pénurie qui définisse ce qu'est la réussite. Pour aider les gens à s'évader de leur prison mentale dans le monde entier, elle est devenue une pionnière de l'externalisation ouverte, technique qui joue un rôle crucial au sein du mouvement démocratique qui se développe dans les pays émergents d'Afrique et du Moyen-Orient. Elle transmet aux réseaux sociaux et aux médias les informations dont elle dispose sur les secteurs où se déroulent

des conflits, afin que l'on puisse venir en aide sans délai aux blessés et aux personnes maltraitées.

Selon moi, l'enseignement doit avoir pour principal objectif de faire apparaître des Ory Okolloh, des leaders qui ont assez de trempe pour changer la société. Peu importe en l'occurrence sa taille, qu'il s'agisse d'une simple famille, d'un quartier, d'une ville, d'un pays ou de la Terre entière.

Mike Fritz, le directeur de l'école primaire Joseph-Welsh de Red Deer, dans l'Alberta, une province du Canada, m'a parlé d'un élève qui a appris à gouverner lui-même sa vie. Après avoir appliqué à l'école le modèle permettant d'avoir *l'étoffe d'un leader* (tel qu'il est exposé plus bas), il a appris à ses élèves que c'était eux-mêmes qui décidaient de leur sort. Pour cela, il leur a donné des rôles de dirigeants dans l'établissement, leur a fait adopter un langage de leaders, a organisé des manifestations de leaders, etc. Tous les deux ans, l'inspecteur demandait aux directeurs d'école de venir faire un exposé devant le conseil d'établissement et divers responsables, pour expliquer la politique qu'ils suivaient. Mike avait l'habitude de venir s'exprimer accompagné d'enseignants, mais puisqu'il dirigeait dorénavant une école de leaders, il demanda cette fois aux élèves de s'en charger.

Plusieurs d'entre eux se portèrent volontaires, dont Riley, un élève autiste de quatrième. Il venait d'entendre parler de la huitième habitude : apprendre à s'exprimer, et il expliqua à Mike que c'est de cette façon qu'il voulait s'affirmer. Le corps enseignant l'a vivement encouragé, très fier qu'il veuille y participer.

Quand le grand jour est arrivé, Riley et ses camarades sont allés voir l'inspecteur dans son bureau, pour lui faire leur exposé. Riley avait réalisé un poster, sur lequel on voyait un cerveau, avec des taches bleues, rouges et noires. Il le montra en expliquant qu'il était autiste, et que par conséquent son cerveau était différent de celui des autres. Le rouge renvoyait à la colère, le noir à la frustration et le bleu à la sérénité. Il fit observer qu'ils étaient nombreux à être dans son cas, dans la région, et qu'il fallait que les autorités en aient conscience et comprennent que les gens comme lui avaient des besoins particuliers. À la fin de son exposé, tout le monde se leva pour l'applaudir, des membres du conseil d'établissement ayant la larme à l'œil.

Le lendemain, Mike s'aperçut que Riley était venu à l'école en chemise-cravate. Il en alla de même pendant plusieurs semaines. Intrigué, il

finit par interroger sa mère. Voici ce qu'elle lui dit : « Avant de partir à l'école, il déclarait, à son réveil, qu'il n'avait pas envie d'y aller, car il était idiot et n'avait pas envie d'en rajouter. Mais depuis qu'il vient ici, il s'est épanoui. On lui explique tous les jours qu'il est un leader et qu'il a du talent. Après avoir fait cet exposé devant l'inspecteur, il était tellement fier de lui qu'il m'a annoncé, en rentrant à la maison, qu'il allait désormais mettre une cravate, comme tous les gens importants. »

À l'heure où j'écris ce livre, il s'est écoulé un an depuis lors, et Riley se porte toujours volontaire pour effectuer des tâches de leader, il a l'intention de faire ensuite des études supérieures et il continue à mettre une cravate tous les deux ou trois jours.

Chez lui, on a atteint le principal objectif de l'éducation, qui est d'en faire un leader⁶. Certes, l'éducation vise aussi d'autres buts annexes, tels qu'apprendre à penser, former un citoyen et transmettre des compétences indispensables à une économie prospère. Clayton Christensen en suggère un autre, qui me séduit tout particulièrement : « Faire comprendre que les gens ne voient pas tous les choses de la même façon, et que ces différences méritent d'être respectées, et non persécutées⁷. » Reste qu'aider chaque enfant à devenir un leader est le principal objectif de l'éducation, et celui qui soulève l'enthousiasme. Il joue un rôle fondamental, car les autres dépendent de lui. Nous avons tous entendu parler de gens très doués, mais qui n'ont pas de caractère, et qui risquent par conséquent de se montrer destructeurs.

J'ai eu un associé doué, bel homme et pourvu de plusieurs diplômes universitaires. Il avait aussi une famille superbe. Il a été pendant un moment prof de fac et a dirigé l'enseignement des lettres classiques dans l'ensemble d'un État américain, puis il s'est lancé dans les affaires. Avec sa vivacité d'esprit, il a gagné une fortune. Mais ses succès annexes ne s'appuyaient pas sur la réussite principale. L'orgueil et l'alcool peuvent entraîner des résultats catastrophiques ; en l'occurrence cela a signifié la fin de son couple et la faillite de son entreprise.

Comme le montre cet exemple, s'il convient de viser la réussite principale, il faut éduquer le cœur et l'esprit de chaque enfant en même temps que son intelligence. Au fond, nous le savons tous. C'est ce que font la plupart des parents. Et, dès lors, les gens du même avis doivent le faire.

« Se puede »

On ne cesse de déplorer, quand on se livre à un grand débat sur l'éducation, qu'une société qui marche mal ne puisse avoir d'excellents établissements d'enseignement. Certes, quantité d'écoles arrivent à peine à s'en sortir dans des quartiers où sévissent des troubles ou la délinquance. On en voit aussi qui ont l'air de bien fonctionner à première vue, mais leurs élèves connaissent de graves difficultés, ils deviennent accros à la drogue, à leur ordinateur, aux jeux vidéo ou à d'autres dérivatifs qui permettent d'échapper à la médiocrité de notre société. Ce genre de problèmes fait partie de la réalité, bien sûr, mais il ne s'agit jamais que d'excuses.

Des écoles de grande qualité peuvent voir le jour, et c'est d'ailleurs le cas, dans des conditions particulièrement sinistres. Si quelqu'un s'en est rendu compte, c'est bien Wendy Kopp, une femme qui recherche toujours une solution alternative et qui a fondé Teach for America, une organisation qui engage des étudiants brillants afin qu'ils donnent pendant un certain temps des cours dans des écoles défavorisées. Elle a appris des choses étonnantes : « Il n'est pas besoin de remédier à ce qui ne va pas dans la société pour améliorer l'éducation. C'est l'inverse... Les parents qui n'ont que de modestes revenus sautent sur la moindre occasion que leur donne l'enseignement pour s'arracher à la pauvreté. Enseigner avec succès dans des écoles difficiles, c'est se comporter en leader, comme le font ceux qui s'y adonnent avec passion⁸. »

Richard Esparza fait partie du lot. Quand il est devenu proviseur du lycée Granger, situé dans la vallée de Yakima, qui se trouve elle-même dans l'État de Washington, tout au nord de la côte ouest, la situation n'était pas brillante. Les élèves étaient pour la plupart des enfants d'ouvriers agricoles qui n'avaient pas fait d'études, et ils n'avaient donc guère de chances de se soustraire à la pauvreté. Les statistiques étaient pour le moins lugubres :

- ▷ Seuls 20 % des élèves savaient lire correctement.
- ▷ Seuls 11 % des élèves savaient écrire correctement.
- ▷ Seuls 4 % des élèves avaient un niveau acceptable en maths.

Esparza était issu du même milieu qu'eux, mais il savait qu'il n'était pas, comme on le disait de lui et des jeunes qui lui ressemblaient, « un véritable abruti » incapable d'apprendre quoi que ce soit. Il en a donné la preuve en décrochant un diplôme universitaire, puis en revenant enseigner,

tout en se promettant d'accomplir une mission : faire en sorte que les autres jeunes qui étaient plus ou moins de son âge se voient comme ils étaient vraiment. Aux yeux de notre nouveau proviseur, son rôle consistait à transformer les espérances. Il avait des critères de succès précis et vérifiables : « J'escompte que tous les élèves réussissent, je pense qu'ils en sont capables et j'espère que le corps enseignant est du même avis. Je cherche à éliminer la courbe en cloche, il n'y a aucune raison qu'elle existe. Nos élèves sont tous dotés de capacités suffisantes. »

Il va de soi qu'il s'est heurté à des obstacles redoutables. Pendant deux ans, il « en a bavé », pour le citer. 90 % des élèves appartenaient à des minorités ethniques. Non seulement ils se considéraient comme des nuls, mais leurs parents et leurs enseignants pensaient la même chose. On a vu proliférer les bandes, les murs étaient couverts de graffitis et la police escortait les gens de l'extérieur quand ils venaient assister à une rencontre de basket au sein de l'établissement. À l'évidence, Esparza a aidé les élèves à avoir une autre conception de la réussite. Pour cela, il lui a fallu donner à chacun le moyen de découvrir le leader qui sommeillait en lui.

Il ne savait pourtant pas comment s'y prendre, et il ne pouvait s'inspirer d'aucun exemple. Comment faire d'un lycée où le niveau est déplorable un excellent établissement ? « Si j'avais eu un modèle à suivre, ça se serait passé sans anicroches », expliqua-t-il. Contraint d'improviser, il a transformé le lycée Granger en théâtre magique, où l'on a expérimenté des méthodes nouvelles, en se livrant par ailleurs à un travail d'enquête.

Il a commencé par faire disparaître les graffitis. Il fallait absolument se débarrasser des tags, qui symbolisaient le pouvoir des bandes. Non seulement il a demandé aux employés de passer une couche de peinture sur chaque graffiti dans les vingt-quatre heures suivant l'instant où un élève l'avait tracé sur un mur, mais il avait lui-même dans sa voiture des bombes de peinture, dont il se servait sans arrêt. Au bout de deux ans, les tagueurs baissèrent les bras, et l'établissement resta propre. Parallèlement, il interdit toutes les tenues et autres signes extérieurs qui renvoyaient explicitement aux bandes.

Dans n'importe quelle école, pour que ça marche, il faut que les parents se sentent concernés et apportent leur soutien. Mais au lycée Granger, seulement 10 % des parents se donnaient la peine d'assister aux réunions avec les professeurs. « S'ils ne viennent pas nous voir, c'est nous qui allons leur rendre visite », annonça Esparza. Il se débrouilla pour que les profs se

rendent chez les parents, afin de leur parler franchement des progrès que faisaient leurs enfants, le but étant de les amener à s'impliquer et à participer aux réunions organisées avec les enseignants.

Quand les professeurs ne voulaient pas effectuer ces visites, il leur tenait le discours suivant : « Vous êtes un prof génial. Nous ne partageons pas les mêmes idées en matière d'éducation. Je serais ravi, le cas échéant, de vous recommander auprès d'un autre établissement. » C'est ainsi qu'il en a vu claquer la porte. (Ça me fait penser aux institutrices japonaises qui sillonnent les rues en vélo pour aller voir leurs élèves chez eux, ce qui les amène à travailler très tard le soir. Mais elles conjuguent ainsi l'influence de l'école et celle du foyer. C'est à l'évidence un excellent modèle.)

Au bout de quelques années, la méthode finit par porter ses fruits, et les parents participèrent tous aux réunions avec les professeurs. Ce ne sont d'ailleurs plus les enseignants qui les organisent aujourd'hui, mais les élèves eux-mêmes, ce qui leur permet de faire le point sur leurs progrès, sur ce qu'on leur demande pour décrocher un diplôme, sur leurs notes, sur leur niveau de lecture et sur leurs projets d'avenir. Ces réunions ont pour but de s'assurer que tout le monde est sur la même longueur d'onde, qu'il s'agisse des élèves, des parents et des professeurs. « On me demande souvent comment nous nous sommes débrouillés pour que tous les parents y assistent. À quoi je réponds qu'il faut pour cela s'entretenir avec chacun d'eux en particulier », explique Esparza⁹.

Esparza pensait aussi que la « personnalisation » de l'enseignement permettait de s'assurer que chaque élève sans exception ait planifié sa réussite, et qu'il ait de surcroît un mentor. Il s'agissait de faire en sorte qu'il rende compte chaque jour de ses progrès à un professeur qui fasse en même temps office de conseiller pédagogique. Comme aucun enseignant ne pouvait recevoir cent cinquante lycéens par jour, on a réparti ceux-ci en groupes de vingt, placés chaque fois sous la responsabilité d'un adulte qui les voyait quatre fois par semaine. Quand une fois de plus un enseignant en particulier n'a pas voulu se plier au jeu, sous prétexte qu'il n'était pas « une assistante sociale », Esparza lui a débité son petit laïus habituel.

Ces groupes ont été un véritable facteur d'évolution, nous explique Paul Chartrand, qui a succédé à Esparza à la tête du lycée :

Les élèves avaient tous une voix et un adulte qui s'occupait d'eux. Ils savaient qu'il y avait toujours quelqu'un qu'ils pouvaient aller voir, quelqu'un en qui ils pouvaient avoir confiance. Quelqu'un qui les accueillerait gentiment... Le facteur décisif, c'est la personnalisation. Les

élèves savent pertinemment de quoi on va les tenir responsables. Quand ils ne viennent plus, les profs conseillers pédagogiques les appellent chez eux, pour savoir ce qui se passe et si l'on peut faire quelque chose¹⁰.

Esparza a recouru à tous les moyens pour motiver les élèves. Il avait beau savoir qu'il n'y a pas que l'argent pour inciter quelqu'un à donner le meilleur de lui-même, il a néanmoins rempli une valise de faux billets (des photocopies), le tout se chiffant à quelque 420 000 dollars et correspondant peu ou prou à ce qu'un élève ne pourrait pas gagner tout au long de sa vie s'il ne faisait pas de bonnes études secondaires. Il organisait souvent des réunions destinées à récompenser les élèves méritants, et à cette occasion il posait la valise en question devant le podium, à côté d'une affiche sur laquelle il avait dessiné à la main les « trois voies possibles dans la vie » : celle de ceux qui réussissent brillamment parce qu'ils ont eu d'excellentes notes, celle de ceux qui ne s'en sortent pas trop mal car ils ont toujours été dans la moyenne, et puis celle de ceux qui vont dans le mur car ils ont été des cancre. Il forçait donc les élèves à regarder la réalité en face : « À moins de connaître quelqu'un qui possède un yacht-club, vous n'avez qu'une seule chance dans la vie, c'est d'étudier. » Après quoi il remettait aux meilleurs éléments un certificat et un tee-shirt sur lequel il était marqué : « Sans bonnes notes, pas de quoi être fier », puis il les autorisait à aller manger une glace à la cafétéria¹¹.

L'absentéisme posait un grave problème ; les élèves du lycée Granger avaient en effet l'habitude de sécher les cours. Voilà pourquoi Esparza a eu l'idée de disposer dans l'entrée un tableau d'affichage sur lequel était indiqué le temps que chaque élève « devait » au lycée et qu'il lui appartenait de « rembourser » en travaillant avec un prof, avant ou après les cours. En l'espace de deux ans, l'absentéisme a chuté d'un tiers.

Mais Esparza était avant tout bien décidé à s'assurer que chaque élève réussisse ses études, si bien qu'il a carrément édicté un règlement qui proscrivait l'échec. Des profs conseillers pédagogiques s'occupaient des élèves en difficulté, pour les aider jour après jour dans les disciplines où ils avaient des lacunes. On les encourageait ainsi à passer plusieurs fois les contrôles et les interrogations écrites, jusqu'à ce qu'ils obtiennent au moins 12 sur 20. On ne laissait personne courir à l'échec.

Quand Richard Esparza a été nommé proviseur du lycée Granger, il n'y avait guère que le tiers des élèves qui obtenaient leur diplôme de fin d'études secondaires. Au bout de cinq ans, 90 % d'entre eux décrochaient

ce parchemin. En matière de lecture, les résultats sont passés de 20 % à 60 % des normes en vigueur dans l'État de Washington, et il en fut de même en ce qui concerne la maîtrise de l'écriture et les maths. Des élèves qui ne savaient pas lire en arrivant dans cet établissement étaient prêts à entreprendre des études supérieures quand ils en sont sortis. À son arrivée au lycée, Pedro est entré en troisième, alors qu'en lecture, il n'avait même pas le niveau d'un élève de CM2. Mais « on n'a pas cessé de me pousser, explique-t-il. En terminale, j'ai suivi des cours d'histoire en guise de préparation à l'enseignement supérieur, et j'ai ensuite décroché une bourse pour l'université de Central Washington ». L'histoire de Pedro est désormais banale.

Le pronostic de Wendy Kopp, selon lequel les parents démunis sauteraient sur la moindre occasion permettant à leurs enfants de s'arracher à la pauvreté, s'est vérifié. À l'heure actuelle, tous les parents sans exception assistent aux réunions avec les profs organisées au lycée Granger. Paul Chartrand reçoit une multitude de demandes d'inscription envoyées par des gens qui habitent dans les communes environnantes. Dans l'ensemble, ils ont des revenus modestes, n'ont pratiquement pas fait d'études et aimeraient que leurs enfants aient la chance d'être élèves dans ce lycée. Les changements intervenus à Granger ont aussi eu pour conséquence de faire baisser la délinquance et de rehausser l'image de la commune aux yeux de ses habitants.

Si fier soit-il des résultats obtenus, Esparza ne s'est pourtant jamais arrêté en chemin. « Pour moi, parvenir au but signifiait que tous nos jeunes fassent une bonne scolarité. Je sais cependant qu'il faudra encore un certain temps pour en arriver là. Je suis idéaliste dans l'âme... mais réaliste quand je réfléchis. » Sur la plaque minéralogique de sa voiture, il a fait inscrire : *Se puede*, ce qui signifie « C'est possible » en espagnol¹².

Avec Richard Esparza, on a un exemple saisissant d'individu qui travaille dans l'enseignement et recherche toujours une troisième voie. Il aurait pu n'être qu'un « fonctionnaire opportuniste » comme les autres, refusant de se rendre à l'évidence et s'en prenant à la société, aux parents, au syndicat des enseignants ou au corps législatif parce qu'il n'avait pas réussi à changer les choses. Ou bien il aurait pu donner sa démission et se joindre à tous les détracteurs qui affirment que c'est le système éducatif dans son ensemble qu'il faut abolir.

Il a au contraire opté pour une solution alternative. Il a choisi d'intervenir là où il se trouvait, sans attendre que le grand débat social, économique et politique sur l'éducation débouche sur quelque chose de concret. Il a décidé de considérer que chaque enfant était un cadeau, et non pas une autre statistique d'échec. Il a effacé l'image fallacieuse de la réussite que les bandes essayaient d'imposer, au profit de l'image de la réussite principale, qui récompense le travail, la persévérance et l'accomplissement. Il a redonné espoir à des familles qui n'y croyaient plus. Les résultats se passent de commentaires, puisque dans leur immense majorité les élèves de Granger obtiennent leur diplôme de fin d'études secondaires, entreprennent des études supérieures ou bien entament une formation professionnelle.

Esparza avait beau connaître aussi bien que tout le monde les lacunes du système éducatif, il savait que ce n'était pas là que résidait le problème, mais bel et bien dans la mentalité qui consiste à dire : « Je ne peux pas faire ça, c'est trop difficile. Je vais me heurter au système, au syndicat, aux pouvoirs locaux, au monde entier. Il n'y a jamais assez d'argent ou de crédits. Personne ne voudra coopérer. N'importe comment tout le monde s'en fiche. » Ce paradigme réactif et désespéré devient alors une prophétie défaitiste qui ne peut que se réaliser.

Il n'en demeure pas moins qu'Esparza et son équipe ont montré à une société où prévaut le cynisme que l'on est en mesure de réaliser de grandes choses *à l'intérieur même* du système. Si nous nous appuyons sur des paradigmes erronés, aucun système que nous mettons en place ne pourra fonctionner. Le tout est donc de savoir si nous nous inspirons du paradigme de la synergie, cela même qui nous demande si nous sommes disposés à essayer de trouver quelque chose qui soit plus satisfaisant que ce à quoi nous avons pensé. *Se puede !*

« L'étoffe du leader »

En 1999, l'école primaire A.B.-Combs de Raleigh, une bourgade de Caroline du Nord, était en proie à de graves difficultés. Établissement situé en zone d'éducation prioritaire et dépendant des services de l'enseignement public du comté de Wake, il pouvait recevoir huit cents élèves, mais n'avait hélas réussi à en attirer que trois cent cinquante. C'est lui en effet qui, dans la région, enregistrait les plus mauvais résultats aux examens, les deux tiers

seulement des élèves étant admis en classe supérieure à la fin de l'année. Les enseignants n'avaient pas le moral, il manquait à l'école des objectifs clairement définis, les locaux étaient sales et les parents mécontents. Par-dessus le marché, les paramètres socio-économiques qui prévalaient dans l'établissement posaient une véritable gageure : on y parlait vingt-neuf langues différentes et plus de la moitié des élèves ne payaient pas de frais de cantine, ou bien avaient droit à une réduction sur le prix du repas de midi. Muriel Summers, la directrice, devait par conséquent relever un défi de taille.

Cet été-là, elle a assisté à un exposé que je faisais à Washington sur *Les 7 Habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*. J'en ai été amené à parler de principes universels, intemporels et évidents que l'on retrouve aussi bien au niveau de la société, de l'entreprise et de la famille que sur le plan individuel. Elle a profité d'une pause pour venir me demander, en me regardant droit dans les yeux, si je pensais que l'on pouvait faire adopter ces fameuses habitudes par des enfants. Quand elle précisa qu'ils avaient cinq ans, j'ai déclaré que je n'y voyais pas d'objection. « Prévenez-moi si vous décidez de tenter le coup dans votre école », lui dis-je en guise de conclusion.

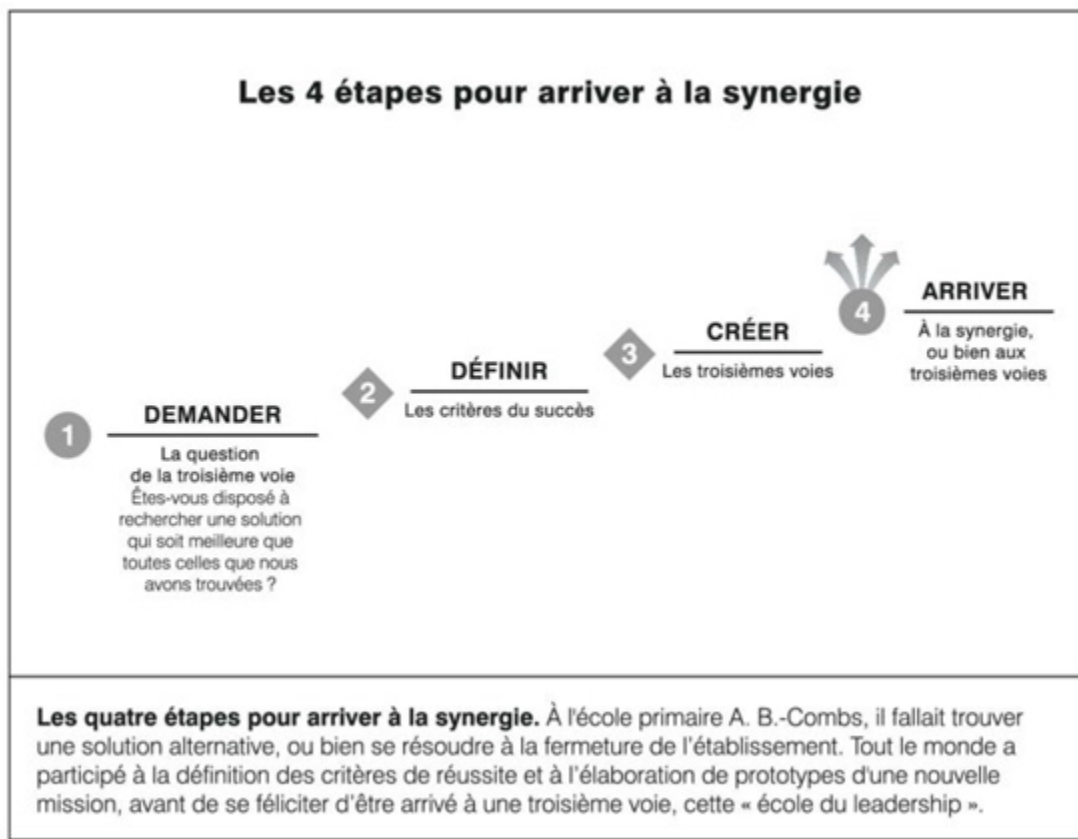
Honnêtement, elle n'y a plus beaucoup pensé pendant un moment. Puis, ce fut le coup dur : convoquée par les responsables locaux, elle apprit qu'on allait mettre un terme à cette expérience d'éducation en zone prioritaire. Elle demanda qu'on lui laisse encore un peu de temps pour rebondir. « L'inspecteur s'est renversé dans son fauteuil en cuir, comme seuls les inspecteurs en ont un. Il s'est laissé fléchir et m'a dit de revenir dans huit jours avec un plan destiné à attirer davantage d'élèves. » Notre amie est rentrée chez elle la mort dans l'âme, mais lorsqu'elle a réuni les enseignants, elle s'est rendu compte que derrière cette menace pouvait bien en réalité se profiler une occasion en or. « Nous avons décidé d'envoyer un projet permettant de mettre sur pied une école comme il n'en existait nulle part aux États-Unis, l'école idéale en somme, et pour cela nous n'avons qu'une semaine devant nous. »

Elle a vite organisé une réunion avec tous ceux qui avaient partie liée avec l'établissement, les enfants, leurs parents, les enseignants, les responsables locaux et les chefs d'entreprise, pour leur poser une variante de la question de la troisième voie : « S'il vous était possible de concevoir l'école idéale, à quoi ressemblerait-elle ? »

Pendant cette semaine, on s'est dépêché d'élaborer des prototypes. Rien ne dit que le fait d'avoir très peu de temps à y consacrer n'a pas joué en leur faveur, car les idées ont fusé de toutes parts. Les enfants voulaient des enseignants, « qui nous aiment, qui savent à qui ils ont affaire, qui sont sympas avec nous, qui ne nous en veulent pas quand nous commettons une erreur, qui n'ignorent rien de ce qui nous fait rêver et espérer ». Les profs, quant à eux, fantasmaient sur des enfants décidés à faire bouger les choses dans leur vie, qui ne demandaient qu'à apprendre et être gentils les uns avec les autres. Les parents, de leur côté, attachaient une grande importance à la responsabilité, au fait d'être en mesure de résoudre des problèmes, de s'assigner des objectifs et de se montrer autonome.

Les vœux exprimés par les chefs d'entreprise étaient en revanche plus surprenants. Au lieu de souhaiter que les élèves acquièrent des compétences professionnelles comme on s'y serait attendu, ils ont demandé à ce qu'on leur apprenne « à être honnêtes, intègres, à savoir travailler en équipe, à faire preuve de qualités relationnelles et d'une déontologie sans faille. » Les compétences techniques figuraient tout en bas de la liste.

À noter que personne n'a souhaité qu'ils possèdent de bonnes connaissances de base ou obtiennent de meilleurs résultats aux examens, ce à quoi de toute façon travaillait Summers. Mais ce qui l'a frappée, c'est que dans toutes les discussions, il était question de *leadership*. Les parties prenantes insistaient beaucoup sur les qualités des authentiques leaders, telles que l'autonomie, le sens des responsabilités, le fait de savoir régler un problème et de travailler en équipe, et le souci d'intégrité. En creux, tous ces gens demandaient qu'on fasse bouger les choses, qu'on redonne espoir aux enfants. Ils insistaient sur la notion de leadership. « Eh bien, voilà, conclut Summers. Le leadership va devenir la marque distinctive de notre école. »



Elle expliquera par la suite avoir effectué des recherches sur Internet, sans trouver aucun autre établissement d'enseignement qui s'efforce de développer l'idée de leadership. Ils seraient donc le seul. Le lundi suivant, à trois heures de l'après-midi, elle a ainsi annoncé aux responsables que tout le monde, à l'école, désirait mettre l'accent sur la notion de leadership. « Je n'oublierai jamais la tête qu'à fait l'inspecteur, dira-t-elle. Il s'est dépêché de me rappeler que nous ne bénéficierions pas de crédits supplémentaires et qu'il ne fallait pas compter non plus sur une augmentation de personnel, mais il m'a encouragée à mettre ce projet à exécution et à tâcher de créer la différence. »

Remontée à bloc, l'école primaire A.B.-Combs s'est assignée une mission : « Fabriquer des dirigeants mondiaux en s'occupant d'un enfant à la fois. » Muriel Summers savait que ce n'était pas là une mince affaire et que cela demanderait des efforts. Il ne suffirait pas d'interrompre les cours une fois par mois pour parler de leadership pendant quelques minutes ; il faudrait que l'ensemble des enseignements s'articule autour de cet objectif.

Restait à savoir comment s'y prendre, au quotidien, pour parvenir à ce résultat. Summers et son équipe se sont documentés et ont lu tout ce qu'ils ont pu trouver sur la notion de leadership. Très impressionnés par les ouvrages qui traitaient du suivi qualité, ils ont décidé de se situer dans l'optique d'une « amélioration constante » pour évaluer les progrès accomplis par les élèves. Chacun d'eux se fixerait des objectifs d'apprentissage bien précis et chercherait à les atteindre dans l'esprit des « six sigma », un processus de responsabilité financière auquel recourent les entreprises dans le but d'améliorer la qualité de leurs opérations.

Mais qu'en est-il des qualités de leader ? Je parle ici de traits de caractère, comme l'esprit d'initiative et de visionnaire, l'aptitude à prendre des décisions, à résoudre des problèmes et à tisser des liens, autant de choses absolument indispensables à ce genre d'individus. Les profs avaient besoin qu'on leur donne un cadre dans lequel ils pourraient les inculquer aux élèves. C'est alors que Summers s'est souvenue de mon exposé sur les sept habitudes et qu'elle y a vu le moyen d'inciter les enfants à intérioriser les qualités de leader. « Nous intégrons désormais les sept habitudes dans tous les programmes », déclare-t-elle. Les enseignants commencent par les apprendre et s'y conformer dans leur vie, puis ils les incorporent à leur enseignement. On n'a pas conçu de programme nouveau. Ces principes, qu'il convient d'appliquer si l'on veut être efficace, les profs les font figurer dans toutes les matières, la lecture, les maths, l'éducation artistique, l'histoire, les sciences. Dès l'instant où ils arrivent le matin à l'école jusqu'à celui où ils la quittent en fin de journée, les enfants sont imprégnés de cette idée, transmise par les adultes, que ce sont eux qui gouvernent leur vie, qu'ils en sont en quelque sorte le leader, qu'ils sont dotés de talents irremplaçables et qu'ils sont en mesure de changer les choses. Ils mémorisent tous le mantra : « J'ai l'étoffe d'un leader. » On leur apprend à faire preuve d'initiative, à se fixer des objectifs et à respecter les priorités (« Fais d'abord tes devoirs, ensuite tu iras t'amuser »). On leur demande de penser gagnant-gagnant (« Tout le monde peut gagner, par conséquent ne choisis pas de perdre ! »), on les informe chaque jour davantage sur l'empathie (« Commence par écouter, avant de parler ») et la synergie (« Ne te dispute pas à ce sujet, essaie de trouver une meilleure façon de t'y prendre »). Ils apprennent à « affûter leur scie », autrement dit à trouver le juste milieu entre le travail et le jeu, l'exercice et les études, les amis et la famille.

À l'école, on ne cesse de renforcer ces qualités de leader, l'établissement étant devenu un théâtre magique au sein duquel fusent sans cesse des idées sur la façon de procéder dans tel ou tel domaine. Si vous allez faire un tour à Combs, vous apercevrez sur les murs et les couloirs des posters consacrés aux sept habitudes et qui proclament : « Endroit proactif », « Voie gagnant-gagnant », ou encore « Rue de la synergie »). Vous entendrez les enfants chanter en chœur des chansons qui leur sont consacrées. Vous les verrez se livrer à des jeux de rôles qui tournent autour de ces mêmes principes. Vous trouverez partout des bâtons de parole. Vous croiserez la photo de grands leaders, et l'on vous racontera leur histoire. Eh oui, les enfants de là-bas vont demander aux dirigeants locaux, y compris au gouverneur de l'État, ce qu'il faut à leur avis pour devenir un leader.

Si un enseignant est un leader modèle, les élèves ne tardent pas à suivre son exemple. Un nouveau venu qui avait la réputation d'être un petit voyou s'adressait en termes injurieux à ses différents professeurs : « Va te faire foutre ! Dégage ! » À quoi ceux-ci répondaient calmement : « Nous ne parlons pas comme ça ici, nous utilisons un autre langage, mais nous sommes néanmoins très contents de t'avoir avec nous. » Ils lui ont répété tous les jours qu'ils l'aimaient beaucoup, et il a continué pendant un moment à se montrer insultant. Mais il a fini par s'amender et par leur dire, à son tour, qu'il tenait énormément à eux. Sa vie en a été changée. Imaginez, il a même figuré sur le tableau d'honneur ! Les élèves témoins de la scène ont été sensibles au fait que les profs fassent délibérément preuve de patience et de gentillesse envers lui, et ils se sont vite liés d'amitié avec ce camarade perturbé.

Les enfants apprennent aussi à acquérir les manières d'un leader. Concrètement, on leur montre par exemple comment échanger une poignée de main avec quelqu'un ou animer une réunion. Pour entrer dans la salle de classe, il leur faut saluer l'enseignante et leurs camarades ; pour s'en aller, ils doivent exprimer leur gratitude envers la maîtresse. Ils la remercient quand elle leur rend leurs copies. Ils disent « Oui, madame », « Non, madame ». Apprendre à vivre en société fait partie de la mentalité gagnant-gagnant.

S'il s'agit là de l'école du leadership, n'appartiendrait-il pas aux élèves d'en assurer la direction ? s'est demandé Summers. Dans cette optique, elle a institué une multitude de rôles de leaders auxquels peuvent prétendre les élèves. À A.B.-Combs, il est possible à un élève d'être leader en musique,

en art, dans une discipline scientifique, en techniques de l'audiovisuel, dans l'art d'accueillir les autres dans la salle de classe, ou bien leader à la cantine, vérifiant que tout se passe bien, ou encore leader dans la cour de récréation, et ainsi de suite. Les enfants se portent candidats pour endosser ces responsabilités, qu'ils prennent ensuite très au sérieux. Ils les exercent à tour de rôle, chacun ayant la possibilité d'être leader dans un domaine quelconque. Summers leur laisse, autant que faire se peut, toute latitude pour gérer l'établissement. On les voit par conséquent animer des réunions, exposer tous les matins l'ordre du jour et accompagner les gens qui viennent voir l'établissement. Quand je lui ai demandé si l'on pouvait filmer tout ce qu'il se passait de génial à l'intérieur de l'école, elle m'a répondu : « Bien sûr ! Je vais vous faire seconder par les leaders en techniques de l'audiovisuel¹³. »

Ce qui est peut-être le plus encourageant, c'est de constater que se répand chez des enfants aussi jeunes un état d'esprit propice à la synergie. Ils savent qu'ils sont libres de réagir comme ils le veulent, ils savent comment dépasser un conflit, et aussi se réunir pour trouver une meilleure façon de procéder, comme le montre cette histoire que m'ont racontée Gayle Gonzalez et Eric Johnson, dont trois enfants sont élèves à A.B.-Combs :

Il est arrivé dans notre classe un nouvel élève qui avait du mal à dominer sa colère. L'institutrice s'est occupée de lui de façon édifiante. Elle est allée voir ses élèves un après-midi où il n'était pas là. « Les récentes prises de bec qui sont arrivées n'ont pas lieu d'être », a-t-elle déclaré. Elle a fait appel à eux pour y remédier. Ils ont compris que le problème venait d'abord et avant tout du nouveau venu, et ils ont de leur propre initiative mis sur pied une équipe de soutien, en expliquant qu'ils pourraient mieux l'aider que la prof elle-même. Quand ce garçon s'en est allé plus tard vivre ailleurs, tous ses camarades ont eu beaucoup de chagrin, car ils avaient appris à l'apprécier.

Ces enfants ont adopté l'attitude qui consiste à rechercher une troisième voie. Au lieu de s'en prendre à cette petite brute ou de l'éviter, ils ont trouvé une solution alternative à ce problème, permettant à tout le monde d'être gagnant. Ils savent manifestement ce qu'est la réussite principale.

Qu'en est-il maintenant des résultats scolaires ?

Au cours de la première année, ils ont atteint la moyenne observée dans la région, alors qu'ils figuraient auparavant parmi les plus mauvais. On a aussitôt cessé de réunir des conseils de discipline. Les enseignants s'impliquaient vraiment dans l'école et collaboraient. Quand on s'est renseigné auprès des parents, on a constaté qu'ils étaient tous très satisfaits.

À mesure que les enfants apprenaient à gouverner leur vie et à se responsabiliser, ils se sont mis tout naturellement à donner le meilleur d'eux-mêmes. Les moyennes ont changé au fil des ans, mais dans l'ensemble cela s'avère extrêmement positif.

Une question fondamentale, ici comme dans tous les établissements d'éducation, est de savoir comment aider individuellement chaque enfant à se montrer excellent. À ce sujet, les avis divergent. Certains expliquent que la notion d'excellence se rattache à une culture élitiste. D'autres pensent que l'on condamne les élèves à la médiocrité si on ne les incite pas à faire preuve d'excellence (quoi que ce terme puisse recouvrir). Une fois de plus, ce n'est pas entièrement faux, dans un cas comme dans l'autre.

Combs propose cependant une autre solution, qui pour Muriel Summers traduit « un changement radical de paradigme ». Plutôt que de se focaliser sur les résultats scolaires proprement dits, on préfère inculquer les principes du leadership, qui permettent ensuite d'être un élève brillant. Faire d'excellentes études, c'est honnêtement un objectif secondaire, que l'on atteint ici après avoir accordé la priorité au principal objectif, en partant du principe que « si l'on enseigne le paradigme, on se comportera ensuite en conséquence ». Et cela se vérifie. Muriel Summers rappelle qu'au départ, les enseignants et les responsables de l'école trouvaient que ce serait génial que 90 % des élèves aient la moyenne ou juste un peu plus. Ensuite, ils ont voulu que cela concerne 95 % de l'effectif. Et puis, l'on a franchi une étape cruciale le jour où l'on a décidé qu'il fallait absolument qu'ils y arrivent tous sans exception.

La nouvelle s'est répandue, et dans les milieux enseignants on a voulu avoir des précisions. Deux fois par an, des centaines de gens venus du monde entier assistent aux Journées du leadership, pour y apprendre à mettre en œuvre la même politique dans leur établissement. L'un d'eux, Jeff Janssen, qui appartient au Championship Coaches Network, a dressé ce compte rendu :

J'ai tout de suite compris que cette école n'était pas comme les autres quand, en y entrant, un gamin de la maternelle m'a abordé, sans qu'on ne lui demande rien, m'a regardé dans les yeux et m'a serré la main en me disant : « Bonjour, monsieur. Je me présente, Michael. Nous sommes ravis que soyez venus nous voir dans notre école. » Quand je me suis dirigé vers les bureaux, j'ai également été accueilli de façon sincère, chaleureuse et aussi très pro par d'autres élèves¹⁴.

Jadis menacée de fermeture car elle n'avait pas assez d'élèves, cette école en a maintenant trop. Leur nombre est passé de trois cent cinquante à huit cent soixante, et cinq cents noms figurent sur la liste d'attente. Depuis, dans l'immobilier, les prix ont grimpé en flèche, et l'on voit des parents faire une heure de voiture pour conduire leurs enfants à l'école. Muriel reçoit des centaines de candidatures chaque fois qu'elle recrute un nouveau prof. (Notons, à ce propos, que les élèves de seconde ont un entretien avec tous ceux qui postulent.) Cette petite « école du leadership » a été récompensée à plusieurs titres. On l'a ainsi proclamée :

- ▷ Établissement emblématique à l'échelon national des « écoles ruban bleu cultivant l'excellence ».
- ▷ Établissement situé en zone d'éducation prioritaire et cultivant l'excellence, distingué à ce titre en 2006.
- ▷ École lauréate du prix du Gouverneur récompensant son excellence et l'esprit d'entreprise qui l'anime.
- ▷ Établissement considéré dans tout le pays comme étant « la crème de la crème ».
- ▷ Établissement d'éducation en zone prioritaire classé numéro un dans le pays tout entier.
- ▷ École reconnue dans tout le pays pour forger le caractère, et cela en 2003.

Il est aussi très important de noter que cette école a permis de transformer la vie d'une foule de gens. Voici quelques témoignages :

- ▷ Nathan Baker, élève handicapé : « On apprend à se concentrer sur ce que l'on peut faire de mieux, sans critiquer les autres. »
- ▷ Liliana, élève : « À la fin de l'année dernière, je suis allée voir la conseillère d'éducation pour lui dire que j'avais été victime de sévices sexuels pendant trois ans. Je suis libre de choisir l'attitude qui sera la mienne. Si je continue à porter ça en moi, c'est que je préfère ne pas en parler. Mais je veux vivre mieux, et pour cela j'ai besoin de votre aide. »
- ▷ John Rapple fils, cadet à West Point, prestigieuse école militaire : « C'est sans doute parce que j'ai fait autrefois mes études à Combs que je me retrouve maintenant à West Point. »

- ▷ Pam Allman, enseignante : « Mon mari, qui était dans la police, a été abattu d'une balle entre les yeux. Grâce à ce que j'ai appris à Combs, nous avons réussi à surmonter cette douloureuse épreuve. »
- ▷ Preenegoe Shanker, élève de nationalité indienne : « Ce que j'ai appris à Combs m'a donné confiance en moi, et il en ira ainsi toute ma vie. J'ai appris à m'attacher à mon cercle d'influence, et non à mon cercle d'inquiétude. »

Bien après que tout cela a démarré à l'école primaire Combs, Muriel Summers m'a contacté, comme promis. J'étais sidéré et, sachant qu'il fallait en parler, j'ai mis en chantier un ouvrage, *L'Étoffe des leaders*¹⁵, qui explique ce qu'il s'est exactement passé à A.B.-Combs et dans les autres établissements qui ont suivi son exemple. Il s'agissait d'amener les gens à considérer les enfants comme des leaders, et non comme des têtes bien pleines.

Un jour où il est allé faire un tour là-bas, mon fils Sean a été pris à partie par Muriel Summers : « Il y a tous les jours des proviseurs qui m'appellent, car ils ont l'intention d'appliquer ce modèle dans leur établissement. Je n'ai ni le temps, ni les connaissances techniques pour divulguer ce modèle. J'essaie de diriger une école, nom d'un chien ! Vous êtes moralement tenu de faire quelque chose ! » Sean s'est attelé à la tâche, il a étudié ce modèle, l'a codifié et l'a intégré à un processus que n'importe quelle école pouvait mettre en œuvre. Depuis la sortie du livre, des établissements d'enseignement se réclamant de l'idée force exposée dans *L'Étoffe des leaders* ont essaimé un peu partout, au Guatemala, au Japon, aux Philippines, en Australie, en Indonésie, à Singapour, en Thaïlande, en Inde, au Brésil et aux États-Unis. À l'heure actuelle, on en compte plus de cinq cents. Les résultats sont transformationnels. Les élèves acquièrent de l'assurance, les enseignants s'impliquent davantage, les résultats aux contrôles sont meilleurs, les rapports élogieux s'accumulent, les parents réclament davantage d'écoles du même ordre. Après avoir lu mon livre, un professeur de la prestigieuse université de Columbia a quitté New York pour venir s'installer en Caroline du Nord, afin que ses enfants puissent aller à Combs.

J'ai été sidéré par les résultats transformationnels que l'on observe dans les établissements de ce genre, ce qui m'a amené à me demander pourquoi

ce modèle axé sur le leadership marche si bien, alors que tant d'autres tentatives de réforme ont échoué. Pour moi, il y a quatre raisons à cela.

Premièrement, on s'inspire d'un paradigme différent. Au lieu de voir les enfants à travers le prisme d'une courbe de distribution (il y a ceux qui sont intelligents et ceux qui le sont moins), on estime qu'ils ont tous des capacités et que chacun d'eux est un leader. Ce paradigme change tout.

Deuxièmement, on part de l'intérieur, c'est-à-dire des individus qui travaillent dans cet établissement. Comme pourra en témoigner Muriel, il lui a d'abord fallu se débrouiller pour que les profs soient tous sur la même longueur d'onde, puis améliorer l'ambiance qui régnait entre eux avant de s'intéresser aux élèves. Les enseignants ne pouvaient escompter voir changer leurs élèves avant d'avoir changé eux-mêmes. Comme le dit Roland S. Barth : « La nature des relations entre les adultes qui résident au sein d'une école détermine davantage sa qualité, l'esprit qui l'anime et les résultats des élèves que tout le reste¹⁶. » Ce modèle, voyez-vous, concerne autant les adultes que les enfants. On part des composantes internes. D'abord les profs, puis les élèves, enfin les parents.

Troisièmement, on y utilise le même langage. Quand tout le monde, les profs, les élèves et les parents, en vient à employer le même lexique, on obtient un effet multiplicateur absolument stupéfiant. Or, les sept habitudes créent une langue commune. Cela change beaucoup de choses, par exemple, lorsque tout un chacun sait ce que l'on veut dire quand on parle de « commencer par le commencement », ou de « chercher d'abord à comprendre », ou encore d'être « proactif ». Dans les écoles qui appliquent le principe énoncé dans *L'Étoffe des leaders*, on constate souvent que les élèves recourent à ce lexique quand ils discutent entre eux ou s'adressent à leurs parents : « Il faut que je commence par le commencement, et que je fasse mes devoirs avant d'aller m'amuser » ; « J'aurais dû penser en termes de gagnant-gagnant » ou bien : « Papa, tu as une attitude réactive. »

Enfin, c'est partout et en permanence que l'on met en œuvre ce modèle. Au lieu d'enseigner le leadership tous les mardis à 13 heures, Muriel et son équipe optent pour une approche intégrée et font figurer l'apprentissage du leadership dans toutes les autres activités. Ce modèle a dès lors un impact sur les traditions, les événements, l'organisation, la culture, les méthodes pédagogiques et les enseignements dispensés. Cependant, vous diront les profs, « on ne fait ainsi rien de plus, on fait mieux ce que l'on est déjà en train de faire, tout simplement¹⁷ ».

Tandis que ceux qui participent au grand débat sur l'éducation s'incriminent les uns les autres et se rejettent la responsabilité de tout ce qui ne va pas, depuis le fait que votre enfant ait le nez bouché jusqu'à l'effondrement de la civilisation, des gens comme Muriel Summers et Richard Esparza transforment en douceur la vie des élèves en laissant s'exprimer le leader qui sommeille en eux. Ils proposent à cet égard une solution alternative aux récriminations des deux camps qui s'affrontent dans ce grand débat. Ils n'accusent personne, préférant mettre à profit la contribution de la collectivité dans son ensemble et le fait qu'elle s'investisse. Les chefs d'entreprise de la région sont ravis de donner un coup de main, les parents rallient ce projet avec enthousiasme, les profs ont autant à y gagner que les élèves. Ces gens qui œuvrent en synergie sont allés tellement plus loin que le débat structuré par la pensée binaire que celui-ci a l'air bien grossier par comparaison.

On m'a invité récemment à prendre la parole en public à l'université de Pennsylvanie, devant un grand nombre de gens, pour parler d'éducation. J'ai été accueilli par plusieurs jeunes élèves de l'école primaire A.B.-Combs. Avant de monter à mon tour sur le podium, je les ai invités à parler de leur établissement et de ce qu'ils y avaient appris. Avec un cran admirable, ils ont donc pris la parole devant plus d'un millier de savants, de professeurs et d'administrateurs, pour expliquer qu'ils avaient découvert le leader qui sommeillait en eux. Ce fut extraordinaire. À ce moment-là, le grand débat paraissait bien creux, et très loin de nos préoccupations...

Je ne suis pas opposé à la refonte du système éducatif. De la même façon, je ne suis pas de l'avis de ceux qui pensent qu'il faut carrément s'en débarrasser. Il n'empêche que je serais ravi que cessent enfin toutes ces discutailleries, et de voir à la place les gens collaborer pour mener à bien la véritable tâche de l'enseignement, à savoir libérer le leader que recèle chaque jeune, laisser s'exprimer les aptitudes qui sont les siennes à transformer sa vie, celle de sa famille et des autres.

Les enfants possèdent tous un potentiel comparable à celui des étoiles. La science nous apprend que chaque atome renferme une énergie qui est à peu près 35 milliards de fois supérieure à son poids. À l'intérieur d'une étoile, les atomes fusionnent et libèrent cette puissance vertigineuse sous forme de lumière et de chaleur. De la même façon, un enfant a le pouvoir infini et latent de construire l'avenir, cela dans n'importe quel domaine. Il est aussi important d'éduquer une mère de famille qu'un lauréat du prix

Nobel, puisque tous deux apporteront quelque chose dont l'effet se fera toujours sentir. Les vrais éducateurs se débarrasseront des velléités de l'ère industrielle, qui vise à contrôler l'esprit de l'être humain, pour aider à faire advenir une nouvelle époque libératrice.

L'université conçue comme un safran

Les universités et les facultés traversent actuellement une crise d'identité, comme je l'ai déjà dit. « Quel est le but de l'université ? » se demande-t-on. Pour certains, il s'agit de préparer les gens à trouver leur place sur le marché du travail. Ils considèrent que les universités sont aujourd'hui des tours d'ivoire, remplies d'intellectuels avachis qui ne font pas de bien aux jeunes gens en les amenant à perdre quatre ans à étudier des choses inutiles, avant de les lâcher dans la nature avec des diplômes qui « ne servent à rien ». Ils affirment qu'il convient au contraire de leur donner une formation professionnelle, d'où la multiplication d'universités à but lucratif qui s'inscrivent dans ce cadre.

Cet état d'esprit étrié se retrouve chez la plupart des profs de fac. William Damon, professeur en sciences de l'éducation, assure que si vous entrez dans une salle et demandez à l'enseignant pourquoi il faut que les étudiants suivent son cours, « il va vous débiter toute une litanie d'objectifs étroits et instrumentaux, comme le fait d'avoir de bonnes notes, d'éviter d'être recalé à l'examen, ou alors, si d'aventure les étudiants ont de la chance, il vous expliquera qu'il est important pour eux de se former dans un domaine quelconque¹⁸ ».

Comment s'étonner, dans ces conditions, que la plupart des étudiants visent le succès accessoire ? Arthur Levine, distingué professeur en sciences de l'éducation, note que, pour les étudiants, la faculté n'est qu'un autre produit de consommation courante : « J'ai demandé à quelques représentants de cette nouvelle espèce d'étudiants quels rapports ils voulaient avoir avec leur fac. Ils m'ont répondu que cela devrait s'apparenter à ceux que l'on a avec un service public, un supermarché ou une banque... ils mettaient l'accent sur le fait que ce devait être pratique, commode, de bonne qualité et abordable. »

Un homme d'affaires lui a fait la déclaration suivante : « Vous savez, vous travaillez dans une industrie qui pèse des milliards de dollars, et vous avez la réputation d'avoir une faible productivité, des prix élevés, une

mauvaise gestion et de ne pas utiliser la technologie à bon escient. Dès lors, vous allez devenir le nouveau malade : une industrie mal gérée, qui ne réalise pas de bénéfices et qui a été rachetée par le secteur qui dégage des excédents¹⁹. » (Il va de soi que l'essor des établissements d'enseignement supérieur à but lucratif n'a pas mieux réglé le problème des coûts et de l'accès que ne l'ont fait les organismes de santé à but lucratif.) Cette dérive inquiète bien des gens dans les milieux universitaires. Ceux qui considèrent que l'université est le sanctuaire de l'érudition n'apprécient pas du tout l'idée. Jugez-en :

En à peine une génération, l'éthique du savoir telle qu'on la connaissait et qui voulait, pour parler franchement, que la mission première des universités soit de développer et de transmettre le savoir, a en grande part cédé le pas devant les valeurs du marché qui prônent la production en flux tendus et la satisfaction immédiate. On ne cherche plus à conserver un aréopage d'érudits et avoir une ville d'intellectuels en haut d'une colline²⁰.

Les tensions que l'on observe aujourd'hui entre les forces du marché et le monde de l'érudition, en écho à la différence de mentalité existant traditionnellement entre les étudiants et les profs d'une part, et les villes dans lesquelles sont implantées les universités d'autre part, n'est qu'un autre faux dilemme. Car, des deux côtés, on dit des choses très justes, même si en fin de compte cela reste limité, et chaque fois l'on pourrait s'inspirer du point de vue de l'adversaire si l'on ne s'en tenait pas à la pensée binaire. L'ironie veut que lorsque nous travaillons en synergie, cela donne des miracles, la preuve étant que sans cela, nous ne bénéficierions pas de cette société sophistiquée et high-tech, où l'on ne compte plus les prodiges accomplis dans le monde des arts et celui des sciences.

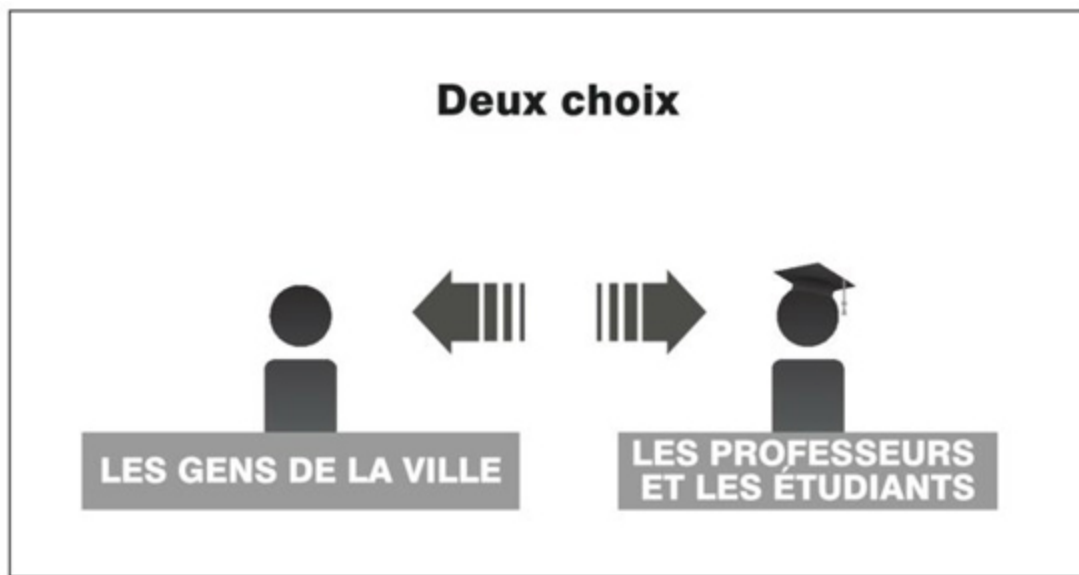
En même temps, je pense que personne ne mesure vraiment quelle tâche il convient de mener à bien. Pour les uns, cela se résume aux mondes des affaires, et il s'agit d'abord et avant tout de gagner de l'argent, quoi qu'il advienne. La sagesse nous enseigne que c'est là s'engager dans un désert spirituel, voire pire encore. C'est ce genre de raisonnement et une éducation de cet ordre qui ont déclenché la crise financière qui a frappé le monde entier en 2008, causant bien plus de dégâts chez des millions de gens que le terrorisme en général. Comme l'explique un historien, Robert Butche :

On sait bien ce qui a engendré cette catastrophe mondiale : quand une foule de gens et d'entreprises trichent avec le système, celui-ci s'écroule, victime de la tromperie, du vol, de la fraude et de l'appétit du lucre.

La formation que reçoivent nos étudiants qui préparent une maîtrise de gestion, la façon dont on leur apprend à aborder les problèmes, à examiner les questions qui se posent et à gérer un enjeu en particulier ont donné naissance à une catégorie de dirigeants qui n'ont pas de valeurs morales. L'énigme de ces études ne tient pas tant au fait que les gens sont méchants ou animés de mauvaises intentions, mais vient de ce qu'ils sont arrivés à de mauvais résultats que laissait prévoir le souci de gagner à tout prix, de viser des buts à court terme et de chercher absolument à réaliser des bénéfices²¹.

Reste que ce que propose l'autre camp n'est pas forcément mieux. L'université a depuis longtemps oublié ses idéaux, et il est un peu tard, désormais, pour les faire valoir. On vise bien trop à décrocher une chaire et à se mettre en avant, et à ce titre les étudiants sont considérés comme des gêneurs. On a d'ailleurs dit que l'université était un établissement d'enseignement qui ne s'intéressait plus à ses étudiants. Comme l'explique un observateur avisé, elle est de nos jours un lieu où « l'on éprouve un malaise spirituel au niveau individuel, une foule d'enseignants ayant le sentiment d'avoir renoncé à tout idéal et de ne plus se soucier de la collectivité ». C'est un univers où « la déception et la frustration s'accroissent à mesure que l'on mène des recherches isolées en ayant des vies morcelées²² ».

Des deux côtés, on insiste bien trop sur le succès annexe, ce qui gauchit le véritable objectif de l'enseignement supérieur. Certes, tout le monde doit apprendre à gagner sa vie, mais l'université a d'abord pour mission de permettre aux gens de se réaliser. Notons à ce propos que lorsqu'on cherche avant tout à parvenir au succès principal, bien souvent le succès annexe en découle automatiquement.



Pour être depuis près de trente ans prof de fac et membre du conseil d'administration de l'établissement, j'ai été confronté à ces pressions. Je n'ignore pas que l'université se transforme peu à peu en une « usine à diplômes » ne visant qu'à préparer les gens à exercer un métier. Chez moi, j'ai élevé mes neuf enfants dans l'idée que l'on va d'abord en fac pour apprendre à apprendre, et ensuite seulement pour trouver un emploi. Ils ont tous un diplôme universitaire dans des matières très différentes, histoire, lettres, relations internationales, sciences politiques ou études américaines. Six d'entre eux ont décroché au moins une maîtrise. Je leur sais gré d'avoir jugé important d'acquérir une formation universitaire. Mais, surtout, cela leur a permis de se remettre en question, ce qui est fondamental pour élaborer une solution alternative.

Trouver une troisième voie, tel est à mon sens le rôle transformatif de l'université. Le développement des connaissances est indexé sur un processus de changement révolutionnaire. Il y a d'énormes révolutions, comme celles que l'on associe à Copernic, Newton ou Darwin. D'autres n'ont pas la même portée, mais elles exigent toutes que l'on adopte un autre mode de réflexion, que l'on se mette dans un état d'esprit propice à la synergie.

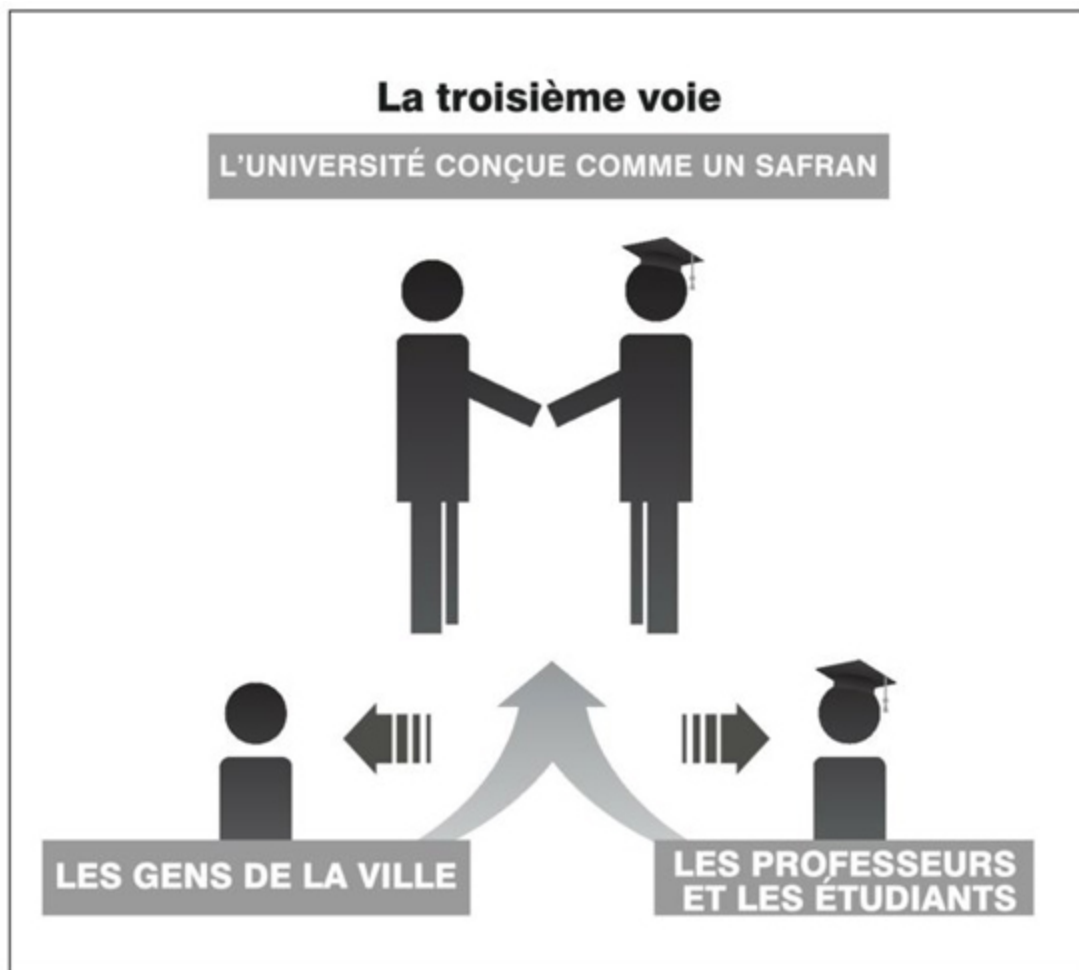
Il en ressort que la tâche à accomplir est la même dans l'enseignement supérieur, dans le primaire et dans le secondaire. Il s'agit de laisser apparaître des leaders qui apportent ce qu'eux seuls sont en mesure d'offrir.

Il y a quelque temps, j'ai été invité par les membres du conseil d'administration d'une grande université canadienne, qui voulaient discuter avec moi de la politique à suivre. En effet, ils ne savaient pas dans quel sens se diriger. Ils traversaient la crise d'identité que j'ai décrite : « Quel est notre objectif ? Sommes-nous là pour livrer tout emballés des gens qui ont une formation professionnelle et sont prêts à rejoindre le marché du travail ? Ou faut-il nous en tenir au savoir pur, et rester coupés du “monde réel ?” ». »

Je leur ai suggéré une troisième voie, en leur expliquant comment l'on gouverne un grand navire. Il y a une pièce mobile fixée à l'extrémité d'un gouvernail, que l'on appelle le safran. En l'orientant d'un côté ou de l'autre, on crée une sorte de « vide » dans l'eau, où le gouvernail se glisse sans peine. En tournant le safran à bâbord ou à tribord, on peut donc facilement gouverner un pétrolier de 500 000 tonnes et lui faire traverser un océan.

J'ai donc invité ces responsables, qui tâchaient de définir un nouvel objectif, à imaginer que l'université est un safran qui leur permet d'opérer un changement révolutionnaire dans leur région, et par-delà dans tout le Canada. Je les ai donc engagés à redéfinir leur mission, de manière à devenir plus importants qu'eux-mêmes, que leur domaine d'action et que leur institution.

Il se trouve que c'était extrêmement stimulant d'aider ce groupe à trouver une troisième voie. Ces gens se perdaient dans des disputes et des intrigues, on déplorait des batailles de clans, des querelles intestines et des rigidités propres à chaque département, chacun ne pensant qu'à son intérêt et à défendre son territoire. Ils poursuivaient des objectifs parfaitement contradictoires, et il y avait tellement de jalousie entre eux que je n'étais pas sûr que ça marcherait. Ils n'en voulaient pas moins que je leur donne des conseils, si bien que je me suis attelé à la tâche : j'ai tenu à impliquer tous ceux qui étaient concernés, à leur remettre le bâton de parole et à comprendre le point de vue de chacun. Quand ils se sont rangés à l'idée qu'il leur fallait léguer quelque chose de valable aux futures générations, leur étroitesse d'esprit céda la place à de la magnanimité, si bien qu'ils animent aujourd'hui une université formidable, qui s'est clairement assignée un objectif supérieur et dont l'influence se fait sentir dans tous les autres établissements d'enseignement supérieur du pays.



Une université devient un safran quand elle fait corps avec le « monde réel », qu'elle sert la collectivité et que, du même coup, elle aide les étudiants à être à leur tour des safrans. Terrain sur lequel on voit se développer des solutions alternatives, une université peut transformer tout ce qui l'environne. Et c'est justement ce qu'il se passe, comme nous allons le voir.

À nous de le faire !

Aux Pays-Bas, l'université de Stenden, située à Leeuwarden, est un établissement « safran ». Au lieu de chercher désespérément à faire le point, étudiants et enseignants associent érudition, formation professionnelle et prestation de services. En réalité, il est difficile de dire quand on passe d'un domaine à l'autre. « Je voulais un établissement qui se focalise sur le

leadership. Pour moi, le leadership, c'est ce qui permet de faire en sorte que chacun donne le meilleur de lui-même. Nous avons donc besoin de leaders qui soient prêts à devenir des "safrans". On en revient toujours là, "sois un safran". Il nous faut des gens qui n'ont pas peur de mouiller leur chemise », déclare l'ancien président du conseil d'administration.

Telle est, pour lui, la véritable tâche de l'université : laisser s'exprimer le leader qui sommeille en chacun de nous. Stenden, qui compte onze mille étudiants aux Pays-Bas et a essaimé en Asie du Sud, se veut une « université du leadership », les leaders étant des gens qui « se conforment à des principes universels, se montrent responsables, respectent les différences, œuvrent en synergie et se développent ».

Comment cette mission s'accomplit-elle concrètement ? En 2003, l'université a ouvert une annexe dans la belle ville de Port-Alfred, en Afrique du Sud. Le nouvel établissement se proposait de dispenser des formations aux métiers de la restauration, de l'hôtellerie et du tourisme. Grâce à son climat et à sa côte absolument superbe, Port-Alfred est un lieu de villégiature prisé par de nombreux retraités à l'aise financièrement, qui y ont aussi parfois élu domicile. Le hic, c'est qu'elle côtoie un univers totalement différent, le quartier Nelson-Mandela, qui est défavorisé, frappé par le chômage, l'analphabétisme et la délinquance. Là-bas, les petits commerçants tirent le diable par la queue. Plus grave, les enfants désœuvrés traînent dans la rue, sniffent de l'essence et fument de la marijuana.

Robert Veenstra et ses associés savaient qu'ils avaient trouvé l'endroit idéal pour y implanter une université dans laquelle on chercherait toujours une troisième voie. Elle s'appellerait « Institut d'études et de formation aux métiers des secteurs de service, » puisque ce serait un établissement dans lequel on apprendrait un métier aux étudiants, tout en offrant des prestations de services à la population. Son premier président fut un certain Raymond Mhlaba, héros de la lutte contre l'apartheid et ancien codétenu de Nelson Mandela à la prison de Robben Island. Il ne resta pas longtemps en poste, car on déplora sa mort peu après, mais cela ne l'empêcha pas de comprendre mieux que n'importe qui les défis que le quartier Nelson-Mandela devait relever.

Comme chaque fois que l'on recherche une troisième voie, « nous eûmes le sentiment d'entamer une grande aventure, nous dit Veenstra. Les gens concernés ne voyaient pas du tout ce qui allait en résulter. Ils savaient seulement qu'ils voulaient participer au développement local et permettre

aux jeunes de l'une des régions les plus pauvres d'Afrique du Sud de faire des études, et par conséquent d'améliorer leurs conditions de vie. » Ils n'avaient pas seulement envie que les étudiants trouvent un emploi dans le secteur des services, ils voulaient aussi qu'ils adoptent la mentalité idoine.

On assista à des synergies miraculeuses quand les habitants du quartier voisin et les étudiants de cet établissement décidèrent de s'entraider. Puisque la boulangerie faisait partie du cursus universitaire, cet institut de formation a décidé de monter une boulangerie dans le quartier défavorisé, pour que les étudiants puissent apprendre le métier, mais également pour donner du travail aux déshérités et les amener à se prendre en main. « Nous vivons pour le progrès ! » tel était le slogan de la boulangerie. On créa parallèlement un potager, un centre aéré proposant diverses activités, on lança une campagne de prévention du SIDA et les étudiants donnèrent gracieusement des cours de soutien aux élèves d'un établissement pour handicapés, l'école Enkuthazweni.

Ils complétèrent aussi leur formation auprès des petits commerçants. Ils leur apprirent à prévoir, à s'occuper de leur comptabilité et à faire du marketing, en contrepartie de l'opportunité de travailler dans leur magasin. Cette synergie s'avéra bénéfique pour tout le monde, les uns acquérant de nouvelles compétences et les autres musclant leur formation. Une jeune femme, Joyce, avait essayé de proposer ses services comme couturière, mais elle ne savait pas comment attirer les clients. Les étudiants lui ont alors expliqué comment établir un budget et se lancer sur le marché, ce qui a complètement transformé sa petite entreprise. Simphiwe Hlangane avait quant à lui un atelier de menuiserie, malheureusement il ne connaissait pas grand-chose aux affaires, et il était tellement gentil qu'il ne faisait payer les gens que dans la mesure où ils en avaient les moyens, quand il ne travaillait pas gratuitement. Ses « associés » de l'institut de formation lui ont montré comment tenir les comptes, se lancer sur le marché et avoir le sens des affaires.

Cet établissement s'arrangeait aussi pour que ses étudiants viennent en aide aux enfants du quartier Nelson-Mandela qui traînaient dans la rue, comme Xolani et Noncini. À treize ans, Xolani avait quitté l'école en cinquième, sa mère passait le plus clair de son temps à picoler des cochonneries à la décharge publique et sa grand-mère était trop vieille pour s'occuper de lui. Xolani avait envie d'aller à l'école, mais comme il avait perdu la dernière phalange de l'index droit, il en conclut que ça

l'empêcherait d'écrire et il ne se donnait même pas la peine d'essayer tant il se sentait mal dans sa peau. Noncini, adolescente elle aussi, habitait plus ou moins chez sa grand-mère, mais elle traînait beaucoup du côté de la décharge publique, comme Xolani. Elle avait bien tenté d'aller à l'école, seulement le cœur n'y était pas et elle était retournée « méditer » à côté des ordures. Un jour où elle avait sniffé de l'essence, elle fut même victime d'une tournante...

Eh oui, tout cela était banal, dans le quartier Nelson-Mandela. Cependant, l'institut de formation « adopta » les deux jeunes, ainsi que bien d'autres au demeurant. Les étudiants proposèrent un marché à Xolani : quitter la décharge publique pour aller à la place tous les jours au centre aéré, où il pourrait suivre un programme destiné aux jeunes drogués. Dans un premier temps, on lui demanda simplement de passer un week-end sans boire. Puis on lui apprit à être propre et à « présenter » correctement, tandis que l'on montrait à sa mère comment élever un enfant. On veilla aussi à ce qu'il aille régulièrement à l'école. De même, on aida Noncini à effectuer une scolarité normale et à surmonter le traumatisme consécutif au viol collectif dont elle avait été victime. Elle finit par remonter la pente, sa grand-mère jouant à cet égard un rôle déterminant, et ils formèrent à nouveau une famille. À l'initiative des étudiants, l'institut a sorti des enfants de la drogue et de l'abattement.

Pour accroître son rayon d'action, il parraine dorénavant Students in Free Enterprise, un programme qui permet à quarante-deux mille étudiants de donner un coup de main à ceux qui ont du mal à joindre les deux bouts, et cela dans une quarantaine de pays émergents. On installe par exemple un centre informatique dans un village isolé, ou bien l'on effectue des réparations dans une école destinée aux agriculteurs. Loin de déborder du programme d'études, ces activités en sont au contraire un élément essentiel. En aidant les petits commerçants et les paysans à être autonomes, en permettant aux enfants de ne pas mener une existence de morts vivants car ils sombrent dans la toxicomanie, en cultivant la compassion et l'esprit de service, ces jeunes gens exercent partout une influence déterminante, car ils modifient le cours des choses, à l'image d'un safran qui oriente un navire dans une direction ou dans une autre.

Grâce à cet institut de formation, les élèves acquièrent des compétences dans le secteur des services, en même temps qu'ils assimilent l'éthique qui va de pair. On éduque ainsi tout à la fois l'esprit et le cœur. Les étudiants

comprennent ce qu'il en est d'apporter leur pierre à l'édifice. Robert Veenstra reconnaît que Stenden sort des sentiers battus en matière d'enseignement supérieur, ce qui évidemment en laisse sceptique plus d'un : « Je me heurte sans cesse à des résistances. Les gens ne savent pas si c'est une bonne idée d'entreprendre ce travail communautaire, qui vise également à laisser apparaître le leader qui existe en chacun, ou alors ils jettent l'éponge », explique-t-il²³.

Pour ma part, je pense qu'il s'agit là du modèle éducatif de l'avenir. Il serait vraiment dommage que les universités restent coupées de la vie des étudiants et des collectivités auxquelles elles pourraient offrir leurs services. Ce serait tragique si la vie d'étudiant se résumait à rester assis devant un écran d'ordinateur, sans contact avec personne, et à répondre à des questionnaires à choix multiples. À l'inverse, Stenden nous propose une solution alternative, qui réussit bien mieux que l'enseignement purement universitaire ou au contraire strictement professionnel à atteindre son noble objectif : faire en sorte que les gens deviennent des leaders.

Stenden a innové en proposant pour cela un apprentissage par le biais du service communautaire. Ernest Boyer, ancien secrétaire d'État rattaché au ministère de l'Éducation, fut un dirigeant perspicace et l'un des premiers partisans d'une synergie de ce genre entre la fac et la collectivité. Selon lui :

*L'éducation supérieure à vocation communautaire revient à établir le lien entre, d'une part, l'université et ses importantes ressources et, d'autre part, les problèmes les plus pressants auxquels nous sommes confrontés dans les domaines social, civique et éthique, ainsi qu'avec nos enfants, nos écoles, nos enseignants et nos villes... Au fond, ce dont nous avons besoin, ce n'est pas simplement de davantage de programmes, mais de nous assigner un objectif et une mission plus ambitieux, et de mieux savoir dans quelle direction s'engage le pays*²⁴.

Cet objectif plus ambitieux consiste aujourd'hui à inciter les autres établissements d'enseignement supérieur à aider leurs étudiants à apprendre en se montrant utiles. Cela peut concerner toutes les disciplines. C'est ainsi, par exemple, que les étudiants en expertise comptable ont « adopté » un foyer pour SDF dans une grande ville américaine et animé des ateliers sur la façon de dresser un budget et de gérer son argent. Car si on ne leur apprend pas à faire des économies, les sans-abri auront du mal à se trouver un logement. Une banque a participé à cette opération, en leur ouvrant des comptes d'épargne où il suffisait de déposer un dollar. Cette activité de tutorat a profondément marqué les étudiants. « Honnêtement, j'ai bien plus appris auprès de ces gens que je ne le croyais possible. Ce à quoi j'ai été

confronté, ces dernières semaines, m'a ému comme peu de chose a pu le faire à la fac », nous dit l'un d'eux. On a assisté là à une inversion des rôles des plus classiques, qui voulait que pendant qu'il leur enseignait certaines choses, ses « clients » lui ont de leur côté appris l'empathie et la valeur de l'être humain. C'est ce que j'appelle apprendre par le truchement de la synergie.

Dans une grande fac de droit des États-Unis, les étudiants ont le loisir de proposer bénévolement leurs services à des gens qui ont des revenus modestes. Certains d'entre eux ont pris la défense de Rafael, un boulanger mexicain immigré aux États-Unis et que l'on avait abusivement licencié. Ça ne s'arrêta pas là, car d'autres jeunes qui se formaient aux techniques de l'audit l'ont aidé à monter sa propre boulangerie, et pour cela à établir un projet, puis à obtenir qu'on lui avance un peu d'argent, tandis que des camarades à eux qui étudiaient l'espagnol ont servi d'interprètes. On a même vu d'anciens étudiants superviser la rédaction des contrats commerciaux. Tant et si bien que Rafael n'eut bientôt plus besoin de retrouver son ancien emploi, car il était prêt à se mettre à son compte. Dans son cas, il n'y avait pas lieu de régler le problème sur le plan juridique, et c'est ce qui arrive dans ce domaine quand on a trouvé une troisième voie satisfaisante. Il a suffi de faire travailler ensemble des jeunes qui étudiaient des matières diverses pour que tombent les murs²⁵.

Pareille synergie nous amène à redéfinir l'éducation. On a trop souvent cru qu'il s'agissait de faire emmagasiner des connaissances à quelqu'un qui a le cerveau vide, puis de lui demander de les réciter. C'est là ce qu'on appelle le modèle du « distributeur automatique » (le prof glissant une pièce dans l'appareil, pour obtenir en retour une barre de chocolat), et c'est encore une fois un artefact de l'ère industrielle. On en mesure les limites, par rapport à celui de l'éducation articulée autour de la synergie, chacun (enseignants, étudiants et collectivité) apportant son lot de connaissances, ce qui donne finalement une solution alternative qui nous fait voir les choses autrement et découvrir de nouveaux paradigmes très utiles. On en a un exemple saisissant avec le travail accompli auprès des Cinq Nations par l'université de Victoria, au Canada.

Les deux côtés d'une plume d'aigle

On recense plus de six cents tribus indiennes au Canada. Ce sont elles qui constituent ce que l'on appelle les Cinq Nations. Ces gens ont très souvent envie de s'intégrer, de bénéficier d'une solide éducation, puis de décrocher un emploi intéressant, mais sans pour autant renoncer à leurs traditions. Or, on s'est longtemps efforcé de leur imposer le mode de vie occidental, au détriment de leur culture. L'ennui, c'est qu'ils ratent souvent leurs études supérieures, se contenant la plupart du temps de faire de la figuration dans les cours, sans s'impliquer vraiment. Résultat, ils obtiennent rarement des diplômes universitaires. On les a catalogués comme étant des sauvages ou des arriérés, incapables de s'adapter au monde moderne et à tout ce que cela suppose.

Ce dilemme explique pourquoi l'on constate dans nos écoles une telle disparité entre les taux de réussite des différents élèves. Ceux qui appartiennent à des minorités ethniques sont régulièrement à la traîne dans les bilans de compétences, pourtant ils sont tout aussi capables d'apprendre que n'importe qui. Imaginez une seconde comment vous réagiriez si des extraterrestres débarquaient dans votre ville, vous forçaient à aller dans leurs écoles, puis testaient votre niveau en évaluant dans quelle mesure vous maîtrisez leur sagesse et leurs connaissances. Imaginez de surcroît qu'ils n'aient d'estime que pour leur culture, la vôtre ne présentant à leurs yeux aucune valeur. Se pourrait-il alors que l'écart entre votre taux de réussite et le leur s'explique, entre autres, par un manque d'empathie ?

Confrontés à ce choc des cultures, mais nullement décidés à baisser les bras, les membres du conseil de Meadow Lake, dans la Saskatchewan, se sont adressés à Jessica Ball et Alan Pence, tous deux professeurs à l'université de Victoria, pour concevoir avec eux des cours destinés aux enfants de ces neuf tribus. Déplorant l'explosion du chômage, de l'alcoolisme et de la toxicomanie chez les jeunes, ils voulaient aider les parents à trouver une autre façon d'élever leurs enfants.

Les Cinq Nations n'ayant pas grand-chose à espérer du système éducatif canadien, Ball et Pence, spécialistes du développement de l'enfant, ont décidé de commencer par écouter les gens avant de leur fournir une solution. Ils ont réuni les anciens, les parents et des représentants d'autres tribus, pour savoir ce qui les inquiétait. Ces gens avaient enfin le loisir de s'exprimer et, dans certains cas, c'était la première fois. Chacun a pu faire valoir son point de vue, y compris nos deux profs, et c'est ainsi que l'on a défini un nouveau programme d'études destiné à ceux qui allaient travailler

avec des enfants et des jeunes, tel qu'il n'en existe nulle part ailleurs. C'était donc une sorte de troisième voix, qui combinait la sagesse « sortie de la bouche des anciens » des tribus indigènes et celle qui est transmise par les « Euro-Américains²⁶ ». Les étudiants ont donc appris en même temps comment l'on s'occupait traditionnellement des jeunes chez les Crees et les Dinés, et comment l'on avait l'habitude de procéder par ailleurs. Ils se sont aperçus que lorsqu'on ne piétinait pas leur héritage culturel, les étudiants n'hésitaient pas à prendre la parole. En outre, ce programme n'était pas coulé dans le marbre, et les étudiants contribuèrent à l'améliorer. Pour un enseignant, c'était un « programme vivant ». Dès lors qu'ils écoutaient avec respect tout ce que leur suggéraient les jeunes issus des Cinq Nations, les profs convinrent de ne pas « décider à l'avance où ce long détour pour mettre au point un programme allait les conduire²⁷ ».

Dans ce cadre, les profs en apprirent autant que les étudiants. Par exemple, quand un enfant est sujet à une crise de colère, un manuel recommandait de l'isoler, de le laisser se calmer. Chez les Crees, c'est le contraire, ils font venir l'enfant dans le cercle familial, où il peut expliquer pourquoi il est énervé. Sans prendre parti, tout le monde a examiné ces deux attitudes possibles.

Voilà qui a d'abord déconcerté les professeurs, habitués à « contrôler le programme ». Donner aux étudiants et aux gens de leur communauté la liberté de décision, cela semblait paradoxal dans le milieu enseignant. « J'avais l'impression d'être assis à l'envers devant mon bureau », explique un prof. Cependant, ils admirent très vite que « les familles ont toutes des points forts, et que c'est auprès des gens de la communauté que l'on peut trouver en grande part les idées les plus intéressantes en matière d'éducation... en s'intéressant aux diverses générations, aux réseaux et aux traditions ethniques et culturelles²⁸. »

Ces profs de fac ont ainsi adopté, en matière d'enseignement, un nouveau paradigme, en vertu duquel leurs étudiants sont des collègues. Ce paradigme va à l'encontre de l'idéologie de la rareté, qui veut que seuls quelques-uns sachent des choses intéressantes, et insiste sur celle de l'abondance, qui affirme que tout le monde a quelque chose à apporter. Dans la salle de cours, c'est l'empathie qui règne, et celle-ci permet à chacun de mieux comprendre de quoi il s'agit. Écoutons Carl Rogers, qui est un professeur émérite : « On n'a pratiquement jamais entendu parler d'un prof qui essaie de se mettre à la place de ses étudiants et de voir les

choses de la même façon qu'eux. Mais quand il répond de telle façon que ceux-ci ont le sentiment *d'avoir été compris*, et non jugés ou jaugés, les répercussions sont considérables²⁹. »

Les synergies à l'œuvre dans l'expérience de Meadow Lake donnent des résultats impressionnants. Alors qu'au départ, seulement 20 % des étudiants sortaient de l'université avec un diplôme en poche, c'était maintenant le cas de 78 % d'entre eux, puisqu'ils ne se sentaient pas coupés de leurs racines. Quant aux parents, ils étaient quatre sur cinq à dire qu'ils étaient désormais mieux à même d'élever leurs enfants³⁰. On pouvait mesurer l'effet « safran » sur la collectivité, puisque les familles faisaient preuve d'une assurance et d'un amour-propre accrus dans leur façon de s'occuper de leur progéniture. Un ancien d'une tribu exprime sa gratitude :

On nous montre aux infos des reportages sur les catastrophes et les problèmes divers, jeunes qui se suicident ou sniffent de l'essence, mauvaise gestion financière, alcoolisme et violence dans nos communautés... On en vient alors à se demander s'il n'y a décidément rien de bien chez nous. Nous savons pourtant qu'il y a beaucoup de sagesse et d'amour chez les gens des Cinq Nations. Il nous faut des programmes qui fassent ressortir cet amour et nous permettent de construire, en nous appuyant sur nos points forts.

« Grâce à ce programme, nous marchons désormais la tête haute », renchérit quelqu'un qui appartient au conseil d'une tribu. Un autre compare le mélange synergétique de connaissances traditionnelles et « modernes » aux « deux côtés d'une plume d'aigle... indispensables l'une et l'autre pour que l'oiseau puisse voler³¹ ».

Ce que nous montrent ces exemples, c'est un enseignement supérieur plus noble, une alternative au carriérisme égoïste et à l'isolement intellectuel qui prévalent dans les universités et s'avèrent extrêmement contraignants. Dans des endroits comme Stenden et Meadow Lake, les étudiants apprennent à diriger avec leur intelligence, mais aussi avec leur cœur et avec leurs mains. Comme l'a dit Peter Hans Kolvenbach, un spécialiste de l'éducation de confession catholique : « Quand le cœur est ému par l'expérience directe, l'esprit risque d'être mis au défi de changer. Il suffit de se sentir concerné par la souffrance des innocents et l'injustice dont ils sont victimes pour se livrer à une enquête intellectuelle et à une réflexion morale³². »

« Notre campus, c'est le monde entier », est-il écrit sur une plaque apposée à l'entrée de l'université où j'enseignais autrefois. Je trouvais ça plutôt sympa quand je passais devant pour aller donner mes cours. Reste

que je pense aujourd'hui que cela doit être pris en compte par l'enseignement supérieur dans son ensemble. Nous avons l'occasion de révolutionner l'enseignement et de faire comprendre aux jeunes qu'il est très important de s'occuper du monde qui les entoure s'ils veulent vraiment devenir des leaders. C'est par le biais de l'apprentissage communautaire qu'il leur est possible d'être des leaders serviteurs qui accordent la préférence à la réussite principale, par rapport à la réussite annexe. Nous pouvons être des « safrans » qui orientent la prochaine génération de leaders, qui peut à son tour être le safran qui va amener la société à s'engager dans une direction permettant d'opérer un changement positif.

ENSEIGNER POUR APPRENDRE

La meilleure façon de s'instruire en lisant ce livre, c'est de relayer auprès d'un autre ce que vous en avez retiré. Tout le monde sait que l'enseignant en apprend davantage que l'élève. Trouvez quelqu'un, un collègue, un ami, un membre de votre famille, à qui transmettre ce que vous avez compris. Posez-lui les questions provocantes qui suivent, ou bien trouvez-en d'autres.

- ▷ En quoi consistent les positions sur l'éducation de ceux qui, animés par la pensée binaire, participent à ce sujet à un grand débat ? Quel danger y a-t-il à se rallier à un camp ou à l'autre ?
- ▷ De quelle façon l'idéologie de l'ère industrielle prévaut-elle toujours au sein de nos établissements d'enseignement ?
- ▷ Pourquoi le défi que nous avons à relever, en matière d'éducation, repose-t-il sur le fait qu'on considère les enfants comme des marchandises ?
- ▷ Dans le domaine de l'éducation, la troisième voie consiste à devenir un leader. Tout le monde ne peut pas être chef de l'État ou P-DG. De quelles façons chacun de nous peut-il devenir un leader ?
- ▷ Nous avons tous envie que les enfants réussissent, mais il nous faut préciser ce que nous entendons par réussite. Qu'est-ce qui distingue le principal succès du succès accessoire ? Pour quelles raisons le premier débouche souvent sur l'autre ? De quelles façons vous évertuez-vous à atteindre les succès accessoires, au détriment du principal succès ?
- ▷ Comment Richard Esparza et Muriel Summers ont-ils réussi à transformer leur école à l'intérieur même du système, et sans bénéficier de crédits supplémentaires ?

- ▷ Muriel Summers s'est assignée pour mission d'aider chaque élève de l'école primaire A.B.-Combs à laisser s'épanouir le leader qui sommeille en lui. Quels objectifs cherche-t-elle concrètement à atteindre ?
- ▷ L'université a pour but d'être un safran. Qu'est-ce qu'un safran ? De quelles façons une école, une faculté ou une université peuvent-elles devenir un safran pour les gens de la région ? Comment pouvez-vous en devenir un, à votre niveau, au sein de votre cercle d'influence ?
- ▷ De quelle façon l'expérience de Meadow Lake est-elle un exemple de synergie productrice ? Qu'étaient vraiment les « deux côtés de la plume de l'aigle » ?
- ▷ Si vous êtes en ce moment à l'école, comment le fait de rechercher systématiquement une troisième voie peut-il vous aider à relever les défis qui se posent à vous en tant qu'élève ?
- ▷ Si vous avez des enfants qui vont à l'école, quels défis qui se posent dans le cadre de leur scolarité êtes-vous en mesure de relever dès lors que vous recherchez toujours une troisième voie ?
- ▷ Réfléchissez à la question posée par les responsables de cette université canadienne, et à partir de là demandez-vous : « Quel est mon objectif ? Ne suis-je qu'un ensemble de compétences emballées avant d'être mises sur le marché ? Quelles contributions devrais-je apporter dans les rôles importants qui sont les miens dans la vie ? »

À ESSAYER

Choisissez un problème qui se pose dans l'éducation, ou bien une occasion qui se présente dans votre famille, dans votre école ou dans votre communauté, et commencez à élaborer des prototypes de solutions alternatives. Invitez les autres à y participer. Servez-vous du « mode d'emploi en quatre étapes pour arriver à la synergie ».

4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE

❶ Poser la question de la troisième voie :

« Êtes-vous disposé à rechercher une solution qui soit meilleure que toutes celles que nous avons déjà trouvées ? » Si oui, passez à la deuxième étape.

❷ Définir les critères de la réussite

Énumérez ci-dessous ce qui caractérise une solution dont tout le monde se félicite. À quoi ressemble la réussite ? Qu'est-ce qu'il faut vraiment faire ? Que serait un résultat où toutes les parties concernées y gagneraient ?

❸ Mettre en œuvre des troisièmes voies

Dans ce cadre (ou ailleurs), fabriquez des modèles, tracez des croquis, inspirez-vous d'idées, chamboulez votre façon de penser. Allez vite en besogne et soyez créatifs. Abstenez-vous de juger, jusqu'à ce que vous vous enthousiasmiez d'être arrivé à la synergie.

(((❹))) Arriver à la synergie

Expliquez ici les solutions alternatives que vous proposez et, si le cœur vous en dit, comment vous avez l'intention de les mettre en œuvre.

MODE D'EMPLOI EN 4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE



Les 4 étapes vers la synergie. Ce processus vous aide à mettre en pratique le principe de la synergie. 1) Se montrer disposé à trouver une troisième voie. 2) Déterminer ce que la réussite représente pour chacun. 3) Essayer des solutions, jusqu'à ce que 4) l'on arrive à la synergie. Pendant tout ce temps, écouter l'autre en essayant de le comprendre.

Comment arriver à la synergie

1 Posez la question de la troisième voie

Dans une situation conflictuelle ou créatrice, cela permet à chacun de s'affranchir de ses positions ou idées préconçues pour concevoir un troisième point de vue.

2 Précisez les critères du succès Énumérez ce qui caractérise la réussite, ou bien consacrez un paragraphe à expliquer ce que vous considéreriez comme un succès. Profitez-en pour répondre aux questions suivantes : • Tout le monde participe-t-il à la définition des critères ? Obtenons-nous le plus d'idées possibles de la part du plus grand nombre de gens possible ? • Quels objectifs visons-nous vraiment ? Que convient-il de faire au juste ? • Quels résultats feront que chacun y gagne ? • Oublions-nous nos exigences pour chercher quelque chose de mieux ?	3 Élaborez une solution alternative Suivez ces directives : • Faites comme si ce n'était pas « pour de bon ». Tout le monde sait que c'est un jeu. • Évitez de tomber d'accord, de conclure, de trouver un accord hâtif, ou bien de parvenir à un consensus. • Gardez-vous de juger les idées des autres. • Réalisez des maquettes, illustrez le tout sur le tableau blanc, rédigez des ébauches. • Tournez les idées dans l'autre sens. Renversez la sagesse des nations. • Travaillez vite. Fixez-vous un délai, de telle manière que l'énergie ne retombe pas et que les idées foisonnent. • Multipliez les idées. Vous ne pouvez pas savoir si une idée qui vous vient au pied levé ne va pas vous amener à trouver une solution alternative.

((4)) Atteindre la synergie

Quand tout le monde s'anime et a des idées originales, on voit qu'on avance vers une troisième voie. Le vieux conflit est enterré ; la nouvelle solution répond aux critères du succès. Attention, ne confondez pas compromis et synergie. On se satisfait d'un compromis, sans plus. Dans un compromis, tout le monde y perd, avec la synergie, tout le monde y gagne.

1- « Johnny Can't Read, and He's in College », Globe and Mail (Toronto), 26 septembre 2005 ; Andrew Hough, « Tesco Director : British School Leavers "Can't Read or Write and Have Attitude Problems" », Telegraph (Londres), 10 mars 2010 ; Nick Anderson, « Most Schools Could Face Failing Label Under no Child Left Behind, Duncan Says » Washington Post, 9 mars 2011, [washingtonpost.com/local/education/duncan-most-schools-could-face-failing-label/2011/03/09/AB7L2hP_story.html](http://www.washingtonpost.com/local/education/duncan-most-schools-could-face-failing-label/2011/03/09/AB7L2hP_story.html).

2- Chambre de commerce des États-Unis, Leaders and Laggards : a State-by-State Report Card on Educational Innovation, 9 novembre 2009.

3- « The School Executive », American Educationnal Digest, 47, 1927, p. 205.

4- Sue Dathe-Douglass, « Interview avec Clayton Christensen », FranklinCovey Facilitator Academy, mars 2001.

5- Cf. « Ory Okolloh on Becoming an Activist », [TED.com](http://www.ted.com), juin 2007, index.php/talks/ory_okolloh_on_becoming_an_activist.html.

6- Pour regarder une vidéo émouvante consacrée à Riley, aller sur www.The3rdAlternative.com.

7- Clayton M. Christensen et al., Disrupting Class : How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns, New York, McGraw-Hill Professional, 2010. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

8- Cité dans l'article de George F. Will, « "Teach for America" Transforming Education », Washington Post, 26 février 2011.

9- « A Second Set of Parents : Advisory Groups and Student Achievement at Granger High », [LearningFirst.org](http://www.LearningFirst.org), février 2008, [second-set-parents-advisory-groups-and-student-achievement-granger-high](http://www.LearningFirst.org/second-set-parents-advisory-groups-and-student-achievement-granger-high).

10- Claus von Zastrow, « Taking Things Personally : Principal Paul Chartrand Speaks about His School's Turnaround », [LearningFirst.org](http://www.LearningFirst.org), 31 août 2009, [PaulChartrand](http://www.PaulChartrand.com).

11- Linda Shaw, « WASL is inspiration, Frustration », Seattle Times, 8 mai 2006

12- Interview avec Richard Esparza réalisée le 20 novembre 2007 ; Karin Chenoweth, « Granger High School : Se Puede (It Can Be Done) », dans The Power to Change : High Schools That Help All Students Achieve, Washington DC, The Education Trust, novembre 2005, p. 17-23. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

13- Pour voir la vidéo fascinante montrant les changements intervenus dans cette école, se reporter au site [The3rdAlternative.com](http://www.The3rdAlternative.com).

14- Jeff Janssen, « Leadership Lessons from the Nation's Best Principal », Championship Coaches Network, www.championshipcoachesnetwork.com/public/404.cfm.

15- Stephen Covey, L'Étoffe des leaders, Paris, First Éditions, 1996. (NdT)

16- Roland S. Barth, « Sandboxes and Honeybees », dans Louis B. Barnes et al., Teaching and the Case Method, Cambridge, Harvard Business Press, 1994, p. 151. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

17- Si vous voulez en savoir plus sur le modèle du leadership et comment l'appliquer dans une école proche de chez vous, rendez-vous sur le site www.TheLeaderInMe.org.

18- Susannah Tully, « Helping Students Find a Sense of Purpose », Chronicle of Higher Education 13 mars 2009.

19- Arthur E. Levine, « The Soul of a New University », New York Times, 13 mars 2000.

20- David L. Kirp, « The New University », The Nation, 17 avril 2000.

21- Robert Butche, « The MBA Mentality : Enabler of Catastrophe », Newsroom Magazine, 3 avril 2009, <http://newsroom-magazine.com/2009/business-finance/mba-thinking-enabler-of-catastrophe/>.

22- John Saltmarsh et Edward Zlotkowski, Higher Education and Democracy : Essays on Service-Learning and Civic Engagement, Philadelphia, Temple University Press, 2011, p. 21. Ouvrage indisponible en français. (NdT)

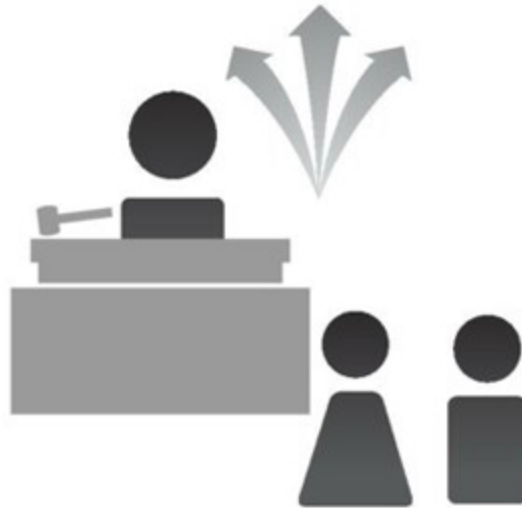
23- Tout ce qui concerne Stenden m'a été communiqué par Robert Veenstra lors d'une série d'entretien que j'ai eus avec lui.

- 24- Cité par Saltmarsh et Zlotkowski dans *Higher Education and Democracy*, op. cit.
- 25- Curtis L. Deberg, Lynn M. Pringle et Edward Zlotkowski, « *Service-Learning : the Trim-Tab of Undergraduate Accounting Education Reform* », n. d., [CHANGE4A.DOC](#).
- 26- Alan R. Pence, « *It Takes a Village... and New Roads to Get There* », dans D.P. Keating et C. Hertzman (éd.), *Developmental Health and the Wealth of Nations*, (New York, Guilford, 1999, p. 326. Ouvrage indisponible en français. (NdT)
- 27- Jessica Ball, « *A Generative Curriculum Model of Child and Youth Care Training through First Nations-University Partnerships* », *Native Social Work Journal* 4, no 1, 2003, p. 95.
- 28- Alan Pence et Jessica Ball, « *Two Sides of an Eagle's Feather : Co-Constructing ECCD Training Curricula in University Partnerships with Canadian First Nations Communities* », n. d, 9-10, <http://web.uvic.ca/fnpp/fnpp6.pdf>.
- 29- Rogers, *A Way of Being*, op. cit., p. 273
- 30- « *First Nations Partnership Program* », www.fnpp.org/home.htm.
- 31- Ball, « *A Generative Curriculum...* », op. cit., p. 93-94 ; Pence et Ball, « *Two Sides of an Eagle's Feather...* », op. cit., p. 12.
- 32- Peter Hans Kolvenbach, « *The Service of Faith and the Promotion of Justice in American Jesuit Higher Education* », *Company Magazine*, 6 octobre 2000, v184/asiseeit.htm.

6

La troisième voie et la loi

Stephen R. Covey et Larry M. Boyle¹



*Un mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon
procès.*

PROVERBE FRANÇAIS

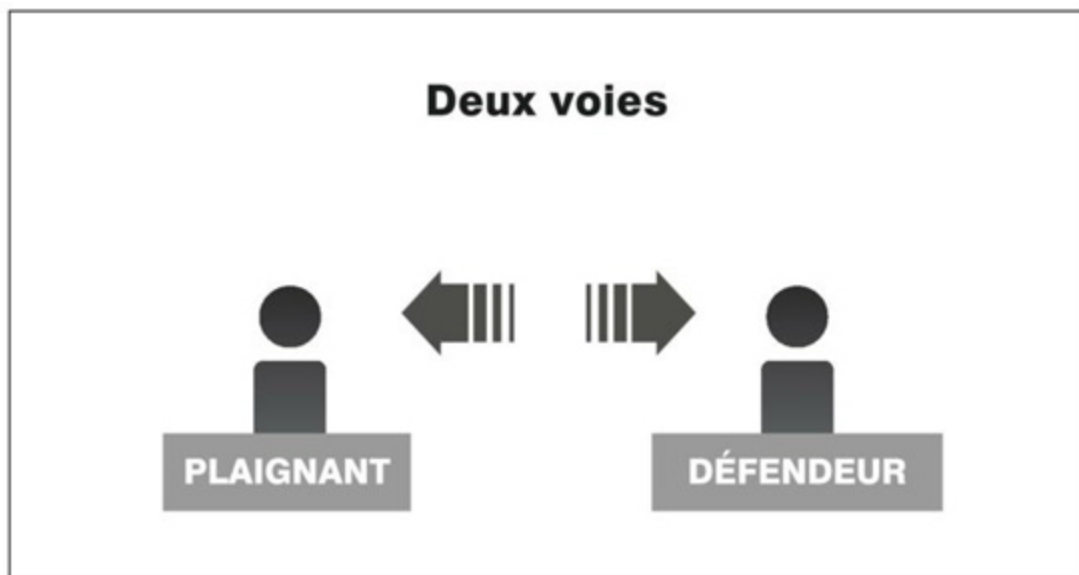
Dans le village de Breedon-on-the-Hill, en Angleterre, la veillée de Noël rassemblait tous les habitants, le temps d'une soirée de chansons frivoles ou parodiques et de saynètes costumées où l'on s'amusait des pitreries de ses proches et de ses voisins. Tout cela demandait plusieurs semaines de préparation. La tradition était d'organiser ce spectacle chaque année dans le hall de l'école, construit plusieurs décennies auparavant grâce à des dons des habitants du village.

Cette tradition s'arrêta brutalement le jour où l'école eut une nouvelle directrice, qui invoqua les nouvelles normes de sécurité et proposa que la fête soit organisée ailleurs. Comme la mairie insistait, la directrice augmenta le prix de la location du hall : elle demanda 800 livres sterling et tout le monde en eut le souffle coupé. Il n'était pas envisageable de payer une telle somme. On exigea alors de la mairie la gratuité de la salle, la mairie refusa et, pour la première fois depuis cinquante ans, il n'y eut pas de fête de Noël à Breedon.

Le différend fut bientôt porté devant les tribunaux. Les villageois contestèrent le prix demandé et la procédure de contrôle contraignante qui était désormais imposée à quiconque voulait pénétrer dans l'établissement scolaire. Un certain temps auparavant, ils avaient payé 3 000 livres pour la construction du hall, et ils estimaient que cela leur donnait le droit d'en disposer à titre gratuit en dehors des heures de classe, et sans devoir subir une fouille comme s'ils étaient des délinquants.

Les responsables de l'établissement affirmèrent que les coûts d'entretien du hall avaient grimpé en flèche et qu'ils ne pouvaient plus se permettre, dorénavant, de le prêter pour la soirée de Noël : ce serait « déraisonnable et irréaliste ». Par ailleurs, il n'était pas envisageable d'accepter « l'imposante épreuve de remplissage de formulaires » exigée de chaque villageois qui voulait pénétrer dans le hall.

Au bout de sept années de batailles juridiques et après 6,7 millions de livres sterling de dépenses de procès, le président de la Haute Cour de justice d'Angleterre, où l'affaire avait finalement été portée, a rendu une décision... défavorable pour les habitants de Breedon. Il les a aussi condamnés à régler les dépenses, qui atteignaient un montant considérable. La directrice et le vicaire de la paroisse n'ont pas tardé à se démettre de leurs fonctions. D'anciens amis ne se parlent plus. Les liens entre la mairie et ses administrés sont irrémédiablement brisés. Enfin, la fête de Noël traditionnelle, avec ses pitreries qui amusaient et détendaient si bien les villageois, fait désormais partie du passé².



Ce genre d'histoire est si banal que, pour la plupart d'entre nous, nous n'en faisons pas grand cas. Breedon-on-the-Hill n'est qu'un exemple parmi d'autres de cette guéguerre destructrice que nous entretenons les uns contre les autres devant les tribunaux, avec tout le gaspillage qu'elle implique. Le système judiciaire est la formalisation de la pensée binaire.

Nos tribunaux croulent sous le nombre de procédures engagées, depuis les actions en justice les plus frivoles et les plus ineptes jusqu'aux procès les plus retentissants, ceux qui influenceront sur le destin d'une nation tout entière. Même les innombrables procès vraiment fondés coûtent si cher en argent et en relations brisées qu'au bout du compte, personne ne gagne vraiment. Abraham Lincoln disait toujours : « Dissuadez les gens de s'engager dans un litige. [...] le prétendu vainqueur est souvent un véritable perdant si l'on tient compte des frais et des dépenses encourus et de la perte de temps que cela entraîne. »

Les histoires de ce genre sont innombrables. Le jour où un jeune bénévole de l'organisation Teach for America a expulsé de la salle de classe un élève de 12 ans indiscipliné, les parents ont entamé un procès contre l'établissement et réclamé 20 millions de dollars de préjudice. Dans une autre affaire, un homme a engagé une action en justice contre son teinturier pour la perte d'un pantalon : il a réclamé 67 millions de dollars. Nul ne sait quelle somme astronomique les tribunaux accordent annuellement à l'ensemble des plaignants, mais rien qu'aux États-Unis, les honoraires

facturés chaque année par les avocats représentent 71 milliards de dollars. On compte aujourd'hui plus d'un million de juristes aux États-Unis, un demi-million au Brésil et 150 000 en Grande-Bretagne.

Le rôle incomparable de l'artisan de paix

Nous honorons et respectons profondément ceux qui se consacrent aux nobles métiers du droit. Leur discipline leur donne la possibilité *suprême* d'apporter des remèdes, de trouver des solutions créatives, de rétablir la paix et d'apaiser les gens dans un monde de dissensions, de conflits et de problèmes insolubles. Comme le dit le Nouveau Testament : « Heureux les artisans de paix, car ils seront appelés enfants de Dieu. » Jamais les artisans de paix n'ont été autant utiles qu'aujourd'hui, et les juristes sont les mieux placés pour assumer ce rôle. « Comme conciliateur, l'avocat peut profiter d'une opportunité supérieure », disait Abraham Lincoln.

Un objectif premier de ce chapitre est de permettre à ceux qui ont affaire à des juristes comme à ceux qui pratiquent le droit de comprendre en quoi consiste cette formidable opportunité. Concernant ces derniers, le message que leur adresse Larry est le suivant :

Pour commencer, je dois reconnaître que j'ai un certain parti pris et faire ici une révélation. Les avocats sont des gens que j'aime, et cela fait plus de quarante ans que j'ai le plaisir de travailler avec eux. Dans les années qui ont précédé mes activités au service des instances judiciaires d'État et fédérales, mes partenaires et moi avons exercé à titre privé et connu un franc succès dans la défense des intérêts de clients qui étaient aussi bien des personnes individuelles que des compagnies parmi les plus grandes des États-Unis. Je sais quelles sont les exigences auxquelles les avocats sont confrontés et la forte pression qui est leur quotidien dans leur vie professionnelle. Au fil des années, j'ai appris à vouer un grand respect aux avocats et à la profession juridique. Dans leur grande majorité, les avocats sont des hommes et des femmes honnêtes, compétents et dignes, qui offrent à leurs clients un service de qualité, dans des délais convenables et pour un prix équitable. La profession juridique mérite d'avoir une bonne image. Cependant, les processus juridiques ne sont pas sans présenter de graves problèmes qui portent préjudice à la santé et au moral de toutes les parties. Ce chapitre aborde certains de ces problèmes de façon ouverte et franche.

Nous sommes aussi persuadés que la plupart des avocats se consacrent à la pratique du droit avec les idéaux les plus élevés : l'amour de la justice et de l'autorité de la loi, le désir de bien gagner leur vie et d'assurer, à leur famille et à eux-mêmes, les meilleures chances de réussir, et l'intention sincère de servir l'humanité. Nombreux sont ceux qui réussissent à faire une belle carrière tout en restant fidèles à de tels idéaux. Une foule de gens bénéficient de leurs précieux services et de leurs solutions créatives. Cependant, absorbés par les exigences qu'impliquent l'activité de leur cabinet et l'accession au statut d'associé et occupés à lutter contre la partie adverse, les jeunes juristes sont pris dans un tourbillon et se retrouvent souvent déconnectés de ces idéaux. Ils compartimentent leur vie professionnelle et finissent par mener une existence émotionnellement, mentalement et spirituellement vide³.

Au bout du compte, les juristes sont souvent loin d'être des artisans de paix. Patrick J. Schiltz, ancien professeur de droit et aujourd'hui juge fédéral dans le Minnesota met en garde les diplômés en droit : « J'ai une bonne et une mauvaise nouvelle. La mauvaise, c'est que la profession dans laquelle vous vous préparez à entrer est une des moins saines et des moins heureuses au monde et pour beaucoup une des moins éthique. La bonne, c'est que vous pouvez devenir avocat et tout de même être heureux, en pleine santé et éthique.

Aux États-Unis, d'après Schiltz, les juristes feraient partie des gens les plus déprimés. Une des études qu'il cite fait apparaître des fréquences élevées d'anxiété, d'attitudes hostiles et de paranoïa chez les étudiants en droit et chez les avocats. Une autre étude indique des fréquences alarmantes d'anxiété, d'aliénation sociale et d'isolement, de comportement obsessionnel et compulsif, de paranoïa et d'attitudes hostiles chez les avocats, ces fréquences étant plusieurs fois supérieures aux chiffres observés sur l'ensemble de la population au niveau national.

Schiltz fait aussi remarquer qu'en moyenne, les avocats sont particulièrement portés sur la boisson, et il cite une étude montrant que dans un État, un tiers des avocats souffrent de problèmes d'alcoolisme ou de toxicomanie. Par ailleurs, selon plusieurs études, il y aurait davantage de divorces chez les avocats que dans les autres professions et les avocats songeraient au suicide bien plus souvent que les autres corps de métier.

Schiltz ajoute que la moitié seulement des avocats déclarent qu'ils choisiraient toujours le droit si c'était à refaire, et que seulement 40 %

recommanderaient cette filière à d'autres.

Par définition, des gens qui se sentent aussi mal dans leur vie, qui souffrent de dépression, d'anxiété, qui sont alcooliques, qui se droguent, divorcent ou se suicident aussi souvent ne peuvent pas être des gens heureux. Il n'est donc pas surprenant que les juristes soient si peu satisfaits de leur sort, et il n'y a pas lieu non plus d'être surpris que la source de leur insatisfaction soit visiblement la seule chose qu'ils aient en commun : leur métier de juristes⁴.

Dans la pratique du droit, qu'est-ce qui peut donc engendrer chez tant d'individus une telle misère morale ? Il nous semble que c'est le résultat d'un état d'esprit contradictoire largement transmis, codifié et institutionnalisé par la pensée binaire. Ajoutons à cela un client au caractère bien trempé qui prend lui-même les décisions, et l'avocat peut effectivement être soumis à une forte pression.

Cet état d'esprit contradictoire règne depuis longtemps et de manière remarquable dans le domaine du droit. On le retrouve sous des formes plus ou moins variables dans la plupart des pays, et plus particulièrement en Europe et dans les deux Amériques. Il ne fait aucun doute qu'il trouve son origine dans les « jugements par combat » d'autrefois, mais il s'agit aujourd'hui d'un système assez complexe dans lequel les droits et les devoirs des plaignants et des défenseurs sont précisés en détail. Utilisé à bon escient, ce système sert bien la justice, mais comme nous l'avons dit, ceux qui envisagent une troisième voie recherchent toujours un moyen de transcender la justice et l'équité pour atteindre la synergie. Comme le souligne le professeur Schiltz : « Trop souvent, aujourd'hui, les avocats voient la pratique du droit comme une compétition, comme un jeu, et les autres avocats comme leurs ennemis. »

L'honorable Sandra Day O'Connor, ancienne juge de la Cour suprême américaine, s'inquiète de la tendance qui consiste à se servir du droit pour attiser un conflit au lieu de le résoudre :

De façon regrettable, le comportement des avocats aux États-Unis est parfois le reflet des idées les moins nobles [...] d'un environnement professionnel dans lequel prévalent l'hostilité, l'égoïsme et une mentalité de victoire à tout prix. Un avocat qui avait cessé d'exercer expliquait : « J'en avais assez de cette malhonnêteté. J'en avais assez de ces magouilles. Mais, surtout, j'en avais assez du mal que mon métier causait aux autres. »

Nos négociations avec les avocats des autres parties, nous en parlons comme d'une guerre, et trop souvent, nous agissons en conséquence. Il n'est que de voir quel langage les

avocats utilisent : « Je les ai attaqués, je les ai défaits, je les ai mis au tapis. »

Si les avocats ne sont pas satisfaits de leur carrière, ce n'est pas simplement en raison des horaires prolongés et du travail éprouvant. [...] Nombreux sont les avocats qui se demandent, à la fin de la journée, s'ils ont contribué à quelque chose de positif pour la société⁵.

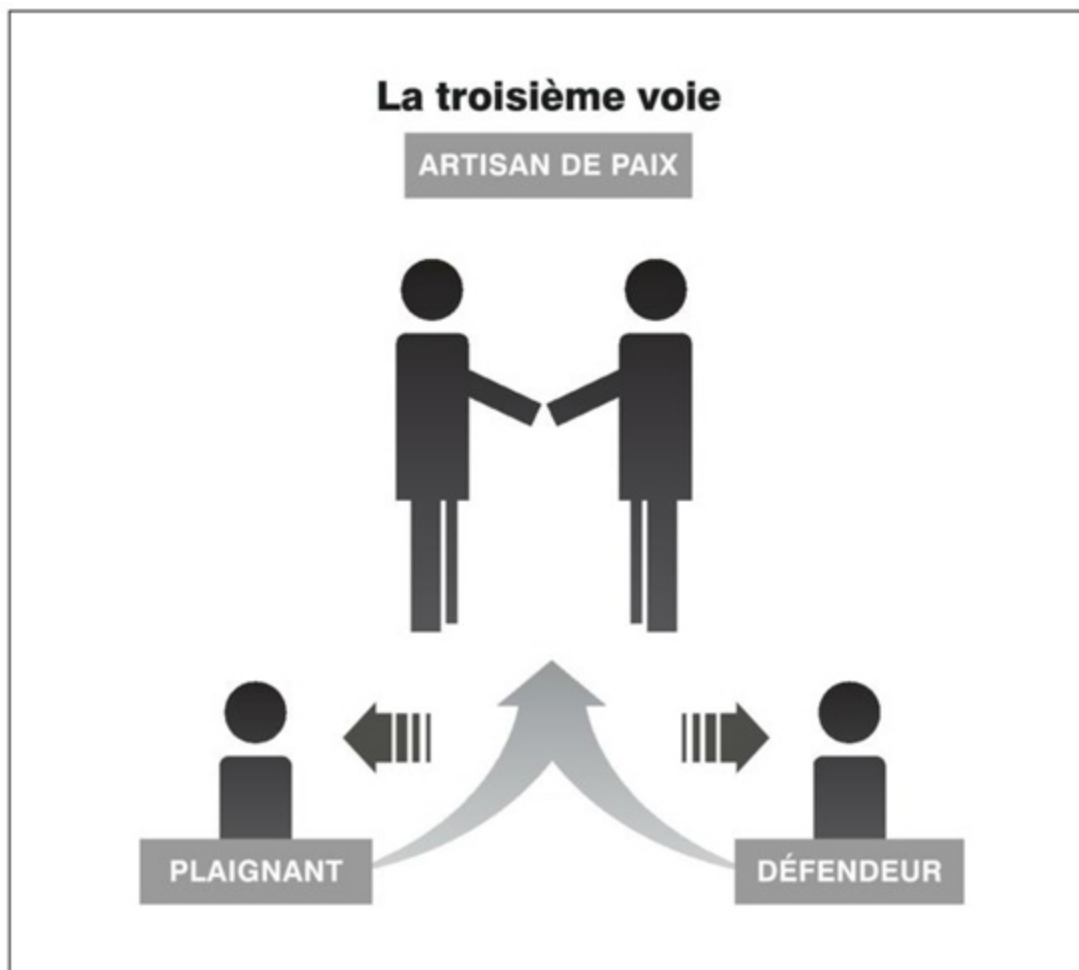
Avec la pensée binaire, bien trop souvent, cela se termine au tribunal. Le grand paradoxe est que les tribunaux pourraient être le meilleur endroit pour la troisième voie, et les juristes, les meilleurs praticiens de la synergie. Le système contradictoire incite les gens à penser qu'ils ne peuvent que gagner ou perdre, que c'est la méthode de l'un ou la méthode de l'autre qui triomphera. Or, le chemin de la paix – la paix des cœurs, mais pas seulement, la paix également entre les individus, la paix dans le monde –, c'est *notre* méthode, la troisième voie.

Une pratique du droit fondée sur la troisième voie ?

Serait-il possible de changer la pratique du droit, même avec un client influent et exigeant, grâce à la philosophie de la troisième voie ?

La réponse est oui, et c'est ce qu'il se produit déjà dans une certaine mesure. Un signe positif est la croissance explosive des « modes alternatifs de la résolution des conflits » au sein d'un certain nombre de juridictions, d'organismes publics et de grandes entreprises. Au lieu d'aller s'expliquer devant un juge, les gens se réunissent avec un médiateur ou un conciliateur. Comme le déclare un médiateur éminent, Thomas Boyle : « La médiation est maintenant bien liée au droit et bien intégrée au système judiciaire⁶. »

La résolution alternative des conflits peut être une excellente méthode pour soulager les tensions et le stress qu'implique le tribunal. Par rapport à une procédure, une méthode alternative de résolution des conflits peut permettre d'obtenir des résultats bien plus satisfaisants, bien plus rapidement, de façon bien moins onéreuse et bien moins éprouvante pour les deux parties. Parmi les méthodes alternatives, la médiation est ce qui se rapproche le plus de la synergie. Un médiateur se soucie généralement davantage de résoudre le problème que de déterminer qui doit gagner et qui doit perdre. Il a aussi fort à faire pour préserver la relation entre les parties en litige. Un bon médiateur saura éviter un divorce pénible en trouvant un arrangement viable, dans le cadre duquel les deux parties coopéreront pour la garde des enfants, pour le partage des biens, etc. Combien nous pouvons admirer et applaudir les efforts et l'incalculable influence positive des médiateurs !



Cependant, sans les trois paradigmes de la pensée orientée vers la recherche de la troisième voie, la résolution alternative des conflits se termine trop souvent par une procédure judiciaire déguisée : d'elle-même, la résolution alternative des conflits ne pèse pas lourd vis-à-vis des paradigmes bien ancrés de l'irrévérence et de l'attitude défensive. En effet, elle consiste à trouver des solutions justes et équitables, mais pas nécessairement à aboutir à une synergie. À propos des limites des méthodes alternatives de résolution des conflits, Adler remarque : « Trop souvent, les valeurs partagées et les techniques qui semblent nous réunir se révèlent être des aspirations superficielles plutôt qu'un véritable terrain d'entente⁷. »

Or, la synergie consiste précisément à aboutir à un « véritable terrain d'entente » et implique un changement fondamental de paradigme. Il s'agit d'échapper à l'esprit de compétition et de s'orienter vers l'état d'esprit de la troisième voie.

Nous trouvons notre inspiration dans les actes de Gandhi, qui avait su transcender mentalement les limites de la première et de la deuxième voies. Formé à Londres au métier d'avocat, Gandhi connaissait bien le système contradictoire. Engagé par un cabinet juridique en Afrique du Sud, il s'était retrouvé en butte à des brimades constantes en tant qu'Indien travaillant avec des Blancs. Un jour, il a été expulsé d'un train pour avoir osé s'asseoir dans un wagon de première classe, alors même qu'il voyageait muni du titre de transport adéquat. Les hôtels refusaient de l'héberger et les restaurants de le servir.

Il n'était pas la seule victime : dans l'État du Transvaal vivaient un certain nombre de minorités opprimées. Le 11 septembre 1906, furieux contre une nouvelle loi obligeant les non-blancs à se faire recenser et à se soumettre à une prise d'empreintes digitales, les résidents indiens du Transvaal se réunirent pour décider d'une position. On discuta pour savoir s'il fallait s'y soumettre ou lutter.

Gandhi, qui était une autorité morale, avait tourné et retourné la question dans sa tête. Il n'était pas moins en colère que les autres face à cet abus, mais il comprenait bien que la violence appellerait la violence. D'un autre côté, cette tyrannie n'était pas acceptable. La réponse qu'il trouva – une troisième voie – fut une synergie entre deux principes fondamentaux : la justice et la tradition hindoue de l'*ahimsa*, consistant à s'abstenir de faire du mal à toute créature.

S'adressant à la foule, Gandhi proposa sa troisième voie : la résistance non violente. On n'allait pas sacrifier les droits et la dignité de l'homme pour se conformer à une loi injuste, car ce serait contraire aux principes en question. En même temps, on n'allait pas recourir à la force. Gandhi insista pour que les gens acceptent de se laisser arrêter sans céder à la violence.

Les Indiens s'opposèrent donc à la violence par la non-violence. Ils furent plus de dix mille à se laisser conduire en prison plutôt que de renoncer à leurs droits, et cette forme de protestation pacifique massive attira l'attention d'un monde stupéfait. Gandhi lui-même finit par se retrouver en prison, où il occupa son temps à confectionner une paire de sandales pour l'offrir au président du Transvaal, Jan Christiaan Smuts. En agissant ainsi, Gandhi démontra le caractère véritablement unique de sa troisième voie. Non seulement il résista à l'injustice, mais il s'efforça aussi de se faire un ami de son adversaire. Bien que Smuts l'ait fait incarcérer à trois reprises, Gandhi ne désespéra jamais de le faire changer d'attitude, et

il finit par y parvenir. La « loi noire » fut finalement abrogée. Bien plus tard, Smuts, assistant à la fête d'anniversaire de Gandhi, déclara : « Je ne suis pas digne de porter les chaussures d'un si grand homme. »

De retour dans sa patrie, Gandhi milita pour libérer l'Inde de la domination britannique. Pour lui, une séparation serait aussi bénéfique aux Anglais qu'aux Indiens : « En se retirant, écrivit-il, les Britanniques se débarrasseraient d'un énorme fardeau, pour peu qu'ils réfléchissent calmement à ce que signifie l'asservissement de tout un peuple⁸. » Il insista pour que les Indiens considèrent les Britanniques comme de bons amis malgré les mauvais traitements et les incarcérations, et il demanda que tout le monde adopte cette même attitude. « Mes frères, déclara-t-il à ses compatriotes, nous avons parcouru beaucoup de chemin avec les Britanniques. Quand ils partiront, nous voulons qu'ils nous quittent en amis. Si nous voulons vraiment faire changer les choses, il existe de meilleurs moyens que d'attaquer les trains ou de tuer quelqu'un avec un sabre. Ce que je veux, c'est changer leur mentalité, et non pas les tuer. »

Le vaste mouvement de résistance non violente ayant abouti à l'indépendance de l'Inde est légendaire. Le plus remarquable est le fait que Gandhi, son leader, n'a jamais exercé une autorité formelle d'aucune sorte. Juriste de formation, il avait choisi d'assumer le rôle d'un artisan de paix plutôt que celui d'un opposant. Ce n'est que par la force de sa troisième voie qu'il a obtenu la libération de plusieurs centaines de millions de gens. Quand les Britanniques ont quitté l'Inde en 1947, leur départ s'est effectivement réalisé dans la paix et la bonne entente.

C'est là le formidable secret de la recherche de la troisième voie : faire de ses ennemis des amis. Gandhi n'a jamais cessé de croire que « même le cœur humain le plus endurci est capable de changer, de s'émouvoir devant les véritables gestes d'amour de l'adversaire⁹ ». C'est avec de tels gestes que ce tout petit avocat indien a changé le monde.

Naturellement, le changement s'est d'abord produit dans l'esprit et dans le cœur de Gandhi lui-même. « En tant qu'êtres humains, disait-il, notre grandeur réside moins dans notre capacité de changer le monde que dans notre capacité de nous amender nous-mêmes. »

Un des hommes ayant exercé la plus forte influence sur le droit américain, en dehors d'Abraham Lincoln, fut Thurgood Marshall. Il était connu pour son intégrité et pour son honneur sans faille. En outre, il avait l'état d'esprit d'un homme de réflexion tourné vers la recherche de la

troisième voie. Il avait toutes les raisons du monde de s'offusquer et de rendre coup pour coup et insulte pour insulte, mais il avait choisi la voie la plus digne, sachant que son objectif était l'égalité, et non pas la prise de bec et la discorde. En réponse aux critiques que lui adressaient ses collègues afro-américains parce qu'il déjeunait avec le conseil de la partie adverse, un ségrégationniste, Marshall avait répondu simplement : « Nous sommes tous deux avocats, nous sommes tous deux courtois. Il est très important d'entretenir une relation courtoise avec son adversaire. »

Au moment de la finalisation des mémoires pour l'audience de la Cour suprême américaine concernant la fameuse affaire *Brown v. Board of Education*, quelqu'un avait expliqué : « Marshall a imprimé lui-même à plusieurs reprises les mémoires pour en retirer les petites remarques "sournoises" à propos des avocats blancs de la partie adverse qui plaidaient la ségrégation. C'était bien le style de Marshall de mener le combat de la façon la plus professionnelle. »

Grâce à son approche par la recherche de la troisième voie, Marshall fit mieux que lancer des attaques virulentes ou capituler. L'histoire retiendra que sa philosophie et sa méthode lui ont permis d'obtenir des protections juridiques considérables pour les minorités aux États-Unis¹⁰.

Les juristes qui se considèrent eux-mêmes avant tout comme des artisans de paix, comme des communicateurs talentueux et comme de savants promoteurs de la concorde plutôt que de la discorde, voient dans chaque affaire une opportunité de trouver une troisième voie, et c'est pour eux un défi bien plus enthousiasmant et plus satisfaisant que d'essayer de mettre en pièces l'opposition.

Quand, dans un litige, chacun est disposé à considérer son adversaire et lui-même comme des êtres humains imparfaits mais dignes de respect, une bonne compréhension réciproque devient possible. Les parties peuvent alors regarder la réalité en face et admettre que rien n'est tout blanc ou tout noir, que nous détenons tous une part de vérité et que l'indignation risquerait de les aveugler et d'entraîner une catastrophe dont personne ne sortirait indemne.

Le droit et le bâton de parole

Un procès peut devenir une forme de guerre, une œuvre de sape et de destruction. L'objectif est alors de repérer les faiblesses de l'adversaire et

de le mettre à bas. Au contraire, la première exigence d'un artisan de paix est l'empathie, la détermination à vouloir vraiment comprendre le point de vue de l'adversaire.

Je me rappelle une médiation au cours de laquelle les avocats des deux parties m'avaient expliqué que le fossé entre elles était si grand qu'ils ne voyaient pas comment le réduire. En quarante ans de carrière dans le droit, je n'avais jamais vu de mâchoires aussi serrées ni de visages aussi graves. La seule chose qui était plus serrée encore que leurs mâchoires, c'était les cordons de leur bourse.

C'était une situation tragiquement banale : deux associés, auparavant d'excellents amis, devenus des ennemis obstinés et exigeant chacun de l'autre des réparations d'un montant stupéfiant. Je me demandais quel chiffre d'affaires ils avaient perdu, à côté de combien d'opportunités commerciales ils étaient passés et combien d'argent ils avaient dilapidé en gaspillant leur temps et leur énergie à se battre ainsi l'un contre l'autre.

J'avais rarement été confronté à une affaire caractérisée par autant de proximité entre les deux parties et par un enjeu aussi dérisoire pour chacune d'elles, alors même que l'une et l'autre s'appuyaient sur de nombreux faits et sur de nombreux arguments. Mais il y avait une chose qui était claire pour moi : aucun des deux ne comprenait réellement la position de l'autre. Chacun des deux camps était tellement occupé à défendre sa propre version des faits que c'était comme si des œillères l'empêchait de voir l'autre. J'avais fini par m'adresser aux deux avocats :

« Est-ce que chacun de vous comprend bien la position de l'autre partie ?

– Oui », fit l'un des deux avec assurance.

Mais l'autre avocat marqua une pause et répondit : « Je sais ce qu'ils ont déclaré, mais je ne comprends pas vraiment le fondement de leur position. »

C'est ainsi que je leur ai donné, métaphoriquement parlant, le bâton de parole. J'ai ensuite exigé d'eux un exercice qu'ils n'avaient encore jamais pratiqué. J'ai expliqué que les avocats auraient la possibilité de plaider, mais qu'avant de pouvoir formuler des commentaires à l'appui de leur propre position, ils devraient chacun exprimer la position de l'autre d'une manière qui satisfasse celui-ci. Autrement dit, il s'agissait pour chacun de plaider la cause de la partie adverse.

L'avocat de la défense dut s'y reprendre à trois fois avant de parvenir à exprimer la position du plaignant à la satisfaction de ce dernier. Ensuite, ce fut le tour du plaignant, ce qui demanda quatre tentatives à son avocat.

Il se passa ensuite quelque chose de très intéressant. Le défendeur cessa de rester les bras croisés et perdit son expression sévère et grave. Il se tourna vers le plaignant et lui demanda : « Brad, est-ce que c'est là ta position ?



– Oui, c'est à peu près ça.

– Je pensais que tu... »

Les avocats se rassirent et observèrent leurs clients qui reprenaient un dialogue interrompu depuis deux ans, depuis que l'un avait poursuivi l'autre en justice. Finalement, ils parvinrent à un accord qui était attractif et profitable pour les deux parties. Plus important, leur respect mutuel, qui avait pratiquement disparu, était maintenant revenu.

Je savais que si cette affaire était jugée par les tribunaux, l'un des deux l'emporterait tandis que l'autre repartirait les mains vides et avec des frais

considérables à assumer. C'est ainsi que le système fonctionne. L'un et l'autre auraient dépensé une fortune dans ce procès, ce qui signifie que le gagnant aurait aussi été un grand perdant : mais au lieu de se disputer jusqu'au bout, les deux parties sont parvenues, de façon volontaire et pacifique, à un règlement qu'elles n'avaient jamais envisagé auparavant. Cela s'est produit parce que l'exercice du bâton de parole leur a ouvert le chemin de la réconciliation.

Je ne saurais vous dire à quel point la communication empathique peut être révolutionnaire dans les procédures judiciaires. Même si notre système de justice occidental repose sur le principe de la contradiction, cela ne signifie pas que nous devons l'utiliser dans un esprit de confrontation. Il n'y a pas de raison pour qu'un état d'esprit d'empathie et de synergie ne puisse pas prendre le pas sur un état d'esprit de type « identifier et éliminer ».

Il existe bel et bien des systèmes judiciaires qui reposent sur l'état d'esprit de l'empathie plutôt que sur celui de la confrontation. Dans un certain nombre de pays, les conflits se résolvent sans cette mentalité gagnant-perdant. Au Japon, le *chotei* est une procédure de médiation dont l'objectif n'est pas la sanction, mais la restauration de « la paix et la tranquillité », et cela fait peut-être du Japon la société la moins procédurière au monde.

Les Juifs, avec leur antique tradition fondée sur un profond respect du droit, accordent aussi une grande valeur à la compassion et à la réconciliation. Dans les tribunaux rabbiniques, le problème n'est pas de « gagner le procès ». Pour les avocats et les juges israélites, le personnage biblique d'Aaron, le frère du législateur Moïse, est l'exemple à suivre. Grand prêtre et juge d'Israël, Aaron « aimait la paix, cultivait la paix et faisait la paix entre les hommes », plaçant les relations humaines au centre du droit. Rabbi Nathan, un grand érudit juif, explique comment Aaron s'acquittait de son rôle :

Deux hommes s'étaient disputés. Aaron vint s'asseoir auprès de l'un d'eux et lui dit : « Mon fils, regarde ce qu'a fait ton ami. Son cœur est bouleversé, il a déchiré ses vêtements » [par désespoir, suite à cette dispute], et il se dit : « Malheur à moi, comment pourrai-je relever la tête et regarder mon ami ? Je suis gêné d'être en sa présence, car je suis celui qui lui a fait du mal. » Et il [Aaron] resta à côté de lui jusqu'à lui avoir ôté la jalousie du cœur.

Aaron alla alors s'asseoir auprès de l'autre et lui dit : « Mon fils, regarde ce qu'a fait ton ami. Son cœur est bouleversé, il a déchiré ses vêtements », et il se dit : « Malheur à moi, comment pourrai-je relever la tête et regarder mon ami ? Je suis gêné d'être en sa présence, car je suis celui qui lui a fait du mal. » Et il [Aaron] resta à côté de lui jusqu'à lui avoir ôté la

*jalousie du cœur. Et quand les deux adversaires se retrouvèrent, ils s'enlacèrent et s'embrassèrent*¹¹.

La tradition dit qu'Aaron s'empressait d'aller trouver les parties d'un conflit avant même que celui-ci soit porté devant le tribunal. Il ne parlait jamais du problème, ne s'occupant que de l'apaisement des blessures et de la sauvegarde des bonnes relations : « Que se passe-t-il ? Qu'est-ce qui vous fâche ? Vous avez, tous les deux, vécu la même expérience : vous avez subi l'un et l'autre un manque de respect. » Les couples qui se disputaient, après l'avoir écouté et s'être écoutés mutuellement, donnaient le nom d'Aaron à leur fils. Pour le grand prêtre Aaron, il s'agissait d'aboutir non pas à une décision légale au bénéfice d'une partie et aux dépens de l'autre, mais plutôt à une troisième voie pacifique et à un renforcement de la relation¹².

Tandis qu'avec l'état d'esprit de la confrontation, « le gagnant rafle la mise », la justice juive s'efforce plutôt de faire gagner tout le monde. Le jour où un ouvrier israélien s'est servi de l'arme mise à sa disposition par son employeur pour tuer quelqu'un, la famille de la victime a poursuivi l'employeur au motif que celui-ci aurait dû être averti des troubles mentaux de son salarié et anticiper l'usage qu'il risquait de faire de cette arme. L'affaire a été portée devant la Cour suprême. Le juge Menahem Elon s'est prononcé en faveur de l'employeur, mais en déclarant à celui-ci : « Il y a ici une veuve et des orphelins. Il est de votre devoir de faire tout votre possible pour eux, même si la loi ne vous y oblige pas. [...] Tout tribunal juif a l'habitude d'obliger les gens fortunés à s'acquitter de leurs obligations lorsque cela est juste. » En d'autres termes, le tribunal disait à l'employeur : « Vous avez le droit pour vous, mais à part cela, vous devez faire ce qui est juste et louable¹³. » La solution gagnant-gagnant est l'idéal auquel les avocats et les juges juifs aspirent, et c'est la raison pour laquelle, de par le monde, même des non-juifs s'adressent souvent à des juridictions juives pour résoudre les conflits.

La loi islamique aussi privilégie la réconciliation plutôt que la sanction. Le *sulh* est un instrument essentiel dans le droit musulman. Il s'agit d'un conseil qui entend les délégations des deux parties d'un litige. Tout d'abord, les délégations demandent une trêve, et cette trêve ennoblit la famille de la victime. On engage ensuite des pourparlers : le *sulh* repose sur la communication, il est le lieu de la réunion et de l'écoute réciproques. Le conseil demande à chaque partie : « Que pensez-vous de ce qu'il dit ? Quelle réponse lui feriez-vous ? » En cas d'accord, chacun rentre chez lui

de sa propre volonté, satisfait du résultat. Ce système est plus efficace qu'un procès formel, dans lequel une décision ne met généralement pas fin au problème. Il existe dans le monde musulman une vieille maxime selon laquelle « la moitié des gens sont les ennemis du juge ». Le *sulh* est une solution plus pratique, moins onéreuse, et qui se termine par un règlement¹⁴.

Avec un état d'esprit de confrontation, personne n'est vraiment gagnant. De même qu'aucun pays ne se retrouve dans une meilleure situation à l'issue d'une guerre prolongée, rares sont les procès qui améliorent la position des parties. Souvent, l'une et l'autre finissent vaincues, émotionnellement atteintes et dans un contexte financier plus précaire qu'auparavant. Au tribunal, vous remettez votre destin entre les mains d'un groupe indépendant pour lequel vous ne représentez rien au plan émotionnel. Au cours du procès, les choses peuvent changer considérablement, en un instant. Il arrive que les témoins ne soient pas convaincants. Des éléments peuvent être exclus de la preuve. Lorsque cela se produit, il peut y avoir des résultats imprévus. Quand les parties ne se donnent pas la peine de rechercher une troisième voie, les choses peuvent dégénérer.

Pire que les contraintes financières, aller devant les tribunaux implique une forte pression émotionnelle et psychologique. Les parties deviennent obnubilées par l'affaire et cela les empêche de rester productives dans d'autres domaines de leur existence. Le calendrier des procédures judiciaires devient le plus important après le calendrier de l'année. Les gens en perdent le sommeil. Quand ils atterrissent dans le bureau d'un avocat, ils sont déjà si affectés émotionnellement et si remontés que tout ce qu'ils veulent, c'est faire rendre raison à la partie adverse.

Dans les affaires de divorce, par exemple, il s'agit d'une femme ou d'un homme qui souffre. Souvent, les questions financières ne sont pas la première priorité. Ce que l'épouse attend vraiment du juge, c'est qu'il dise à son mari qu'il est un salaud, tout autant qu'elle le pense elle-même, et il en est de même de l'autre côté. On en ressort diminué, détourné de tous les autres aspects de son existence.

On peut espérer que l'essor de la médiation permettra au système judiciaire d'évoluer vers davantage de synergie. Désormais obligatoire dans de nombreux domaines, la médiation est bien moins onéreuse et éprouvante

que les procès, mais elle ne peut aboutir à une troisième voie tant que l'on ne renonce pas à la mentalité de confrontation au profit de l'empathie.

Autre artisan de paix remarquable, l'avocat William Sheffield, en Californie, a été surnommé « le médiateur en dernier ressort ». On s'adresse à lui pour les litiges que personne d'autre ne peut résoudre. Dans sa méthode pour sortir de l'impasse, la première étape est l'écoute empathique. Là où certains médiateurs consacrent simplement la matinée à chaque affaire, présentent une proposition puis repartent vaquer à leurs occupations, Sheffield prend le temps de bien connaître chacune des parties. Il fait parler ses interlocuteurs jusqu'à ce que chacun ait le sentiment que son point de vue est bien compris. « On ne peut pas faire ce genre de chose en dix minutes, explique-t-il. Avant de pouvoir vous faire confiance, il faut qu'ils sachent que vous les comprenez. » Contrairement à bien d'autres médiateurs, il attend le temps nécessaire pour qu'un règlement intervienne.

Sheffield s'efforce d'obtenir des deux parties qu'elles soient réalistes : « S'il n'y a pas d'accord et si l'affaire est portée devant les tribunaux, quelles sont vos chances ? » En général, chacune des parties adopte une attitude d'affrontement : « Je vais te faire rendre gorge. » La tâche de Sheffield est de les en faire revenir : « Il m'est souvent arrivé de leur dire : “Vous feriez mieux d'appeler cet agent immobilier à Hawaï pour lui demander d'annuler la transaction, parce que ce n'est pas de cette façon que vous résoudrez le problème.” »

Dans la méthode de Sheffield, quelle est la deuxième étape ? *Encore* de l'écoute empathique.

Si rien n'avance, alors j'apprends à connaître encore mieux les deux parties. J'avais un client entêté, un plaignant en fauteuil roulant qui faisait pousser des tomates sur un terrain qui lui était loué par la municipalité. Il reprochait à la municipalité de ne pas tenir suffisamment compte de son handicap, et personne ne voulait céder. Au bout d'un moment, je suis allé le voir dans son champ, je me suis assis et j'ai commencé à manger des tomates avec lui, et nous avons goûté toutes les variétés qu'il cultivait. Il m'a raconté sa vie et ses combats, quand il faisait partie de l'équipe olympique en fauteuil roulant. Nous sommes devenus très proches. Plus il se sentait compris, plus nos liens se resserraient, et plus il pouvait sentir qu'il n'était plus ignoré. C'est cela qui est primordial. On les entend si souvent exiger 100 000 dollars et des excuses, mais le plus souvent, ce qu'ils veulent vraiment, c'est se sentir importants et compris et ne plus avoir l'impression d'être tenus pour quantité négligeable.

Il faut leur laisser le temps de bien vider leur sac et de sentir que vous les avez vraiment compris. Ensuite, vous pouvez régler le dossier et éviter un ou deux ans supplémentaires de procédures coûteuses. Souvent, en consacrant ne serait-ce qu'une journée à écouter, vous pouvez mettre fin à un litige qui durait depuis des années¹⁵.

Dans un conflit, personne, ni les parties ni leurs avocats, n'est obligé d'adopter une approche de confrontation. Le coût est trop élevé et le bénéfice douteux. Nous pouvons décider de considérer le différend comme un malentendu et chercher à le résoudre dans un esprit d'empathie et de synergie, et pour ce faire, nous n'avons pas besoin de l'autorisation du tribunal.

Un jour, j'ai reçu un appel téléphonique du président d'une société, me demandant si je pouvais l'aider à avoir gain de cause dans une affaire. La procédure était très coûteuse et l'enjeu considérable. Je connaissais bien ce chef d'entreprise. Cela faisait longtemps que nous discussions de l'esprit de recherche de la troisième voie et il me semblait qu'il en avait une bonne compréhension. Il avait beaucoup de capacités, mais dès qu'il s'est agi de mettre en pratique ce que nous avions étudié, il a cessé d'y croire. Ce procès dans lequel il se retrouvait impliqué représentait une grave menace pour lui et pour son entreprise, et il voulait que j'intervienne comme médiateur. Mais je lui ai répondu : « Tu n'as pas vraiment besoin de moi. Tu peux le faire toi-même. »

Il téléphona donc à son adversaire, qui était aussi président de société, pour lui proposer de le rencontrer afin de discuter de la situation. L'autre était réticent, mais mon ami lui a alors expliqué ce qu'il désirait, et pourquoi :

« Écoutez, je ne vais pas faire appel à mon avocat. Vous pouvez mandater le vôtre, si vous le désirez, et s'il vous conseille de ne rien dire, ne dites rien. »

Dans ces conditions, l'autre P-DG accepta de le rencontrer. Par la suite, il me raconta ce qu'il s'est passé lors de ce rendez-vous.

L'homme arriva accompagné de son avocat, et tous deux s'installèrent derrière la table. Mon ami sortit un bloc et un stylo et déclara : « Pour commencer, je souhaiterais savoir si je comprends bien votre position dans cette affaire. »

Non sans hésitation, son adversaire prit la parole et exposa le problème de son propre point de vue. Il s'agissait apparemment d'un litige sur la propriété industrielle d'un produit.

Mon ami se contenta d'écouter et de prendre des notes. Finalement, il lui dit : « Voyons si j'ai bien compris. » Il reformula, de façon aussi

complète que possible, ce que l'autre venait d'expliquer, puis il lui demanda : « Est-ce là votre position ? »

L'homme examina rapidement ses notes et lui répondit : « Oui, oui, c'est ça, mais il y a deux points sur lesquels vous n'avez pas bien... »

Son avocat l'interrompit : « Vous savez, je ne pense pas que nous ayons besoin d'entrer ici dans les détails. »

De manière surprenante, l'homme se tourna vers son avocat et lui dit : « Jeffrey, je sais bien que c'est moi qui vous ai demandé de venir, mais pourquoi ne pas essayer comme ça, tout simplement ? » L'avocat ayant pris la mesure de cette dynamique de recherche d'une troisième voie, son client se mit à détailler les deux points qui restaient, selon lui, à clarifier.

Mon ami nota ce qu'il entendait, le reformula, puis demanda : « Est-ce que cela reflète de façon complète et juste votre position ? »

– Oui.

– Y a-t-il autre chose que j'aurais besoin de comprendre ?

– Non, tout est là.

– Bien, fit mon ami. Maintenant, est-ce que vous voudrez bien m'écouter de la même manière que je vous ai écouté ? »

Il y eut un silence, puis l'autre lui répondit : « Allez-y. »

C'est ainsi qu'il y eut un vrai dialogue. Leur nouvelle compréhension leur inspira de l'humilité. Les barrières s'effacèrent. Ils commencèrent à penser qu'une troisième voie était possible.

Quelques heures plus tard, les deux hommes sortaient de la réunion avec cette troisième voie, une solution à leur problème qui préservait leur relation, qui leur évitait les coûts d'une procédure judiciaire et qui leur permettait d'envisager une meilleure façon de travailler ensemble à l'avenir. La situation changea entièrement¹⁶.

La synergie et le droit

Quand on est lésé, la réaction la plus courante est de vouloir rendre la pareille : « Ils n'ont pas le droit de me faire ça. Pour qui se prennent-ils ? Je vais leur faire voir, moi. Ils me le paieront ! » Nous nous soucions tous de justice et d'équité, et lorsque nous subissons un dommage du fait d'une personne, nous sommes en droit d'attendre réparation. C'est pour cela que nous avons des avocats, des juges et des tribunaux.

Cependant, ne l'oublions pas, dans la recherche d'une troisième voie, nous ne pouvons pas nous contenter de l'équité : il nous faut quelque chose de mieux, pour nouer des relations plus fortes, et non plus faibles. Ce qui nous intéresse, ce n'est pas tant la sanction que la réconciliation. Nous cherchons une solution qui soit meilleure que le simple rétablissement de l'équité, une solution qui soit nettement bénéfique à toutes les parties.

Par ailleurs, le compromis n'est pas ce qui nous motive le plus, nous autres promoteurs de la synergie. Le compromis est un instrument juridique auquel on recourt tant et plus, mais qui suppose que chaque partie renonce à quelque chose : or, pourquoi devrions-nous renoncer à quelque chose avant d'avoir étudié les possibilités de la troisième voie ? Le compromis peut aussi être moralement préjudiciable, car il consiste souvent à transiger sur des principes qui nous sont chers. J'ai été frappé par cette idée du grand écrivain nigérian Chinua Achebe : « Un des meilleurs tests d'intégrité est le refus catégorique de se compromettre. »

Quand un conflit surgit, ce que nous voulons, ce n'est ni « œil pour œil », ni un compromis palliatif. Il faut être plus imaginatif que cela.

Après avoir travaillé dur et épargné pendant des années, un de mes amis avait enfin la maison de ses rêves. Il s'était adressé au meilleur entrepreneur de la ville et avait fait réaliser un magnifique plafond cathédrale avec des moulures finement travaillées et des boiseries, une véritable œuvre d'art. Un peintre devait ajouter la touche finale.

Or, quand mon ami entra dans la maison après le départ du peintre, il faillit avoir une attaque. Le travail du peintre était un vrai massacre. Il avait défiguré chaque mur, chaque pièce, chaque moulure avec une sorte de barbouillage inégal. Les portes et les carrelages étaient recouverts de taches. La peinture avait dégouliné sur les fenêtres en ogive, dont certaines avaient été fabriquées sur mesure et étaient un véritable travail d'artiste. C'était comme si un enfant avait aspergé tout l'intérieur de la maison avec une bombe de peinture.

Mon ami composa deux numéros sur son téléphone portable, celui de son avocate et celui de l'entrepreneur. Heureusement, il réussit à joindre d'abord l'entrepreneur. C'était un homme mince, énergique, connu pour son intégrité et pour la qualité de ses prestations. Autrement, mon ami n'aurait jamais fait appel à lui. Quand l'entrepreneur vit le désastre, il en resta bouche bée. Il téléphona immédiatement au peintre pour lui demander de revenir.

Mon ami ne s'attendait pas du tout à ce qu'il se passa ensuite. La soirée était déjà bien avancée, et il s'imaginait que l'entrepreneur, après une journée longue et épuisante, n'aurait plus beaucoup de patience, qu'il passerait un bon savon au peintre et le mettrait à la porte, non sans exiger des indemnités financières. Au lieu de cela, l'entrepreneur alla accueillir le peintre et lui serra la main avec amabilité.

Le peintre, qui était tout jeune, à peine sorti de l'adolescence, afficha un rictus et lui demanda avec une certaine nervosité s'il aimait ce qu'il avait fait. L'entrepreneur passa son bras autour des épaules du jeune homme et fit avec lui le tour de la maison, en lui montrant les problèmes un par un. Ensuite, les trois hommes commencèrent à discuter. L'entrepreneur posa quelques questions au peintre, et il devint évident que celui-ci, en présentant sa candidature, avait triché sur ses compétences. Certes, il avait déjà effectué des petits travaux de peinture, mais c'était la première fois qu'il se voyait confier la finition d'une habitation tout entière.

L'entrepreneur ne s'arrêta pas là. Il interrogea le jeune homme sur sa famille, sur sa scolarité et sur la façon dont il avait vécu la fin de son adolescence. Mon ami ne voyait pas très bien le rapport avec le problème à résoudre, mais il apprit bientôt que le jeune homme avait eu des difficultés scolaires et avait abandonné le lycée, qu'il s'était marié très tôt et qu'il avait une femme et un bébé à nourrir. À l'évidence, il essayait de gagner sa vie de la seule manière qu'il pouvait imaginer.

La discussion se terminant, l'entrepreneur s'excusa auprès de mon ami pour ne pas avoir été plus circonspect avant d'engager ce peintre, puis il demanda à celui-ci de revenir avec son matériel. Très calmement, il ajouta : « Je vais t'apprendre à faire ce travail correctement. »

Sceptique, mon ami haussa les épaules et rentra chez lui. Deux ou trois jours plus tard, il vint voir ce qu'il en était. L'entrepreneur était sur place avec le peintre, et tous deux discutaient et plaisantaient tout en nettoyant les fenêtres, grattant les taches, lissant et repeignant les murs. À la fin, le travail réalisé sous la supervision de l'entrepreneur était superbe. Dans les mois qui suivirent, le jeune homme travailla comme apprenti chez l'entrepreneur et devint de plus en plus compétent. Il finit par être capable de travailler exactement comme le voulait ce dernier. Il devint même son peintre favori et il fut bientôt obligé de refuser des commandes, tant il était sollicité.

L'exemple de cet entrepreneur d'une petite ville qui a adopté le paradigme de la recherche de la troisième voie montre que les gens qui ont

une mentalité propice à la synergie sont pleins de ressources. Au lieu de congédier le peintre dans un élan de colère, ou pire, de le ruiner en le faisant condamner à verser d'importantes indemnités pour préjudice, il a préféré l'aider à se faire une situation, et par la même occasion il a fait de lui une ressource précieuse pour sa propre activité. Cet homme était un vrai bâtisseur, dans tous les sens du terme.

L'avocate de mon ami constata qu'il avait tout arrangé. Il n'y aurait pas de procès, pas de litige, on n'allait pas mettre en péril une jeune famille vulnérable. Pas d'opposition entre une première et une seconde voie. Pas d'exigences de réparations financières, de justice ou d'équité.

Ce genre de synergie et d'apaisement est envisageable à tous les niveaux du système juridique, mais à condition de réaliser un changement de paradigme à grande échelle. Certains ont déjà réussi une telle transformation. Certaines cultures intègrent la troisième voie dans leur système de justice. Dans le droit judaïque, selon une procédure appelée *zabla*, par exemple, chacune des parties choisit un juge, puis un troisième juge indépendant est appelé précisément pour rechercher une troisième voie. Cependant, il n'est pas nécessaire de bouleverser le système de justice en place en Occident. Ce qui doit changer, c'est *l'état d'esprit*. Quand l'état d'esprit change, les pratiques changent aussi.

À la demande de mes collègues du tribunal fédéral, je conduis des médiations. Dans notre district, nous organisons souvent, les uns pour les autres, des conférences de règlement. Dans ces conférences et en chambre, j'essaie d'imposer autant que faire se peut l'utilisation du bâton de parole. Faire passer des parties qui s'affrontent de l'hostilité à l'empathie et à la compréhension mutuelle est un processus méthodique.

Une fois que chacun a le sentiment d'être écouté, je demande aux parties de dresser la liste de leurs critères de réussite – et d'échec. Je trace une ligne verticale sur une feuille de papier et j'explique : « Si vous deviez être satisfait, la colonne de gauche serait la liste des raisons pour lesquelles le jury se prononcerait en votre faveur, et si vous deviez être déçu, la colonne de droite serait la liste des raisons pour lesquelles le jury se prononcerait en votre défaveur. »

Sans recourir à la terminologie réelle, je demande aux parties d'esquisser les prémices d'une troisième voie. En haut d'une page, j'écris

« Plan de règlement » et je laisse les parties coucher leurs plans sur le papier. Elles doivent parfois s'y reprendre à trois ou quatre fois. Dans la plupart des cas, cette technique est efficace. Après avoir analysé en profondeur le pour et le contre et cherché une solution créative, les parties et leurs avocats parviennent à un accord. J'ai utilisé cette technique de recherche de la troisième voie pour régler une des affaires judiciaires les plus compliquées auxquelles j'aie jamais été confronté : l'affaire de la mine Blackbird.

L'ancienne mine Blackbird, dans les montagnes de l'Idaho, était aux États-Unis la seule source de cobalt, un métal d'une grande importance stratégique durant la guerre froide. Elle était intensément exploitée dans les années cinquante et soixante. Elle a finalement été abandonnée dans les années soixante-dix, mais d'épouvantables effluves métalliques et acides empoisonnés ont continué de se répandre et de dévaster les terrains, les cours d'eau, la faune et la flore magnifiques de la rivière Salmon. Et puis, comme par un effet de dominos, l'État, les associations de défense de l'environnement et une douzaine d'organismes fédéraux ont intenté des actions en justice contre les propriétaires de la mine, et les uns contre les autres, pour obtenir une dépollution. Il y a eu une avalanche de plaintes et de demandes reconventionnelles.

Au moment où j'ai été sollicité pour conduire une médiation, l'affaire traînait de procès en procès depuis plus de dix ans. Les coûts de la dépollution réclamée dépassaient 60 millions de dollars et personne n'était disposé à les assumer. Jusqu'alors, les tentatives de résolution du conflit avaient échoué en raison d'une trop grande discorde. Les dossiers représentaient des milliers de pages, et nombre de propositions restaient en attente d'une décision. La procédure allait durer encore des mois et des mois, avec des centaines de pièces et des dizaines de témoins experts, après quoi il y aurait appel, et cela prendrait encore plusieurs années. Autant dire que l'on se trouvait dans une énorme « impasse judiciaire ».

Cette affaire était tellement complexe que mon collègue m'invitait à ne pas me soucier de chercher une issue : « Ce n'est pas possible. Tout ce que nous espérons, c'est que vous pourrez régler certaines questions secondaires, afin que le procès soit gérable. » J'ai alors décidé de tenter la recherche d'une troisième voie.

Après avoir rencontré toutes les parties dans une salle d'audience bondée – même le box des jurés était plein à craquer –, j'ai décidé de

renoncer à utiliser cette salle ; j'ai installé chaque groupe d'intérêt dans une salle de conférence et j'ai invité les avocats principaux dans mes salles privées en leur déclarant : « Chacun de vous a compris les faits et connaît les forces et les faiblesses de vos positions. Quelqu'un de mon équipe viendra vous chercher dans deux heures afin que vous me rendiez compte du plan de votre groupe pour régler cette affaire. »

Surpris par cette demande, les avocats se sont rendus dans les salles qui leur étaient affectées et se sont mis à préparer leurs propositions sur des tableaux à feuilles mobiles. J'ai fait le tour des salles, non pas pour voir leurs plans, mais parce que j'espérais trouver quelqu'un qui servirait de meneur, une personne ayant un état d'esprit propice à la recherche de la troisième voie. J'ai finalement déniché cette personne, John Copeland Nagle, avocat collaborateur et doyen associé de la faculté de droit de Notre-Dame.

Cet avocat et professeur de droit réputé est le grand pionnier du droit américain de l'environnement¹⁷. Mais ce qui était plus important à mes yeux, c'était le côté rassurant de Nagle et le fait qu'il sache être brillant sans être distant, qu'il soit d'instinct un meneur. Je lui ai demandé de me représenter auprès des parties durant la préparation de leurs plans, mais en réalité, je comptais sur les talents de meneur de Nagle pour faire émerger une solution. Il revenait m'annoncer : « Voici la position A » et, ensemble, nous trouvions une solution meilleure que A. Chaque groupe construisait sa propre solution et commençait à se l'approprier, comme je l'avais prévu. Les gens n'adoptent jamais aussi bien une solution qui leur est imposée qu'une troisième voie qu'ils ont définie eux-mêmes.

Dans les semaines et dans les mois qui ont suivi, j'ai convié les parties et leurs avocats et conseils à deux autres réunions. Chaque fois, ils se sont rapprochés d'un règlement complet de l'affaire, et non pas seulement de questions accessoires : tout cela, grâce à l'esprit de la recherche d'une troisième voie qui imprégnait l'atmosphère au cours de ce travail en commun.

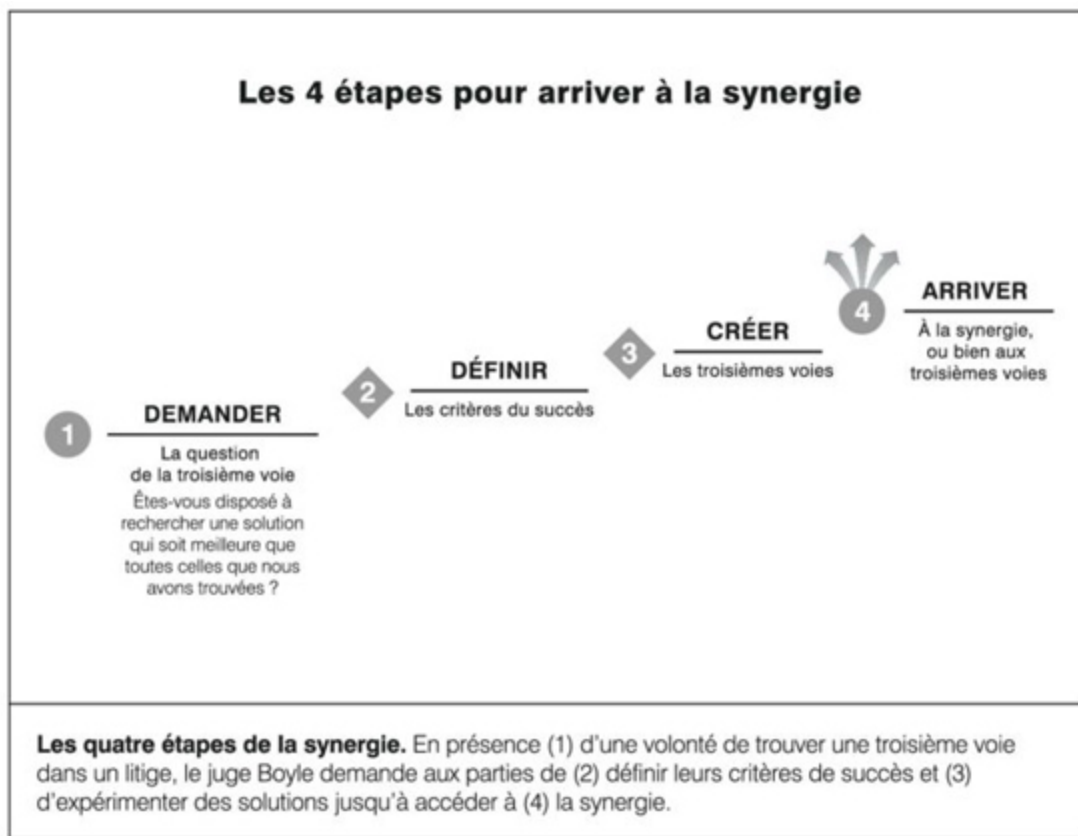
Il n'allait plus y avoir de procès compliqué, de box bondé ni de drame médiatique. En effet, quelques mois ont suffi pour mettre fin à ces années de débâcle. Les parties ont partagé la responsabilité et se sont mises au travail pour réparer les dégâts. Comme on a pu le lire dans la presse : « La mine Blackbird, c'est l'histoire d'une réussite. Le règlement a été rapide. [...] le premier règlement de contentieux important [dans le domaine de

l'environnement] à privilégier une dépollution rapide et efficace¹⁸. » La dépollution a été entreprise, la plus importante de l'histoire avant la catastrophe de l'*Exxon Valdez*, et les saumons n'ont pas tardé à réapparaître dans la rivière autrefois polluée par la mine Blackbird.

Faute d'une telle issue, un juge fédéral aurait pu présider un procès dans cette même salle d'audience durant un an ou davantage, regarder les doigts se dresser et écouter les arguments éloquentes des uns et des autres mettant en exergue l'infamie de la partie adverse. Des millions de dollars auraient sans doute été dépensés en frais d'avocats, de procédures et autres. Le juge aurait travaillé dur à faire progresser l'affaire, et une fois qu'une décision aurait été rendue, tout le processus aurait recommencé devant une cour d'appel pendant que la pollution continuait de faire des ravages. J'ai préféré faire tout mon possible pour éviter cela. J'ai simplement entrepris de mettre en œuvre le pouvoir des principes et des processus de recherche d'une troisième voie. La force du résultat, ce n'est pas moi qui en ai été à l'origine : elle résidait dans la méthode et dans le génie créatif de ces brillants avocats.

Pour celui qui cherche la troisième voie, l'objectif n'est pas de sanctionner, mais d'aller de l'avant. Certes, c'est facile à dire tant qu'on n'est pas soi-même directement concerné, mais qu'en est-il lorsque quelqu'un nous fait *vraiment* du mal ? Qu'en est-il lorsque nous sommes agressés, ou gravement lésés ? Comment doit-on réagir face à des personnes incompétentes, négligentes ou malfaisantes, qui causent de graves dommages à autrui ? Ne doit-on pas leur faire rendre des comptes ? Ces gens ne doivent-ils pas payer le prix de leurs méfaits ?

Ils doivent payer, bien sûr. Nous sommes en droit de protéger notre société contre les délinquants et les criminels. Cependant, aux États-Unis, parmi tous les dossiers traités par les tribunaux, une affaire sur cinq seulement est une affaire pénale. Toutes les autres sont des procédures civiles¹⁹.



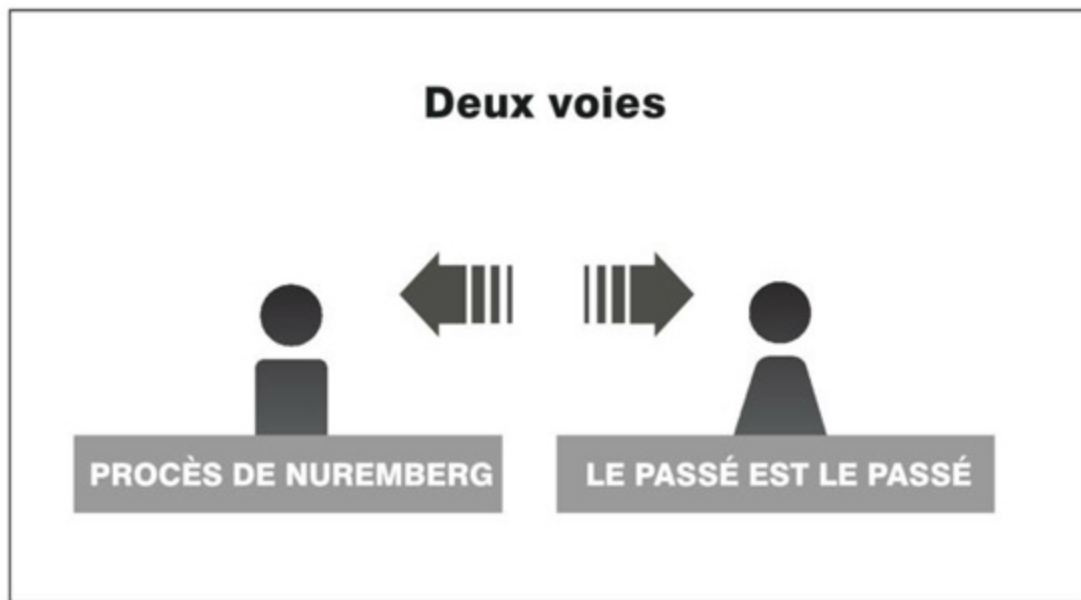
Dans ce genre de situation, pour ceux qui recherchent la synergie, la question est de savoir quel travail doit vraiment être effectué et quel résultat est réellement voulu. Chaque cas est différent. L'entrepreneur qui avait engagé un peintre barbouilleur et peu digne de confiance avait toutes les raisons de le traîner devant un tribunal, de le faire payer cher et de l'empêcher définitivement de nuire. Les habitants de l'Idaho et les autorités américaines avaient d'excellentes raisons de poursuivre en justice les exploitants de la mine Blackbird et de leur faire rendre des comptes pour les dégâts dont ils étaient responsables. Mais comment oublier que c'était le gouvernement qui les avait soumis à une si forte pression, pour qu'ils produisent du cobalt à une cadence infernale ? Que dire des instances de réglementation en matière environnementale qui étaient censées prévenir ce genre de catastrophe, mais qui ont visiblement préféré fermer les yeux ? Et que dire des habitants de l'Idaho, qui étaient eux-mêmes très contents de voir cette mine rapporter beaucoup d'argent à leur État ?

Dans chacun de ces exemples, la troisième voie était incontestablement la meilleure, comme elle l'est dans toutes les situations.

Songons à la façon dont la population sud-africaine a cherché une troisième voie pour commencer à résoudre le conflit racial qui risquait d'embraser le pays. En théorie, avec l'élection de Nelson Mandela à la présidence et l'abolition de l'apartheid en 1994, c'était une page qui se tournait sur des siècles de discrimination, d'oppression et de maltraitance. Cependant, ces événements d'une grande portée symbolique ne pouvaient certainement pas suffire à panser toutes les blessures émotionnelles de toutes ces années de ségrégation pendant lesquelles les gens étaient parqués dans des ghettos, maltraités, incarcérés sans jugement, quand le régime en place ne les faisait pas « disparaître ».

Un grand tourbillon juridique pointait à l'horizon. Parmi les personnes nouvellement portées au pouvoir, certaines voulaient traduire les responsables en justice dans un « procès de Nuremberg », à l'image des fameux procès des crimes nazis organisés juste après la Seconde Guerre mondiale. D'autres proposaient une amnistie générale, considérant que « le passé, c'est le passé ».

Pour les hommes de réflexion, aucune de ces deux options n'était acceptable. « Nous aurions très bien pu faire justice de tout cela, explique l'archevêque Desmond Tutu, une justice rétributive, et l'Afrique du Sud aurait été réduite en cendres. » Un procès de Nuremberg aurait probablement débouché sur une guerre civile. « Mais les victimes ne peuvent pas simplement pardonner et oublier. [...] Globalement, l'amnistie, c'était l'amnésie, poursuit Tutu. Aucun de nous n'est capable de dire ainsi que le passé c'est le passé. [...] Le passé, loin de disparaître ou de reposer tranquillement, revient nous hanter de façon gênante et persistante tant que nous ne nous en occupons pas de manière adéquate. »



Cherchant à dépasser cette pensée binaire, les leaders sud-africains les plus avisés se sont demandé ce qu'ils voulaient vraiment obtenir, quelle sorte de nation ils envisageaient pour l'avenir. Après des réflexions approfondies, ils ont opté pour ce que l'archevêque Desmond Tutu a appelé « une troisième voie [...], l'amnistie pour les individus en échange d'une transparence totale concernant les crimes pour lesquels cette amnistie était demandée ». En d'autres termes, si les coupables révélaient publiquement toute la vérité sur leurs crimes, ils ne seraient pas poursuivis.

Une nouvelle institution fut donc créée, la Commission de la vérité et de la réconciliation. Les intéressés devaient comparaître devant cette commission et tout raconter. Leurs victimes devaient écouter, puis raconter également leur propre expérience. Ensuite, lorsque les parties estimaient que tout avait été dit et entendu de part et d'autre, la commission accordait l'amnistie.

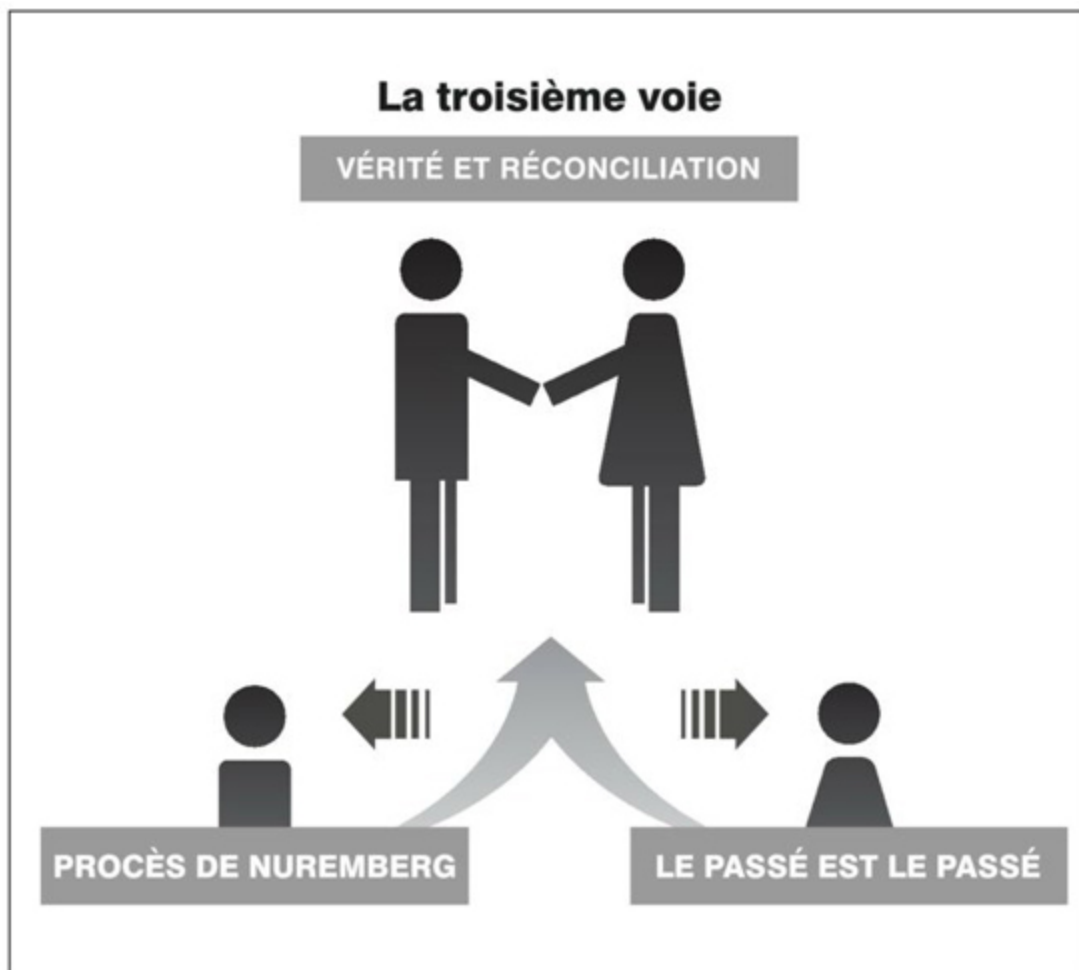
La Commission de la vérité et de la réconciliation peut sembler une chose très étrange pour celui qui n'est pas africain, mais il s'agit d'un concept profondément enraciné dans la tradition africaine de l'*Ubuntu*. Selon Desmond Tutu, « cette troisième voie de l'amnistie était en cohérence avec un aspect fondamental de la *Weltanschauung* africaine, ce que nous appelons dans nos langues *Ubuntu*. » L'*Ubuntu*, c'est l'idée qu'on ne peut être vraiment humain que si l'on voit et apprécie pleinement l'humanité de l'adversaire. Je ne peux pas vous diaboliser – c'est-à-dire, littéralement,

vous voir comme un démon inhumain – et en même temps rester humain moi-même²⁰.

Naturellement, la Commission de la vérité et de la réconciliation a fait l'objet de nombreuses critiques. Où est la justice, si les gens ne paient pas pour leurs crimes ? Qu'est-ce donc que cette troisième voie-là ?

De mon point de vue, la Commission de la vérité et de la réconciliation satisfait aux critères de la troisième voie. Elle est ingénieuse. Elle est au-delà du compromis. Mais, surtout, elle est au service du peuple. Comme l'explique le rabbin Marc Gopin : « Tout ce qu'ils veulent, c'est qu'on les écoute : ils n'ont pas nécessairement besoin de voir pendre leurs adversaires. Chacun doit être écouté, et la Commission de la vérité et de la réconciliation est un processus légal permettant aux gens d'être entendus. Le droit n'est pas bafoué, mais le droit tient compte de leurs souffrances²¹. » Il est intéressant de remarquer que ceux qui ont le plus souffert de l'apartheid, entre autres les Xhosas, sont les gens les plus satisfaits des effets du processus de la commission. Une étude importante a permis de constater que « les résultats de la Commission de la vérité et de la réconciliation ont été bien mieux acceptés parmi les Sud-Africains d'origine africaine que parmi les Sud-Africains d'origine européenne. [...] Les Xhosas se sont montrés bien plus disposés que les autres à accepter que la commission révèle la vérité et amène la réconciliation²² ».

Aux critiques formulées à l'encontre de la Commission de la vérité et de la réconciliation, l'archevêque Desmond Tutu fait la réponse suivante :



La justice n'est pas rendue lorsque le concept de justice que nous retenons est celui de la justice rétributive, dont l'objectif essentiel est d'être punitive. [...] il existe une autre sorte de justice, la justice réparatrice. [...] Dans l'esprit de l'Ubuntu, la principale préoccupation est de réparer les dommages, de compenser les déséquilibres, de rétablir les relations rompues, de s'efforcer de réhabiliter tant la victime que l'auteur du délit, à qui doit être laissée la possibilité d'être réintégré dans la communauté à laquelle il a causé un préjudice par son infraction. [...] La justice, la justice réparatrice, est rendue quand des efforts sont consentis pour œuvrer à la guérison, au pardon et à la réconciliation²³.

Quand un peuple aussi maltraité peut se réconcilier avec ceux qui ont commis contre ses membres des injustices aussi graves, notre conscience nous invite à coup sûr à réfléchir plus en profondeur à cette tendance que nous avons à recourir aux tribunaux pour la plus légère provocation.

Tendre la main de la paix

L'éminent avocat John W. Davis, qui avait été candidat à la présidence des États-Unis en 1924, considérait le droit comme un métier de faiseur de paix : « Certes, nous ne construisons pas de ponts. Nous ne bâtissons pas de tours. Nous n'assemblons pas de moteurs. Nous ne peignons pas de tableaux. [...] De ce que nous faisons, on ne peut voir qu'une petite partie. Mais nous aplanissons les difficultés. Nous réduisons la pression. Nous corrigeons les erreurs. Nous venons en aide aux autres, et c'est grâce à nos efforts que les gens peuvent mener une vie paisible dans un État paisible²⁴. »

Au fond d'eux-mêmes, de nombreux avocats en exercice n'envisagent pas leur vocation comme celle d'artisans de paix, la question lancinante reste de savoir s'il est possible de gagner sa vie de cette manière. D'après notre expérience et notre propre conviction, ceux qui choisiront cette orientation pourront être les meilleurs avocats du monde et ceux qui réussiront le mieux : financièrement (celui qui est droit et honnête et qui résout les problèmes rapidement et de façon créative ne tarde pas à acquérir une grande notoriété), au plan social, en termes de relations avec les collègues et avec les clients, en termes de services rendus et de contribution à la société, en termes de santé et de bonheur, de vie privée, etc. En effet, la vraie réussite est toujours durable et englobe tous les aspects de l'existence.

Quant au reste d'entre nous, qui vivons dans une société où le droit et les procédures prédominent davantage qu'à tout autre période de l'histoire, nous devrions rechercher la troisième voie dans tout conflit au lieu de déposer plainte, ne serait-ce que pour notre propre bien. Il n'existe absolument aucune raison pour laquelle les habitants de Breedon-on-the-Hill n'auraient pas pu se réunir autour d'un thé et réfléchir ensemble au moyen de sortir de l'impasse. Ils auraient pu s'accorder mutuellement une oreille attentive pour écouter vraiment et comprendre, chacun, les préoccupations des autres. Ils auraient pu envisager plusieurs « troisièmes voies ». Plutôt que de payer la location du hall, offrir un service à l'école ? Confier le contrôle des entrées à des bénévoles ? Faire de cette fête une expérience constructive en demandant aux élèves de dessiner les décors, de jouer de la musique ou de réaliser des costumes ou des accessoires ? Ils auraient pu créer une synergie positive plutôt que négative. Les liens au sein de la collectivité s'en seraient trouvés renforcés. Au lieu de cela, ils ont préféré s'appauvrir et ruiner les liens d'amitié et les traditions qui leur étaient chers.

Quand vous vous retrouvez impliqué dans un grave litige, vous avez, vous aussi, ce choix. Vous pouvez opter pour une synergie positive ou pour une synergie négative, mais vous devez choisir. En refusant l'approche consistant à rechercher une troisième voie, vous choisissez de vous orienter vers une tragédie. En allant devant les tribunaux, vous risquez de vous retrouver dans une situation analogue à celle d'un passager d'un train roulant sur une voie barrée par un obstacle. Notre propos n'est pas de vous dissuader de vous adresser aux instances judiciaires. Dans certaines situations, il est impératif de le faire, mais il convient d'envisager la voie judiciaire non pas en premier mais en dernier recours. Dès que l'affaire est portée devant les tribunaux, vous perdez le contrôle des moyens de régler le litige – sauf si vous finissez tout de même par trouver une troisième voie.

Vous vous demandez peut-être comment vous pourriez opter pour une synergie positive alors même que quelqu'un vous attaque ? Vous n'avez certes pas de prise sur les paradigmes des autres, mais vous pouvez au moins être en synergie avec vous-même, même dans un contexte très conflictuel. Vous pouvez choisir de ne pas vous offusquer. Vous pouvez aller au-devant de votre adversaire et l'écouter avec empathie : vous élargirez ainsi votre propre perspective, et peut-être constaterez-vous que l'empathie suffit à désamorcer un conflit. Posez à votre adversaire la question de la troisième voie : « Seriez-vous disposé à rechercher une meilleure solution à laquelle ni vous ni nous n'avons encore pensé ? »

Nous avons souvent rencontré des personnes en colère de part et d'autre et qui venaient défendre leurs positions au tribunal, ce qui ne faisait qu'exacerber le problème. Nous leur posions alors la question de la troisième voie, et pratiquement chaque fois, les résultats étaient édifiants. Des problèmes qui étaient sources de dissensions psychologiques et de différends juridiques depuis des mois se réglaient en quelques heures ou en quelques jours. La libération des énergies créatives était spectaculaire.

Nous avons aussi appris que nous sommes plus dignes quand nous dépassons cette tendance que nous avons à vouloir « rendre la pareille » et quand nous préférons nous orienter vers la troisième voie : c'est peut-être contraire à la logique, mais c'est en tendant la main de la paix qu'on obtient la tranquillité de l'esprit. Comme le disait Martin Luther King : « L'ancienne loi du talion, œil pour œil, rend tout le monde aveugle. C'est toujours le bon moment pour faire ce qu'il convient de faire. »

Le passage de la pensée binaire à la recherche de la troisième voie peut se faire à l'échelle d'une seule personne, d'un seul avocat, d'un seul tribunal. À quel moment ce processus doit-il commencer ? Nous pensons qu'il doit être entrepris tout de suite, comme l'illustre ce propos de John F. Kennedy : « Nous devons penser et agir non seulement pour l'instant présent, mais pour notre époque. Je songe ici au grand maréchal français Lyautey, qui avait un jour demandé à son jardinier de planter un arbre. Le jardinier lui avait répondu que cet arbre, dont la croissance était lente, mettrait plus d'un siècle à atteindre sa maturité. Lyautey lui avait répondu : “Dans ce cas, il n'y a pas de temps à perdre, plantez-le cet après-midi^{[25](#)}”. »

ENSEIGNER POUR APPRENDRE

La meilleure façon de s'instruire en lisant ce livre, c'est de relayer auprès d'un autre ce que vous en avez retiré. Tout le monde sait que l'enseignant en apprend davantage que l'élève. Trouvez quelqu'un, un collègue, un ami, un membre de votre famille à qui transmettre ce que vous avez compris. Posez-lui les questions provocantes qui suivent, ou bien trouvez-en d'autres.

- ▷ Comment expliquez-vous la tendance, dans le système juridique actuel, à aggraver les conflits au lieu de les résoudre ? Quelles sont les conséquences de cette tendance pour les avocats et pour leurs clients ?
- ▷ Abraham Lincoln a dit : « Comme conciliateur, l'avocat peut profiter d'une opportunité supérieure. » Quelle est cette opportunité ? Pourquoi les avocats ne sont-ils pas plus nombreux à en profiter ?
- ▷ La pratique du droit pourrait-elle être changée grâce à la recherche de la troisième voie ? En quoi changerait-elle ?
- ▷ Quel a été le « grand changement dans l'esprit et le cœur de Gandhi » qui a fait de lui un artisan de paix ? Quels sont les fruits de ce changement dans la vie de Gandhi et des autres ?
- ▷ Décrivez le processus de synergie par lequel le juge Boyle a trouvé des solutions relevant de la troisième voie. En quoi ce processus s'oppose-t-il aux procédures légales habituelles ?
- ▷ Dans l'exemple du chef d'entreprise qui s'efforçait de gérer un litige catastrophique, comment cet homme s'y est-il pris pour résoudre le litige ? Son approche était-elle réaliste ? Pourquoi ? ▷

Parmi vos relations actuelles, y en aurait-il une pour laquelle il s'agirait d'abattre un mur ?

- ▷ Pourquoi l'histoire de l'entrepreneur et du peintre est-elle l'exemple d'une synergie positive qui aurait pu devenir négative ?
- ▷ Quelles étaient les deux alternatives inenvisageables auxquelles étaient confrontés les dirigeants sud-africains après l'effondrement du régime de l'apartheid ? Que pensez-vous de la troisième voie qu'ils ont trouvée ? Quels en sont, pour vous, les avantages et les inconvénients ?
- ▷ Comment peut-on opter pour une synergie positive quand on fait l'objet d'attaques ?

À ESSAYER

Êtes-vous impliqué dans un conflit qui pourrait avoir des implications légales ? Concevez le prototype de solutions alternatives. Invitez les autres à se joindre à vous. Servez-vous du « mode d'emploi en quatre étapes pour arriver à la synergie ».

4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE

❶ Poser la question de la troisième voie :

« Êtes-vous disposé à rechercher une solution qui soit meilleure que toutes celles que nous avons déjà trouvées ? » Si oui, passez à la deuxième étape.

❷ Définir les critères de la réussite

Énumérez ci-dessous ce qui caractérise une solution dont tout le monde se félicite. À quoi ressemble la réussite ? Qu'est-ce qu'il faut vraiment faire ? Que serait un résultat où toutes les parties concernées y gagneraient ?

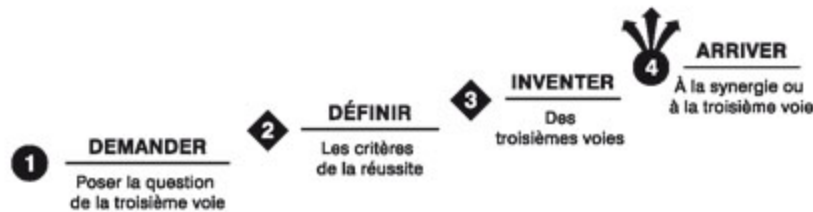
❸ Mettre en œuvre des troisièmes voies

Dans ce cadre (ou ailleurs), fabriquez des modèles, tracez des croquis, inspirez-vous d'idées, chamboulez votre façon de penser. Allez vite en besogne et soyez créatifs. Abstenez-vous de juger, jusqu'à ce que vous vous enthousiasmiez d'être arrivé à la synergie.

(((❹))) Arriver à la synergie

Expliquez ici les solutions alternatives que vous proposez et, si le cœur vous en dit, comment vous avez l'intention de les mettre en œuvre.

MODE D'EMPLOI EN 4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE



Les 4 étapes vers la synergie. Ce processus vous aide à mettre en pratique le principe de la synergie. 1) Se montrer disposé à trouver une troisième voie. 2) Déterminer ce que la réussite représente pour chacun. 3) Essayer des solutions, jusqu'à ce que 4) l'on arrive à la synergie. Pendant tout ce temps, écouter l'autre en essayant de le comprendre.

Comment arriver à la synergie

1 Posez la question de la troisième voie

Dans une situation conflictuelle ou créatrice, cela permet à chacun de s'affranchir de ses positions ou idées préconçues pour concevoir un troisième point de vue.

2 Précisez les critères du succès Énumérez ce qui caractérise la réussite, ou bien consacrez un paragraphe à expliquer ce que vous considéreriez comme un succès. Profitez-en pour répondre aux questions suivantes : • Tout le monde participe-t-il à la définition des critères ? Obtenons-nous le plus d'idées possibles de la part du plus grand nombre de gens possible ? • Quels objectifs visons-nous vraiment ? Que convient-il de faire au juste ? • Quels résultats feront que chacun y gagne ? • Oublions-nous nos exigences pour chercher quelque chose de mieux ?	3 Élaborez une solution alternative Suivez ces directives : • Faites comme si ce n'était pas « pour de bon ». Tout le monde sait que c'est un jeu. • Évitez de tomber d'accord, de conclure, de trouver un accord hâtif, ou bien de parvenir à un consensus. • Gardez-vous de juger les idées des autres. • Réalisez des maquettes, illustrez le tout sur le tableau blanc, rédigez des ébauches. • Tournez les idées dans l'autre sens. Renversez la sagesse des nations. • Travaillez vite. Fixez-vous un délai, de telle manière que l'énergie ne retombe pas et que les idées foisonnent. • Multipliez les idées. Vous ne pouvez pas savoir si une idée qui vous vient au pied levé ne va pas vous amener à trouver une solution alternative.

((4)) Atteindre la synergie

Quand tout le monde s'anime et a des idées originales, on voit qu'on avance vers une troisième voie. Le vieux conflit est enterré ; la nouvelle solution répond aux critères du succès. Attention, ne confondez pas compromis et synergie. On se satisfait d'un compromis, sans plus. Dans un compromis, tout le monde y perd, avec la synergie, tout le monde y gagne.

1- Larry M. Boyle a été juge de la Cour suprême de l'Idaho, juge fédéral principal et juge de district, et il est coauteur de ce chapitre. Juriste expérimenté et renommé, il excelle dans l'art de la réconciliation. Il considère son activité au contact des avocats et de leurs clients non pas comme un champ de bataille, mais comme « une tente de la paix sur le champ de bataille » où il ne s'agit plus d'argumenter, mais d'écouter pour comprendre. Le juge Boyle et moi-même travaillons ensemble à un prochain ouvrage sur la synergie et le droit, intitulé *Blessed Are the Peacemakers* (Heureux les artisans de paix).

2- Voir Robert Hardman, « *A Very Uncivil War* », Daily Mail Online, 21 juin 2010, www.dailymail.co.uk/news/article-1288182/A-uncivil-war-How-spat-village-hall-divided-community-turned-neighbours-sworn-enemies.html#ixzz1H1BZYBdj ; « *Breedon-on-the-Hill Villagers Lose Hall Court Appeal* », BBC News, 18 janvier 2011, and_places/newsid_9365000/9365108.stm.

3- Voir « *In the Interests of Justice : Reforming the Legal Profession* », Stanford Law Review, n° 54, juin 2002, p. 6.

4- Patrick J. Schiltz, « *On Being Happy, Healthy, and an Ethical Member of an Unhappy, Unhealthy, and Unethical Profession* », Vanderbilt Law Review, mai 1999, healthy_ethical.php.

5- Sandra Day O'Connor, *The Majesty of the Law*, New York, Random House Digital, 2004, p. 226-229.

6- Thomas D. Boyle, « *Mediation and the Legal System : New Tricks for an Old Dog* », Federal Bar Journal, no 58, octobre 1991, p. 514.

7- Peter Adler, « *The End of Mediation* », www.mediate.com/articles/adlerTheEnd.cfm. Consulté le 19 juillet 2010.

8- Mohandas K. Gandhi, « *My Appeal to the British* », Harijan, le 24 mai 1942

9- Uma Majmudar, *Gandhi's Pilgrimage of Faith*, Albany, SUNY Press, 2005, p. 144-145

10- Juan Williams, *Thurgood Marshall : an American Revolutionary*, New York, Three Rivers Press 1998, p. 213 et 215.

11- D'après « *Avot de Rabbi Nathan* », tiré de « *Mediation* », Jewish Virtual Library, www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/judaica/ejud_0002_0012_0_11960.html.

12- Entretien avec le rabbin Marc Gopin, université hébraïque de Jérusalem, 11 janvier 2011.

13- Ce principe est le *lifnimmishurat ha-din*, ce qui signifie « au-delà de la lettre de la loi ». Voir « *Damages* » et « *Law and Morality* », Jewish Virtual Library, jsource/judaica/ejud_0002_0012_0_11960.html.

14- Entretien avec Qadi Ahmed Natour, président de la haute cour d'appel musulmane de Jaffa et professeur de droit à l'université de Haïfa, à l'université hébraïque de Jérusalem, 4 janvier 2011.

15- Entretien avec William Sheffield, 21 octobre 2010

16- Pour voir une reconstitution vidéo de cette histoire, consulter le site The3rdAlternative.com

17- Voir J.B. Ruhl, John Copeland Nagle et James Salzman, *The Practice and Policy of Environmental Law*, New York, Foundation Press, 2008.

18- Environmental Science & Technology, 1998 [davantage d'informations sur cette citation, trouvée dans le manuscrit de Larry Boyle, « *The Blackbird Mine* », p. 4].

19- « *2010 Year-End Report on the Federal Judiciary* », www.supremecourt.gov/publicinfo/year-end/2010year-endreport.pdf.

20- Tutu, *No Future Without Forgiveness*, op. cit., p. 19, 23, 28 et 30-31.

21- Entretien avec Marc Gopin, 11 janvier 2011.

22- Douglas H.M. Carver, « *The Xhosa and the Truth and Reconciliation Commission : African Ways* », s.d., p. 17.

23- Tutu, *No Future Without Forgiveness*, op. cit., p. 54-55.

24- John W. Davis, « *Address at the 75th Anniversary Proceedings of the Association of the Bar of the City of New York* », 16 mars 1946.

[25](#)- Cité dans *Brian Thomsen*, *The Dream that Will not Die : Inspiring Words of John, Robert, and Edward Kennedy*, *New York, Macmillan*, 2010, p. 78.

7

La troisième voie dans la société



Dans bien des cas, la solution consiste à se rendre compte qu'en réalité, il y a une absence de choix, qu'on ne se trouve devant aucune alternative réelle. Si un changement véritable est possible, c'est en sortant du cadre et en trouvant une troisième voie.

PAUL WATZLAWICK

Les difficultés auxquelles notre société est confrontée sont aussi anciennes que la société elle-même, qu'il s'agisse de la criminalité, des épidémies, de la pauvreté, des guerres ou de la pollution des esprits et de l'environnement qui les alimente. Les progrès que nous avons accomplis contre ces maux antiques sont encourageants, mais irréguliers.

En tant qu'individus, il nous arrive de reléguer au second plan les problèmes de la société et de les considérer comme n'étant « pas de notre ressort ». Nous nous disons que nous ne pouvons pas y changer grand-chose, cependant, ces problèmes nous affectent. Ils nous affectent même profondément, mais peut-être ne savons-nous pas à quel point. La science nous apprend aujourd'hui que le malheur des autres, quelle que soit la distance qui nous sépare d'eux, peut littéralement nous nuire : « Les problèmes sociaux activent les mêmes régions du cerveau que la douleur physique ! Le cerveau est profondément social. Nous possédons une quantité considérable de connections sociales¹. » Pour notre propre bien-être, nous ne pouvons pas nous permettre de rentrer la tête dans le sable et d'ignorer la souffrance du monde. Pour paraphraser le grand Charles Dickens : « L'humanité, c'est mon problème. Le bien commun, c'est mon problème. La charité, la compassion, la tolérance et la générosité, tout cela, c'est mon problème². »

Vous pouvez également en apprendre davantage sur la manière d'appliquer la philosophie de la recherche de la troisième voie à vos propres problèmes grâce à des exemples de synergie face à des problèmes sociaux. Pour le rabbin Marc Gopin, qui a œuvré pour la paix dans les régions du monde les plus troublées, la seule différence entre un conflit social et un conflit de personnes est une différence d'échelle :

J'ai découvert une ressemblance fondamentale entre ces querelles insurmontables de nations rivales qui peuvent avoir tant de répercussions dans le monde et les conflits dévastateurs entre les personnes et dans les familles qui nous affectent si profondément au plan personnel. Si l'échelle et les enjeux sont évidemment très différents, le processus sous-jacent, le phénomène à l'œuvre est le même³.

Nous pouvons penser que nos plus grandes difficultés sont d'ordre privé, mais en général, ce sont à la fois des problèmes personnels et des problèmes mondiaux.

Juste après les affres des conflits armés, les personnes qui ont répondu à notre enquête sur les plus importants problèmes sociaux auxquels nous sommes confrontés citent « la lutte contre la précarité et le chômage » et « la gestion des écosystèmes (lutte contre la pollution des sols, des eaux et de l'air) ». La criminalité et la santé font aussi partie de leurs plus grandes préoccupations. Voici des exemples de leurs commentaires :

- ▷ Un cadre intermédiaire dans un pays d'Asie : « La majorité de notre population vit au-dessous du seuil de la pauvreté. Il y a une pénurie d'emplois, une piètre éducation, un accès difficile aux infrastructures, une dette colossale, une mauvaise gouvernance, et la corruption est omniprésente. »
- ▷ Un cadre supérieur en Amérique du Nord : « La pauvreté est si souvent le catalyseur qui débouche sur la colère, sur la haine, sur l'avidité et la jalousie qui sous-tendent les guerres, le terrorisme et le chômage : résoudre le problème de la pauvreté est nécessairement le point le plus important. »
- ▷ Un directeur financier latino-américain : « Il est très important de lutter contre la pauvreté dans le monde. La faim fait parfois faire des choses horribles pour survivre. »
- ▷ Un responsable de systèmes d'information européen : « La pauvreté n'a pas de raison d'être dans un monde où il y a autant de richesses. »
- ▷ Un homme d'affaires asiatique : « Tout se passe comme si personne ne se souciait plus des autres. La société devient de plus en plus dure. Tout ce qui compte, c'est moi, moi, moi, et le reste on oublie. »
- ▷ Un responsable d'affaires en Asie du Sud : « La corruption est une tradition ici. C'est le plus grave goulet d'étranglement empêchant le pays de libérer tout son potentiel. »
- ▷ Un homme d'affaires européen : « Nos ressources naturelles ne sont pas infinies. Elles ont une limite, et nous sommes bien trop avides. Il ne restera plus rien pour les générations futures, ni pour un pays dont l'identité repose sur ses magnifiques paysages. Cela ne pourra pas continuer ainsi longtemps. »
- ▷ Un avocat en Amérique du Nord : « Quand on n'a plus la santé, plus rien d'autre n'a d'importance. »
- ▷ Un dirigeant d'entreprise européen : « Lutter contre la pornographie juvénile sur Internet. [...] C'est vraiment le plus grave problème auquel l'Europe est confrontée. »
- ▷ Un cadre intermédiaire en Asie du Sud-Est : « Au niveau mondial, plus d'environnement sain, plus de vie du tout. Parce que nous empoisonnons l'environnement, il n'y aura pas de demain pour la planète. »

Tout le monde veut lutter contre la violence, la faim, les épidémies, la pauvreté extrême et la pollution. Chacun veut que ses enfants héritent d'un monde sain où règnent la paix et la prospérité. On sait ce qu'il faut faire, mais la société est désespérément divisée quant à la façon de le faire. Dans le monde, deux philosophies fondamentales s'affrontent : celle de la gauche et celle de la droite.

La plupart des pays développés oscillent de manière incertaine entre ces deux « courants », comme un oiseau qui ne saurait pas dans quelle direction voler. Et la division ne s'amoindrit pas, bien au contraire.

Le grand fossé

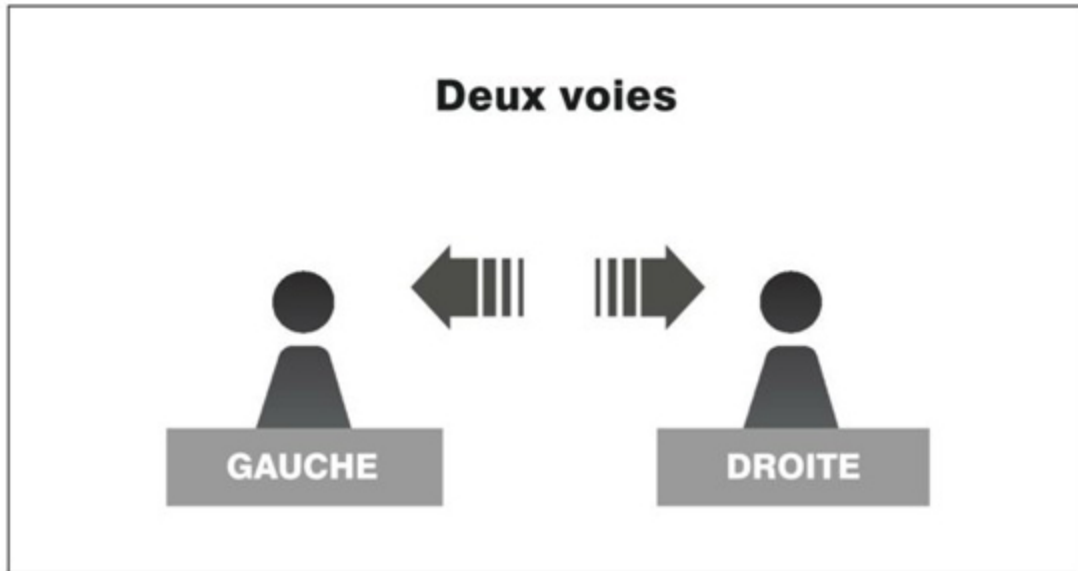
Beaucoup de gens avisés s'inquiètent de ce qu'Alan Greenspan appelle « un grand schisme dans la société, qui devient toujours plus destructeur ». Comme le montrent les propos qui suivent, la rhétorique est chaque jour plus toxique. À droite, on entend ceci :

- ▷ « Ces gens de gauche ! On ne peut pas vivre avec eux, on ne peut pas les abattre. »
- ▷ « Comme des enfants gâtés en colère, ils se rebellent contre les responsabilités normales de l'âge adulte et exigent qu'un gouvernement joue le rôle de parent et satisfasse leurs besoins, du berceau à la tombe. La gauche est une maladie mentale. »
- ▷ « Les gens de gauche sont généreux... avec l'argent des autres ! »
- ▷ « La gauche est complètement destructrice, elle nous taxe et nous réglemente jusqu'à nous faire mettre la clé sous la porte et elle achète les voix des feignants, des bons à rien qui abusent de l'aide sociale. »

Et à gauche, on entend ceci :

- ▷ « La droite, ce sont des gens mesquins, égoïstes et cupides. »
- ▷ « Chaque fois qu'un patron cupide s'en met plein les poches en exploitant sans vergogne ses salariés, on trouve une bande de conservateurs qui l'encensent, lui et son divin libre-marché. »

- ▷ « Tout ce que veut la droite, c'est que nous soyons malades, sous tension et désespérément démunis, pour que leurs gros investissements dans les médicaments et dans les assurances continuent de tuer un tas de gens. »
- ▷ « Les gens de droite sont socialement irresponsables, sectaires, incroyablement hypocrites, ils sont la honte de l'humanité. »



Pendant que tous ces gens s'insultent mutuellement et que le niveau de décibels monte, les problèmes sociaux à propos desquels ils se disputent continuent de s'aggraver. La criminalité et la corruption font rage, les coûts de la santé publique grimpent en flèche, le chômage empoisonne la société, et la pollution noircit le ciel. Au milieu, une grande partie de la population, ne sachant pas très bien qui croire et peu encline à l'optimisme, penche d'un côté ou de l'autre tous les quatre ou cinq ans en s'imaginant que cette fois-ci, peut-être, les choses changeront. Mais les idéologues semblent plus se préoccuper d'arriver au pouvoir ou de le conserver que d'affronter les grands défis. Leur premier souci est de se donner une image qui se vende bien, même si elle est superficielle et dépourvue de substance, afin d'obtenir des voix. Les idéologies qu'ils exploitent pour exacerber les passions paraissent donc bien cyniques.

Bien sûr, la plupart des gens qui font de la politique ont un désir véritable de faire changer les choses, et leur action est utile dans bien des

cas, mais trop souvent ils cultivent surtout l'art de diaboliser leurs adversaires pour pouvoir rester en place. Il est facile (pour la plupart des gens) de comprendre les formules rhétoriques auxquelles ils recourent pour réduire des questions complexes à des slogans simplistes et manichéens.

Tout de même, cette sottise mise à part, il existe véritablement une différence philosophique fondamentale entre les deux camps.

Le principe fondamental de la droite est la liberté individuelle. Les gens de droite mettent l'accent sur la responsabilité de la personne et se méfient de toute mesure limitant la liberté d'action de l'individu. Ils gardent donc leurs distances vis-à-vis de l'action sociale, voire de l'idée de « société », et font confiance au libre-marché pour résoudre automatiquement les problèmes sociaux. Comme le déclarait Margaret Thatcher, chef du parti conservateur et Premier ministre britannique :

Trop de gens ont pris l'habitude de croire que s'ils ont un problème, c'est au gouvernement qu'il revient de s'en occuper. « J'ai un problème, il me faut un prêt. » « Je suis sans abri, le gouvernement doit me loger. » Les gens rejettent leur problème sur la société. Or, il n'y a pas de société. Il y a des hommes et des femmes, et il y a des familles.

Au contraire, le principe fondamental de la gauche est la responsabilité sociale. Pour la gauche, il s'agit avant tout de travailler ensemble à résoudre les problèmes sociaux et à partager les difficultés. Les militants de gauche remettent en question les motivations des conservateurs, qui sont généralement plus aisés et qui semblent se préoccuper davantage de conserver leurs privilèges que de défendre la liberté. Hillary Clinton, secrétaire d'État américaine, est une figure de proue de la gauche américaine :

Nous devons cesser de penser à l'individu et commencer à penser à ce qui est le mieux pour la société. [...] Nous faisons tous partie d'une même famille. Élever un enfant heureux, en bonne santé et à qui l'avenir sourit requiert la participation de tous. Oui, il faut tout un village.

Ce sont là des déclarations provocatrices, et lorsqu'elles les ont prononcées, chacune de ces femmes a soulevé une tempête de protestations dans les rangs de l'opposition. Comme vous, sans doute, je peux trouver beaucoup à admirer chez l'une et l'autre, et il y a, à gauche comme à droite, beaucoup d'idées que j'approuve. Pendant pratiquement tout le temps où j'ai enseigné, j'ai rappelé aux gens qu'ils étaient des individus dotés d'importantes ressources, capables d'initiative et susceptibles d'apporter une grande contribution à la société. En même temps, l'ego démesuré des

gens et la façon dont ils poursuivent souvent des objectifs individuels sans se soucier du bien-être social sont des choses qui me préoccupent.

Même si je me reconnais parfois davantage dans un camp que dans l'autre, je considère que les deux tendances politiques reposent sur des paradigmes imparfaits. L'idéal d'action communautaire de la gauche conduit à la dépendance : quand ce sont les autres qui « s'occupent de vous », vous devenez impuissant, vous cessez de progresser en tant qu'individu et votre capacité de contribution diminue. Au contraire, l'idéal individualiste de la droite ouvre la voie à l'indépendance, qui est une bonne chose en soi. Mais l'indépendance n'est pas la valeur suprême. La synergie ne se fait pas quand on est seul. Quand les gens travaillent ensemble, ils accomplissent bien davantage que lorsqu'ils sont indépendants les uns des autres.

Par rapport à la gauche et à la droite, la troisième voie est l'*interdépendance*. Les gens qui sont interdépendants comptent sur eux-mêmes *et* sont en même temps pleinement responsables les uns envers les autres. Alors que les militants de gauche comme de droite font la promotion de certaines valeurs aux dépens des autres, ceux qui recherchent une troisième voie privilégient l'interdépendance dans la résolution des problèmes de société. Pendant que certains s'invectivent mutuellement de façon absurde et s'enfoncent dans l'impasse de la pensée binaire, d'autres progressent vers la synergie.

L'empereur de l'interdépendance

Quand l'empereur indien Ashoka attaqua et détruisit le paisible royaume du Kalinga, il y a plus de deux mille ans, il se retrouva lui-même au milieu du bain de sang et des décombres et s'effraya de ce qu'il venait de faire. Il renonça à sa soif de conquête et consacra le reste de son existence à expier. Il s'efforça de lutter contre la violence et contre la pauvreté économique et spirituelle. D'un bout à l'autre de son empire, il fit graver dans la pierre des centaines d'édits dans lesquels il prônait la paix, la générosité, le respect, le devoir et la pureté.

Ashoka renonça à ses attributs royaux et passa les vingt-huit dernières années de son règne à parcourir son empire, de la Perse à la Thaïlande, à rencontrer les gens, à s'instruire de leurs problèmes et à faire de son mieux pour leur enseigner l'autonomie et la compassion. On dit que l'âge d'or

d'Ashoka fut le moment le plus prospère et le plus pacifique de toute l'histoire de ce pays. « Parmi les dizaines de milliers de monarques qui se sont succédé au cours de l'histoire, parmi toutes les majestés, les altesses royales et autres grandeurs, le nom d'Ashoka brille, pratiquement seul, comme une étoile⁴. » Ashoka aura peut-être été le premier grand monarque de l'histoire à avoir essayé de résoudre les problèmes de la société au lieu de les aggraver par cupidité et par cruauté. Il s'efforça d'enseigner et de vivre selon le *dharma*, le devoir de s'aimer et d'aimer les autres.

Cet idéal du *dharma* est proche de ce que j'entends par interdépendance. L'autodiscipline et la compassion sont deux aspects essentiels du *dharma*, mais aussi de l'esprit d'interdépendance. Avec l'autodiscipline du *dharma*, vous cessez d'être le problème pour devenir la solution. Vous vous voyez comme infiniment capable, avec l'initiative et les ressources intérieures qui vous permettent de donner à la société plutôt que de profiter d'elle. Avec la compassion du *dharma*, vous lisez dans le cœur des autres, leurs maux et leur bonheur deviennent les vôtres. Telle fut la conviction que le grand roi Ashoka fit graver dans toute l'Inde :

Ce que je désire pour mes propres enfants – et je désire leur bien-être et leur bonheur, dans ce monde comme dans le prochain – je le désire pour tous les hommes. Vous ne pouvez pas savoir à quel point je le désire ; et même si certains de vous le savent, ils ne savent pas toute l'ampleur de mon désir.

Sur la base de ces principes, cet homme remarquable se transforma. Il cessa d'être ce penseur binaire de la pire espèce qui attaquait et massacrait quiconque s'opposait à lui, pour devenir la plus parfaite incarnation de la synergie. Il devint un innovateur dans le domaine social et, avec son peuple, il imagina des routes, des relais, des universités, des systèmes d'irrigation, des temples, et une chose qui n'existait pas encore, des hôpitaux. Il mit fin aux châtements violents. Il ne fit plus aucune guerre, car il put résoudre les conflits dans l'esprit du *dharma*. Il fut le premier à instituer des lois pour la protection des minorités et il prôna la tolérance envers toutes les religions. Il imagina même une sorte de syncrétisme censé englober toutes les croyances. On sait qu'il envoya des ambassades auprès des rois de Grèce et de Perse pour les inviter à le rejoindre dans sa « fraternité de l'Homme ».

« Celui qui fait le bien accomplit quelque chose de difficile », disait Ashoka. Il faut un certain héroïsme pour échapper à la pensée binaire et aux raisonnements de type « c'est eux ou nous » et pour entreprendre un changement radical. D'une part, la recherche de la troisième voie ne fait pas

recette, car tout le monde joue au jeu de l'alternance gauche-droite. D'autre part, à ce jeu, chacun des deux camps compte trop sur une grande force : dans un cas, l'État, dans l'autre, le marché, qui n'est pas plus fiable que la météo. Or, celui qui recherche la troisième voie ne peut pas se laisser porter par des forces considérables, imprévisibles et impersonnelles. Il entre dans le jeu pour le changer, et non pour y jouer. Il considère que c'est par une synergie avec d'autres individus intelligents et pleins de ressources qu'il pourra commencer à créer un avenir nouveau, jamais envisagé par les idéologues avec toute leur rhétorique lassante.

Pour une société saine, il s'agit de faire preuve d'une volonté sociale et d'un système de valeurs conforme aux principes de synergie. C'est la raison pour laquelle l'épuisant débat gauche-droite ne m'intéresse pas vraiment. Je me soucie bien davantage de la tâche qui mérite d'être accomplie : découvrir, grâce au pouvoir magique de la troisième voie, les innovations qui permettront réellement de guérir les maux de notre société. Dans ce chapitre, nous allons rencontrer des personnes remarquables, qui actuellement s'attellent à cette tâche. Ce sont des gens qui font reculer la criminalité, qui guérissent le patient de façon holistique ou qui réparent les dégâts du saccage de l'environnement, des gens qui résolvent littéralement la crise dans le secteur de la santé, des gens qui rendent aux pauvres leur dignité et qui leur enseignent à avoir confiance en eux.

Nous ne sommes pas des rois, mais dans nos cercles d'influence, nous avons, nous aussi, le pouvoir de « faire le bien ». Quand Ashoka a commencé son périple à travers son vaste empire, il était dans un état d'esprit de synergie. Il allait carrément s'attaquer à l'injustice, à la pauvreté, à la maladie et aux ténèbres spirituelles. Il allait à la rencontre de son peuple. Il n'avait probablement pas une idée claire de ce qu'il devait faire, mais partout où il passait, il apportait des solutions auxquelles personne n'avait pensé auparavant, et c'est la raison pour laquelle les historiens parlent de son règne comme de l'« un des intermèdes les plus lumineux dans l'histoire troublée du genre humain⁵ ». Plus de vingt siècles plus tard, un autre grand chercheur de la troisième voie, Mohandas Gandhi, allait une fois de plus créer un avenir nouveau pour l'Inde, et le drapeau de l'Inde nouvelle arborerait en son centre la roue du *dharma*, le symbole de l'empereur Ashoka.

La renaissance de la cité

Certains considèrent l'intersection de Broadway et de la 42^e Rue, à New York, comme le centre du monde. Il y a une bonne raison à cela. Avec ses défilés, ses enseignes géantes qui diffusent les derniers flashes de l'actualité et la foule qui s'y masse au Nouvel An, Times Square est le cœur battant de la mégapole américaine. Il y a un siècle, c'était le quartier des spectacles, avec tous les théâtres qui ont fait la renommée de Broadway. Le magnifique hôtel Astor, véritable forteresse de granit, dominait la scène. Le public de la fameuse avenue accourait du monde entier.

Cependant, dans les années soixante-dix, selon les termes de Lynne Sagalyn, l'ambiance de ce quartier des spectacles avait dégénéré en « scène intense de dépravation sociale », grouillant « d'inadaptés, de déviants sexuels, d'alcooliques, de drogués, de fugeurs, de mendiants, de proxénètes [...] la grande avenue blanche n'était plus qu'un boulevard de crasse⁶ ». La plupart des anciennes salles de spectacles avaient fermé, et celles qui restaient ouvertes étaient désormais consacrées à des spectacles pornographiques. La dégradation de l'environnement urbain, un problème national qui allait en s'aggravant, corrompait la ville en son cœur même. « Le pire bloc de la ville » devint le symbole d'une métropole en faillite financière et morale. Beaucoup de gens se demandèrent si ce n'était pas la civilisation tout entière qui risquait de sombrer.

Depuis, les choses ont changé, et de façon radicale. Times Square, naguère symbole des pires problèmes sociaux de l'Amérique, a retrouvé son éclat. Ce quartier est maintenant devenu un exemple de ce que des gens magnifiques peuvent accomplir grâce au pouvoir de la synergie. L'histoire de la « renaissance spirituelle et physique de Times Square », selon les termes d'un auteur, nous montre comment nous pouvons transformer notre société lorsque nous sommes déterminés à briser le cercle de la pensée binaire et à rechercher une troisième voie.

Même si nombreux sont ceux qui peuvent, à raison, être fiers de leur contribution à la renaissance de Times Square, on doit surtout celle-ci à un chercheur de la troisième voie dont peu de gens ont entendu parler : un militant discret nommé Herb Sturz. Cet idéaliste originaire du New Jersey se destinait à une carrière d'écrivain, mais il s'est finalement consacré à un certain nombre de causes sociales. Il aimait beaucoup les boy-scouts et, à la fin de ses études, il fut engagé comme rédacteur par le magazine *Boys' Life*. Dans une lettre ouverte au candidat à la présidence John F. Kennedy, il proposa la création d'un service national pour les jeunes.

Au début des années soixante, alors qu'il était encore un jeune journaliste, Sturz se soucia du fait que des centaines de « jeunes délinquants » restaient enfermés dans les prisons de New York pendant plusieurs mois parce qu'ils étaient trop pauvres pour pouvoir verser une caution. Ayant constaté, en lisant la Constitution américaine, que personne ne devait rester incarcéré de façon excessive, il lança une campagne pour venir en aide à ces garçons. Il ne tarda pas à se retrouver aux prises avec deux idéologies : celle des partisans de la manière forte, qui voyaient dans son entreprise la marque d'une sensiblerie excessive, et celle des idéalistes, qui approuvaient cette cause mais n'avaient pas de temps ni d'argent à lui consacrer.

Sturz poursuivit tranquillement ses efforts et expérimenta un système permettant aux adolescents délinquants d'exercer leurs droits. Il recruta des étudiants des facultés de droit de New York comme conseillers. Ces étudiants rassemblèrent des données sur les adolescents en question et utilisèrent des cartes perforées, la technologie dernier cri de l'époque, pour traiter leurs profils. Ils soumirent aux juges des rapports en quarante points, démontrant que la plupart des accusés ne risquaient pas vraiment de s'enfuir. Sturz établit que le projet « Manhattan Bail » ferait économiser au contribuable bien davantage que ce qu'il allait leur coûter. Ce fut un grand succès.

Ce projet de réforme de la mise en liberté sous caution n'était qu'un début pour Herb Sturz. Durant sa longue carrière consacrée à trouver une troisième voie pour venir en aide aux drogués, aux jeunes chômeurs et aux enfants dans les activités parascolaires, il se montra particulièrement doué pour trouver ce qu'il convenait de faire et pour réaliser les projets adéquats de façon novatrice. Sa grande force a toujours été d'être capable d'envisager une troisième voie dans un monde de pensée binaire. D'après son biographe, Sturz « se détournait des réponses faciles et toutes prêtes » typiques de la pensée de gauche et de droite (centraliser ou décentraliser, dépenser plus ou dépenser moins) et préférait résoudre les problèmes sociaux au moyen d'une stratégie réaliste. À propos des adversaires de l'intervention de l'État, il disait : « Certains partent du principe que les autorités ne sont pas efficaces parce qu'ils ne veulent pas qu'elles soient efficaces. » D'un autre côté, il pensait aussi que le gouvernement, à lui seul, ne pouvait pas réaliser un véritable changement social.

En 1979, Sturz rejoignit pour la première fois les instances dirigeantes en tant que maire adjoint de la ville de New York. Times Square était alors devenu un endroit vraiment dangereux, et une plaisanterie courante consistait à répéter l'expression : « Il faut faire quelque chose. » Pour la première fois, Sturz *définit* ce qu'il fallait faire : « Nous voulons faire revenir la fantaisie à Times Square, à la place de cette réalité sinistre⁷. »

« *Un gâchis insurmontable* »

Quand la municipalité dévoila son projet de réhabilitation de Times Square, ce fut un choc pour beaucoup de gens. On allait démolir tout le quartier afin de faire place nette pour quatre nouveaux gratte-ciel « monolithiques et ternes [...] trop grands, trop volumineux, trop insipides, trop mornes, sans vie, et étrangers au style de Times Square ». « De grands fantômes de buildings tout gris [...] qui feraient de Times Square le fond d'un puits⁸. » En même temps, ce projet produisait précisément l'effet que devrait produire un bon projet : il galvanisait l'action.

Les propriétaires fonciers entamèrent immédiatement des procès, et encore des procès. Les entreprises miteuses qui risquaient d'être condamnées protestèrent. Elles étaient fructueuses, pour quelle raison les évincerait-on ? De leur côté, les écologistes et les gens qui militaient pour une ville plus agréable s'opposèrent aussi à ce projet qui ferait de Times Square un quartier d'affaires anonyme de plus. Sturz n'aimait pas, lui non plus, ce projet : il voulait que « la lumière et l'énergie de Times Square » restent « une réalité ».

Parmi les divers adversaires du projet, la famille de Seymour Durst, propriétaire d'un grand nombre d'immeubles autour de Times Square, faisait partie des plus influents. Les Durst étaient opposés au principe des subventions gouvernementales. Seymour Durst était si hostile aux dépenses gouvernementales que, sur un bâtiment de la 6^e Avenue dont il était propriétaire, il avait fait ériger une grande horloge électronique qui affichait seconde par seconde l'accroissement de la dette des États-Unis. New York offrait des millions de dollars d'argent public pour aider les promoteurs à investir dans ce secteur et, alors même que de nombreux propriétaires fonciers se présentaient pour réaliser les meilleures affaires possibles, les Durst refusaient par principe d'y participer.

C'est dans ce contexte inextricable qu'allait intervenir Rebecca Robertson, une urbaniste expérimentée. Herb Sturz la recruta, et la mairie la mit à la tête du projet de rénovation. Elle savait que Times Square était devenu « le creux de l'aisselle de New York⁹ », mais elle s'enthousiasmait aussi pour ce captivant problème de synergie : comment rassembler plusieurs dizaines d'élus en désaccord et leurs administrés afin de donner à New York un nouveau cœur pour l'avenir ?

Rebecca Robertson rejeta le projet de la municipalité et proposa à tous, en substance, de chercher à créer quelque chose de mieux que tout ce qui avait pu être envisagé jusqu'ici. C'était bien là un préliminaire fondamental dans la recherche de la troisième voie.

Elle organisa un débat à l'échelle de la ville, une sorte de théâtre magique, pour réfléchir à quoi devrait ressembler le nouveau quartier des spectacles de New York. Les opinions divergentes étaient les bienvenues, notamment celles des écologistes, des historiens et des artistes, comme celles des urbanistes et des promoteurs : du fameux promoteur Carl Weisbrod à Jean-Claude Baker, propriétaire du restaurant exotique Chez Joséphine sur la 42^e Rue, et de la formidable famille Durst à Cora Cahan, une imprésaria de théâtre déterminée à obtenir qu'il y ait sur la 42^e Rue des spectacles pour enfants !

On finit par adopter une vision commune, un ensemble de critères que tout le monde pouvait partager. « Ce qui fait la grandeur d'une grande ville, c'est sa mythologie », déclara Rebecca Robertson. Pour Times Square, cette mythologie était liée à la réputation sulfureuse de la 42^e Rue, aux grands théâtres de Broadway et à de vieux films comme *Broadway Melody* ou *The Ziegfeld Follies*. « Je ne voulais pas mettre fin au chaos et au caractère populaire de cette rue, explique-t-elle. Une rue saine, sans criminalité, absolument, mais il me semblait que la mythologie du lieu était dans son chaos, dans son tumulte¹⁰. » Selon elle, « l'esthétique doit être la première des priorités. [...] Les gens viennent à Times Square pour voir quelque chose ». L'idée était de préserver « la cacophonie naturelle, le côté intéressant et démocratique de la rue, où tout le monde a accès. [...] Ce doit être un zoo [...] mais un zoo bien entretenu, et non pas une espèce de zoo de la déprime, du chômage et du crack¹¹ ».

Grâce à la vision éclairée de Rebecca Robertson, le projet connut une nouvelle dynamique. Un paradigme différent, celui d'une troisième voie, prit forme dans les esprits. Selon les mots de James Traub, les gens

commencèrent à se rendre compte que « la 42^e Rue n'était pas seulement un exemple de pathologie urbaine, c'était aussi une cité du spectacle gravement délabrée¹² ». Les critères de réussite étaient clairs et largement partagés. Il était temps de passer au stade du prototypage.

À la place des quatre buildings proposés, un projet différent vit le jour, qui tenait compte de la spécificité d'un quartier réputé pour ses salles de spectacles. L'idée initiale ne donnait pas « une image très vendeuse aux entreprises de divertissement, car pour tout le monde il était surtout question de contentieux, de retards et de tours de bureaux ». Le nouveau projet allait « vendre une image à des groupes comme Disney et Viacom ». Ce serait « un grand quartier piétonnier, le meilleur marché touristique de New York [...] 20 millions de touristes par an, 39 salles pouvant accueillir 7,5 millions de spectateurs [...] et traversé chaque jour par 200 000 citoyens¹³ ».

L'aspect le plus innovant du projet était l'important allègement fiscal accordé aux promoteurs à Times Square, à condition qu'ils restaurent une salle de spectacles ou qu'ils en prévoient une dans leur nouvelle construction. La première salle à ouvrir fut le New Victory, « restauré dans sa gloire initiale du tournant du XIX^e siècle ». Puis ce fut Ford qui finança la restauration du Lyric et de l'Apollo pour en faire de nouveaux centres d'art¹⁴. Enfin, peut-être plus important, Disney accepta de rénover le plus fameux théâtre de Broadway, le New Amsterdam, désormais destiné à des spectacles scéniques inspirés des grands dessins animés de Walt Disney.

La renaissance de Times Square

La Durst Organization se tint à l'écart, refusant de participer à tout projet subventionné. Néanmoins, Douglas Durst, président de la compagnie, commença à dépasser le stade de l'idéologie. Durst s'était d'abord résolument opposé à Rebecca Robertson, mais les procès successifs qu'il avait intentés lui avaient finalement permis de très bien connaître le projet. Il ne tarda pas à se rendre compte que les allègements fiscaux offerts par la municipalité allaient permettre un essor extrêmement payant, si bien qu'il renonça à ses objections et proposa de construire sur ses terrains une nouvelle sorte de tour de bureaux révolutionnaire : Times Square 4. Il déclara à propos de Rebecca Robertson : « Nous lui avons fait des procès

pendant des années, et cela a été une période difficile. Mais désormais, travailler avec elle est quelque chose de formidable¹⁵. »

Aujourd'hui, le nouveau Times Square déborde de vie. Le quartier est tous les jours rempli de monde. De gigantesques panneaux numériques illuminent la nuit. Des théâtres scintillants proposent les meilleurs spectacles du monde. Ce ne sont plus cinquante mille personnes qui s'y rassemblent pour le Nouvel An comme en 1980, ils sont maintenant un million à regarder la boule descendre, avec ses cinq cents lumières et ses miroirs pyramidaux rotatifs, indiquant le moment exact où commence la nouvelle année. On peut même acheter une reproduction de Times Square en Lego.

Selon les mots de Rebecca Robertson, « Ça renaît, c'est le genre d'endroit où on a envie d'aller, et auquel on ne renoncerait pour rien au monde ! »

Analysons maintenant le processus de synergie et tirons les leçons de la renaissance de Times Square.

La réussite du projet de réhabilitation de Times Square doit beaucoup à la ténacité de Herb Sturz, qui a su dépasser en toute sérénité les querelles et les complications. « Sans ses qualités de meneur et son zèle, rien ne serait sorti du sol », a déclaré le maire¹⁶. Sturz a su transmettre son esprit d'ouverture à la recherche de la troisième voie. Il faut reconnaître que la municipalité a su renoncer à son projet d'envergure de faire de Times Square un centre d'affaires, et il fallait pour cela renoncer à un important investissement déjà réalisé. Rebecca Robertson et Douglas Durst se sont opposés pendant si longtemps qu'il leur a fallu faire preuve d'une force émotionnelle considérable pour rechercher ensemble une meilleure solution. Heureusement, ils étaient tous les deux disposés à faire abstraction de leur parti pris et de leur susceptibilité pour pouvoir adopter avec enthousiasme une nouvelle vision qui n'était pas la leur au départ¹⁷.

Le fait de tomber d'accord sur les critères de la réussite a permis à toutes les parties concernées d'exprimer leurs désirs et leur vision de l'avenir. Toutes ont notamment admis les points suivants :

- ▷ Le nouveau Times Square devait conserver l'aspect mythique du quartier de théâtres et de music-halls qu'il avait été et rester un lieu urbain de distractions, avec son côté chamarré et grivois, d'où la

rénovation de trente-neuf salles de spectacles, en commençant par le théâtre d'enfants de Cora Cahan au Victory.

- ▷ Il fallait faire revivre le cœur médiatique de la ville, d'où les écrans géants diffusant jour et nuit des spots d'actualité et des publicités, et l'implantation d'ABC News dans les studios de Times Square. Times Square, c'est aussi le siège de MTV et de Condé-Nast, le fameux éditeur de *Vogue*, du *New Yorker*, de *GQ* et de *Vanity Fair*.
- ▷ L'accès à Times Square devait rester ouvert et libre pour que ce quartier puisse recevoir plusieurs millions de visiteurs, d'où la nouvelle station de métro et le parc piétonnier.
- ▷ Même s'il s'agissait d'un quartier d'affaires, l'architecture devait être avant-gardiste tout en faisant l'objet d'une grande attention.

Les visiteurs du nouveau Times Square peuvent témoigner du fait que ces espoirs n'ont nullement été déçus.

Un building selon la troisième voie

En envisageant de construire un gratte-ciel de quarante-huit étages, Times Square 4, Douglas Durst sema la consternation. Ne s'agissait-il pas d'élever encore un bloc sans âme et de gâcher l'ambiance canaille de Times Square ?

Durst, qui était un magnat de l'immobilier et qui avait le bras long, aurait pu faire la sourde oreille, mais il s'y refusa. Les architectes auxquels il fit appel, Fox et Fowle, étaient connus pour leurs réalisations créatives et écologiques. Ayant écouté avec attention les divers acteurs concernés, ils mirent au point leurs propres critères de réussite. La nouvelle construction devait refléter une synergie entre des exigences culturelles apparemment incompatibles : les besoins des entreprises et les attentes emblématiques du plus fameux lieu de divertissement d'Amérique. Pour pouvoir être une réussite, le projet devait satisfaire aux exigences suivantes :

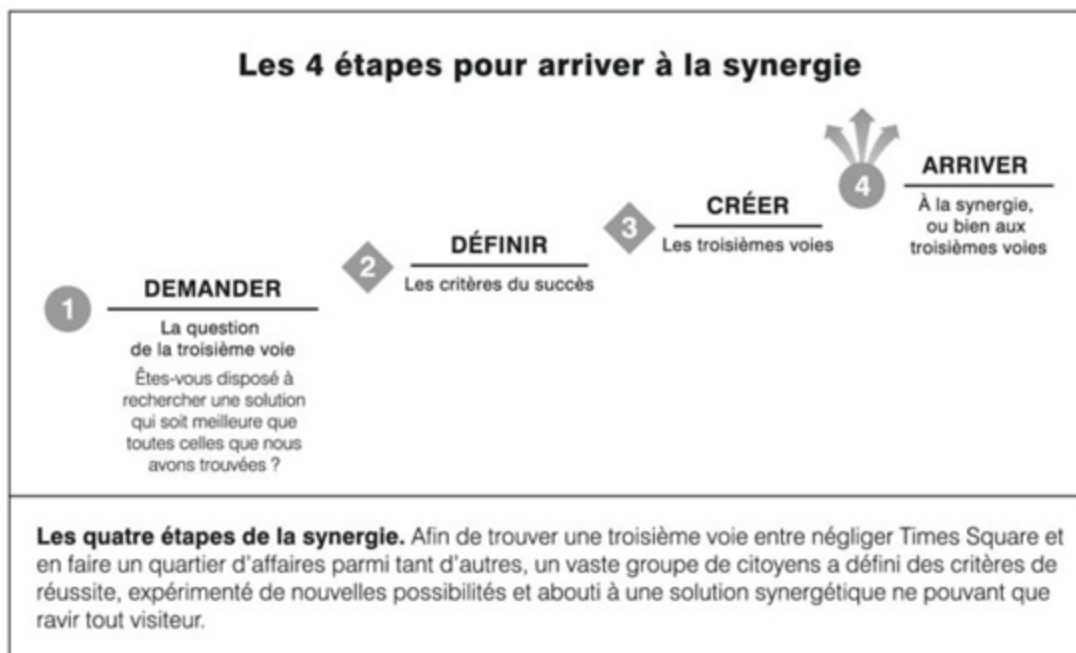
- ▷ Présenter un caractère « raffiné » pour cadrer avec le quartier des affaires de Manhattan et avec Bryant Park¹⁸.
- ▷ Refléter le côté clinquant de Times Square, avec ses salles de spectacles animées, sa signalétique très vivante et la foule des touristes.

- ▷ Respecter une nouvelle éthique de responsabilité sociale et environnementale, et être aussi « verte » que possible.
- ▷ Attirer les commerces aux niveaux inférieurs pour assurer au nouveau Times Square un côté convivial.

Les parties prenantes, comme les aveugles du proverbe qui tentaient de définir ce qu'était un éléphant, raisonnaient selon des points de vue différents, mais chacun de ces points de vue était légitime : c'était aux promoteurs de créer l'éléphant. Comment allaient-ils pouvoir répondre à tous ces critères ? Pouvait-on réaliser un building qui serait à la fois clinquant et discret ?

La solution trouvée par les architectes fut un magnifique exemple de synergie, un assemblage de styles différents donnant un ensemble harmonieux. Face à un Times Square jazzy, le bâtiment est tout en platine et en panneaux de verre bombé, avec des écrans vidéo géants intégrés à la façade. L'entrée de la galerie commerciale évoque le fameux style art déco du New York d'antan. Sur sa face orientée vers le quartier des affaires, le building est en maçonnerie grise, dans le style des sièges des banques. L'ensemble de cette construction est un bel exemple de troisième voie.

Cependant, l'élément le plus étrange de ce bâtiment n'est pas visible : il s'agit du premier gratte-ciel « vert » jamais construit. Ses quarante-huit étages sont en partie alimentés en énergie par des panneaux solaires géants, sans combustion. La chaleur provenant des cellules photovoltaïques chauffe l'eau de l'immeuble. Des puits de ventilation et des conduits spéciaux filtrent l'air et le purifient à 85 % au lieu des 35 % généralement atteints dans les immeubles de bureaux. La climatisation se fait par des refroidisseurs fonctionnant au gaz naturel, à la place des systèmes classiques d'air conditionné grands consommateurs d'électricité, et l'économie d'énergie réalisée s'élève à 20 %. Enfin, de l'électricité est fournie par les panneaux solaires qui entourent les dix-neuf derniers étages.



Même si le Times Square 4 consomme davantage d'énergie que ce que l'on pouvait espérer, cela reste tout de même un tiers de moins que la moyenne parmi les immeubles de bureaux de New York. C'est là le plus remarquable, sachant quelle lumière projettent la nuit les enseignes de la façade, nécessitant beaucoup d'électricité¹⁹. La plus lumineuse de ces enseignes est le NASDAQ MarketSite, un écran vidéo cylindrique haut de sept étages situé au sommet de ce grand phare qu'est devenu Times Square 4.

Après une rénovation s'étalant sur plusieurs décennies, Times Square ne cesse aujourd'hui d'être la première attraction touristique aux États-Unis. Ce quartier a connu une explosion des activités économiques, avec 24 000 nouveaux emplois et 400 millions de dollars de recettes supplémentaires pour la municipalité de New York²⁰. Le temps de la forte criminalité sévissant dans « le pire bloc d'immeubles » de New York est révolu. C'est maintenant un des endroits les plus sûrs. Le nombre de délits, de deux mille trois cents en 1984 (plus de six agressions par jour), a chuté à moins de soixante en 1995. Globalement, la criminalité a encore été réduite de 50 % entre 2000 et 2010²¹.

La renaissance de Times Square est en réalité l'histoire d'un groupe de personnes qui ont eu la volonté, la sagesse et le caractère nécessaires à la

transformation de la société. Il s'agissait de « faire le meilleur à partir du pire », et c'est ce qu'ils ont fait. Ils étaient incroyablement différents les uns des autres, puisqu'il y avait parmi eux des hommes d'affaires ultraconservateurs, des militants de gauche, des écologistes, des banquiers, des imprésarios, des restaurateurs, ainsi que des fonctionnaires et des élus qui ont œuvré en partenariat avec des entrepreneurs privés. Certains étaient favorables à l'intervention de l'État, d'autres y étaient hostiles. Cependant, au final, les idéologues vieux jeu de la gauche et de la droite n'avaient pratiquement rien à apporter. L'esprit de synergie a pénétré tout le monde, et d'une grande diversité de points de vue a émergé une vision unique et forte.

La fin de la criminalité

La criminalité est partout autour de nous. C'est là une réalité aussi simple que déconcertante, à laquelle notre monde n'échappe pas. L'impact de la criminalité est très palpable et réel, et les autorités ne le savent que trop bien. Des statistiques récentes reflètent cette réalité troublante et gênante. Ainsi, par exemple :

- ▷ Chaque année, plus de 1,6 million de gens dans le monde meurent victimes de la violence criminelle. La violence fait partie des premières causes de mortalité chez les personnes de 15 à 44 ans à l'échelle mondiale, elle est responsable de 14 % des décès chez les hommes, de 7 % chez les femmes. Pour chaque individu mort à cause d'un acte de violence, bien davantage sont blessés et souffrent de divers troubles physiques ou mentaux. En outre, la violence représente un lourd fardeau pour les économies nationales : elle coûte à de nombreux pays des milliards de dollars chaque année en dépenses de soins, en frais de police et de justice et en pertes de productivité²².
- ▷ Chaque année, dans le monde, on dénombre plus de 10 000 actes de terreur politique, enlèvements, agressions et meurtres, et près de 60 000 personnes sont assassinées²³.
- ▷ D'après le FBI, 1,3 million de crimes violents auraient lieu chaque année aux États-Unis, ainsi que 9 millions d'atteintes aux biens des personnes, soit une perte de plus de 15 milliards de dollars²⁴. Cela

représente un meurtre toutes les 32 minutes, un abus sexuel toutes les 2 minutes, un cambriolage toutes les 55 secondes, des voies de fait graves toutes les 7 secondes, et un vol ou un larcin toutes les 2 secondes²⁵.

- ▷ D'après l'ONU, environ 5 % de la population mondiale âgée de 15 à 64 ans se drogue, ce qui représente environ 200 millions d'individus. Le nombre de personnes dépendantes de la drogue dans le monde atteindrait 38 millions²⁶.
- ▷ En Amérique latine, la violence fait aujourd'hui partie des cinq premières causes de mortalité. Elle en est la principale cause au Brésil, en Colombie, au Venezuela, au Salvador et au Mexique²⁷.
- ▷ D'après le P-DG de McAfee, David DeWalt, la cybercriminalité rapporterait aujourd'hui 105 milliards de dollars, ce qui représenterait plus encore que le trafic mondial de drogues illicites²⁸.
- ▷ Financièrement parlant, la délinquance en col blanc l'emporte de loin sur les autres types de délits et de crimes. Personne n'en connaît le coût réel, mais selon les estimations du FBI, ce coût se situerait entre 300 et 600 milliards de dollars par an.
- ▷ À la fin du XX^e siècle, la délinquance et la criminalité coûtaient aux États-Unis plus de 1,7 milliard de dollars par an²⁹. Qui sait ce qu'elles représentent aujourd'hui ?

Bien sûr, ces statistiques se traduisent par un lourd préjudice émotionnel qui ne peut être mesuré. Les statistiques varient quelque peu d'une année sur l'autre, dans un sens ou dans l'autre, mais elles indiquent une tendance fatale. Le coût que cela représente en cœurs brisés, en relations rompues et en vies humaines est véritablement incalculable. C'est un mal profond et chronique. Nous tâchons de le mesurer par des chiffres, nous nous y habituons, nous apprenons à vivre avec. Nous nous disons que la criminalité est une chose dont nous ne pourrions jamais nous débarrasser.

Dépassés par les causes profondes du mal, nous nous efforçons de traiter les symptômes. Ces dernières décennies, par exemple, nous avons généralement tenté la méthode dure, la « solution rapide », sans tourner autour du pot. Aux États-Unis, la population carcérale, d'environ 330 000 individus en 1980, est passée à plus de 2 millions aujourd'hui, par suite de mesures énergiques à l'échelle nationale et de

longues peines planchers. Le coût du système pénal pour la nation devient démesuré, cependant le problème n'est toujours pas résolu.

Cette approche « dure » permet-elle de faire reculer la criminalité ? D'après James P. Lynch et William J. Sabol, de l'American University, « les augmentations substantielles du nombre de peines d'emprisonnement ne sont pas associées à d'importantes diminutions du nombre de crimes violents³⁰ ». De nombreux spécialistes considèrent même que la sévérité de la répression ne fait que pousser les délinquants et les criminels à commettre davantage de crimes. La répression les humilie et les stigmatise à tel point qu'ils se sentent complètement exclus de la société, et elle annihile en eux les possibilités de changement. Elle leur ôte tout espoir de s'en sortir³¹.

À la méthode « dure » s'oppose la méthode « douce ». Personne ne veut être considéré comme laxiste vis-à-vis des criminels, mais l'objectif est de prévenir la criminalité en s'attaquant aux conditions dans lesquelles elle apparaît. Naturellement, l'idée est tout à fait logique, mais l'approche adoptée ne change pas ces conditions. On en fait trop ou trop peu. « Racheter les armes », par exemple, ne change rien aux chiffres de la criminalité, comme des études le montrent³². Certains affirment aussi que rien ne sera jamais possible pour faire reculer la criminalité tant qu'un changement profond et radical n'aura pas été réalisé dans la société pour mettre fin à la pauvreté, à l'analphabétisme et aux injustices en matière économique. Le problème, c'est que les criminels sévissent en ce moment même et que c'est en ce moment que des vies humaines sont détruites.

La méthode « dure » est censée être préconisée principalement par les gens de droite et la méthode « douce » par les gens de gauche, mais ces approches idéologiques ne sont tout simplement pas adaptées. Nous devons dépasser cette mentalité binaire qui nous fige dans des idées arrêtées. Comme l'explique le grand criminologue Lawrence W. Sherman : « Dans le débat sur la criminalité, la “prévention” et la “sanction” sont souvent considérées comme des concepts mutuellement exclusifs, comme deux pôles opposés sur une échelle de réponses à la criminalité allant de la plus “douce” à la plus “dure” ; [or,] une telle dichotomie [n'existe pas]. [...] Le résultat est que les choix politiques se font davantage sur une base émotionnelle que sur des preuves d'efficacité³³. »

Ce genre de pensée binaire n'aboutit qu'à perpétuer le mal lancinant d'une société ravagée par la criminalité, et non à le soulager ; et tant que

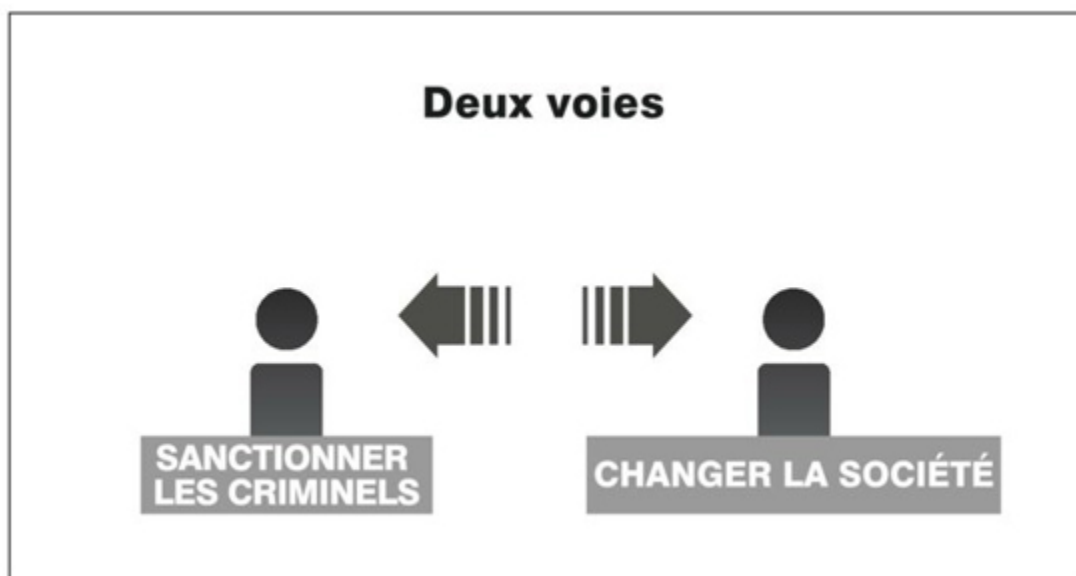
nous ne changerons pas notre façon de penser, nous n'obtiendrons que des résultats contre-productifs. La recherche d'une troisième voie s'impose pour trouver des solutions.

Et ces solutions existent.

Une troisième voie pour la police

Le 23 juin 1985, l'avion du vol 182 d'Air India qui assurait la liaison entre Toronto et New Delhi explosait au-dessus de la mer d'Irlande, provoquant la mort de trois cents personnes. Des bombes avaient été placées dans des bagages que quelqu'un avait fait enregistrer depuis l'aéroport international de Vancouver. Les enquêteurs s'intéressèrent à des séparatistes sikhs qui vivaient du côté de Richmond, une banlieue de Vancouver. Cet attentat s'inscrivait dans le contexte de la guerre livrée au gouvernement indien par des extrémistes sikhs réclamant l'indépendance de leur pays natal, le Pendjab.

Le fait que ce crime épouvantable trouve son origine dans une guerre civile de l'autre côté du globe avait particulièrement choqué les autorités de Vancouver, cette magnifique ville de la côte pacifique où vivent plus de cent mille sikhs. Par la suite, des commentateurs conclurent que si la police de Vancouver avait cultivé des liens avec la communauté sikhe, elle aurait obtenu les informations nécessaires pour déjouer l'attentat³⁴.



Que ce soit au Canada ou ailleurs, la réponse à la criminalité ne peut se limiter à l'application de la loi et à l'arrestation des coupables une fois le forfait accompli. L'important est de bâtir une société civile, une société reposant sur des relations solides caractérisées par le respect et l'empathie. Pour cela, il faut une pensée créative orientée vers la recherche de la troisième voie, le genre de pensée dont Ward Clapham nous donne un exemple.

Ward Clapham, aujourd'hui à la retraite, a passé trente ans dans la police montée canadienne. Personnage magnifique avec son manteau de serge rouge et son chapeau impeccable, Ward est fier d'avoir fait partie des « *Mounties* », et pour de bonnes raisons : il s'agit, à ma connaissance, du seul corps de police qui ait intégré la notion de prévention dans sa philosophie. Sa mission consiste principalement à « maintenir la paix », un concept bien plus large que la simple application de la loi.

Au début de sa carrière, alors jeune agent dans le Nord du Canada, Ward se souvient d'un jour où il a eu une conversation avec des enfants des environs. Il leur avait demandé comment ils imaginaient le rôle des agents de police. Il avait eu droit à cette réponse : « Vous êtes un chasseur. Vous attendez dans les buissons et vous emmenez nos mamans et nos papas en prison. » Ward s'était alors rendu compte que les enfants avaient peur de lui, et depuis, cela l'avait hanté.

Son travail consistait, entre autres, à tenir à jour les fichiers concernant les jeunes délinquants. La lecture des fiches le décourageait. Il savait qu'un grand nombre de ces adolescents allaient finir en prison dans le meilleur des cas, et il était affligé à l'idée que personne n'ait la moindre idée de ce que l'on pourrait faire pour arrêter cela. Le défi était colossal. Pour lui, les méthodes radicales n'étaient pas la solution. D'un autre côté, il n'était pas possible de rester les bras croisés pendant que l'on débattait dans les écoles, dans les églises et au sein des instances gouvernementales sur ce qu'il convenait de faire. « C'était comme rester au-dessus d'une chute d'eau à regarder les gens se débattre dans l'eau. On sait ce qui va arriver, mais on se sent impuissant. »

Dans une ville de l'Alberta où il avait été affecté, les gens se plaignaient des jeunes délinquants. Un jour, il reçut un appel d'un riverain en colère, à propos d'une poignée d'enfants qui jouaient au hockey au milieu d'une rue et qui bloquaient la circulation. Ward se déplaça sur les lieux, sortit de sa grosse voiture de police et se planta devant les enfants, qui baissèrent les

yeux. Ils avaient déjà reçu un avertissement. Ward savait combien ils avaient peur.

C'est alors qu'il songea à sa mission de « maintenir la paix ». Dans cette situation, que pouvait-il faire pour maintenir la paix, non pas une paix temporaire et illusoire obtenue en boutant ces gamins indisciplinés hors de sa vue, mais une paix durable ?

Il leur dit : « Je vous laisse le choix. Soit je vous dresse à tous une contravention, soit vous me laissez jouer au hockey avec vous. »

Les jeunes gens étaient ébahis. Un agent de police muni d'une batte, en train de courir et de s'amuser avec eux au milieu de la chaussée ! Son impressionnant statut tombait. Les automobilistes pris dans l'embouteillage furent interloqués et, dans les jours qui suivirent, il y eut beaucoup de plaintes de la part des gens qui avaient subi cette gêne pendant un moment. Seulement, les rapports entre Ward et ces jeunes adolescents en furent durablement changés.

Tout au long de sa carrière, Ward Clapham continua de surprendre aussi bien ses supérieurs que ses administrés avec sa façon de rechercher la troisième voie. Dans une autre ville, des commerçants étaient continuellement poursuivis pour vendre du tabac aux mineurs, et les amendes étaient lourdes. Ward alla demander à la municipalité qu'elle lui laisse une chance d'essayer une nouvelle méthode : suspendre les amendes à condition que les commerçants organisent dans leurs magasins des séances de sensibilisation aux dangers du tabac. Cela semblait utopique, mais les commerçants acceptèrent avec entrain et, bientôt, leurs employés et les jeunes des environs furent au courant de ces dangers. Les ventes de cigarettes aux mineurs baissèrent de façon significative. Plus important pour Ward Clapham, cela permit à de nombreux adolescents d'éviter de devenir dépendants de la cigarette.

Ward Clapham s'attaquait à la racine du problème plutôt qu'aux symptômes : « Nous pouvons continuer de ramasser les morts et les blessés au bas de la chute d'eau, ou bien agir en amont pour que les gens cessent d'y tomber. » Pour cela, il faut penser en termes de recherche de la troisième voie. « Nous pouvons – honte à nous – accepter simplement le fait que la criminalité et la violence soient notre lot quotidien et le lot quotidien de nos enfants. Mais moi, ce que je dis, c'est non, non et non, il existe une meilleure voie. »

Ward finit par être nommé chef du détachement de la gendarmerie royale du Canada à Richmond, une ville qui comptait alors 175 000 habitants. Il est très difficile de cerner la limite entre Richmond et Vancouver, dont la vaste population est multiculturelle. À Richmond, plus de la moitié des gens sont originaires d'Asie du Sud ou de l'Est de l'Inde, et des tensions raciales et économiques ajoutent encore aux difficultés déjà importantes auxquelles les jeunes sont confrontés.

Ward y trouva une police municipale semblable à bien d'autres au Canada, « orientée vers une activité de police réactive, intervenant après l'incident, généralement à la suite d'un appel d'urgence ». Le travail consistait à arrêter les malfaiteurs et à débarrasser la voie publique des jeunes délinquants. On n'y établissait pas le genre de relations susceptibles de permettre d'anticiper les actes. Ward était déterminé à changer cet état d'esprit et à créer une nouvelle culture, avec la collaboration de ses collègues.

Les flics sont formés dans des camps d'entraînement, et la seule méthode connue est la répression : « Nous faisons respecter la loi. » Mais je leur ai demandé de réfléchir. Je leur ai demandé ce que voulait dire être un « gardien de la paix ». Nous avons parlé de Robert Peel, qui avait fondé la première force de police à Londres il y a cent cinquante ans. Il parlait de paix. De la paix, nous avons enchaîné sur la répression. Mais il existe une chance de faire revenir la police dans le domaine de la paix, d'aboutir à une société civile qui soit viable, d'en finir avec la criminalité.

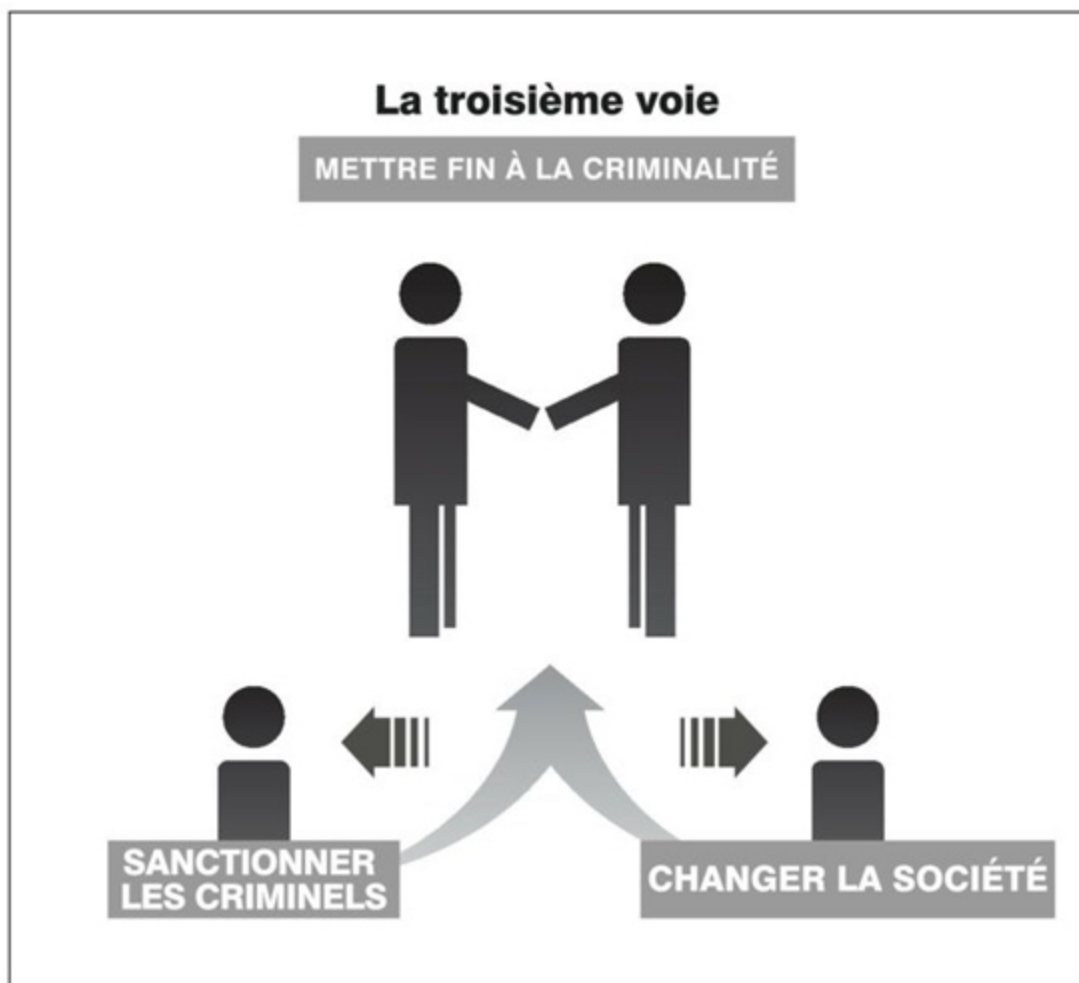
« En finir avec la criminalité », c'est là une véritable troisième voie. Au lieu de mener une guerre éternelle à la criminalité, y mettre fin ! La prévenir. Est-ce possible ? Peut-être, si nous sommes capables, comme Ward Clapham l'a été, de cesser de croire que la prévention est une tâche accessoire et de nous rendre compte que *tout* est dans la prévention.

« La prévention n'a pas une bonne image. Pour la plupart des gens, ce sont les activités et les relations franches en amont pour tenter de désamorcer la criminalité. Il faudrait pour cela changer considérablement la société, vaincre la pauvreté, faire en sorte que les parents élèvent mieux leurs enfants, et avoir d'excellentes écoles. Il faudrait que plus aucun enfant ne reste sur le carreau. Est-ce que cela ne serait pas magnifique ? C'est une entreprise trop énorme, aussi le travail de la police se limite-t-il à arrêter les fauteurs de troubles. Ce n'est pas à nous de prévenir tout cela. »

« Pourtant, tout est là : il ne s'agit pas simplement de ce que l'on fait en amont de la chute d'eau, même si c'est crucial. Ce que nous voulons dire,

c'est que, pour la police, la prévention est l'ensemble du processus : en amont, au milieu *et* en aval. »

Cette remarquable vision de la troisième voie change tout. Il y a ce qui peut être fait avant, pendant et après la survenue des troubles. Avec ses idées, Ward Clapham a bouleversé le concept de respect de la loi à Richmond. Sans négliger le travail d'investigation ni la répression, il a continuellement fait la promotion de nouvelles idées pour prévenir les crimes avant qu'ils aient lieu et pour prévenir d'autres crimes lorsqu'un crime a eu lieu.



Changer le paradigme qui avait cours n'a pas été une mince affaire. Ward est arrivé à la tête des services de police de Richmond quelques jours après les attaques terroristes du 11 septembre 2001. Sur place, les souvenirs amers du vol 182 d'Air India ont refait surface. « Cette crise nous a

cantonnés plus que jamais dans le modèle professionnel des services de police. Les gens en colère réclamaient des solutions expéditives, la manière dure, des pratiques agressives, quitte à transiger sur certains de nos droits civiques. Nous nous retrouvions enfermés dans une mentalité guerrière de confrontation. »

Cependant, Ward savait ce qu'il voulait. Il créa rapidement un forum fonctionnant selon le principe du bâton de parole pour rassembler les policiers, les élus et les diverses communautés de la population de Richmond : musulmans, sikhs, Asiatiques, autochtones, etc. Tout le monde pouvait prendre la parole : « Que fait la police ? On nous traite de terroristes. On nous met tous dans le même sac. C'est du profilage racial. On en a assez, on a peur. On n'est pas des terroristes simplement à cause de notre couleur de peau ! » Les chauffeurs de taxi asiatiques de l'aéroport international de Vancouver se plaignaient que les gens ne veuillent pas monter dans leur taxi. Les commerçants avaient peur de leurs clients.

« Nous laissons les gens parler de ça, nous leur laissons la possibilité de vider leur sac, de sentir que quelqu'un les comprend. Grâce à ce grand forum, on a pu, pour la première fois, changer toute la perception des gens. La plus grande leçon que j'en ai tirée, c'est la façon dont on pouvait mettre en application le principe du bâton de parole. Et ensuite, nous avons travaillé à faire changer les choses. »

Il convient sans doute de remarquer que l'aéroport international de Vancouver, placé sous l'autorité du détachement de Richmond, n'a connu aucun incident grave depuis une dizaine d'années.

La communication, et plus précisément le bâton de parole, a été pour Ward un moyen fondamental de réorienter la réflexion au sein de sa propre équipe. Comme un peu partout dans les services de police, le détachement de Richmond était habitué aux réunions de service matinales pendant lesquelles les agents rendent compte à leur chef et attendent ses instructions. Ward changea la forme et l'esprit de ces réunions. Il en fit un théâtre magique. Il demandait à ses hommes : « Que pourrions-nous faire autrement ? Qu'est-ce que nous n'avons pas encore essayé ? » Il explique : « Vous parlez d'un changement. Il leur a fallu six mois pour s'habituer à cette forme de contribution quotidienne. Nous voulions que tout le monde s'exprime et que chacun ait le sentiment d'avoir été écouté. »



« Je variaais les plaisirs. Tous les jours, je faisais asseoir quelqu'un d'autre dans la pièce, parfois dans le coin, et je laissais les agents diriger la séance. Nous restions toujours fidèles au principe de chercher d'abord à comprendre. J'ai toujours pensé qu'il existait plus d'une bonne réponse, et j'aimais parler de cela chaque fois que je le pouvais, car cela permettait de maintenir la communication et de garder l'esprit ouvert. »

Cette recherche de nouvelles idées ne se limita pas au département de police. Un objectif important de la gendarmerie royale du Canada était de travailler en partenariat avec des associations citoyennes. Un jour, Richmond reçut la visite d'un inspecteur, qui fit à Ward cette remarque : « Vous n'avez aucune trace écrite de vos partenariats avec la collectivité. » Ward éclata de rire et répondit : « Eh bien, c'est comme si vous me demandiez de garder la trace de chaque bouffée d'air que je respire et de chacun de mes clignements d'yeux. Et à mes agents aussi, car nous ne faisons que cela. Ce n'est que du partenariat. » On commença alors à consigner les événements par écrit, et cela permit de constater que les

policiers de Richmond établissaient trente, quarante, voire quatre-vingts contacts par jour.

Parce qu'il cultivait cet état esprit consistant à privilégier la troisième voie et à toujours chercher une meilleure solution à laquelle personne n'avait encore jamais pensé, Ward se heurta à une forte résistance de la part de ceux qui ne s'affranchissaient pas de la pensée binaire et qui assimilaient toute alternative à la méthode « dure » à une politique laxiste.

Ce que je faisais était contraire au statu quo. Le statu quo était on ne peut plus clair. Ce que l'on attendait de nous, et ce pour quoi on nous récompensait, c'était de fonctionner selon un modèle de sanction postincident et selon un modèle de commandement et de contrôle. Alors, quand vous commencez à faire de tous vos hommes des leaders, quand vous partagez les responsabilités et quand vous faites de la prévention un objectif essentiel, vous devenez la cible des ronchons.

Je passais entre le quart et la moitié de la journée à me justifier. Ils n'arrêtaient pas d'essayer de me prouver que j'avais tort, de me clouer le bec, de me faire revenir au statu quo. Ils me présentaient le règlement et me montraient à quel endroit je ne le respectais pas.

Mais, pour Ward Clapham, l'alternative entre méthode « dure » et méthode « douce » n'avait aucun sens. Ce qui l'intéressait, c'était des solutions novatrices qui changeraient tout : « Pour moi, quatre-vingt mille crimes et délits par an, c'était quatre-vingt mille échecs. Tout ce que je pouvais faire pour réduire ce chiffre était une réussite. »

Des contraventions positives

Cette recherche des possibilités offertes par la troisième voie se révéla plus fructueuse encore que ce que Ward avait espéré. Au cours d'un séminaire auquel il assistait, une alternative s'imposa à lui comme s'il recevait un coup de tonnerre : « Que se passerait-il si nous devions arrêter les jeunes qui se conduisent bien ? » Dans son métier, il avait si souvent interpellé des jeunes qui avaient eu des comportements indésirables. Et si l'on faisait l'inverse ? Et si ces jeunes attiraient l'attention quand ils faisaient quelque chose de bien ?

« Nous leur dressons des procès-verbaux pour avoir enfreint la loi. Et si nous les récompensions pour avoir respecté la loi ? Pour avoir fait quelque chose d'utile ? » Ainsi naquit l'idée d'un véritable contretype, les « contraventions positives ». Afin d'avoir des récompenses à distribuer, Ward contacta ses innombrables partenaires au sein de la collectivité, et de nombreux commerces lui proposèrent des bons d'achat ou de réduction

pour des repas, des glaces, des entrées à prix réduit dans des discothèques ou pour des compétitions sportives. La ville de Richmond fournit des abonnements à la piscine et à la patinoire. Sur les tickets distribués en guise de contraventions positives, il était écrit : « Pour [À COMPLÉTER] pris à faire une bonne action. » Ces tickets étaient échangeables aussi bien contre une part de pizza que contre un baladeur.

Un soir, un adolescent de Richmond, appelons-le John, rentrait chez lui quand il vit un petit enfant divaguer sur la chaussée. Il courut l'attraper et le ramena sur le trottoir. Un agent de la gendarmerie royale qui passait par là s'arrêta.

John n'avait sans doute pas encore entendu parler des contraventions positives. En effet, en voyant l'agent s'approcher, il réagit comme l'auraient fait la plupart des adolescents. Il eut un nœud à l'estomac, il commença à transpirer et son cœur battit plus vite : il pensa qu'il était dans une situation difficile.

Par la suite, sa mère adoptive déclara : « Mon fils adoptif est venu me dire qu'il avait été arrêté par la police et qu'il avait eu une contravention. Vous pouvez imaginer ma réaction. Puis il m'a fait : "Mais non, maman, c'est une contravention positive." Je lui ai dit : "Qu'est-ce que tu racontes ?" »

John lui expliqua : « J'ai vu un petit enfant courir vers la chaussée, je lui ai couru après et je l'ai ramené sur le trottoir. Un flic est arrivé, est sorti de sa voiture et m'a demandé mon nom : j'ai eu peur. J'ai pensé qu'il était en colère contre moi parce qu'il croyait que j'avais fait du mal au petit garçon. Mais il m'a dit qu'il était fier de moi, que j'avais bien agi, et il m'a donné un ticket pour aller gratuitement à la piscine, à la patinoire ou au golf. »

Les larmes aux yeux, sa mère adoptive raconta qu'il avait accroché son ticket de contravention positive au mur de sa chambre. Quand elle lui a demandé pourquoi il ne l'avait pas utilisé, il lui a répondu : « Maman, je n'utiliserai jamais ce ticket. Un agent de police m'a dit que j'étais un bon garçon, et que je pourrais être ce que je voudrais. Maman, je n'utiliserai jamais ce ticket. »

Chaque année, les policiers de Richmond distribuent à leur guise en moyenne quarante mille contraventions positives à des jeunes gens qui font quelque chose de bien. « Nous sommes des chasseurs, fait Ward en riant. Nous les chassons pour leurs actes positifs. » Un agent de police arrêtera un

garçon et lui remettra un ticket pour avoir pris soin de mettre son casque avant de circuler à vélo. Une agente offrira des tickets à un groupe de filles parce qu'elles ne fument pas et n'emploient pas de mots grossiers. Ces adolescents sont plus ou moins marginalisés, et les récompenser, même pour de petites choses positives, peut les inciter à faire mieux encore : à traverser sur les passages protégés, à emprunter un livre à la bibliothèque, ou à jeter leurs détritiques dans les poubelles plutôt que sur la chaussée.

Quand un agent distribue ces tickets, il y joint une carte personnelle : non pas une carte de visite, mais une carte avec sa photo, ses propres centres d'intérêts (le ski, le deltaplane, le hockey, la musique, etc.) et une pensée ou une maxime qu'il aime. Sur la carte de Ward, par exemple, on peut lire : « On n'a pas besoin de drogue pour profiter de la vie. » Cela permet à ces jeunes de percevoir les agents comme des personnes, et non pas seulement comme des flics.

Pour les habitants de Richmond, les choses ne sont plus comme avant. D'après le directeur de Boys & Girls Clubs for British Columbia, Keith Pattinson : « Quand les policiers s'attachent aux points forts des jeunes, ils constatent que la relation change. Au lieu de leur faire un signe obscène quand ils les voient passer, les jeunes les appellent et leur disent, par exemple : “Écoutez, il y a quelque chose qui se trame ce soir. Ça risque de faire des dégâts, vos gars devraient peut-être aller voir”³⁵. »

Ward abonde dans ce sens : « La plupart du temps, les jeunes évitent la police, ils ne veulent pas se faire verbaliser. Avec les “contraventions positives”, nous les récompensons pour leur bonne conduite, si bien que quand ils nous voient, ils viennent vers nous au lieu de nous fuir. » Des liens se nouent. Au lieu de les craindre, les jeunes viennent à eux. La police devient quelque chose de positif pour eux, ils ne voient plus les agents comme des gardiens de la loi anonymes, mais comme des amis qui les aident à franchir les dangereux écueils de l'adolescence.

Ward s'est aussi mis à distribuer l'équivalent de ces « contraventions positives » à ses propres collaborateurs : de petites cartes cadeaux en guise de reconnaissance de leur contribution pour faire évoluer la culture de Richmond. Bien sûr, là encore, il a enfreint un point du règlement : « Tu ne dépenseras pas l'argent du contribuable pour acheter à tes subordonnés des cartes cadeaux en récompense pour leur bonne conduite. »

Ils m'ont retiré ma carte de crédit gouvernementale et m'ont envoyé suivre une formation de quatre heures, à laquelle j'ai refusé d'assister. Mais voici où les choses deviennent

intéressantes : quand j'en ai parlé aux élus de la municipalité, ils m'ont demandé de combien d'argent j'avais besoin pour pouvoir continuer. Eux m'ont alors donné une carte de crédit, parce qu'ils avaient compris que ce que je faisais valait dix fois cet argent. C'était le règlement qui n'était pas adapté du tout. On pouvait me confier des armes, des munitions et des bombes lacrymogènes, mais pas des instruments pour changer la culture de la ville.

Mais la collectivité a adoré cela. Quand les gens ont commencé à voir que ça marchait, ils en ont redemandé. C'est pour la collectivité que j'ai continué, parce que j'étais poussé par ma passion pour mon objectif : mettre fin à la criminalité dans notre ville.

Les « contraventions positives » ne sont qu'une des nombreuses idées de troisième voie que Ward Clapham et son unité ont mises en pratique pour nouer des relations interpersonnelles permettant de prévenir les conflits. Le jour où Ward a voulu que chaque agent de police « adopte une école » pour s'y faire des amis, il savait qu'il ne pourrait pas obtenir de sa hiérarchie un financement pour cela. Cependant, dans le formidable réseau qu'il avait créé, il a trouvé des partenaires prêts à l'aider à rendre ce projet possible. Il a aussi lancé le programme OnSide, consistant à emmener des enfants à des compétitions sportives. Un de ses agents a passé tout l'été à faire de l'escalade avec des jeunes qui avaient abandonné les études secondaires, et cela lui a permis de les convaincre qu'ils devaient retourner au lycée.

« Nous recevions un grand nombre de plaintes concernant des jeunes qui faisaient du vélo dans les jardins publics et dans les galeries marchandes. Plutôt que simplement les verbaliser, nous avons réfléchi à un plan et nous avons mis au point une troisième voie. La municipalité a offert des lots, nous avons fait nous-mêmes tout le travail avec les jeunes, et aujourd'hui, nous faisons des courses de vélo avec eux sur notre propre terrain de cyclisme. Les liens que nous avons noués avec eux sont inestimables. Accessoirement, les plaintes ont cessé. »

Pour la police de Richmond, les courses-poursuites dans les rues étaient un cauchemar. Le jour où un de ses agents fut tué en essayant de stopper un rodéo de voitures, Ward lui-même eut envie de revenir aux méthodes dures. « Mais à quoi bon ? Cela faisait des années qu'on luttait contre ça, ces courses faisaient chaque année quatre morts parmi ces jeunes, et maintenant, c'était l'un des nôtres. » Les policiers de Richmond se réunirent donc pour réfléchir à la manière dont ils pourraient intervenir auprès de ces jeunes amateurs de courses folles. Un des agents proposa un vrai contretype : « Si nous ne pouvons pas les rallier à notre point de vue, rapprochons-nous d'eux. Trouvons une Mini Cooper, mettons-lui tous les

accessoires qui puissent légalement être ajoutés à une voiture, et participons à un rodéo de voitures. Nous la marquerons à nos couleurs. Ce sera la chose la plus formidable qu'ils aient jamais vue. »

Les adeptes de ces courses de rue aiment bien truffer leurs voitures d'accessoires souvent illicites : gros bandeaux en haut du pare-brise, pédales « tuning », pots d'échappement chromés, tout ce qui ajoute à la frime, et ils aiment exhiber leurs véhicules. Les agents de police se procurèrent donc une Mini, qu'ils repeignirent en voiture de police et décorèrent avec des accessoires pour en faire une véritable attraction. Ils ne tardèrent pas à se retrouver entourés d'amateurs et ils purent ainsi nouer des liens, établir des relations de confiance et un dialogue sur les dangers des courses folles sur la voie publique.

Naturellement, Ward ne fut pas approuvé par sa hiérarchie : « Quand mes supérieurs en ont entendu parler, ils sont venus à la démonstration pour nous ordonner de nous débarrasser de cette voiture. Là, nous avions le choix entre l'insubordination et renoncer au seul moyen que nous avions d'être en contact avec les fous des courses. » Comme on peut le subodorer, les policiers de Richmond trouvèrent une troisième voie. Ils repeignirent la Mini, mais en préparant aussi des blasons de police magnétiques et des gyrophares portables pour pouvoir la transformer à tout moment en voiture de police, et ils continuèrent à participer aux démonstrations. « Nous n'avons plus eu aucun mort dans les courses folles depuis 2004 », conclut Ward.

L'équipe Izzat

Agacés par les stéréotypes que véhiculaient les médias à propos des jeunes sikhs de Vancouver, les agents de Ward Clapham ont décidé un jour de former une équipe de basket qu'ils ont baptisée Izzat, un mot qui signifie « respect » en panjabi. Ouverte à tous, cette équipe est essentiellement constituée de jeunes Asiatiques. Comme l'explique le sergent Jet Sunner, un de ses fondateurs : « Avec toute cette perception négative des Asiatiques, avec le crime organisé et le trafic de drogue, nous avons voulu montrer aux gens que ce n'est pas notre vraie image. 99 % des gens de notre communauté sont des gens bien. »

Jet Sunner s'étonne de voir à quel point le basket peut avoir une influence sur la vie d'un jeune. En trois ans, l'équipe Izzat a fait des émules et on compte aujourd'hui trente équipes, essentiellement dirigées par de

jeunes agents de la gendarmerie canadienne et par des étudiants bénévoles. Jet Sunner apprécie particulièrement la présence d'étudiants, car il veut que ce soient des modèles pour les joueurs. Un de ses objectifs est d'inviter cinquante étudiants parmi les meilleurs des universités à dialoguer avec ses joueurs à l'occasion d'un forum, pour discuter de ce qui caractérise une vraie réussite.

Izzat ne sert donc pas seulement à jouer au basket : c'est aussi le moyen d'organiser, pour l'ensemble des jeunes de la communauté, des forums sur la drogue, sur les abus sexuels et sur la réussite scolaire. Le ministre canadien de la Sécurité publique a officiellement reconnu l'équipe : « Je félicite l'équipe Izzat pour le travail exceptionnel de ses membres, qui apportent aux jeunes les moyens dont ils ont besoin pour faire évoluer les choses dans leurs communautés respectives. Des événements comme le Team Izzat Youth Forum permettent à de jeunes leaders de mieux comprendre les problèmes sociaux actuels, comme l'exploitation des enfants ou la toxicomanie, et les mettent au défi de développer des quartiers sains et prospères qui résistent à la criminalité³⁶. » On peut se demander si l'équipe Izzat n'est pas le genre de chose qui aurait pu permettre d'atténuer l'aliénation et la frustration qui engendrent des tragédies comme celle du vol 182 d'Air India.

Impressionné par ce zèle, Ward Clapham apporta à son unité des changements structurels, afin de pouvoir récompenser les agents qui excellaient dans cette façon d'aider les jeunes en difficulté : « Quand je suis arrivé, j'ai pu voir que ceux que nous affectons à cette section n'étaient peut-être pas toujours les meilleurs. La plus grande récompense, c'était d'être promu détective. J'ai donc annoncé que, désormais, nous allions faire travailler les plus brillants agents avec les jeunes, et que nous allions honorer la section de la jeunesse. » Il réfléchit au système de promotion. Aujourd'hui, la section de la jeunesse est devenue une affectation prestigieuse nécessitant une formation poussée et un processus d'admission rigoureux.

En outre, Ward n'a pas oublié ceux qui ont déjà des problèmes, ceux qui sont « en aval », pour reprendre sa métaphore. Il s'agit là d'un travail de longue haleine, visant à réinsérer les délinquants dans la société et à prévenir d'autres délits et crimes. La gendarmerie canadienne a participé à la création du programme de justice réparatrice de Richmond, qui permet aux jeunes délinquants de se confronter au mal qu'ils ont commis, mais de

façon non punitive. Au lieu d'aller en prison, ils rencontrent leurs victimes, les témoins, les agents de police et un médiateur qui aide tout ce monde à s'entendre sur une solution pour réparer les dommages. C'est un forum orienté vers l'écoute empathique et destiné à faire comprendre à ces jeunes ce qu'ils ont fait à autrui et d'être compris, eux aussi.

Un jeune immigré indien a prétendu avoir été attaqué et rasé par une bande de jeunes Blancs. Quand il fut établi que l'accusation était fausse, ce jeune homme fut convié à participer au programme de justice réparatrice. Les plaignants faussement accusés lui expliquèrent combien son mensonge leur avait causé du tort. D'un autre côté, lui-même put aussi exprimer sa frustration longtemps contenue, engendrée par sa solitude et par la façon dont il se sentait rejeté et victime de préjugés de la part des gens qui l'entouraient. L'épreuve n'était pas facile, mais chacun se retrouva soulagé psychologiquement, et le jeune immigré s'acquitta de sa dette envers ses victimes en se consacrant à un travail au bénéfice de la collectivité.

Qu'est-ce que cela va changer ?

Malgré ses brillantes innovations, Ward Clapham n'échappa pas aux critiques. On voyait les agents de police de Richmond « s'amuser » avec les jeunes, jouer au ballon et distribuer des « contraventions positives ». Certains leur demandaient : « Pourquoi n'arrêtez-vous pas ces voyous ? Qu'est-ce que tout cela va changer ? »

Ward s'insurge quelque peu :

Cela fait un sacré changement. Ces liens avec les jeunes, les messages positifs qu'ils reçoivent influencent leur façon d'agir et les empêchent de commettre des crimes et de provoquer des tragédies. Nous gratifions aussi bien les jeunes qui sont dans le droit chemin que les jeunes à problèmes, afin de les encourager à rester du bon côté. Nous voyons des jeunes qui ont vraiment eu des ennuis avec la police et qui changent complètement. Dans dix ans, ces jeunes seront des adultes. Ils nous soutiendront dans ce que nous voudrions faire pour eux et pour leurs enfants.

Enfin, de nombreuses données chiffrées montrent que l'unité de Richmond a obtenu d'excellents résultats :

- ▷ Le taux de criminalité juvénile a baissé de 41 % au cours des trois premières années de mandat de Ward Clapham.
- ▷ En dix ans, le coût de la prise en charge d'un jeune délinquant est passé de 2 200 à environ 250 dollars canadiens, soit une baisse de

près de 90 %.

- ▷ Le taux de récidive chez les jeunes délinquants, dans le cadre du programme de justice réparatrice, est descendu à 12 %, face à 61 % en dehors du programme³⁷.
- ▷ Le moral des policiers au sein du détachement de Richmond est toujours resté meilleur que celui de tous les autres services de la gendarmerie canadienne.

De façon plus spectaculaire, dans les mois qui ont précédé les Jeux olympiques de 2010, l'agglomération de Vancouver a connu une explosion de violence. L'éradication du trafic de stupéfiants a eu pour conséquence une hausse vertigineuse du prix des narcotiques, laquelle a engendré une guerre des gangs³⁸.

Cependant, Richmond a été en grande partie épargnée. Richmond était pourtant réputée auparavant pour être un haut lieu de la criminalité, mais depuis une dizaine d'années, grâce à l'action du détachement de police, la ville a connu une véritable transformation.

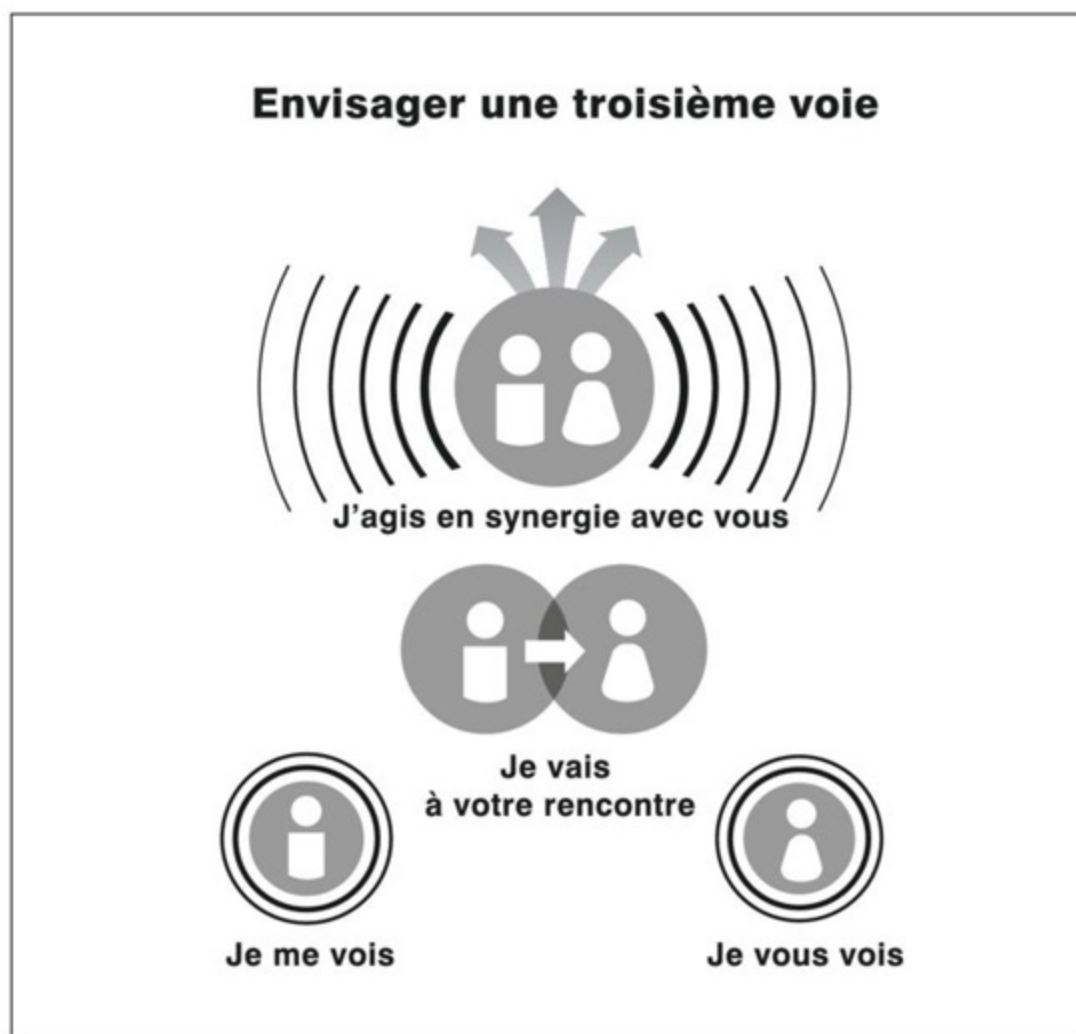
Avec le temps, Ward Clapham a fini par être très sollicité par tous ceux qui voulaient entendre le récit de son expérience. Il a donné des conférences sur les « contraventions positives » dans cinquante-trois pays. Il a fait l'objet d'une large couverture médiatique, notamment dans des livres et des magazines. J'ai eu le privilège de l'accompagner dans des voyages pour des conférences, et nous en avons donné ensemble devant les dirigeants de la police métropolitaine de Londres et d'autres forces de police du Royaume-Uni.

J'aimerais expliquer ici ce que j'ai appris de Ward Clapham.

Il est l'incarnation du paradigme « Je me vois ». Tôt dans sa carrière, il a compris qu'il n'était pas une machine destinée à recevoir des ordres et à effectuer des tâches de police telles qu'elles avaient toujours été effectuées. Il a senti qu'il avait en lui des ressources créatives grâce auxquelles il pouvait apporter une contribution appréciable. Il s'est vu comme un « gardien de la paix » plutôt que comme un simple « chasseur » ou comme un simple « défenseur de la loi ». Il sait écouter sa conscience, et il ne veut pas d'un avenir de crimes et de vies brisées.

Il est fidèle au paradigme « Je vous vois ». Les jeunes délinquants dont il s'occupe ne sont pas pour lui de simples statistiques d'arrestations : ce sont des individus qu'il veut connaître, avec qui il veut sympathiser, et dont

il veut être connu et apprécié. Il voit ses collègues non pas comme des subordonnés, mais d'abord comme des personnes dont les talents particuliers doivent être mis en valeur. Pour lui, la solution au problème de la criminalité consiste à bâtir de profondes relations de confiance entre des êtres humains.



Il pratique le paradigme « Je vais à votre rencontre ». Je n'ai jamais vu quelqu'un ayant autant soif d'idées provenant de sources aussi variées. Au lieu de s'asseoir en bout de table et de présider les réunions de service, il se considère comme un membre de son équipe parmi d'autres et il s'assoit à une place différente chaque jour. Il cherche à connaître les idées des autres, il les sollicite et il les aide à exprimer leurs propres idées. De façon

remarquable, il procède de même à plus grande échelle. Il ne cesse de lire et de voyager pour apprendre auprès des meilleurs. Sans cette habitude de chercher constamment à apprendre, il n'aurait jamais eu une idée comme celle des « contraventions positives ».

Il croit ardemment au principe « J'agis en synergie avec vous ». En agissant en synergie avec ses collaborateurs et avec la municipalité, il a pu mettre au point des solutions inédites au problème persistant du maintien de la paix civile. Dans ces réunions sous forme de théâtre magique, lui et ses collaborateurs trouvent de nombreuses solutions dans l'esprit de la troisième voie, certaines curieuses et d'autres lumineuses, comme les « contraventions positives », la Mini Cooper de course ou l'équipe Izzat. Ses efforts auront sans doute permis l'avènement d'une génération paisible dans une collectivité fragmentée qui avait peu d'espoir de connaître ce genre d'avenir. En travaillant de cette manière avec les jeunes, aura-t-il fait advenir une situation dans laquelle les crimes violents finiront par appartenir au passé ? « Bien sûr, dit-il, j'étais le chef de la police. Mais je préférerais qu'on m'appelle le chef de l'espoir³⁹ ».

Ward reconnaît qu'il a tendance à enfreindre les règles, ou plus précisément, qu'il respecte les règles quand elles lui semblent cohérentes mais les bouscule quand ce n'est pas le cas. C'est parfois le règlement qui a le dernier mot, mais Ward préfère avancer plutôt que de se laisser vaincre par la pensée conventionnelle.

J'aime beaucoup cette maxime de Henry David Thoreau : « Frapper à la racine du mal équivaut à en couper mille branches⁴⁰. » Thoreau montre ici qu'il a compris les conséquences de la pensée binaire. Les partisans de la méthode « dure » vis-à-vis de la délinquance et de la criminalité se contentent de couper les branches. Au contraire, les partisans des méthodes « douces » ont trop souvent le tort d'ignorer les branches. Pour eux, on ne peut rien faire tant qu'on n'est pas en mesure de résoudre les grands problèmes sociaux et de traiter ainsi le mal à la racine. Mais je pense que Thoreau aurait admis qu'il faut aussi s'occuper des branches.

C'est la raison pour laquelle j'admire tant Ward Clapham. Il a parfaitement conscience que les maux de notre société engendrent la délinquance et la criminalité, mais il ne se contente pas de faire des opérations de police à la petite semaine en attendant que ces maux disparaissent. Il ne se croit pas non plus obligé de prouver qu'il est actif en traitant les jeunes à problèmes comme des moins que rien. Il fait partie de

ceux qui recherchent la troisième voie et qui s'attaquent à la fois aux racines et aux branches.

Une troisième voie pour la prévention de la criminalité : le lien d'amour

Luwana Marts fait partie de ceux qui réussissent à lutter contre la criminalité en frappant le mal à la racine. Cette femme extraordinaire se considère comme « parente professionnelle ». Elle parcourt les régions marécageuses de la Louisiane pour aider les jeunes mères défavorisées à accoucher et à élever des bébés en bonne santé, et ce faisant, elle empêche le mal de prendre racine.

En effet, les racines de la délinquance et de la criminalité sont à rechercher au tout début de l'existence. Les chercheurs sont aujourd'hui en mesure d'établir un lien clair et tangible entre la santé des femmes enceintes et le risque que leur enfant devienne un délinquant ou un criminel. D'après Lee Ellis, une femme qui fume, qui boit de l'alcool et qui se drogue risque bien davantage de donner naissance à un futur délinquant ou criminel qu'une mère qui se soucie de sa propre santé⁴¹.

Infirmière, Luwana travaille dans un secteur où un bébé sur trois naît d'une mère ayant ce genre de problème, aussi est-elle probablement la personne, entre toutes, sur qui repose la prévention de la criminalité. « Elle rend visite à un foyer, prodigue des conseils sur les habitudes à prendre, sur l'allaitement au sein et sur l'importance de ranger les armes à feu hors de portée des enfants⁴². » Elle sait que si un bébé grandit dans de bonnes conditions au cours de ses deux premières années, le risque qu'il se retrouve un jour en prison est réduit de moitié.

Luwana, conjointement avec un grand nombre d'autres infirmières, participe à un projet de l'État de Louisiane, le « Partenariat entre les infirmières et la famille ». On doit ce projet à un véritable chercheur de troisième voie, le professeur David Olds. Sorti de l'université en 1970, David travailla d'abord à Baltimore dans un centre de garde et de soins pour enfants défavorisés. Ce qu'il connut là fut pour lui très frustrant. Un grand nombre de ces enfants souffraient de mauvais traitements, du syndrome d'alcoolisme fœtal ou d'autres conséquences d'un mauvais comportement parental. Il se souvient, par exemple, d'un enfant de quatre ans, « un garçon fragile au tempérament doux » qui n'était capable que d'aboyer et de

grogner parce que sa mère s'était droguée et avait consommé de l'alcool pendant sa grossesse. Un autre petit garçon, qui recevait des coups à la maison quand il avait mouillé son lit pendant la nuit, avait une peur bleue de s'endormir au moment de la sieste⁴³.

Bien que ce centre soit performant en matière d'éducation pour la petite enfance, David Olds avait l'impression que son travail était souvent vain. Il savait avec quel pessimisme on envisage généralement l'avenir des enfants de parents dysfonctionnels. Les problèmes semblaient insolubles. À cette époque, au niveau national, le débat opposait les tenants du respect de l'ordre à ceux qui pensaient que seules des réformes radicales de la société permettraient de résoudre le problème de la criminalité. Des ressources considérables étaient affectées à des programmes d'éducation et d'assistance aux enfants pauvres, mais ces efforts intervenaient trop tard pour les enfants dont David devait s'occuper. Il recherchait une troisième voie.

La grande idée de David fut de s'intéresser non plus tant aux enfants déjà nés qu'aux enfants à naître. Il s'était rendu compte que les racines de la criminalité et du désespoir étaient plutôt là. Plus d'un tiers des individus incarcérés avaient une mère toxicomane ayant souffert de la pauvreté et d'un manque de soins médicaux. Un faible poids à la naissance, le syndrome de l'alcoolisme fœtal, la dépendance vis-à-vis de la drogue, ces importants facteurs de risque pouvaient compromettre le développement de l'enfant et le condamner à une vie dysfonctionnelle⁴⁴. La meilleure prévention de la criminalité résidait sans doute dans des soins prénatals adaptés. Il existait déjà des programmes d'aide aux femmes enceintes à faibles revenus, mais les mères à risque étaient précisément les moins susceptibles de rechercher cette aide. David Olds décida donc que si ces mères n'allaient pas à lui, c'était à lui d'aller à elles.

David commença à expérimenter son « modèle » dans un secteur rural et économiquement sinistré de l'État de New York. Des infirmières qualifiées rendirent visite à des femmes qui étaient enceintes pour la première fois. Elles les aidèrent à renoncer au tabac, à l'alcool et aux stupéfiants, elles leur apprirent comment affronter leur situation et elles continuèrent les visites jusqu'au vingt et unième mois du bébé.

Bien que les premiers résultats soient prometteurs, David Olds voulut s'assurer que son modèle était viable. Pendant quinze ans, il effectua un suivi des mères et des enfants qui participaient ou non au programme. Il

finit par trouver les résultats convaincants : « 72 % de condamnations en moins chez les jeunes de quinze ans ayant reçu les visites des infirmières dans leur petite enfance⁴⁵. » Grâce à sa méthode, David a considérablement fait reculer la criminalité.

Ainsi est né le mouvement « Partenariat entre les infirmières et la famille ». Depuis cette première expérience, de nombreux tests aléatoires et soigneusement contrôlés ont prouvé le remarquable pouvoir de ce modèle. Dans plus de cent mille familles du monde entier, les mères et les enfants ont prospéré. Si l'on additionne les économies réalisées en dépenses de soins et en coûts des mesures de répression, la rentabilité financière de l'investissement dans ce modèle atteint 500 % !

Bien sûr, ce succès est chèrement acquis. Les femmes concernées par ce programme sont accablées par la pauvreté, la maladie, le manque d'éducation, la dépendance et la maltraitance, et elles ont appris à ne plus faire confiance à personne. Tous les jours, les infirmières remarquables qui leur rendent visite sont confrontées à des problèmes que, pour la plupart d'entre nous, nous ne pouvons même pas imaginer. La méfiante Bonnie, un exemple type, vivait dans un sous-sol infesté de cafards. Le sol était dégoûtant. L'infirmière n'arrivait pas à grand-chose avec elle. Quand elle lui avait suggéré d'arrêter de fumer, Bonnie avait menacé de la frapper. Alcoolique et fumeuse, elle avait subi des tortures quand elle était enfant et elle avait déjà été condamnée pour avoir maltraité les enfants qui lui avaient été confiés. Cependant, au bout de plusieurs visites, Bonnie reconnut qu'elle avait peur à l'idée « d'infliger la même chose à son propre bébé⁴⁶ ».

L'infirmière l'écoutait. L'écoute empathique et la reformulation constituent une partie importante de la méthode du mouvement. L'écoute empathique fait même partie de ce que les infirmières enseignent aux nouvelles mères. « La mère connaît mieux que personne sa propre existence, fait observer un chercheur. Plutôt que de lui dire ce qu'elle doit faire, l'infirmière la respecte et l'encourage à prendre ses propres décisions⁴⁷. »

L'infirmière ayant gagné la confiance de Bonnie, les deux femmes purent discuter ensemble de ce qu'elles allaient faire. L'infirmière lui apprit comment faire quand un enfant pleure de façon incontrôlable. Elle l'aida à trouver un autre endroit pour vivre. Le bébé étant né prématurément, Bonnie et son infirmière lui assurèrent les soins particuliers nécessaires.

L'enfant échappa aux drames de l'enfance de sa mère, mena à bien sa scolarité et fit des études supérieures⁴⁸.

Plus important que tout le reste, les infirmières héroïques comme Luwana Marts permettent à ces jeunes mères, qui souvent n'ont jamais su ce que c'est que d'être aimé, de donner de l'amour à leurs enfants. Les mères apprennent ainsi qu'aimer ne consiste pas simplement à prodiguer des soins, que cela passe aussi par la façon de nourrir l'enfant, de le vêtir, de l'éduquer et de pourvoir à ses besoins. Dès le tout début, c'est l'amour qui permet d'éviter la criminalité.

« Le lien d'amour, explique Luwana, c'est un cycle. En l'absence d'un bon départ pour le bébé, si l'on ne pourvoie pas à ses besoins fondamentaux, si sa faim n'est pas assouvie, si on ne le met pas à l'abri des mauvais traitements, il n'aura aucune confiance, il n'y aura aucune possibilité d'amour. Et c'est là qu'on risque de prendre la voie de la criminalité⁴⁹. »

La plupart du temps, la criminalité est le résultat du désespoir d'un individu qui n'a été ni respecté ni aimé. Cela n'excuse en rien les délinquants ni les criminels, mais le fait est là. L'antidote consiste à vraiment voir l'autre, à tâcher de se comprendre et à trouver des solutions au désespoir grâce à la recherche de la troisième voie. Il s'agit d'un nouveau paradigme qui consiste non pas à se contenter d'arrêter et de punir les criminels, mais à créer un partenariat entre la police, le système des soins de santé, les parents, les établissements scolaires, et les jeunes, plus particulièrement les jeunes marginalisés, afin de transformer toute une culture.

Combien Ward Clapham, Jet Sunner, David Olds et Luwana Marts sont différents de ceux qui voudraient « les enfermer et jeter la clé » ! Combien ils se distinguent de ceux qui, tout en sachant que la façon dont notre société s'y prend aujourd'hui pour combattre la criminalité est inefficace, restent incapables de s'affranchir de la pensée binaire. Pour eux, la criminalité sera toujours inévitable. Il y a pourtant des gens qui se disent : « Et si l'on trouvait une troisième voie ? »

Et si l'on pouvait vaincre la criminalité ?

Le bien-être de la personne dans son entier

Les pays développés sont confrontés à une tendance inquiétante : l'explosion des coûts de la santé. Notre système devient techniquement sophistiqué et très spécialisé, et cela fait grimper les coûts. En Amérique du Nord, en Europe et au Japon, le nombre de personnes en âge de travailler qui contribuent à l'assurance santé chute rapidement, tandis que le nombre de personnes âgées augmente. En 2050, 40 % des Japonais et 35 % des Européens et des Américains auront plus de soixante-cinq ans. Sachant que les personnes âgées coûtent davantage et contribuent moins, les dépenses de santé qui les concernent représentent pour la société un fardeau chaque jour plus considérable.

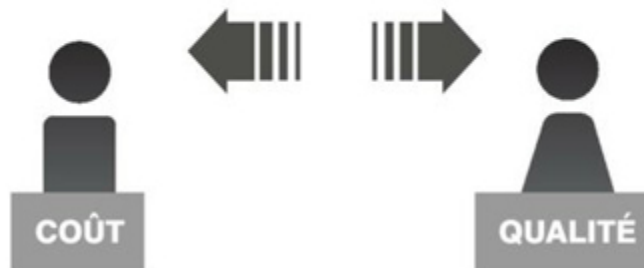
Mon bon ami Scott Parker, ancien président de la Fédération internationale des hôpitaux, cite pour plaisanter ce vieux principe : « On peut avoir l'accès généralisé aux soins, une bonne qualité des soins ou des soins à faible coût, mais pas tout cela en même temps. » Paradoxalement, alors même que la médecine ne cesse de progresser, nous risquons de nous retrouver plus incapables que jamais d'en faire bénéficier tous ceux qui en ont besoin.

Que faire ? Comme d'habitude, deux conceptions s'opposent. Selon la gauche, tout le monde a droit aux meilleurs soins et la société doit en assumer le coût, quel qu'il soit. Or, cette conception peut aboutir à des dépenses ruineuses compromettant la croissance. Nombreux sont ceux qui pensent que nous nous retrouverons en faillite à cause de cela.

Pour la droite, les soins de santé sont comme les autres services : tout le monde n'ayant pas les moyens de s'offrir le meilleur, chacun doit obtenir ce pour quoi il peut payer, et l'on suppose qu'en fin de compte, le libre-marché permettra la satisfaction des besoins de tous. Cependant, avec une telle philosophie, on risque de réduire le filet de sécurité sociale pour les personnes âgées, les pauvres et les plus vulnérables, qui sont souvent ceux qui souffrent le plus souvent de problèmes de santé.

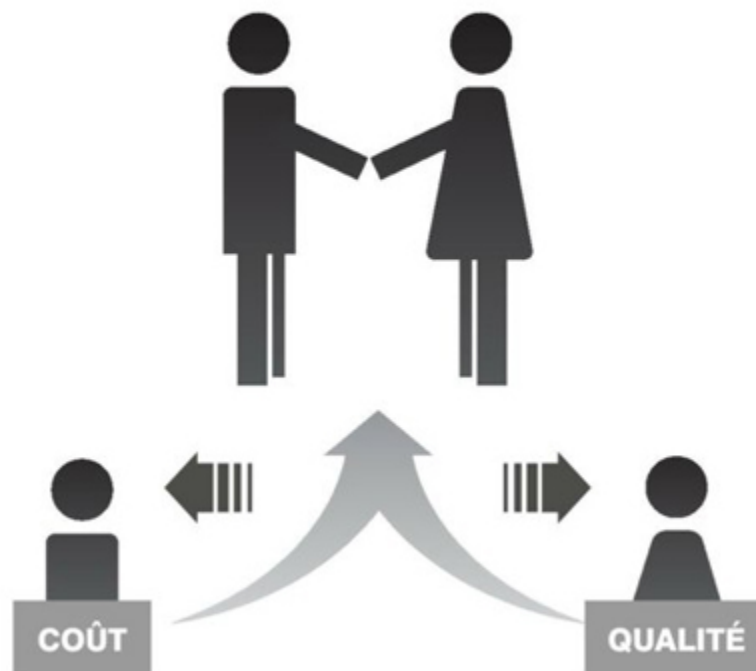
J'admets que je caricature les deux conceptions, mais ce sont bien les deux tendances que l'on observe. Le monde entier est empêtré dans ce conflit : aux États-Unis, ces deux idéologies concurrentes s'affrontent durement. Il y a de chaque côté des gens intelligents et intègres, qui ont de bons arguments à faire valoir. Toutefois, ils ne se posent pas les uns aux autres la question fondamentale de la troisième voie : « Seriez-vous disposé à rechercher une meilleure solution à laquelle personne d'entre nous n'a encore pensé ? »

Deux voies



La troisième voie

BIEN-ÊTRE



S'ils se posaient cette question, cela déboucherait sur d'autres interrogations : « Et si nos hypothèses de départ étaient fausses ? Comment savons-nous qu'il n'est pas possible de dispenser le meilleur à tout le monde tout en réduisant les coûts ? À quelle situation voulons-nous vraiment aboutir ? Le système que nous sommes en train de développer est-il celui qui nous permettra d'y parvenir ? »

Imaginons un instant que les deux camps, au lieu de continuer à s'opposer dans ce « grand débat », recherchent ensemble une troisième voie. Imaginons ce qu'il se produirait si tous ces gens consacraient autant de temps à réfléchir à la véritable tâche à accomplir qu'ils en consacrent à tenter chacun d'avoir le dessus sur l'autre.

Ils se rendraient compte que la crise de la santé publique n'est pas liée à un manque de solutions, mais de synergie.

La véritable tâche n'est pas de soigner le mal, mais de le prévenir. Dans tous les pays, le secteur de la santé est en réalité un « secteur de la maladie ». Le Dr Frank Yanowitz, qui a consacré sa vie à étudier le bien-être plutôt que la maladie, aime raconter cette vieille histoire d'un étudiant en médecine qui se promène avec son professeur sur la berge d'un fleuve. Soudain, ils aperçoivent un homme qui est en train de se noyer. L'étudiant plonge dans le fleuve, ramène l'homme sur la rive, pratique sur lui une réanimation cardio-pulmonaire et lui sauve la vie. Naturellement, cet étudiant espère être félicité par son professeur. C'est alors que, de façon inexplicable, ils voient une autre personne qui se noie, et l'étudiant procède de même que précédemment. Bientôt, le fleuve est rempli de personnes qui se noient et l'étudiant, à bout de souffle, est dépassé par les événements. « Je sais qu'en tant que médecin, je dois aider les gens, mais là, je n'en peux plus », lance-t-il à son professeur. Celui-ci lui répond : « Mais alors, pourquoi n'allez-vous pas plutôt arrêter celui qui pousse tous ces malheureux depuis le pont ? »

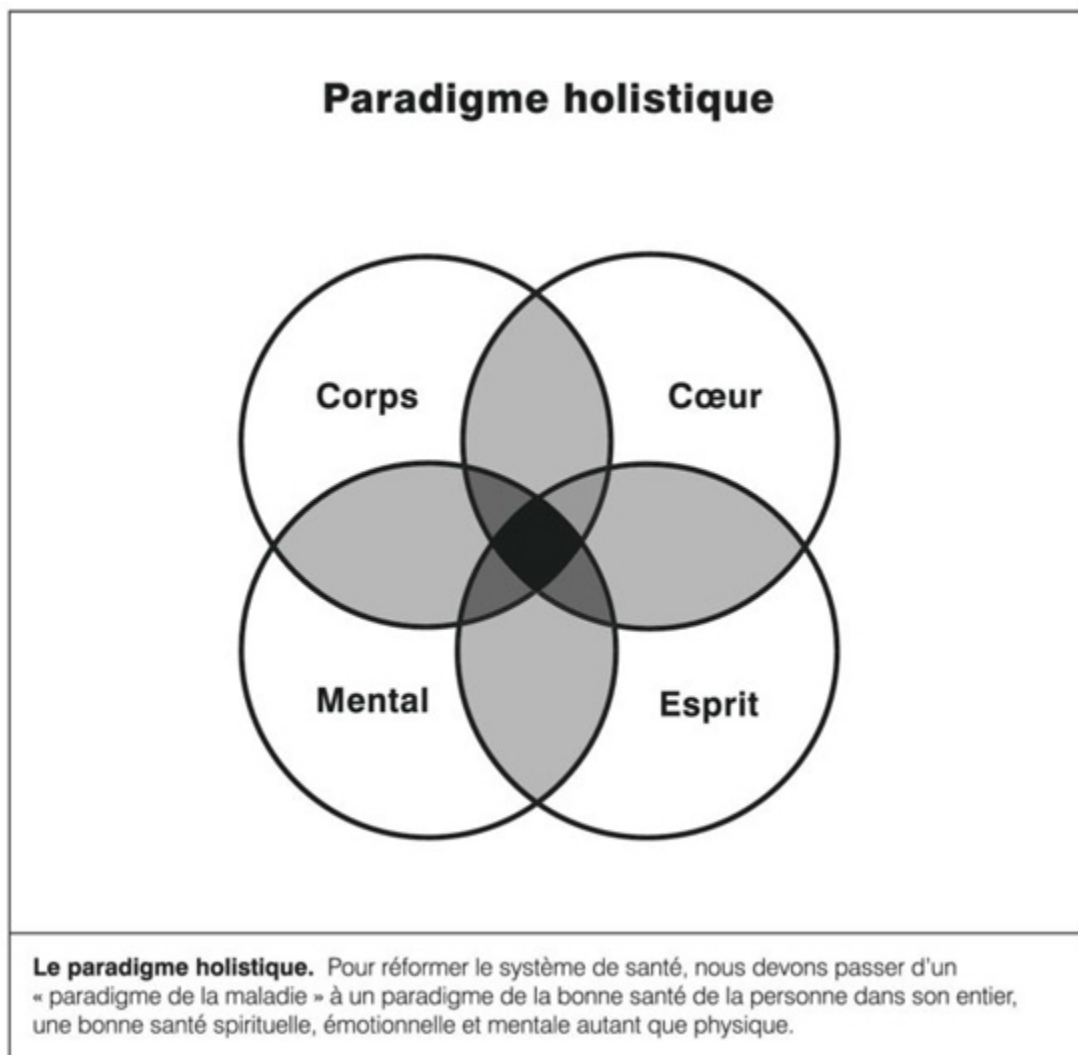
Pour quelqu'un qui, comme le Dr Yanowitz, recherche la troisième voie, c'est là l'histoire du secteur de la santé. Nous avons développé une science exigeante qui consiste à tirer les malades hors de l'eau au lieu de nous attacher d'abord à les empêcher d'y tomber. Comme le dit le fameux médecin et cadre de santé Jordan Asher :

Le secteur de la santé aux États-Unis fonctionne complètement à l'envers. Nous pratiquons des soins épisodiques une fois qu'un mal est survenu. Il n'y a pas de meilleur endroit au monde si vous êtes victime d'une crise cardiaque, mais c'est le pire endroit si vous

*voulez éviter la crise cardiaque. Nous essayons d'arrêter l'eau en enfonçant le doigt dans le tuyau au lieu d'aller voir d'où vient l'eau*⁵⁰.

Pour parler franchement, la situation n'est pas très différente aux États-Unis par rapport au reste du monde. Le même grand débat a cours partout, alors que les pays épuisent leurs ressources pour gérer le déluge croissant de problèmes de santé d'une population qui vieillit. On s'affronte pour décider quel est le meilleur moyen de gérer ce déluge, au lieu de rechercher une troisième voie pour l'arrêter, ou au moins pour le ralentir.

Il y a un siècle, il était logique que les médecins se préoccupent surtout des malades. La plupart des gens mouraient de maladies infectieuses qui ont été vaincues depuis. Au cours de ce siècle, seulement 2 % d'entre nous mourront de ces maladies. Le problème d'aujourd'hui, dans les pays développés, est celui du mode de vie : les maladies cardio-vasculaires, le diabète et les cancers, qui coûtent très cher en vies humaines et en ressources financières, pourraient largement être évités si nous changions simplement notre façon de vivre.



Selon la définition qu'en donne l'OMS, la santé « est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité⁵¹ ». Telle est la véritable définition de la santé : le bien-être de la personne dans son entier. La troisième voie, pour sortir de la crise actuelle de la santé publique, consiste à remplacer le paradigme du « secteur de la maladie » par celui du « secteur du bien-être ».

Où sont donc les médecins du bien-être ? Où est la faculté de médecine dans laquelle le bien-être serait davantage qu'une simple petite note de bas de page dans le programme d'enseignement ? Où sont les penseurs de la troisième voie qui définiront le contretype de l'ensemble de ce secteur et qui lui redonneront une orientation qui tienne la route ?

J'entends d'ici les protestations du corps médical : « Mais les gens ne commencent à se soucier de leur santé que lorsqu'ils tombent malades. Ils ne pensent pas à faire une visite de routine. Ils négligent de pratiquer un sport. Il n'y a rien à faire pour qu'ils arrêtent de fumer. Ils mangent trop et vivent de façon trop stressante. » Tout cela est vrai.

Chacun de nous est responsable de sa santé, qu'il le veuille ou non. Or, il suffit d'un régime alimentaire équilibré et d'un exercice physique modéré pour prévenir la plupart des maladies liées à notre mode de vie. Pourquoi ne prenons-nous pas cette responsabilité plus au sérieux ? Pour la plupart d'entre nous, nous invoquons un « manque de discipline », mais la vraie raison est plus profonde que cela.

À mon avis, cette situation s'explique en grande partie par une vision du monde conditionnée par l'âge industriel. Nous voyons notre corps comme une machine qu'il serait possible de « réparer » lorsque quelque chose ne va plus. Nous nous considérons comme des producteurs obligés de toujours courir, plutôt que comme des participants qui ont besoin, pour vivre dans de bonnes conditions, de se ressourcer, d'entretenir des relations d'amitié et de croître spirituellement. Une marche rapide dans un parc nous est nécessaire aussi bien pour notre esprit que pour notre système cardiovasculaire. Nous croyons que nos addictions sont ce qui nous permet de rester productifs, alors qu'en réalité nous avons besoin d'une vision authentique de nous-mêmes. Nous devons comprendre que nous sommes bien pourvus par la nature, que nous sommes, comme le dit la Bible, « une créature merveilleuse ». Ce dont nous avons besoin, c'est d'avoir une vision holistique de nous-mêmes (englobant le corps, le mental, le cœur et l'esprit) et d'entretenir et de cultiver tous ces précieux dons.

Se fixer comme objectifs de faire de l'exercice physique, de manger sainement et de perdre du poids, puis y renoncer, c'est là un cycle souvent décourageant. Nous nous reprochons notre propre paresse et notre propre manque de discipline. Si j'en crois ma propre expérience, le plus grand problème n'est pas la discipline : c'est que nous n'avons pas encore compris qui nous sommes.

Cependant, pour parler franchement, une autre raison majeure pour laquelle les gens ne prennent pas soin d'eux-mêmes est la médecine elle-même. Le corps médical est structuré, formé, qualifié et rémunéré non pas pour prévenir les maux, mais pour les traiter. Il n'y a tout simplement pas assez de temps ni d'argent consacrés à la prévention parce que tout est

absorbé par le besoin urgent de soins actifs. Comme l'a bien analysé quelqu'un, « il existe une crise du secteur de la santé qui est due à la rareté des ressources et à une distribution inéquitable de ces ressources au profit des gens les plus capables de payer. [...] Le paradigme de la rareté, selon lequel les individus doivent se battre pour accéder à des ressources qui sont rares, règne sur le système occidental de la santé, il reflète et il entretient cette crise⁵². »

En d'autres termes, c'est notre *paradigme* qui fait des soins médicaux une ressource rare, et par conséquent un bien coûteux. Les gens qui ont cette mentalité croient qu'une ressource existe en quantité limitée, insuffisante pour que tous en profitent, et que pour les médecins, c'est le temps qui manque. Tout le monde sait qu'il vaut mieux prévenir une maladie que la soigner, mais les médecins n'ont pas le temps de s'occuper de la prévention. Ils ne peuvent pas procéder à un examen annuel approfondi de leurs patients car il ne leur resterait plus assez de temps pour soigner ces mêmes patients quand ils sont malades. Ils sont trop occupés à écopier pour trouver le temps de réparer la fuite.

C'est à cause de cette mentalité consistant à considérer les ressources comme rares que nous privilégions le traitement par rapport à la prévention, ce qui entraîne une hausse des coûts – sans parler des souffrances et des pertes en vies humaines. Les médecins sont « plus accoutumés à l'étude des symptômes [c'est-à-dire des maux] des patients qu'à l'étude des soins préventifs⁵³ ». La conséquence de cela, ce sont les longues files d'attente aux urgences, constituées de personnes qui auraient pu ne pas tomber malades.

« Voilà d'où viennent tous ces coûts », déclare Shawn Morris, cadre dirigeant dans un centre de soins à Nashville :

Les urgences et les hôpitaux. Personne n'a envie d'y aller, mais la plupart des gens finissent par s'y retrouver de toute façon. Vous n'allez chez le médecin que lorsque vous êtes malade, et vous avez de la chance s'il a six minutes à vous consacrer. Et pour lui aussi, c'est frustrant. Les médecins sont sur un tapis roulant : ils ne peuvent pas s'arrêter pour voir si vous allez bien, vous faire faire votre coloscopie ou votre mammographie. Quand vous avez un rhume, ils ne vont pas vous faire retirer vos chaussures et passer un examen des pieds pour voir si votre diabète ne s'aggrave pas.

Non seulement Shawn Morris a bien compris le problème, mais lui et ses associés ont travaillé à mettre au point une troisième voie pour résoudre,

d'une part, le problème des soins urgents et, d'autre part, le problème de la négligence. Il s'agit du centre de santé Living Well.

Une nouvelle sorte de « club de remise en forme »

À Gallatin, dans le Tennessee, le centre de santé Living Well offre à ses visiteurs une ambiance décontractée et conviviale, avec des rocking-chairs, une cheminée en pierre et des damiers – d'ailleurs, certaines personnes que l'on peut voir prendre du bon temps devant la cheminée viennent là simplement pour jouer aux dames. Les gérants parlent d'une « maison médicalisée centrée sur le patient », mais cela ressemble plutôt à une sorte de club pour seniors. Un « ambassadeur de services » à l'allure pittoresque est là pour orienter les visiteurs vers les services, ou simplement pour leur faire la conversation. On se regroupe pour faire du sport, ou pour suivre des cours de peinture, de décoration florale ou de cuisine.

Cependant, en coulisses, ce centre veille au bien-être de ses clients. Ces derniers sont libres de se présenter à toute heure, mais ils font l'objet d'un suivi rigoureux dans le cadre d'un programme de soins préventifs fondé sur le contrôle de trente-deux facteurs de risque. L'un des points de contrôle de cette liste, par exemple, le test régulier de dépistage de l'antigène prostatique spécifique chez les hommes, permet de détecter le cancer de la prostate, dont le taux de guérison est de 99,7 % lorsqu'il est diagnostiqué suffisamment tôt. Ce programme de contrôle permet aussi aux médecins de détecter l'apparition de ces tueurs invisibles que sont les diabètes et les maladies cardio-vasculaires.

Les médecins accordent à chacun de leurs patients, non pas six minutes (la moyenne nationale aux États-Unis), mais le temps nécessaire pour effectuer tous les contrôles, pour assurer le suivi d'un traitement, ou simplement pour discuter. Ces médecins de première ligne pratiquent ce qu'ils appellent (de façon ironique) une « médecine centrée sur le patient ». Ils s'attachent à bien connaître chaque patient et à créer une relation de confiance.

Dans ce centre, un objectif essentiel est d'éviter aux clients d'avoir besoin d'être hospitalisés. Tout est orienté vers la prévention. Grâce à un suivi bien coordonné, le « taux d'incidents critiques » se réduit continuellement : moins de crises cardiaques, moins de cancers, moins d'accidents vasculaires cérébraux, moins de diabètes et autres maladies

chroniques. Les économies de coût résultantes s'apprécient en termes de surcroît de bien-être et profitent aussi aux médecins. Comme le fait remarquer Shawn Morris : « Les gens ne devraient pas se retrouver à l'hôpital faute de pouvoir gérer des pathologies contrôlables comme l'asthme ou le diabète. » En cas de grave problème de santé, le centre de santé Living Well envoie le patient ailleurs pour des soins spécialisés, mais l'équipe responsable du transfert ramène le patient chez lui, pratique tous les contrôles nécessaires et veille à lui assurer un bon environnement quotidien : tout est fait pour éviter au patient de devoir être à nouveau hospitalisé.

Selon les critères nationaux, la qualité des prestations du centre de santé est supérieure de 55 % à celle des services médicaux moyens. « Nous sommes à 70 %, bien au-dessus de la moyenne nationale de 45 %, et certains de nos médecins sont à 90 %. » Cela se traduit par une clientèle en bien meilleure santé et par des économies de coûts considérables.

Ce centre a été créé par des personnes ayant adopté le paradigme de la synergie. C'est un résultat que l'on doit non seulement au personnel médical et infirmier, mais aussi aux cuisiniers, aux praticiens de la kinésiologie, aux fleuristes, aux enseignants, aux ministres et aux responsables de services sociaux qui ont contribué ensemble au bien-être de toute la personne : à la satisfaction de ses besoins physiques, mentaux, spirituels et sociaux. La raison d'être de ce centre n'est pas de simplement soigner le corps physique de la personne, mais de l'aider aussi à s'instruire, à se faire des amis et à profiter de la vie.

Ainsi, avec le centre de santé Living Well, l'expression « centre de soins » prend un sens entièrement nouveau. Ce n'est pas un centre de secours recevant les patients en urgence, mais un lieu de convivialité. Ce n'est pas un bâtiment garni de plaques gravées aux noms des médecins et précisant leurs titres intimidants, mais un centre de loisirs. Ce n'est pas une « institution », mais un lieu de résidence. Avec son restaurant, ses salles de jeux et sa salle de télévision, on pourrait presque se croire sur un paquebot de croisière. Les gens prennent plaisir à y flâner. Au lieu d'inciter les patients à s'y rendre pour y subir un bilan de santé, les promoteurs du centre ont eu l'idée géniale d'en faire un lieu dédié au bien-être holistique de la personne.

L'établissement propose aussi une solution ingénieuse à l'un des plus grands problèmes de ce secteur : la rémunération des médecins. Dans les

centres de soins, deux méthodes sont généralement utilisées. Il y a le « paiement à l'acte », qui incite les médecins à recevoir un grand nombre de patients et à pratiquer beaucoup d'actes, et il y a la « capitation », une rémunération forfaitaire qui les pousse à recevoir le moins de patients possible et à pratiquer le moins d'actes possible, sachant que leur rémunération ne dépend pas du nombre de consultations données. Bien sûr, chaque médecin peut recevoir, dans des proportions variables, ces deux modes de rémunération. Cependant, là encore, nous sommes face aux effets d'une pensée binaire, et aucune des deux alternatives ne constitue une incitation saine.

Au contraire, au Living Well, les médecins sont payés pour faire le travail qu'il est nécessaire de faire : aider les gens à bien se porter dans tous les aspects de leur existence. C'est ce que l'on appelle des « soins coordonnés ». Le médecin traitant coordonne tous les soins et veille à ce que ses patients bénéficient bien de toutes les thérapies et de tous les examens nécessaires. Il est payé pour satisfaire à des critères de qualité au bénéfice des patients et pour faire tout son possible afin de leur éviter de devoir se retrouver à l'hôpital. Cette troisième voie, par rapport aux deux méthodes conventionnelles de rémunération des médecins, permet à la fois une meilleure qualité des soins et un abaissement des coûts.

À l'évidence, un établissement comme le centre de santé Living Well constitue une troisième voie qui transcende le débat idéologique sur le meilleur système. En privilégiant la véritable tâche à accomplir, les promoteurs de ce centre, plutôt que d'attendre que le débat soit tranché, ont tout simplement mis au point une meilleure approche des soins de santé.

La clinique Norman : un état d'esprit orienté vers la troisième voie

Pendant ce temps, le grand débat continue, de façon pas toujours très constructive :

- « Est-ce que tout le monde ne devrait pas avoir droit aux meilleurs traitements existants ?
- Mais que faites-vous des coûts qui augmentent sans arrêt ? Financer le meilleur pour tout le monde, il y a là de quoi ruiner toutes les familles et tous les pays du monde.
- Et alors, tous ceux qui n'en ont pas les moyens, il faut les laisser crever ?
- Mais qui doit payer pour cela ? Vous ? Moi ? »

En y réfléchissant un peu, nous nous rendons compte que c'est là encore un faux dilemme. Comme le montre l'exemple du Living Well, il est

parfaitement possible d'assurer des soins de santé dignes de ce nom pour tous, tout en limitant les coûts à des niveaux gérables. D'ailleurs, pourquoi un progrès de la qualité ne pourrait-il pas s'accompagner d'une baisse des coûts ? Il s'agit simplement de s'orienter vers une troisième voie.

Le vrai problème n'est ni le coût ni la qualité. Ici encore, le véritable problème réside dans les mauvais paradigmes. Le secteur de la santé est prisonnier de la pensée binaire, cet état d'esprit étrange et illogique consistant à affirmer qu'il faut choisir entre la qualité et la rentabilité et qu'il n'y a pas d'autre alternative.

L'histoire édifiante de la clinique Norman prouve le contraire.

Mardi, 5 heures du matin, ouverture des portes de la Norman Parathyroid Clinic du centre hospitalier de Tampa, en Floride. Treize patients, originaires du Canada, d'Inde, d'Amérique latine et de plusieurs États des États-Unis, sont rapidement enregistrés par un personnel souriant. Les patients sont orientés vers une petite salle dans laquelle un médecin les informe de leur état de santé et de ce qu'ils devront faire après l'opération. Il leur explique qu'ils devront prendre des comprimés de calcium pendant un certain temps. Ensuite, on les prépare pour l'opération.

À midi, les treize patients sont guéris d'une affection mal connue mais relativement fréquente dont ils étaient atteints, l'hyperparathyroïdie. Nous avons tous quatre toutes petites glandes parathyroïdes, chacune de la taille d'un grain de riz. Réparties autour de la thyroïde, qui est bien plus imposante, ces quatre glandes régulent le taux de calcium dans le sang. Il arrive que l'une d'elles se dérègle et que le taux de calcium dans le sang se mette à augmenter. Il en résulte alors une perte osseuse, des douleurs de plus en plus fortes dans tout le corps et un état de dépression et d'épuisement. Faute d'un traitement, ce phénomène peut être complètement débilitant et entraîner un AVC ou un cancer.

Cette maladie survient chez une personne sur mille environ. Sa cause est inconnue, mais le traitement est simple : il consiste à retirer la glande concernée. Les glandes qui ne sont pas dérégées compensent son absence et, en l'espace de quelques heures, les niveaux d'hormones du patient reviennent à la normale.

J'ai dit que le traitement était simple, mais l'acte chirurgical ne l'est pas. Les glandes parathyroïdes étant situées dans le cou, le chirurgien doit prendre garde de ne pas endommager l'artère carotide, ni les cordes vocales, ni le nerf laryngé, ni d'autres structures complexes et délicates.

C'est la raison pour laquelle la parathyroïdectomie est généralement considérée comme une intervention importante. Souvent, les chirurgiens ouvrent la gorge du patient d'une oreille à l'autre, et l'opération dure en moyenne trois heures. La convalescence est de plusieurs semaines, dont plusieurs jours d'hôpital. La procédure type n'a pas changé depuis les années vingt. Le taux de guérison est compris entre 88 et 94 % et des complications ont lieu dans 5 % des cas. Enfin, cette opération coûte cher (aux États-Unis, elle peut coûter 30 000 dollars).

À la clinique Norman, en revanche, le patient passe en moyenne 16 minutes au bloc opératoire et il quitte l'hôpital au bout de deux heures environ. La seule trace de l'opération chirurgicale est une minuscule incision de 2 à 3 centimètres à la base du cou. Le taux de guérison à Tampa atteint 99,4 %, et il n'y a pratiquement jamais de complications – et tout cela pour le tiers du coût de la procédure habituelle.

Le Dr Jim Norman est doté de franchise et d'un certain humour : « Nous ne soignons pas la maladie, nous la guérissons », explique-t-il d'une voix sèche. Grâce à un taux de guérison pratiquement égal à 100 %, il obtient toute la confiance dont il a besoin. Fondateur de la Norman Parathyroid Clinic, il a déjà à son actif plus de quatorze mille actes de chirurgie parathyroïdienne, bien plus que n'importe quel autre chirurgien dans l'histoire, et pour lui c'est une véritable science en soi. Il effectue à peu près quarante-deux opérations par semaine, sans doute autant que le deuxième chirurgien le plus prolifique dans cette spécialité aux États-Unis en effectue en un an.

À ses débuts de chirurgien, Jim avait choisi de se spécialiser dans le système endocrinien et il pratiquait toutes sortes d'opérations chirurgicales habituelles. Un jour, il s'était plaint à son père, qui était vendeur de voitures, de l'affreuse difficulté de la procédure chirurgicale parathyroïdienne : « Papa, nous devons extraire une petite glande hors de cette ouverture de 15 à 20 centimètres. Cela comporte beaucoup de risques, beaucoup d'écoulement, il y a beaucoup de choses dans le cou, des complications, la carotide, des nerfs. » Son père lui avait répondu : « Pourquoi ne fais-tu pas une ouverture plus petite ? »

C'est ainsi qu'une idée avait germé. Pendant plusieurs années, Jim avait tenté de pratiquer des incisions de plus en plus petites, inventant pour cela des instruments dont il ne disposait pas jusqu'alors, comme par exemple une sonde radioactive, et il avait ainsi fini par mettre au point une méthode

entièrement nouvelle, la chirurgie parathyroïdienne mini-invasive. À force de s'y consacrer, de répéter les mêmes actes et d'y passer des milliers d'heures, Jim Norman est devenu le meilleur et le plus rapide de tous les spécialistes de la chirurgie parathyroïdienne du monde, et celui qui pratique la méthode la moins invasive.

Par la même occasion, Jim a aussi mis au point un nouveau modèle d'entreprise tout à fait remarquable. Ses collaborateurs sont des experts. Il s'est trouvé deux associés qui sont maintenant pratiquement aussi excellents que lui. Les radiographies sont de meilleure qualité, car les radiologues en font plus de deux mille par an. Les infirmières, qui font tous les jours la même chose, développent une sorte de sixième sens qui leur permet de savoir tout de suite si un patient va aller mieux dans une demi-heure, ou dans une heure. Il est rare que les médecins aient besoin de poser des questions. Leur préoccupation constante est de rendre l'expérience, dans son ensemble, plus bénéfique et plus agréable pour le patient.

À la clinique Norman, les synergies abondent. La réputation aidant, l'établissement reçoit des patients du monde entier, et ces patients ont besoin d'un point de chute. La plupart des patients arrivent un beau jour à Tampa, sont opérés le lendemain et retournent chez eux le surlendemain. L'établissement a donc négocié d'importantes réductions de prix avec des hôtels, des loueurs de voitures et autres prestataires des environs. Les patients sont accueillis à l'aéroport et conduits dans un hôtel dont le personnel n'ignore rien de leurs besoins exceptionnels.

Mark Latham, gérant de la clinique, explique : « Nous nous efforçons de maîtriser tout le processus, depuis le moment où le patient vient nous voir jusqu'au moment où il revient chez lui. Nous faisons vivre les hôtels, et ils font des dons à notre fondation. Nous avons organisé des visites de la clinique pour leur personnel. Ils comprennent quels sont les besoins des patients, et ils stockent des aliments tels que glaces et esquimaux. On peut acheter des comprimés de calcium à l'intérieur même de l'hôtel. »

La clinique Norman et l'hôpital de Tampa bénéficient de synergies remarquables. La grande quantité d'opérations est une réussite pour l'hôpital, non seulement en raison des recettes, mais aussi parce que Norman est particulièrement efficace. La clinique n'exploite que deux salles d'opération, et le rendement de ces deux salles est extrêmement élevé. Des salles de réveil ne sont pas nécessaires : seulement un patient sur quatre mille a besoin de passer une nuit à la clinique. L'hôpital profite aussi

de cette connaissance. Les radiologues et les anesthésistes savent précisément à quoi ils doivent s'attendre. Tous les patients de la clinique sont déjà passés à la caisse et sont déjà enregistrés dans le système avant d'être opérés.

« Il est vrai que la plupart de nos patients doivent assumer le coût de leur voyage jusqu'à Tampa, explique Mark Latham. Mais si l'on additionne toutes les sommes économisées en évitant des opérations longues et invasives, les complications et les séjours en chambre d'hôpital, se rendre en un lieu bénéficiant d'une véritable expertise revient tellement moins cher. En moyenne, tout cela coûte bien plus cher que le coût total pour nos patients. »

La stratégie de rentabilité de la clinique Norman consiste aussi à faire en sorte que tous les patients soient bien orientés avant de venir à Tampa. L'établissement se sert d'un site internet volumineux et peu coûteux à entretenir pour communiquer avec les patients et pour leur indiquer ce qui semble être une pratique répandue dans le monde. Le design du site n'est pas tape-à-l'œil. Tout est écrit en anglais courant. Sur ce site, on peut regarder une vidéo de l'opération, lire des témoignages et des poèmes publiés par d'anciens patients, et même voir sur une carte du monde d'où les patients viennent. Le recours à Internet pour informer les patients et pour traiter l'information permet à la clinique d'économiser du temps et de l'argent.

En résumé, le D^r Jim Norman offre à ses patients un service de premier ordre pour un prix bien moindre que ce qu'ils paieraient ailleurs. « Si l'ensemble du secteur de la santé prenait note de ce que nous faisons, il se porterait bien mieux, commente Mark Latham. Je trouve incroyable que nous soyons si visibles, qu'il y ait eu autant d'articles publiés sur nous, autant de conférences, toute cette information sur nos résultats, et que personne encore ne fasse la même chose. Pour je ne sais quelle raison, personne⁵⁴. »

Il existe bien sûr une raison évidente pour laquelle personne d'autre ne le fait. Comme l'idéologie de la pensée binaire domine le débat sur la santé, il ne vient pas à l'esprit des idéologues qu'il puisse exister une troisième voie, un moyen pour assurer au public des soins toujours meilleurs en en réduisant considérablement les coûts. Or, une troisième voie est grandement nécessaire. Songeons aux synergies réussies entre la clinique Norman,

l'hôpital de Tampa, les hôtels et les patients, tout cela permettant de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des soins.

Cependant, des forces formidables s'associent pour lutter *contre* ceux qui, comme le Dr Norman, recherchent une troisième voie. « Nous ne représentons que 12 % environ du marché national. Les médecins ne nous adressent pas leurs patients. Telles que les choses se passent normalement, les médecins, les chirurgiens et les assureurs, tout le monde travaille ensemble. On s'adresse mutuellement les patients. Ce qu'ils appellent la "gestion intégrée des soins", c'est comme une guilde médiévale. Ils ne veulent pas que nous leur prenions leur clientèle⁵⁵. » La plupart des patients ne vont pas chercher qui les soignera le mieux : ils écoutent leur médecin ou leur assureur, qui ne va pas leur conseiller de sortir du système et de se rendre en Floride.

Si les patients du monde entier ne sont pas incités à aller se faire soigner dans la clinique Norman, c'est à peu près pour les mêmes raisons. Dans la plupart des pays, ces traitements sont gratuits grâce à un système national de sécurité sociale, et il ne semble pas très logique de dépenser une grosse somme pour se rendre en Floride. Seuls les gens avertis et ayant les moyens s'y rendent.

Cela nous ramène au faux dilemme du coût et de la qualité des soins. Pour en revenir au grand débat sur le système des soins, les gens de gauche diront que tout le monde devrait pouvoir se faire soigner par le Dr Norman, et que l'État doit financer ce service en augmentant les impôts. Pour les conservateurs, ce sont les gens qui en ont les moyens qui doivent se faire soigner par le Dr Norman, et l'État n'a pas à taxer tout le monde pour que certains puissent aller se faire soigner en Floride.

En réalité, ces deux positions sont inadéquates, car elles reposent sur des hypothèses fausses, comme le montre l'histoire d'Intermountain Healthcare.

Un modèle pour le monde

« On peut avoir un service accessible à tous, de qualité, ou bon marché : mais pas tout cela en même temps. » Telle est la règle intangible que Scott Parker a apprise pendant ses études de gestion hospitalière à l'université du Minnesota. C'était ce que tout le monde disait, ce que tout le monde admettait, ce que tout le monde savait. Or, quand Parker prit la direction de

l'une des plus grandes chaînes d'hôpitaux à but non lucratif aux États-Unis, dans les années soixante-dix, il commença à remettre en question cette ancienne contrainte.

Les administrateurs d'Intermountain Healthcare (IHC), une chaîne de quinze hôpitaux, demandèrent à Parker de faire de leur système « un modèle de prestation de soins de santé pour le monde ». Ce défi fut pour lui à la fois enthousiasmant et préoccupant : IHC devait devenir un système sans équivalent, et la tâche allait être sans fin.

Naturellement, la plupart des centres de soins se trouvent confrontés à ce dilemme : trouver un compromis entre la qualité des soins et leur prix. Ils offrent généralement un nombre restreint de services standards, et tant qu'ils conservent leur homologation et ne sont pas en déficit, leurs dirigeants sont satisfaits. Ils fuient l'innovation, préférant s'en tenir à des normes admises en matière de taux de mortalité et de fréquence des infections nosocomiales et éviter de prendre des risques. Une fois qu'une procédure est devenue la norme, ils l'appliquent et ne la remettent plus en question.

Scott Parker se posa donc ces questions : « Comment pourrions-nous être différents ? Que pourrions-nous faire mieux ? Si nous devons devenir un système “modèle”, qu'est-ce qui doit changer ? » Sceptique à propos du dilemme du coût et de la qualité, il décida de se soucier plutôt du troisième élément de la contrainte, l'accès aux soins.

De façon générale, un hôpital soigne tout patient qui s'y rend. C'est pourquoi les salles d'accueil des urgences sont souvent remplies d'individus qui n'ont pas tous les moyens d'assumer tout ou une partie du coût des soins, et IHC considérait avoir l'obligation de servir tous ses visiteurs. Cependant, Parker se souciait de ceux qui ne s'y rendaient pas, de ceux qui étaient trop pauvres ou trop éloignés pour pouvoir demander de l'aide. IHC desservait une vaste zone de l'Ouest américain, plus de 250 000 kilomètres carrés, et dans un grand nombre de petites villes reculées, il n'y avait aucun médecin. Parker décida donc de s'adresser à cette population. Bien que ce projet ne soit pas viable économiquement à cette époque, Parker commença à équiper cette région d'un certain nombre de petits centres de soins. Au fur et à mesure que ces centres se construisaient, ils attiraient des patients. Il fallut attendre longtemps pour que l'activité de ces centres devienne rentable, mais au moins, des milliers de gens y avaient accès.

À la fin des années quatre-vingt, un certain Brent James, chirurgien et biostatisticien diplômé de Harvard, rendit visite à Parker et lui expliqua qu'il était possible d'offrir aux patients des soins de bien meilleure qualité tout en réduisant considérablement les coûts. Parker ne pouvait pas le croire : cette idée allait à l'encontre de tout ce qu'il croyait savoir. Il était persuadé que pour améliorer un tant soit peu le bien-être des patients, de lourds investissements seraient indispensables. 90 % des patients sortaient de l'hôpital guéris, et augmenter encore ce chiffre, même de façon infime, impliquait un coût prohibitif.

Brent James parvint néanmoins à obtenir que Parker et ses collaborateurs lui consacrent quelques jours, afin qu'il leur apprenne comment améliorer scientifiquement les processus. Parker commença à se demander si IHC ne pourrait pas devenir l'exemple d'une troisième voie par rapport à l'alternative habituelle entre le coût et la qualité des soins. Et si l'on pouvait atteindre un niveau d'excellence qu'aucun centre de soins n'avait encore jamais atteint ? Il accorda donc à Brent James le feu vert pour réaliser l'expérience. Une équipe chirurgicale d'IHC allait servir de cobaye. Armé de ses connaissances en statistiques, James procéda à une évaluation de tous les éléments du parcours du patient entre les mains de cette équipe : le diagnostic, l'admission, la préparation, l'anesthésie, l'intervention chirurgicale elle-même, les soins infirmiers, la convalescence, la nourriture, les médicaments, la sortie d'hôpital et le suivi. Il rencontra ensuite le personnel des services concernés, présenta les résultats et demanda à ses interlocuteurs : « Quel est votre rôle dans tout cela ? Que pourrions-nous faire qui n'ait encore jamais été essayé jusqu'à présent pour améliorer ce processus ? »

La salle devint alors un théâtre magique. Des idées jaillirent de tous les côtés. Les infirmières voyaient comment elles pourraient améliorer la procédure de préparation. Les chirurgiens envisageaient des possibilités de mieux organiser leur travail. Ils se rendaient compte que les traitements antibiotiques postopératoires étaient administrés de façon souvent incohérente. Même les diététiciens suggérèrent des procédures pour que les patients reçoivent une nourriture plus adaptée. On rassembla toutes ces idées et on se mit au travail pour les exploiter.

Chaque semaine, Brent James venait rencontrer l'équipe et présentait une courbe de distribution des résultats. Il y eut une concurrence entre les services à qui parviendrait le mieux à rendre les procédures plus cohérentes

et à corriger la courbe. Impressionné, Parker finit par être convaincu et demanda à James de faire de ses « projets scientifiques » un système complet de gestion des soins. Au final, plus de cinquante procédures cliniques furent révisées de cette manière.

Voici en quoi consiste la méthode. Chaque service procède à une évaluation de son activité courante, puis expérimente des instruments, notamment des listes de contrôle ou des lignes directrices, afin de rendre la procédure plus cohérente, d'économiser du temps ou d'exploiter une ressource de façon plus optimale. Ensuite, on teste le modèle jusqu'à constater un progrès mesurable.

Les résultats parlent d'eux-mêmes. La fréquence des infections nosocomiales, la plaie des hôpitaux d'aujourd'hui, a diminué de façon significative. La fréquence des effets indésirables des traitements médicamenteux (surdosages, sous-dosages, réactions allergiques) a chuté de moitié. Plus de 1,7 million d'Américains sont hospitalisés chaque année pour pneumonie et 14 % en meurent, mais chez IHC cette fréquence a baissé de 40 %. Le taux de mortalité en chirurgie cardiaque n'est plus que de 1,5 %, face à une moyenne nationale de 3 %. En comparaison avec les autres centres de soins, les réadmissions sont rares. Ce sont ainsi des milliers de vies humaines qui sont sauvées chaque année.

Moins important, mais significatif tout de même, tout cela se traduit par une économie de plusieurs centaines de millions de dollars. « Nous venons de commencer à intégrer les économies de coûts dans nos essais cliniques, et cela s'est vérifié en l'espace de quelques mois. » L'ironie de la chose est qu'en raison des règles de remboursement des hôpitaux par les assurances, la réduction du nombre de procédures effectuées leur coûte de l'argent. Ennuyé, Brent James s'en est excusé auprès des dirigeants d'IHC, mais à sa grande surprise, on lui a reproché de s'excuser : « On ne s'excuse pas d'avoir amélioré le sort des patients, lui a répondu le directeur financier, Bill Nelson. C'est à nous de savoir équilibrer les finances⁵⁶. » Pourtant, au bout du compte, les centres de soins d'IHC facturent aujourd'hui à leurs patients des montants inférieurs de 30 % aux prix moyens des hôpitaux aux États-Unis.

L'aspect financier n'est qu'une complication parmi d'autres. Le plus dur aura été de changer l'état d'esprit du personnel médical, comme l'explique Brent James :

En tant que médecin, voir remettre en cause ma qualité d'une façon ou d'une autre, c'est voir remettre en cause ma compétence professionnelle, et voir remettre en cause ma compétence, c'est me voir personnellement remis en cause. [...]. Pour un médecin ou un membre du personnel infirmier, c'est souvent très déconcertant.

Pour pouvoir faire ce travail, les médecins ont besoin de changer profondément la vision qu'ils ont d'eux-mêmes. Le fait est que, par le passé, j'étais un individu autonome, je n'avais à rendre de comptes qu'à Dieu et à moi-même. J'appréciais moi-même la qualité de mon travail d'après la façon dont je soignais mes patients. La différence est qu'aujourd'hui, cette qualité, nous la mesurons, et nous découvrons que nous sommes loin d'être aussi bons que ce que nous pensions en nous fiant aux résultats observés chez nos patients. Et, bien évidemment, cela ouvre la voie à des progrès majeurs⁵⁷.

Bien sûr, ce problème ne dure pas, les médecins étant naturellement animés d'un esprit de compétition. Dans la course aux bons résultats, ils ne veulent pas être à la traîne.

Aujourd'hui à la retraite, Scott Parker est fier d'avoir participé à cette recherche de la qualité. Parce qu'il accordait une si grande importance aux nouvelles idées, il est allé partout où il pouvait se rendre pour apprendre des autres centres de soins. Il s'est fait beaucoup d'amis parmi tous les dirigeants d'hôpitaux qu'il a pu rencontrer, et ils lui ont fait profiter d'une idée ingénieuse : créer des coopératives pour l'achat des fournitures et pour obtenir de fortes réductions sur les primes d'assurance, un autre moyen d'économiser des centaines de millions de dollars. Il a reçu les honneurs de la profession en étant nommé président de l'American Hospital Association, et par la suite de la Fédération internationale des hôpitaux⁵⁸.

Pour Scott Parker, la fameuse maxime selon laquelle il faudrait nécessairement faire un choix entre une bonne qualité et des coûts faibles est absolument fausse. À tous points de vue, la qualité des soins dans les établissements d'IHC est supérieure à la moyenne nationale, pour un coût inférieur d'environ un tiers à la moyenne nationale. Sans l'ombre d'un doute, ce résultat indique qu'IHC a réussi sa mission consistant à devenir un modèle en matière de soins de santé. D'après le Dr John Wennberg, de Dartmouth College, qui étudie les systèmes de soins de santé depuis longtemps, « c'est le meilleur exemple dans tout le pays de la manière dont on peut vraiment faire évoluer les systèmes de soins de santé⁵⁹ ». Enfin, selon le *Wall Street Journal* : « Si seulement le reste du pays pouvait fournir des soins médicaux de qualité et à faible coût [...] comme ceux que fournit Intermountain Healthcare, les problèmes du secteur de la santé en Amérique seraient résolus⁶⁰. »

Ce que le D^r Jim Norman a accompli à petite échelle, Scott Parker et ses collaborateurs ont tenté de le réaliser à grande échelle. Fort aujourd'hui de vingt-trois hôpitaux et d'un demi-million de patients, IHC est une alternative florissante à l'idée éculée qu'il serait nécessaire de rationner les soins de santé pour éviter que les coûts crèvent le plafond. Ni Jim Norman ni Scott Parker ne se sont passionnés pour le grand débat sur les soins de santé. L'un et l'autre ont laissé sur place tous les idéologues, parce qu'ils ont compris quelle était vraiment la tâche à accomplir : faire progresser la qualité des soins tout en réduisant toujours les coûts. Du point de vue de Scott Parker, le grand débat consiste surtout à passer à côté des opportunités de trouver une troisième voie pour que cette tâche puisse être accomplie.

Cependant, la médecine moderne est loin d'être un échec. Au contraire, c'est un miracle, et avec les synergies de plus en plus grandes entre les patients et les professionnels de la santé, l'avenir est prometteur. Comme le dit le D^r Brent James : « Nous sommes loin d'être aussi bons que ce que nous allons être. »

La santé de la planète

Sur ce qui fut autrefois un ravissant bord de mer à Saida, au Liban, une vaste décharge de déchets toxiques prolifère d'heure en heure. Les déchets sont continuellement apportés depuis les villes avoisinantes. C'est une véritable montagne de détritiques d'un demi-million de mètres cubes et haute de quatre étages, d'où des paquets d'immondices dégringolent dans la mer comme les icebergs d'un glacier, polluant la Méditerranée, provoquant la disparition des tortues marines de la région et envahissant jusqu'aux plages de Syrie et de Turquie.

Tout le monde, aussi bien les riverains que les pays limitrophes, aimerait que cela s'arrête.

La municipalité rejette la responsabilité du problème sur le gouvernement. Le gouvernement en rejette la responsabilité sur la municipalité. Chacune des parties défend son point de vue, et il semble difficile de mettre en œuvre une solution politique.

Toujours est-il que, pendant ce temps, cette montagne d'ordures ne cesse de grandir, et le poison qu'elle diffuse se répand dans l'eau et dans l'air, tuant les poissons et asphyxiant la population des environs, en particulier les enfants, qui souffrent de plus en plus souvent d'asthme⁶¹.

La « montagne de déchets » de Saida n'est qu'un exemple de la manière dont la pensée binaire a été la cause du problème de la dégradation de l'environnement dans le monde. Aucun endroit sur Terre n'y échappe. Ce n'est pas une question de gauche ou de droite, et pourtant les débats font rage entre camps opposés. Pour toute société humaine, la santé de notre planète est un des problèmes les plus difficiles auxquels nous sommes confrontés. Les personnes qui ont répondu à notre enquête sur les plus importants problèmes sociaux ont cité « la gestion de l'environnement » comme étant un des trois plus grands fléaux mondiaux, comme on peut le voir d'après ces remarques types provenant de tous les coins du monde :

- ▷ Chili : « La plupart des problèmes du monde proviennent des gens qui n'ont pas un mode de vie durable. »
- ▷ Inde : « Nous devons prendre soin de notre environnement. Nous l'avons surexploité d'une façon qui dépasse l'imagination. »
- ▷ Pays-Bas : « Les pays et régions de faible altitude risquent de souffrir grandement de nos impacts déstabilisants sur l'environnement. »
- ▷ États-Unis : « Nous ne pouvons pas sérieusement continuer ainsi, à moins de changer considérablement notre façon de vivre. Nos ressources naturelles ne sont pas infinies. Elles ont une limite, et nous sommes bien trop avides. Il ne restera plus rien pour les générations futures. »

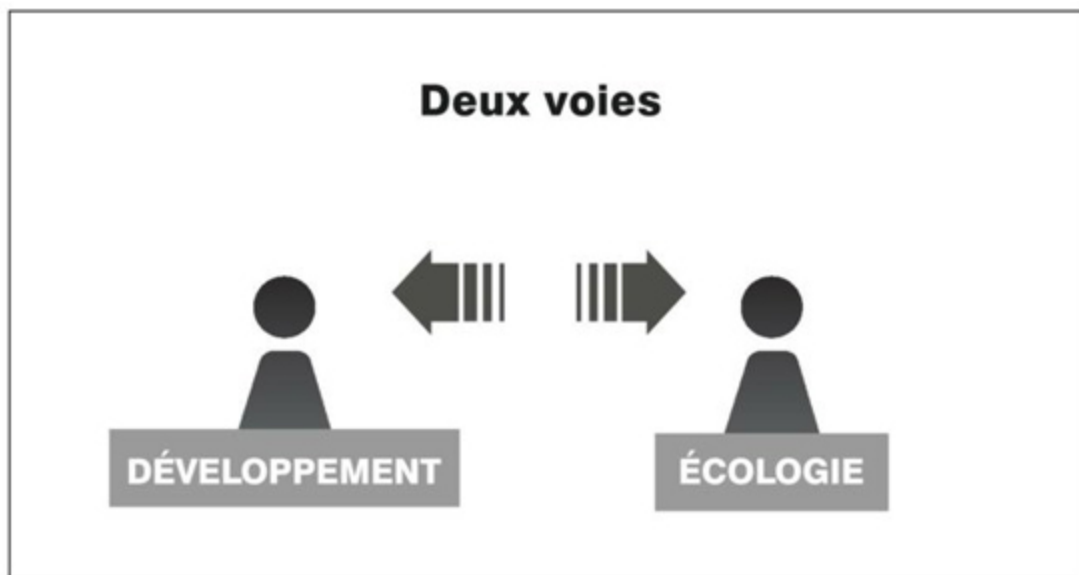
Bien sûr, ces affirmations peuvent se discuter, mais elles reflètent les peurs des gens à travers le monde. Ce problème soulève des passions, comme le montre la réponse massive à l'appel « Une heure pour la Terre », un phénomène sur Internet : cette initiative consiste à demander à la population et aux institutions du monde entier d'éteindre les lumières chaque année à une heure déterminée. Des icônes comme la tour Eiffel ou l'Opéra de Sydney, ainsi que des millions de foyers, cessent d'être éclairés et sont plongés dans l'obscurité pour économiser une heure de consommation d'électricité. L'ironie de l'histoire est que, dans de nombreuses grandes villes, cette « heure pour la Terre » est célébrée par des cortèges aux flambeaux, qui, bien évidemment, polluent l'atmosphère avec de la fumée noire. On voit ainsi combien le problème est compliqué, même

avec les meilleures intentions du monde concernant l'environnement naturel qui nous est commun à tous.

Le débat sur l'environnement peut profondément diviser les gens à tous les niveaux de la société, du plus personnel au niveau planétaire. Il peut très vite provoquer des dissensions entre voisins. Pendant que je suis en train d'écrire, dans ce magnifique État de l'Utah où j'habite, des milliers de gens ont été rendus furieux par la décision de l'État de démolir leurs maisons pour construire une route afin d'éviter de la faire passer par l'ouest, à travers des terres humides et fragiles qui abritent de nombreuses espèces sauvages. « Qu'est-ce qui est plus important, s'écrient-ils, ma famille, ou je ne sais quelle grenouille rare ? » D'autres leur répondent : « Vous pouvez toujours trouver un autre endroit pour habiter, pas les grenouilles ! »

L'écrivain David Pepper résume le problème auquel nous sommes confrontés par cette question provocante : « Ne pouvons-nous pas parvenir à des solutions aux conflits entre le développement et l'environnement qui soient des solutions “gagnant-gagnant” plutôt que des solutions “à somme nulle” ? [...] Cette société technologique mondiale qui est la nôtre ne peut-elle pas réussir à enrichir l'environnement comme elle nous enrichit⁶² ? »

Au niveau mondial, les gens s'inquiètent des informations diffusées par les organismes scientifiques, selon lesquels l'activité humaine serait susceptible de provoquer un changement climatique dans le plus mauvais sens. La plupart des scientifiques, et c'est à leur honneur, s'efforcent véritablement de présenter les résultats de leurs travaux de façon aussi objective que possible et semblent souvent peu catégoriques dans leurs conclusions. C'est ainsi que doit être la science, mais cela ne va pas sans poser des problèmes à ceux qui doivent prendre des décisions.



Les scientifiques semblent, pour la plupart, favorables à la thèse d'un réchauffement planétaire artificiel provoqué par notre technologie industrielle, mais certains en sont tout à fait persuadés. « Nos petits-enfants vont sérieusement en pâtir, déclare James Hansen, physicien de l'institut d'études spatiales de la NASA. La planète Terre fait face à un péril imminent. » Selon lui, la hausse des températures résultant de la consommation massive de combustibles fossiles va provoquer « la disparition des glaces de l'océan Arctique, la fonte de la banquise et des glaciers », ce qui engendrera une catastrophe climatique « menaçant non seulement les autres millions d'espèces de la planète, mais aussi la survie de l'humanité elle-même⁶³ ».

D'un autre côté, certains scientifiques éminents pensent que la menace est surestimée. Pour Richard Lindzen, météorologiste du MIT, « il n'existe aucune base concrète pour prédire un réchauffement planétaire important en raison des augmentations observées des gaz mineurs à effet de serre comme le dioxyde de carbone, le méthane et les chlorofluorocarbones⁶⁴. »

Ce ne serait qu'un débat académique moyennement intéressant si l'enjeu n'était pas aussi considérable pour notre société. Si le climat est susceptible de changer au point que nous ne puissions plus survivre sur cette planète, il faut que quelqu'un décide quoi faire – et ne rien faire est aussi une décision, tout autant que faire quelque chose. Malheureusement, la question est devenue très politisée, et les adeptes de la pensée binaire

sont activement occupés à nous distraire et à se diaboliser mutuellement. D'un côté, il y a ceux qui nient que le changement climatique nécessite une réponse :

[Les écologistes] veulent que vous viviez de façon plus étriquée, moins pratique, plus inconfortable, plus chère, moins agréable et moins optimiste. Et le terrorisme moral des Verts n'est qu'un début [dans leur] zèle impatient de commencer à vous dicter par la loi votre mode de locomotion, votre régime alimentaire, votre utilisation de l'énergie domestique, les dimensions de votre maison, jusqu'à quelle distance vous pouvez voyager, et même combien d'enfants vous pouvez avoir. [...] L'écologie au quotidien, c'est quelqu'un d'autre qui vous régit, qui réduit vos rêves et qui plonge chacun de nous dans un tout nouvel ordre social. [...] C'est vivre sous une dictature verte⁶⁵.

Dans l'autre camp, on est tout aussi insistant pour affirmer que les sceptiques sont dans l'erreur :

La négation du changement climatique se répand comme une maladie contagieuse. Elle sévit dans une sphère qui est imperméable aux faits et aux arguments rationnels : toute tentative d'attirer l'attention sur les conclusions des scientifiques est accueillie par de furieuses invectives. Cette sphère s'étend à une vitesse stupéfiante [...] Ces ouvrages et ces sites internet approvisionnent un nouveau marché littéraire : celui des gens dont le QI est égal à la température ambiante. [...] je suis constamment frappé par la façon dont des gens [...] qui se proclament eux-mêmes sceptiques sont prêts à croire n'importe quel baratin qui va dans le sens de leurs opinions⁶⁶.

Bien sûr, ce sont là des avis d'adeptes de la pensée binaire, de gens qui raisonnent en blanc et noir et qui savent bien qu'on attire considérablement l'attention quand on échange des insultes. Il est tellement facile de qualifier ses adversaires de malades mentaux, de maléfiques ou d'imbéciles. D'après la société Gallup, l'opinion mondiale est très partagée sur ces questions : les Européens sont les plus inquiets, à 87 %, tandis que les Asiatiques et les Africains le sont beaucoup moins. Au sein de la société américaine, c'est moitié-moitié : 51 % des Américains sont assez inquiets ou très inquiets à propos du réchauffement climatique. Les autres ne s'en préoccupent pas particulièrement. Les plus inquiets sont les Démocrates (71 % d'entre eux), les moins inquiets sont les Républicains (32 %)⁶⁷.

Quelle sorte d'êtres sommes-nous ?

De façon évidente, l'environnement est un sujet sensible pour beaucoup de gens et, dans ce domaine, nombreux sont ceux à avoir des idées bien arrêtées. Il y a des extrémistes des deux côtés, mais ce que les gens veulent,

c'est surtout respirer un air non vicié, avoir une eau propre et des terres productives sans devoir sacrifier les avantages de notre civilisation. Ce sont des objectifs concurrents, et peut-être contradictoires, mais nous autres adeptes de la synergie, chaque fois que nous entendons dire qu'il n'existe que deux alternatives, nous flairons le faux dilemme et nous nous enthousiasmons pour la recherche d'une troisième voie. Nous savons aussi ce que cela implique.

Nous devons nous considérer non pas seulement comme des individus qui représentent un point de vue, mais comme des personnes qui apprennent et qui résolvent des problèmes. Nous éprouvons pour autrui du respect et de l'empathie. Nous allons vers les autres pour tenter de les comprendre, et non pas pour nous lancer dans des débats lassants et stériles. Enfin, nous partageons un objectif, qui est de parvenir à une synergie, de construire une troisième voie qui soit bénéfique pour le monde dans son ensemble : pour la terre, pour l'air, pour l'eau, pour la faune, pour nous-mêmes et pour nos proches.

Quand j'enseigne ces principes de synergie, je pose souvent la question suivante : « Qui, ici, parmi vous, se reconnaît vraiment dans l'approche puriste de la protection de l'environnement, de l'eau et de l'air ? » En général, la moitié à peu près de mes auditeurs lève la main. Je demande alors : « Qui trouve que l'approche puriste va trop loin et fait bon marché du progrès et du développement dont nous avons besoin ? » La plupart du temps, l'autre moitié de la salle lève la main. C'est le plus souvent une répartition égale. Je demande alors à un représentant de chacune des deux tendances de me rejoindre.

Je leur pose cette question : « Êtes-vous disposés à rechercher une solution meilleure que celle que vous avez en tête en ce moment même ? »

S'ils répondent par l'affirmative, je souligne le fait qu'il y a maintenant un but commun, trouver une solution meilleure que celle préconisée initialement par chacun des deux, et que nous nous retrouvons donc dans le contexte d'une synergie. Ils doivent dès lors considérer que la synergie est le fruit de leur discussion. S'ils restent indécis, s'ils ne sont pas suffisamment prêts à se respecter et à se faire confiance mutuellement, j'exprime des doutes quant à la possibilité qu'ils parviennent à la synergie. Il ne faut pas qu'ils portent un jugement l'un sur l'autre en raison de leurs convictions profondes. Dans la mesure où ils ont accepté de rechercher une troisième voie, ils doivent adopter l'un et l'autre un état d'esprit « gagnant-

gagnant », même s'ils ignorent ce qu'il en ressortira. Il s'agit de développer une nouvelle attitude.

Je leur demande ensuite de commencer à discuter, tout simplement. Voici un exemple de discussion entre une femme et un homme, au cours d'une des séances que j'ai dirigées :

***Elle :** Ils sont en train de massacrer notre planète. Le mal sera irréparable. Regardez les forêts tropicales, regardez ce qu'ils en font. Il faut voir nos vallées. On devrait laisser la forêt et les vallées intactes pour que nous puissions en profiter telles qu'elles sont. Je ne pense pas que nous ayons besoin de tout ce progrès.*

***Lui :** Je comprends ce point de vue, mais il y a certaines technologies et certains progrès dont nous avons besoin.*

***Elle :** Mais pourquoi ? C'est ce qu'ils ont toujours dit, depuis le début, et regardez ce qu'ils ont fait !*

***Lui :** Je comprends, mais voyons si on ne pourrait pas avancer. N'avez-vous pas sur vous des vêtements en matière synthétique ? **Elle :** Non, c'est de la soie naturelle.*

***Lui :** Et vos chaussures ? Pas d'animaux morts ? Pas de cuir ?*

***Elle :** Je ne sais pas...*

***Lui :** Moi, j'aime bien mes chaussures en cuir.*

***Elle :** Oui, mais la vache aussi, elle aimait son cuir.*

***Lui :** Et ça, ça ne provient pas de la technologie, du pétrole ?*

***Elle :** Non, c'est du coton.*

***Lui :** Vous ne pensez pas que nous avons besoin d'un progrès raisonnable ?*

***Elle :** Mais vous ne trouvez pas que le progrès est allé trop loin ?*

***Lui :** Apparemment, c'est ce que vous trouvez. Il nous faut bien une certaine quantité de production. Certains disent que le système de production est allé trop loin, que nous abîmons l'environnement. Il faut faire attention. Il faut être raisonnable. Vous n'êtes pas d'accord ?*

***Elle :** C'est ce qu'ils disent toujours.*

À l'évidence, c'est un dialogue de sourds. La discussion s'emballe et l'on tourne en rond. J'enseigne alors aux participants la technique du bâton de parole et de l'écoute empathique. La règle de base est qu'il n'est pas possible de convaincre tant que l'on n'a pas formulé le point de vue de son interlocuteur d'une manière qui le satisfasse. Il faut que votre interlocuteur ait *le sentiment* d'être compris.

Cette femme a donc essayé d'appliquer ma technique. Non sans hésitation, elle s'est tournée vers son partenaire et a repris la parole :

Elle : Vous pensez que si l'on fait attention, il est possible de continuer le progrès tout en préservant l'environnement. Quand les exigences de production sont importantes et la réglementation sur l'environnement insuffisante, c'est souvent le profit qui régit tout. Mais vous dites que si nous cherchons un juste équilibre, nous pouvons le faire de façon

raisonnable sans qu'il y ait un impact trop néfaste sur l'environnement, et sans que mes petites bêtes meurent.

Ici, elle ne se range pas à l'avis de son partenaire. Elle ne fait que chercher à le comprendre. À ce moment, lui n'est pas satisfait de la manière dont elle lui renvoie son point de vue. Il a l'impression, non pas qu'elle le comprend vraiment, mais qu'elle l'imité. Il faudrait qu'elle assimile son cadre de référence, sa manière de voir les choses. Cependant, entre eux, ce n'est déjà plus le même état d'esprit. On est déjà beaucoup moins dans la confrontation.

Je demande alors à son interlocuteur : « Sur une échelle de 1 à 10, comment évaluez-vous la manière dont elle vous comprend ? » Il lui attribue alors la note 5. Elle se donne 1 seulement, ce qui ne me surprend pas. Le seul fait d'essayer la technique du bâton de parole permet aux gens de se sentir compris même quand il n'y a pas encore de véritable compréhension. Quand vous essayez sincèrement de comprendre quelqu'un, vous faites réellement un travail sur vous-même. Vous vous dites : « Je ne vais pas juger. Je vais persévérer. Je vais vraiment me mettre dans sa peau et ressentir ce qu'il ressent. »



À présent, c'est son tour à lui d'essayer de la comprendre. Je lui demande de tenter d'obtenir la note 8, 9 ou 10, de formuler *son point de vue à elle* aussi bien qu'elle le ferait elle-même, et en exprimant la même force de conviction.

Lui : « La qualité de l'environnement se dégrade. Les animaux en souffrent, le paysage en souffre, les gens eux-mêmes voient leur qualité de vie diminuer parce que l'environnement est de pire en pire. Nos enfants se retrouveront avec quelque chose de moins bien que ce que nous avons aujourd'hui. Nous sommes en train de détruire la qualité de vie des animaux et des plantes avec nos saletés. »

Elle lui décerne un 7. Lui-même se donnait moins. Quant à moi, je trouve que le ton de sa voix et le sentiment qu'il exprime reflètent une attitude bienveillante envers elle. Nous progressons vers l'empathie.

Je les interroge tous deux : « Avez-vous eu l'impression que vous vous prépariez à répliquer ? Que cela allait être votre tour ? Ou étiez-vous vraiment dans l'empathie et la compréhension ? Était-ce une vraie ouverture à la compréhension ? »

Ils admettent qu'ils sont dans la bonne direction, mais l'homme me demande : « Et alors, à quoi cela nous avance ? À quoi ça sert ? »

Il a visiblement perdu de vue l'objectif. Je lui réponds : « Quel est votre objectif depuis le début ? La synergie. Une solution meilleure que ce à quoi vous pensiez jusque-là. Vous vivez sur Terre tous les deux. Vous, vos proches, l'ensemble du genre humain, tous les êtres vivants sont interdépendants. » Il hoche la tête, l'air de se rendre compte pour la première fois de ce à quoi nous avons essayé d'arriver ensemble.

Nous n'avions pas le temps d'aller plus loin, mais j'ai trouvé encourageante l'empathie dont ils ont commencé à faire preuve, et qui est essentielle à la synergie. À la fin, ces deux participants semblaient se respecter davantage l'un l'autre. Avec le temps, peut-être pourraient-ils finir par résoudre les problèmes du monde.

Au fond, l'environnement naturel n'est pas une chose distincte de nous-même. Le respect et l'empathie pour nous-même et pour les autres n'est pas sans lien avec le respect et l'empathie pour toute forme de vie. Concernant notre lien avec notre environnement, il est essentiel de sonder notre propre cœur et de connaître nos motivations les plus profondes. Sommes-nous gaspilleurs ? indifférents ? méprisants et bornés ? étroits d'esprit ? cupides ? fanatiques ? Comme le disent certains scientifiques avisés : « Avant de répondre à la question *que doit-on faire*, nous devons d'abord nous demander *quelle sorte d'êtres nous sommes*⁶⁸. »

La « tâche à accomplir » en écologie

Dans l'idéal, la synergie commence par une compréhension partagée du travail à faire. En l'absence de critères de réussite, on ne sait pas vraiment à quoi ressemble la réussite et on ne peut pas trouver une solution qui soit valable. D'où la nécessité de développer une empathie pour des points de vue divers : on ne peut parvenir à une troisième voie en se moquant les uns des autres, ni en se lançant des insultes. On a bien plus de chances d'y arriver par une compréhension attentive et profonde, à partir de toutes les positions en présence, de la tâche à accomplir.

Quand des foules de gens zélés éteignent leurs lampes pour lutter contre la pollution dégagée par les centrales électriques et défilent ensuite dans les rues avec des torches, d'autres, plus subtils, réfléchissent et se demandent qui a compris la véritable tâche à réaliser. Faute d'une telle compréhension,

nous agissons de façon inefficace et nos solutions laissent à désirer, quand elles ne sont pas carrément contre-productives.

Ainsi, par exemple, il y a de cela plusieurs décennies, dans le Nord-Ouest des États-Unis, des ingénieurs avaient dragué les cours d'eau qui se jettent dans le détroit de Puget Sound. Il s'agissait non seulement de faciliter le trafic fluvial, mais aussi de permettre aux saumons de remonter plus facilement les rivières en période de frai. Tout ce travail avait été accompli sans demander leur avis aux Indiens qui pêchaient dans ces cours d'eau depuis des siècles et qui étaient considérés comme ignorants de toute science. Et voilà que le majestueux saumon quinnat, qui avait été si abondant dans cette région, commença mystérieusement à disparaître.

En réalité, ce n'était pas du tout un mystère. Les Indiens des tribus Skagit et Snoqualmie, s'ils avaient été consultés, auraient pu expliquer à ces ingénieurs que les fosses profondes formées autour des amas accumulés au fond des rivières au cours du temps étaient précisément l'habitat préféré du saumon quinnat. Ces fosses disparaissant, le saumon quinnat ne pouvait que partir ailleurs. Mais ce n'était là que le commencement de la raréfaction du saumon autour de Puget Sound. Des décennies de développement effréné dans la région de Seattle ont pollué les eaux et empoisonné les poissons tout en les privant d'oxygène. Les barrages et la surpêche les ont encore davantage décimés.

Aujourd'hui, le saumon du Pacifique est gravement menacé d'extinction. Depuis un siècle et demi, les stocks de saumons ont chuté de 40 % et la tendance s'accélère. Les saumons ont déjà complètement disparu dans un tiers de leur ancien habitat. Les scientifiques se rendent compte maintenant que la flore et la faune, dans la région de Puget Sound, s'étiolent en raison d'une perte annuelle d'un demi-million de tonnes d'éléments nutritifs. Cela pourrait bien se terminer par une catastrophe pour toute la région. À propos de la belle région de Puget, un scientifique de Seattle, John Lombard, s'exprime ainsi : « Nous allons perdre notre âme à regarder ce site se dégrader et devenir un endroit déserté, stérile et hanté⁶⁹. »

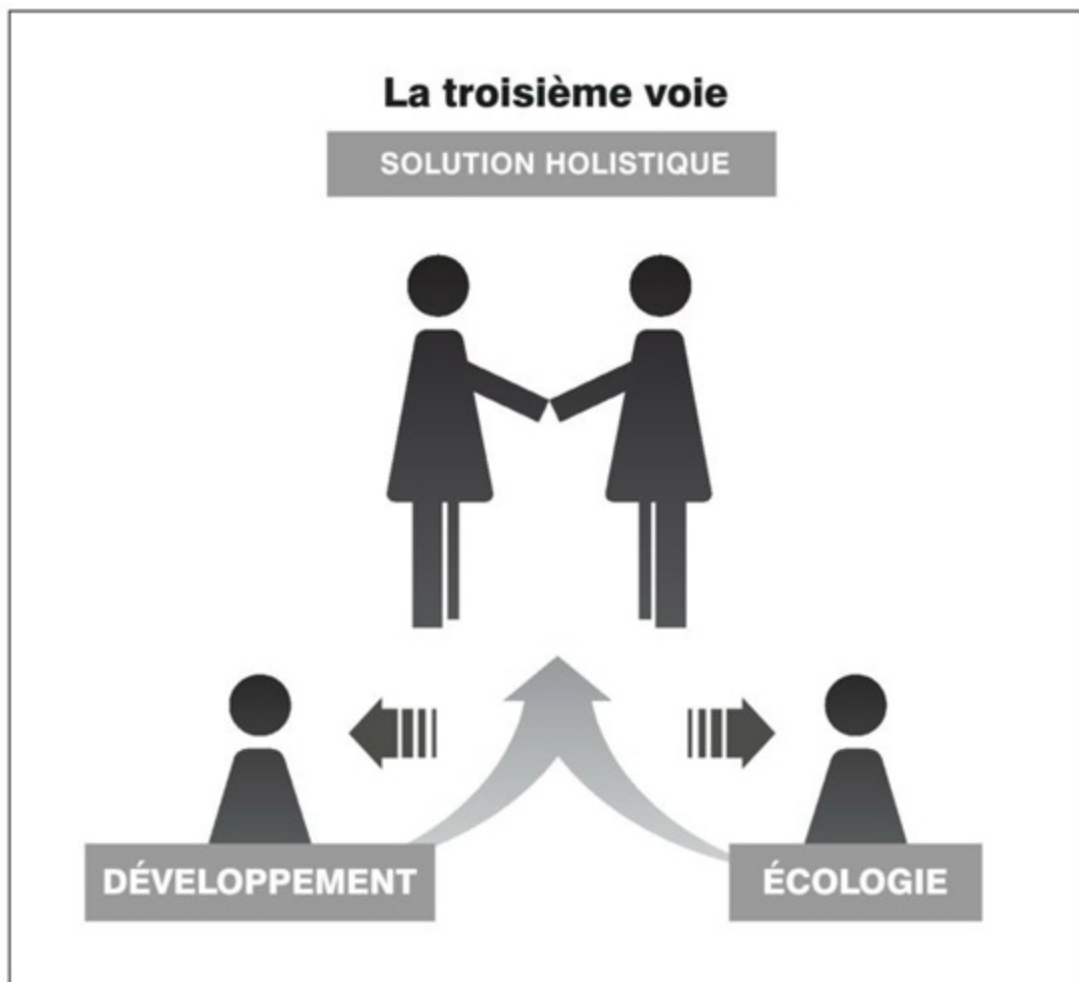
Bien sûr, personne ne se réjouit de cette situation, et des accusations fusent dans toutes les directions : les pêcheurs dénoncent les bûcherons, les bûcherons dénoncent les promoteurs, et tout le monde dénonce le gouvernement. Certains haussent les épaules, considérant que la disparition du saumon est la rançon du progrès. D'autres, horrifiés par cette façon de penser et eux-mêmes empêtrés dans leurs préjugés, demandent que l'on

arrête d'exploiter le bois, de pêcher ou de construire. Entre les poissons et les humains, il ne pourrait y avoir qu'un gagnant et un perdant. Cependant, pour la plupart d'entre nous, nous savons qu'en matière d'environnement, nous ne devons pas nous en tenir à un état d'esprit « gagnant-perdant » ou « perdant-gagnant » : il nous faut une solution « gagnant-gagnant », faute de quoi nous risquons d'être tous perdants au bout du compte.

C'est là la véritable tâche à réaliser. Le mot « écologie » désigne fondamentalement une synergie naturelle : tout est lié. C'est parce qu'ils sont liés que les éléments créatifs trouvent leur accomplissement. Nous vivons dans un monde d'interdépendance où le tout est davantage que la somme des parties, par conséquent, nous ne pouvons pas nous occuper d'une partie de façon isolée, ni faire comme si elle ne comptait pas. Il en est du monde comme d'une équipe : si tous les membres ne sont pas gagnants, l'équipe ne peut pas gagner. Selon le D^r Peter Corning, il est temps d'adopter une vision du monde fondée sur le paradigme de la synergie :

Nous devons sans cesse nous efforcer de mieux comprendre ce que représente chacune des « parties » de nos systèmes et de faire face aux phénomènes d'interdépendance que ces systèmes ont créés. Il existe toujours le danger que notre étroitesse de vue engendre des surprises désagréables (ou fatales). Dans le même esprit, nous devons apprendre à développer des moyens plus complexes d'appréhender les conséquences systémiques à grande échelle de nos actes⁷⁰.

Dans notre monde, le miracle de la synergie dépend du bien-être de l'ensemble. Souvent, nous attendons que l'environnement soit bien malade pour nous rendre compte que nous sommes obligés d'agir. Comme on l'a vu, nous traitons notre corps de la même manière. Nous avons une vision de nous-mêmes conditionnée par l'âge industriel, nous nous considérons comme des machines qu'il serait possible de « réparer » lorsque quelque chose se dérègle dans leur mécanisme. Nous voyons l'environnement du même œil, comme une machine. C'est à cause de ce même état d'esprit que nous avons un secteur hospitalier, consacré à soigner les pathologies, plutôt qu'un secteur du bien-être et de la santé proprement dite.



Cependant, comme l'explique Peter Corning, « les modèles déterministes et mécanistes des processus biologiques sont fondamentalement incorrects⁷¹ ». Le monde n'est pas une machine sans vie mais un système vivant, une réalité interdépendante au sein de laquelle la santé de chaque élément est liée au bien-être de l'ensemble. Un des innombrables exemples en est le grand indicateur, un oiseau d'Afrique qui se nourrit de la cire d'abeille mais qui n'est pas capable de percer les ruches pour l'atteindre. Quand il a trouvé une ruche, il adresse des signaux à un animal appelé le ratel, un mammifère qui ressemble un peu à un blaireau et qui va alors ouvrir la ruche à l'aide de ses griffes pour manger le miel, pendant que l'oiseau fera son repas de la cire. Cet oiseau peut digérer la cire grâce à une bactérie présente dans son système digestif, qui la décompose en éléments nutritifs. Pour compléter le tableau, les Borana, une tribu du

Kenya, suivent les indicateurs et participent au festin. Ce sont des bergers nomades qui font paître leurs animaux dans les prairies, et ce faisant, leurs animaux remuent la terre et fertilisent la végétation. Quant aux abeilles, elles recueillent le pollen et le nectar des fleurs de cette végétation pour en faire leur miel⁷².

Qu'un seul élément de ce cycle symbiotique disparaisse, et c'est l'ensemble qui risque de se désintégrer, de la bactérie aux Borana. En outre, qu'un seul élément y soit ajouté, par exemple un bétail européen dont le mode de vie ou de nourriture est différent, et les pâturages risquent de se transformer en désert. La santé de l'ensemble est extrêmement fragile et une vision globale est indispensable, or une telle vision n'est possible qu'à partir d'une large et profonde compréhension de la réalité.

Il est nécessaire de tenir compte de la part de cette réalité que chacun détient. N'oublions pas le mantra de la synergie : *recueillir auprès du plus grand nombre de gens possible le plus d'idées possible le plus tôt possible*. Avant de draguer les rivières de Puget Sound, mieux vaut écouter les gens de la tribu Skagit. Si nous voulons de bons pâturages en Afrique de l'Est, nous devons vivre au contact des Borana, les consulter et travailler avec eux. L'empathie à l'égard des gens et l'empathie à l'égard de la Terre sont une seule et même chose.

Nous devons aussi comprendre combien toutes les formes de vie sont interdépendantes. Si je suis un militant écologiste trop combatif, je risque de braquer contre moi certaines parties, par exemple des cultivateurs qui produisent des denrées alimentaires, des familles qui essaient de gagner leur vie. Si j'agis de façon isolée, le danger est d'être inefficace ou pire, ce qui revient à allumer une torche dégageant de la fumée noire pour pouvoir éteindre la lumière. Une campagne organisée dans une logique d'affrontement pour sauver le saumon quinnat est le signe d'une mentalité étroite, et non « holistique ».

Inversement, en méprisant les écologistes, j'écarte de la recherche d'une solution ceux-là même qui ont les meilleures connaissances ainsi que l'énergie et la motivation nécessaires pour y contribuer. Je peux être attaché à la croissance économique et aux droits de la propriété et en même temps faire preuve d'une réelle empathie à l'égard de la « grenouille rare » et respecter le point de vue de ceux qui s'en préoccupent. Pour celui qui recherche la troisième voie, aucune situation ne se réduit à une simple alternative.

La sauvegarde de Puget Sound comme de n'importe quel autre environnement fragile implique, selon les mots de John Lombard, « une vision de l'ensemble, non pas simplement du milieu marin, ou du saumon, mais de l'ensemble du patrimoine naturel de la région tout entière [...] La réhabilitation des fleuves de Puget Sound n'est pas un rêve fantasque⁷³ ». Lombard, justement, travaille à promouvoir une troisième voie, un « développement à faible impact » consistant à recycler les eaux pluviales polluées à proximité des sources au lieu de les déverser dans la mer. Les hommes peuvent construire sans nuire à la reproduction des saumons, mais il faut qu'il y ait au moins quelqu'un qui croie à la troisième voie, qui ne rejette pas d'un revers de main la possibilité d'une synergie, et qui soit en mesure de créer la vision du véritable travail à accomplir.

Finalement, à quoi ressemble la réussite ? Nous avons vu combien les gens étaient en désaccord sur cette question, mais il est clair que, pour Puget Sound comme pour le monde entier, la réussite ne peut qu'être holistique. Il s'agit de trouver une solution « gagnant-gagnant » pour les gens *et* pour leur environnement naturel.

Imaginons une vaste montagne couverte de forêts de pins abritant des loups et des daims. Si nous intervenons pour sauver les daims et tuons tous les loups, la montagne risque de souffrir d'une prolifération incontrôlée de daims, qui en feront un désert. L'érosion provoquée par le vent et l'eau fera le reste. Comme l'a dit le grand écologiste Aldo Leopold, nous n'avons « pas appris à penser comme une montagne. D'où ces tempêtes de poussière et ces rivières qui arrachent l'avenir des montagnes pour le jeter dans la mer⁷⁴ ».

La tâche à réaliser est de « penser comme la montagne », de promouvoir une synergie entre l'homme et la nature. Leopold utilisait le mot « conservation » pour parler de cette synergie, « une véritable troisième voie » permettant à la fois de maîtriser l'exploitation de la nature et de la sauver des « humains destructeurs⁷⁵ ».

Dessiner une troisième voie

Avec cette mentalité synergétique, je vais pouvoir penser au-delà des deux voies qui s'imposent naturellement. Je sais aussi que parvenir à cette synergie demande, comme le fait remarquer Peter Corning, « un travail rigoureux, discipliné, voire fastidieux. Cela va à l'encontre de notre culture,

prête ou pas, dans l'urgence perpétuelle, mitraillant les idées et désespérément accro aux innovations technologiques⁷⁶ ». Accéder à la troisième voie se paie.

Ceux qui dégagent leurs idées comme elles viennent sont toujours trop occupés à se tirer les uns sur les autres. Les écologistes radicaux, à New York, pestent contre « l'argent facile propre au capitalisme » qui, selon eux, a transformé le port de leur ville en un véritable désert marin au détriment d'un développement urbain fou, dont l'existence n'est motivée que par l'avidité de certains. Du côté des hommes d'affaires peu sensibles, on se regarde incrédules et on demande : « Que voulez-vous qu'on fasse ? Qu'on démolisse Manhattan ? Qu'on le rende aux Indiens ? » Aucun des deux camps n'a de respect pour l'autre, ni l'empathie ou la discipline nécessaires pour avancer vers la synergie.

Mais en alliant le zèle pour l'environnement des uns au savoir-faire entrepreneurial des autres, d'étonnantes troisièmes voies pourraient voir le jour. Natalie Jeremijenko est un modèle incroyable de synergie : cette militante écologiste australienne a le désir de transformer la ville de New York – sans la détruire – en un paradis écologique urbain. Étudiante en ingénierie aérospatiale, biochimie, neurosciences et physique, Jeremijenko combine des idées puisées dans chaque discipline, qu'elle met ensuite au profit de microprojets destinés à de grands changements.

Au fil des années, le port de New York s'est vu dévasté par la pollution provenant de la ville. Même si beaucoup a été fait en vue d'isoler le port du système d'écoulement des eaux usées, lorsqu'il pleut, les rues rejettent à la mer de vastes quantités de cadmium, de neurotoxines comme celles contenues dans les carburants automobiles et de poussière s'échappant des millions de systèmes de freinage. À moins de retirer tout l'asphalte des rues de New York, il n'y a aucun moyen de stopper ces effets – sauf pour Natalie Jeremijenko.

Pour elle, il suffit de quelques plantes autour de chaque bouche d'incendie pour résoudre le problème. Les plantes filtreraient les toxines relâchées par les eaux de pluie dans les caniveaux et, en prime, apporteraient des touches de couleur à la ville. Au pire, quelques plantes se trouveraient écrasées par les rares véhicules d'urgence se garant près de ces bornes, mais on pourrait les remplacer facilement. Cette solution ferait-elle la différence ? Quand on pense que New York est dotée d'environ deux cent cinquante mille bouches d'incendie, ces minuscules bouts de jardin,

dans chaque quartier, fourniraient en effet un nombre impressionnant de filtres.

De façon tragique, la vie marine dans l'estuaire est également mise en danger par la toxicité des PCB⁷⁷, provenant des nombreux sites industriels alentour. Jeremijenko a disséminé, le long du rivage, de jolies bouées fluorescentes qui clignotent lorsque des poissons s'en approchent. Les citadins peuvent ainsi leur jeter de la nourriture, spécialement conçue pour retirer toute trace du poison.

Jeremijenko a également dessiné des cheminées solaires qui évacuent l'air chaud des immeubles, en le faisant passer à travers un filtre retenant le carbone présent dans le CO₂. Ces cheminées peuvent capturer entre 80 et 90 % du CO₂ s'échappant des dizaines de milliers d'immeubles new-yorkais. Le noir de carbone récupéré peut alors être utilisé pour la fabrication de crayons.

L'avancée la plus prometteuse de Jeremijenko reste son projet d'agriculture urbaine. Si la nourriture pouvait pousser dans la ville, la perte de nutriments et le coût du transport seraient alors diminués. Le toit d'un immeuble pourrait être l'endroit idéal pour accueillir un potager, malheureusement, la plupart des toits new-yorkais ne peuvent supporter plusieurs tonnes de terre. Jeremijenko a ingénieusement conçu une nacelle, faite d'acier léger et d'une enveloppe polymérisée, qui reposerait au-dessus des immeubles, tel un vaisseau spatial sur pied. À l'intérieur de chaque nacelle pousserait, dans la brume et la lumière, un jardin hydroponique. Pendant ce temps, les pieds transféreraient leur poids à la structure du bâtiment. Un savant système de tuyauterie aiderait à réguler la température de l'immeuble en dessous et les eaux récupérées serviraient à l'arrosage des plantes. Ces structures d'acier en forme de larves pourraient bien, un jour, fourmiller dans le ciel new-yorkais et approvisionner la ville en fruits et légumes frais, économisant au passage une quantité non négligeable d'énergie.

« Star dans la sphère artistique alternative » et ingénieur créatif, Jeremijenko franchit en toute simplicité les barrières conventionnelles existant entre art et technologie, entre création naturelle et humaine. Elle a « une vision de la nature dans laquelle nous nous trouvons au centre, interagissant avec elle, et dans laquelle les formes urbaines font partie intégrantes de la nature, établissant un système naturel qui leur serait propre ». Elle voit son travail non pas comme une réponse à nos problèmes

environnementaux, mais plutôt comme une série de questions suggestives : « À quoi servent ces tubes dans l'eau ? Que sont ces capsules luisantes sur le toit des immeubles ? Pourquoi des géraniums poussent-ils autour de chaque bouche d'incendie dans la ville ? » Elle souhaite que les gens s'interrogent et cherchent, ce qu'à leur tour, ils pourraient créer. Disséminant les marques d'une troisième voie dans le paysage urbain, l'incroyable Natalie Jeremijenko est un des rares professionnels à pratiquer le principe de la synergie⁷⁸.

À l'autre bout du monde, la pollution de l'air dans la ville indienne de Delhi tue des dizaines de milliers de personnes chaque année. Bien que les autorités s'évertuent bravement à combattre le problème, Delhi affiche un des airs les plus irrespirables au monde. Lorsque Kamal Meattle, propriétaire d'un ensemble de bureaux sur un parc industriel, a réalisé que le simple fait de respirer le tuait à petit feu, il n'a pas jugé bon d'attendre que les autorités remportent la bataille. En menant ses propres recherches, il a découvert que certaines plantes d'intérieur avaient la vertu de fournir un air assez pur pour permettre à chacun de respirer sainement. Il a alors rempli ses bureaux d'arecas, une plante libérant une quantité importante d'oxygène, et de pothos, qui nettoient les toxines présentes dans l'air. Pour purifier les bureaux, la nuit tombée, il a introduit des « langues de belle-mère » (qui doivent leur nom à leurs feuilles tranchantes !), des plantes qui se passent de la lumière du jour et transforment le monoxyde de carbone en oxygène.

D'après Kamal, utiliser ces trois types de plantes, en quantité suffisante, « reviendrait à être enfermé dans une bouteille, bouchon vissé, sans qu'aucune autre source d'air pur ne soit requise ». En observant les résultats obtenus, il découvrit que ces plantes permettaient de réduire par deux les irritations oculaires, par trois les problèmes respiratoires et par quatre les maux de tête. « Nos tests révèlent une augmentation significative de la productivité humaine de 20 % et une baisse de la consommation d'énergie, dans les locaux, de 15 %. » Dans la mesure où presque la moitié de la consommation d'énergie de la planète passe dans la ventilation, le chauffage et le refroidissement des bureaux, l'économie engendrée par l'utilisation de ces plantes pourrait s'avérer stupéfiante⁷⁹.

Dans l'Ouest de l'Inde, un potier nommé Mansukh Prajapati a inventé un réfrigérateur à petit prix, le Mitti Cool, constitué d'un pot de terre ingénieusement conçu pour garder l'eau, les fruits et légumes, et même le

lait, au frais, et cela pendant plusieurs jours. Ce réfrigérateur, coûtant moins de 50 euros et ne nécessitant aucune source d'énergie, est de ce fait un objet prisé, à la portée des plus démunis. À travers le monde, la réfrigération requiert une quantité importante d'énergie, générée par la combustion d'énergies fossiles. Le recours à des solutions, telles que celle apportée par le Mitti Cool, permettrait d'économiser des millions de tonnes de charbon, de gaz et de barils de pétrole⁸⁰.

Le bien-être de nos sols

Le manque de terre constitue une menace bien inquiétante pour notre survie sur cette planète. Selon un spécialiste, « nous allons progressivement manquer de terre... Chaque année, aux États-Unis, les fermes déversent assez de terre pour remplir une camionnette entière pour chaque famille que compte ce pays. Cela représente une quantité impressionnante... On estime à vingt-quatre milliards de tonnes la terre perdue chaque année dans le monde – cela équivaut à plusieurs tonnes par habitant de la planète. Chaque seconde, le Mississippi rejette un nouveau chargement de terre arable dans la mer des Caraïbes. » Face aux technologies agricoles modernes, aux contraintes humaines et au surpâturage, la plus grande partie de nos terres labourables se transforme en désert. Environ 40 % de nos terres sont sèches, les déserts s'étendent et la biodiversité s'amenuise. Dans la mesure où il faut environ cinq cents ans pour produire deux centimètres et demi de terre arable, faire revivre ce sol est un challenge décourageant. « La technologie ne peut tout simplement pas résoudre le problème de la consommation d'une ressource plus vite qu'elle ne se régénère : il arrivera un jour où elle viendra à manquer⁸¹. » Doit-on alors choisir entre renoncer à la révolution agricole qui nourrit les habitants de notre planète ou condamner les générations à venir à une terre stérile et à la famine ?

Penseur de la troisième voie et biologiste zimbabwéen, Allan Savory a remporté le Buckminster Fuller Challenge en rejetant ce choix cornélien. La remise annuelle de ce prix, couronnant des grands champions en matière de synergie, revient à des personnalités qui proposent « des solutions innovantes et radicales à des problèmes en apparence insurmontables⁸² ». La solution apportée par Savory pour régénérer la terre est en fait très simple : faire paître intensivement des troupeaux de bétail qui, avec leurs sabots, ameublissent la terre et fertilisent le sol par leur déplacement,

rendant la terre arable en quelques années, au lieu des siècles habituellement nécessaires. Dans des endroits où le gouvernement a banni le pâturage afin de préserver les sols, Savory, en agissant à l’opposé, a généré des dizaines de milliers d’hectares de terres nouvelles.

Savory appelle ce contretype « la gestion holistique » de la terre. Intuitivement, lorsque vous voyez du bétail se nourrir de toute l’herbe disponible, votre réaction première est de laisser la terre se reposer, donc vous déplacez les animaux. Il vous faut réparer plutôt que jeter, vous vous trouvez dans une mentalité de conservation et non dans une mentalité du bien-être. La vraie solution, d’après Savory, est contre-intuitive : il faut réussir à se débrouiller avec le système naturel dans son ensemble, afin de ne pas le détruire avec des solutions de pacotille qui semblent, certes, rapides et faciles au premier abord, mais aux conséquences désastreuses sur le long terme :

Prenez l’invasion des plantes nocives – si vous les traitez seules, vous serez voué à l’échec. Dans le Montana, des dirigeants ont dépensé plus de cinquante millions de dollars dans le but de tuer une variété invasive de centaurees. Cette plante pourrait bien devenir l’emblème de l’État, puisqu’elle y est plus que jamais présente. En réalité, la centauree n’a jamais été un problème, elle est seulement symptomatique du recul de la biodiversité. Les Texans ont, quant à eux, dépensé plus de deux cents millions de dollars afin d’éradiquer, d’empoisonner, de déraciner le mesquite. Désormais, cette autre plante invasive se rencontre en quantité plus importante que jamais. En réalité, elle n’a jamais été un problème, seulement un symptôme du recul de la biodiversité⁸³.

La biodiversité est un signe de bonne santé du sol. Si vous vous munissez d’une pelle et creusez dans une terre de qualité, vous pourrez voir et sentir la vigueur des bactéries, de la moisissure, des vers de terre, l’abondance de la végétation. Vous y verrez également le juste équilibre entre naissance, vie et décomposition. Un sol mort est stérile : quelle grave réalité quand on sait que le futur de l’homme dépend du bien-être de sa terre. Sans oxygénation ou engrais, la terre meurt, emportant avec elle la biodiversité. Après trente années passées à observer le cycle des herbages africains, Allan Savory intégra leurs principes dans son travail au lieu de les rejeter.

Même si Savory a ses détracteurs et qu’il est juste de penser que ses méthodes s’appliqueront mieux dans certains endroits que dans d’autres, il faut souligner son instinct de la synergie et son esprit contretypique, refusant le conformisme de la pensée binaire, lui préférant l’excitation et la simplicité offertes par la troisième voie. Il perçoit les connexions existant

entre les cultures humaines et les animaux, la faune et la flore, la terre, l'eau et le bien-être de la planète dans sa totalité :

La gestion holistique du bétail et autres animaux de pâture favorise la régénération extrêmement rapide de la couche arable qui, pour la plupart, a été détruite dans tous les endroits où l'agriculture humaine est intervenue. Cette nouvelle couche arable contiendra, par nécessité, une quantité importante de carbone puisé dans l'atmosphère, et suffisante – lorsqu'elle intervient en parallèle de réductions d'émissions de gaz à effet de serre provenant, de la combustion d'énergies fossiles – pour lui rendre son équilibre préindustriel⁸⁴.

Je ne peux prédire si la troisième voie ouverte par Savory fera ses preuves ou non. Mais j'admire les gens qui, comme lui, se sont libérés de la pensée binaire et de la banalité du grand débat. D'un côté, ils se sont affranchis d'un environnementalisme « qui cherche à restreindre l'ambition de l'homme, ses aspirations et son pouvoir, au lieu de les libérer et les diriger », comme l'affirme si justement un fin observateur⁸⁵. D'un autre côté, ils se sont également affranchis de l'aveuglement cynique dans lequel sont plongés ceux qui ne voient pas la menace que représentent les intérêts de leurs affaires carnassières pour notre planète (encore plus justement lorsque leur salaire implique qu'ils ferment les yeux). Ils ne sont pas non plus prisonniers de ce grand milieu qui n'attend que peu de chose du grand débat.

Notre capacité à imaginer une troisième voie, s'éloignant de la destruction de notre planète ou le renoncement à notre mode de vie, est régie par notre perception des choses. Les contretypes à notre surconsommation d'énergie abondent. Comme nous l'avons vu, même ce qui apparaît comme une troisième voie de garage peut avoir des conséquences importantes sur notre environnement. En libérant le pouvoir de la synergie, nous pouvons redonner un souffle nouveau à la gloire et à la beauté du monde que nous partageons.

Un monde dénué de pauvreté

La pauvreté est sans doute l'un des plus gros problèmes auxquels notre société doit faire face. Elle semble être à la base de tous les crimes et les violences, de tous les abus et les maux endurés par notre société. Nous regardons la misère avec angoisse mais, trop souvent, nous retirons la main qui pourrait être tendue. Il est certain que la pauvreté est intrinsèquement liée à la culture et que ceux que l'on juge pauvres dans certains pays seront

considérés bien plus aisés ailleurs. Néanmoins, où qu'ils se trouvent, les plus démunis souffrent, entraînant l'empathie des plus bienveillants. Les personnes, à travers le monde, ayant répondu à notre questionnaire « Serious Challenge » sont profondément préoccupées par les effets de la pauvreté, face aux très fortes inégalités économiques :

- ▷ « La pauvreté est tellement souvent le catalyseur de colère, de haine, de convoitise ou de jalousie derrière les guerres, la terreur et le chômage – résoudre le problème de la pauvreté aurait une influence fondamentale. »
- ▷ « Tellement de gens vivent sans le minimum vital, que d'autres considèrent, à tort, comme un dû. »
- ▷ « Aucun être humain ne devrait passer sa vie entière dans la misère. Elle est la source de tant de difficultés majeures, comme l'absence d'un système éducatif adéquat ou les problèmes environnementaux. »
- ▷ « La récurrence de la pauvreté, à travers le monde, contribue fortement à la montée du terrorisme. [...] Les plus pauvres, n'ayant pu bénéficier d'un système éducatif, sont plus enclins au [lavage de cerveau]. »
- ▷ « Avec les sommes d'argent dépensées inutilement ces dernières années, il est devenu évident que la guerre contre la pauvreté, la drogue, le chômage n'a jamais été un vrai combat. On nous a menti et on continue à nous mentir. Nous en payons encore le prix, certains de leur vie même, pour le bien d'une poignée seulement. »
- ▷ « Le taux de chômage dans notre pays poursuit son envolée incontrôlable. [...] Il y a si peu, voire pas du tout d'espoir pour la plupart des chômeurs. »
- ▷ « Notre pays fait partie des plus pauvres d'Asie. C'est un cri de ralliement [...] quand la majorité de la population appartient à la classe défavorisée. Il y a peu d'emplois, un système éducatif pauvre, une dette énorme, un gouvernement inexistant et une corruption galopante. »
- ▷ « Un monde meilleur, d'après moi, serait un monde sans misère. »

Qu'ils soient de droite ou de gauche, les politiques s'accordent à penser qu'un monde dénué de pauvreté est à notre portée, à condition de suivre

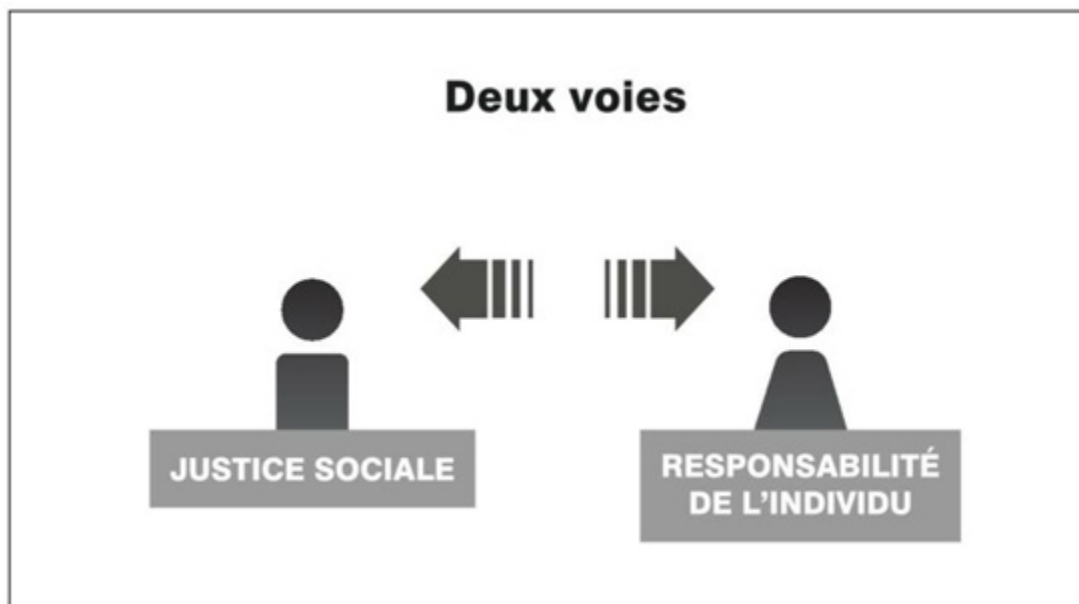
leurs recommandations. Quand bien même il s'agit d'un des rares sujets sur lequel leurs idéologies sont claires, cela ne les empêche pas d'être en total désaccord sur les moyens d'en finir avec la pauvreté.

Chaque hiver, déclarent les chercheurs, entre vingt-cinq et trente mille personnes meurent de froid au Royaume-Uni. Pour la plupart, ce sont des personnes âgées ou vulnérables, dans un des pays les plus développés au monde. Très justement outragée, la gauche se demande pourquoi on meurt plus de froid dans un pays tempéré qu'en Sibérie et blâme « une élite économique insensible et sans considération pour les maux qui touchent leurs semblables ».

Alors que le prix de plus en plus élevé des combustibles pénalise les plus pauvres, les fournisseurs d'énergie s'enrichissent, s'indigne la gauche. Quelle profonde injustice ! La solution : contrôler les prix et « prendre l'argent des riches consommateurs pour le donner aux plus démunis⁸⁶ ».

Pendant ce temps-là, la droite demande aux pauvres de se départir de leur habitude de toujours compter sur l'État pour leur venir en aide. Les conservateurs britanniques pointent du doigt le « cercle vicieux » d'une dépendance à l'assistanat public, d'une génération à l'autre. En effet, le nombre de personnes en âge de travailler dans les foyers de chômeurs approche les cinq millions. Ces politiques revendiquent que le système d'assistance sociale, « originellement dessiné pour venir en aide aux plus démunis de la société, les enferme plus qu'il ne les allège de cette condition » et que leur apporter plus de chaleur, de nourriture et de couverture sociale les enfonce encore plus profondément dans la dépendance⁸⁷.

On ne peut reprocher l'appel lancé vers une prise de responsabilité plus prononcée mais, simultanément, on ne peut accepter que les personnes les plus démunies et vulnérables souffrent pendant que d'autres, dans la société, continuent de mener une vie bien confortable. C'est un dilemme pour les adeptes de la pensée binaire, qui se sentent obligés de choisir un camp. Pendant ce temps, ceux du grand milieu n'ont pas de réponses à apporter et n'en attendent guère en retour : « Il y aura toujours des pauvres », se lamentent-ils.



Je ne cherche pas à faire passer les partisans de droite ou de gauche pour des hommes de paille. Chaque parti s'est plié aux principes oscillant entre responsabilité personnelle et sociale et chaque parti a grandement contribué à notre prospérité économique, bien souvent, d'ailleurs, par la simple opposition à l'autre camp. Mais la lutte acharnée et binaire entre les idéologues n'a pas vraiment aidé à se sortir du cycle de la pauvreté. Les indemnités de chômage ont, certes, rendu certaines personnes dépendantes, mais les exhortations à « se secouer et trouver un travail » n'ont pas vraiment porté leurs fruits non plus. En tant que pratiquants de la synergie, nous sommes fatigués par le chipotage entre les adeptes de la pensée binaire ; nous souhaitons qu'ils nous rejoignent et se dirigent, avec nous, vers un ailleurs plus haut, plus abouti et plus ouvert que celui qu'ils nous proposent. Notre but ultime et principal est d'accéder à un monde dénué de pauvreté.

Richesse primaire contre richesse secondaire

Une voie supérieure et plus aboutie commence avec moi. Mon regard sur les plus pauvres est-il condescendant ? Est-ce que je considère que s'ils étaient aussi vertueux et ingénieux que moi ils seraient plus riches ? Parallèlement, si je ne suis moi-même pas aussi aisé que je le souhaiterais, est-ce que je me positionne en victime ? Est-ce que je pense, parfois, que

les plus fortunés me sont redevables ? Lorsque je regarde le monde, à travers mon prisme idéologique, mon regard tend-il plutôt vers la gauche ou la droite ? Mon identité s'est-elle fondue dans celle d'un parti politique ?

Ni la victime ni son bourreau ne pourront proposer une solution satisfaisante.

Aussi longtemps que les handicaps physiques, mentaux ou émotionnels existeront – qu'ils soient auto-infligés, héréditaires ou qu'ils soient le résultat d'un manque de chance –, une certaine partie de notre société restera dépendante de l'autre. Je connais un jeune homme, Frank, atteint d'une dystrophie musculaire, il ne peut taper que faiblement sur son clavier et ne gagne que quelques dollars par-ci par-là. Il doit être nourri et soigné comme un nouveau-né. Il n'a aucune famille et aucun bien, si ce ne sont les vêtements qu'il porte ; même sa chaise roulante appartient à l'État. Cependant, je ne le définirais pas comme quelqu'un de pauvre, car ses nombreux amis, son intelligence et la noblesse de son caractère lui apportent une certaine fortune. Lorsque je parle d'un monde sans pauvreté, j'envisage un monde qui abonde en richesses de la nature de celles dont Frank jouit. C'est une autre forme de richesse. L'argent n'en représente qu'une seule, c'est un signe de réussite secondaire. La réussite primaire, comme je l'ai dit précédemment, vient de notre caractère et se mesure à nos contributions. L'intégrité, l'honnêteté, le dur labeur, la compassion pour autrui : en adoptant ces qualités, on ne peut être pauvre selon les critères de la richesse primaire. Dans un monde peuplé d'individus dotés de telles vertus, nul ne pourrait être pauvre, pas même les faibles ou les handicapés. Bien souvent (sans aucune garantie pour autant), la richesse secondaire suit naturellement. Les atouts menant généralement à la prospérité matérielle ne changent pas : ce sont le caractère, l'éducation, les compétences, les relations développées au fil du temps, et la patience. Ce sont là des qualités naturelles et ceux qui les appliquent dans leur vie de tous les jours sont à la fois humbles et confiants. Il est vrai que certaines personnes deviendront riches, non pas grâce à ces qualités, mais simplement par naissance, chance ou calcul ; cela peut très facilement rendre amer. Mais si je me positionne en victime, je vais attendre de la société qu'elle devienne « juste », au lieu de développer ces atouts primaires qui mèneront à la prospérité. Par opposition, si je considère les pauvres comme de simples parasites paresseux, j'estimerai que leur venir en aide est moralement dangereux, pour eux et pour la société.

En tant qu'adeptes de la synergie, en revanche, nous ne nous préoccupons pas de ce qui est juste ou non – nous voulons dépasser cet état vers une troisième voie. Nous reconnaissons que la richesse primaire précède la richesse matérielle et que la première règle à appliquer est de promouvoir les atouts de la réussite primaire pour nous-mêmes, et pour la société. En revanche, nous ne considérons pas les plus démunis comme des êtres inférieurs ou déviants qui se saisissent avec empressement de tout ce qui leur est offert à nos dépens. Parmi tous les êtres peuplant notre planète, ils sont ceux qui méritent notre respect et notre sympathie. On les envisage à travers l'esprit de l'*Ubuntu*, comme des êtres irremplaçables, naturellement doués, sans qui nous serions moins humains. On leur redonne la vue pour qu'ils prennent conscience de leur propre valeur et de leur potentiel. Dès lors qu'ils se voient tels qu'ils sont, ils acquièrent une forme de richesse spirituelle qui amènera la richesse matérielle.

Comme tant d'autres personnes désavantagées dans notre société, le jeune Weldon Long se trouvait sans toit et sans argent. Sorti du système scolaire à quinze ans et sans talent particulier, il trouva refuge dans la bière et la drogue dès qu'il pouvait se procurer un peu d'argent. Il n'avait pas un gramme d'amour-propre. À l'âge de trente-deux ans, il avait déjà fait trois allers-retours en prison pour vol, n'avait pas d'argent, pas d'espoir et pas de futur. « C'était un loser ordinaire. Il n'avait jamais réussi à garder un travail. Il avait abandonné son fils de trois ans. Il n'avait jamais été propriétaire d'un logement. Il avait passé sa vie entière dans un état de désespoir total⁸⁸. » Weldon Long était le plus pauvre parmi les pauvres.

Derrière les barreaux de sa prison, il commença à lire avec avidité tous les livres de la bibliothèque et découvrit les ouvrages de Ralph Waldo Emerson. La perspicacité de ce philosophe, parmi les plus grands, le hanta : « Nous devenons ce à quoi nous pensons à longueur de journée. » Tel qu'il le dit lui-même, il se concentra sur ces mots, se les répétait inlassablement dans sa tête, en regardant son reflet dans le miroir de sa cellule.

Il réfléchit à ces mots avec intensité, le regard planté sur sa misérable réalité. Il se fixait et s'interrogeait. La vie a-t-elle plus à offrir ? Que faut-il pour le savoir ? Serait-il capable, ne serait-ce que d'altérer le cours de sa destinée visiblement toute tracée, rien qu'en changeant la teneur de ses pensées « quotidiennes » ?

Malgré les épreuves, qui lui semblaient insurmontables, il décida de tenter sa chance.

Il commença son périple vers un changement radical de sa vie. Il était désespéré, et les gens désespérés agissent désespérément. Il était absolument déterminé à changer le cours de sa vie.

Il commença à envisager un « nouveau » Weldon Long, un père et un mari dévoué, une personne éduquée, un homme d'affaires respectable, apportant une pierre à l'édifice de notre société. Il s'inventa des histoires dans lesquelles il se donnait ces différents rôles. Il remplit son esprit, jour après jour et durant toute la journée, de ces images de succès primaire. Cette transformation dans sa façon de penser influença sa façon d'agir. Il se mit à lire tout ce qui pouvait l'inspirer : Emerson, la Bible, des ouvrages de développement personnel. Il écrivit à son fils tous les jours. Il suivit tous les cours offerts par la prison et finit par obtenir une licence et un MBA avec les félicitations les plus distinguées. (« J'étais au pénitencier, pas à l'université ! » plaisantera-t-il plus tard.)

Je me mis enfin à croire que j'étais totalement responsable de mon changement. Je ne pouvais pas contrôler les gens ou les choses autour de moi, alors, prendre mes responsabilités signifiait ne plus geindre et ne plus me trouver d'excuses. Il n'y avait aucune certitude que mes visions se matérialisent. Néanmoins, il fallait que j'agisse [...] que je fasse tout ce qui était en mon pouvoir pour devenir un être humain décent.

À la sortie de mon troisième séjour en prison, en 2003, les choses avaient changé. Au lieu de me complaire dans ce que j'avais toujours fait – boire, me droguer, commettre des délits –, je suis devenu clean et sobre. Je me suis évertué à atteindre les succès que je m'étais fixés et la vie dont j'avais rêvée, en travaillant dur, avec intégrité, et en prenant enfin les responsabilités de mes actes⁸⁹.

Enfin libre, Weldon dut faire face à ses pires démons. Serait-il rattrapé par son passé ou réussirait-il à braver ses peurs pour construire une nouvelle vie ? Heureusement, il avait alors pris l'habitude de se contempler dans des rôles nouveaux et productifs. Trouver un travail fut ardu car peu d'employeurs étaient enclins à offrir sa chance à un repris de justice. Il réussit finalement à trouver un emploi dans une entreprise de vente d'appareils de chauffage et de ventilation et, dès le premier mois, explosa tous les records de vente. Pour la première fois, il menait une vie honnête. Très vite, il monta sa propre entreprise d'équipement, qui prospéra joliment, grâce à ses efforts. Il possède maintenant de belles demeures, dans le Colorado et à Maui, et y vit entouré de sa femme et son fils.

Je connais personnellement Weldon Long et c'est une personne que j'admire. Rien de tout cela n'aurait pu se produire s'il n'avait réalisé qui il était vraiment : un être puissant, au potentiel seulement limité par ses

propres choix. Les objectifs spirituels guident l'intuition qui, elle-même, guide la conduite, qui entraîne des résultats. Si vous encouragez les gens à réfléchir en fonction de ce qu'ils peuvent apporter, vous les poussez immédiatement vers une dynamique de réflexion plus spirituelle. Si vous touchez le cœur des pauvres gens, si vous les aidez à se considérer comme des êtres humains de grande valeur, ils prendront eux-mêmes la route qui les conduira loin de la pauvreté. C'est la tâche qu'il faut chercher à accomplir.

Ce qu'a fait Weldon Long est à la portée de tous, mais le changement de paradigme, de loser ordinaire à acteur talentueux, ingénieux et fructueux de la société, représentait un saut effroyable pour lui. Si vous lui demandez, il vous dira que le plus grand des obstacles, celui qui vous empêche de franchir le pas, est la peur : « Je me suis aperçu que la peur était la cause principale de tous mes échecs. [...] Mes pensées les plus épouvantables étaient devenues des prophéties que je m'infligeais à moi-même⁹⁰. » Les plus pauvres sont face à un dilemme décourageant. Beaucoup commencent leur vie avec des problèmes de santé ou au sein d'un foyer dysfonctionnel. Leur éducation prend du retard et, faute de diplômes, ils ne trouvent pas de travail décent. Alors que les années passent, ils voient un fossé se creuser encore plus grandement devant eux, et il faudra une force et un courage incroyables pour le dépasser. C'est pourquoi ils sont tant à craindre d'essayer. Pour eux, le choix se résume à sauter et échouer encore et encore ou s'enfoncer encore plus profondément dans la pauvreté.

Mais pourquoi ne font-ils pas un effort pour trouver un travail ?

Comme la plupart des dilemmes, celui-ci est bien évidemment erroné. L'histoire de Weldon Long a prouvé qu'il existait une troisième voie. Néanmoins, des forces culturelles écrasantes rebutent les pauvres gens qui essaient de s'en sortir. Notre société est prise entre ceux qui demandent, frustrés : « Mais pourquoi ne font-ils pas un effort pour trouver un travail ? » et ceux qui, par le simple fait de toucher des indemnités de chômage, perpétuent la pauvreté à travers une forme de gentillesse malavisée. À notre époque, « trouver un travail » peut vite devenir un challenge insurmontable pour les personnes souffrant d'une petite santé, de peu d'éducation ou de contacts. Quant à montrer de la bonté envers les pauvres en leur permettant une vie sans effort, le grand moralisateur C.S.

Lewis observa avec sagesse : « L'amour est quelque chose de plus solennel et splendide que la simple preuve de gentillesse⁹¹. » Notre société a un devoir bien plus grand, vis-à-vis des plus pauvres, que de simplement leur tendre des bons d'achat ou de leur lancer des exhortations.

Après trente-deux années passées au sein d'une grande entreprise comptable, Dave Phillips n'avait absolument pas l'intention de passer sa retraite sur la pelouse d'un parcours de golf. Pendant des années, Dave et sa femme, Liane, ont donné de leur temps à de multiples œuvres caritatives et aspiraient à faire plus pour leur communauté de Cincinnati, dans l'Ohio. Étonnés d'apprendre que le taux de pauvreté dans leur ville était passé de 12 à 24 % au cours de la dernière décennie, ils décidèrent de consacrer le reste de leur vie à sortir les pauvres de leur misère.

Sans la moindre idée sur la façon de s'y prendre, et forts seulement de l'expérience de Dave dans le milieu des affaires et de leur capacité à tous deux à sympathiser, ils apprirent tout ce qu'ils purent sur le sujet et sur les moyens d'aider. Après avoir étudié un nombre important de programmes de réinsertion professionnelle dans leur pays, ils rassemblèrent leurs idées et lancèrent Cincinnati Works, « une association de membres » à but non lucratif, reconnue comme « le meilleur des cabinets de recrutement, apportant des solutions gagnantes à tous les coups, aux personnes en situation précaire et aux entreprises en recherche de travailleurs qualifiés débutants ». Leur modèle se développe aujourd'hui à travers les États-Unis.

Cincinnati Works (CW) est une véritable solution alternative pour les plus démunis. Faute de pouvoir se reposer sur un important réseau d'entraide, les plus pauvres se tournent habituellement vers les agences publiques d'aide à l'emploi, lesquelles font de leur mieux pour leur trouver des opportunités de travail, leur apprendre à rédiger un CV et à préparer leurs entretiens. Ces agences considèrent leur rôle accompli dès lors que leurs clients trouvent un emploi. Mais cette approche est beaucoup trop limitée pour la vraie tâche qui est en jeu ici. Les chômeurs chroniques gardent rarement un travail bien longtemps ; la durée moyenne, après trois mois, atteint un taux désastreux d'abandon de 15 à 20 %. La vraie solution, d'après Liane Phillips, est d'adopter « une approche holistique du chercheur d'emploi ». Selon elle, les personnes complètement démunies sont en recherche de soutien, pas uniquement matériel, mais aussi émotionnel, mental et spirituel.

Chez CW, les chômeurs chroniques ne sont pas des « clients » mais les « membres » d'un groupe de soutien réciproque dont le but est d'obtenir l'avancement professionnel *via* un partenariat à vie. La plupart des membres sont des femmes afro-américaines, des mères célibataires qui se battent pour travailler et en même temps subvenir aux besoins de leurs enfants. « Elles ont tellement de difficultés à surmonter », affirme Shirley Smith, une des spécialistes de CW. « Déposer les enfants chez différentes baby-sitters, prendre plusieurs bus, faire en sorte d'avoir assez d'argent pour finir le mois. [...] Elles ont besoin qu'on leur répète à longueur de temps : "Oui, vous pouvez y arriver", parce que personne d'autre n'est là pour le leur dire. Nos membres doivent sentir qu'elles se trouvent dans un endroit qui reconnaît leurs besoins et qui les soutiendra, durant toutes les étapes qui les mèneront hors de la pauvreté. »

Ce soutien émotionnel, sur lequel elles peuvent compter, est crucial. Lors de leurs recherches, les Phillips ont découvert que 60 % de leurs membres souffraient de dépression chronique. Ce constat ne concerne pas seulement les pauvres de Cincinnati, mais de partout ailleurs. Les symptômes de la dépression sont souvent perçus comme de la paresse. Liane Phillips déclare :

Nous nous sommes aperçus que cette impression était totalement fausse. La plupart des pauvres gens que nous avons rencontrés sont loin d'être fainéants. Pour eux, chaque jour est une lutte qui demande une bataille constante. Des tâches qui nous semblent simples et automatiques leur demandent une énergie incroyable : se rendre et revenir de leur lieu de travail, faire les courses et trouver l'argent nécessaire pour les payer, encaisser un salaire – lorsque vous en avez un – sans compte bancaire. [...] Nous fûmes frappés en réalisant la profondeur de leur désespoir et leur frustration à essayer – et échouer inlassablement – de trouver un travail.

Sur place, une psychologue aide les membres à gérer médicalement et émotionnellement les cicatrices provoquées par leur état de précarité. Une vie entière d'échecs et de rejets rend craintif. « C'est très effrayant de chercher un travail », s'exclame un membre de CW. « À force d'être rejetée, j'étais constamment déçue par moi-même. Je me demandais où j'avais bien pu commettre des erreurs et lesquelles. » Une autre décrit : « Le simple fait de quitter la maison me faisait peur, sortir et chercher un travail, la peur d'être repoussée et rejetée, la peur qu'on ne me rappelle pas. » Le sentiment d'isolement et la pression sociale leur insufflant que quelque chose cloche chez eux sont un supplice. Pour la plupart, quelle que soit la

misère dans laquelle ils se trouvent, courir le risque d'échouer à nouveau est simplement au-dessus de leurs forces.

À cause de ces blessures émotionnelles, étant à fleur de peau, le vrai problème n'est pas de *trouver* un travail, mais bien de le *garder*. Cette découverte fut une vraie révélation pour les Phillips. Une fois embauchés, beaucoup démissionnent lorsque, par exemple, un collègue leur manque de respect, s'ils ratent un bus ou le jour où leur enfant tombe malade. Démissionner encore et encore est décourageant pour eux et les discrédite aux yeux des employeurs. « Simplement dans le feu de l'action ou en réaction à un problème – réel ou imaginaire –, ces personnes démissionnent sur-le-champ, incapables de réaliser à quel point la capacité à garder un emploi est cruciale pour leur futur. » Avec son esprit mathématique, Dave se pencha sur le problème et réalisa qu'il fallait un an en moyenne à une personne pour se stabiliser dans un travail et que la perte d'emploi intervenait, en général, durant les trois premiers mois. En réaction, CW mit en place un plan très strict, d'une durée de trois mois, donnant la priorité à une communication fréquente et à un suivi. Le mantra est : « Téléphonnez avant de jeter l'éponge. » Les membres, en état de panique totale, appellent désormais la hotline de CW afin d'obtenir de l'aide dès qu'ils rencontrent des difficultés.

Passer une année entière dans un travail apporte, en général, la stabilité matérielle et émotionnelle. Une membre témoigne : « Je crois que de ne pas avoir de travail amplifiait ma dépression, mon isolement [...], me donnait l'impression que quelque chose ne tournait pas rond. À l'inverse, quand je travaille et que je m'enferme dans ma petite routine, je me sens bien. Ça me donne l'impression d'être normale. J'ai le sentiment d'appartenir à un réseau, d'être connectée. »

CW s'affaire à renforcer la force mentale de ses membres. Par exemple, des ateliers leur enseignent les « non-dits » rencontrés sur leur lieu de travail, comment développer des relations fortes, comment gérer un chef difficile ou ne jamais démissionner sans avoir appelé la hotline au préalable. Les membres apprennent ainsi à gravir les échelons qui les aideront à sortir définitivement de la précarité : développer des compétences recherchées, obtenir un certificat ou un diplôme, passer leur permis de conduire.

L'avantage pour les entreprises de Cincinnati, qui emploient et sponsorisent des membres de CW, est la garantie d'un employé qui restera :

CW « a largement contribué à réduire le turn-over d'un certain nombre d'entreprises – dans certains cas, par plus de la moitié – en plaçant quatre mille chômeurs en situation de précarité et en leur apportant les ressources nécessaires pour perdurer dans leur emploi. [...] Pour Fifth Third Bank, 90 % des personnes engagées à travers CW restent au moins un an chez un même employeur. Comparez cela avec le taux habituel de l'entreprise qui avoisine les 50 %⁹² ». Chez CW, 80 % des membres gardent leur emploi au moins un an.

L'impact de CW est vraiment révolutionnaire. Alors que les agences gouvernementales dépensent en moyenne trente mille dollars par an et par foyer pauvre à Cincinnati, il suffit à CW d'un investissement unique de mille deux cents dollars pour aider une personne à trouver et garder un emploi. Sur dix ans, CW peut permettre une économie de cent millions de dollars à la communauté. « Alors pourquoi ne font-ils pas un effort pour trouver un emploi ? C'est LA question qui se pose lorsqu'on est face à des chômeurs chroniques, déclare Liane Phillips. Cette somme ahurissante se trouve être la dépense minimum qu'il en coûtera à la société pour venir en aide à chaque foyer américain, durant toute sa vie⁹³. »

Trop souvent, les choix des chômeurs chroniques se limitent à renoncer ou se raccrocher aux services gouvernementaux d'aide à l'emploi, dont les mécanismes semblent bien usés. L'approche holistique de Cincinnati Works est une troisième voie très simple. Seule une poignée, comme Weldon Long, s'en sortiront à la sueur de leur front et par la force de leur pensée ; mais, pour la plupart des trente-sept millions de personnes précaires aux États-Unis, l'amour « solennel et splendide » offert par des penseurs de la troisième voie, tels que les Phillips, peut signifier l'autonomie et la fin d'une existence misérable.

Mettre fin à la pauvreté, de l'intérieur

Pour la majorité d'entre nous, un monde dénué de pauvreté semble inconcevable. À travers le monde, huit cent soixante-dix-huit millions de personnes ne peuvent se payer le minimum vital, comme de l'eau potable, de la nourriture ou même un abri. Parmi eux se trouvent des dizaines de millions d'enfants vivant dans les rues. Plus de onze millions de ces enfants ne fêteront pas leur cinquième anniversaire. Pour les personnes de bonne volonté, le challenge, pour venir à bout de ces problèmes, est énorme.

Il y a, cependant, de bonnes nouvelles. Entre 2005 et 2010, le nombre de pauvres a baissé de presque un demi-milliard dû à la croissance économique survenue dans les pays émergents. Laurence Chandy, de l'Institut Brookings, observe : « Une réduction de la pauvreté de cette amplitude est sans précédent dans notre histoire : jamais auparavant autant d'individus n'ont été tirés de la misère sur une période aussi courte. » Il semble que les pays en voie de développement soient réellement en train de se développer et peut-être commence-t-on enfin à apercevoir la fin de la misère totale⁹⁴.

Des dizaines de millions de personnes, sur le modèle de Weldon Long, ont réussi à se sortir eux-mêmes de l'enfer de la misère et ont rejoint le marché de l'emploi. Bien évidemment, l'élément catalyseur dans cette histoire est la croissance des marchés mondiaux à travers l'Asie, l'Afrique et l'Amérique latine, mais il est agréable de constater que, face à des opportunités, nombreux sont ceux qui les saisissent de leur propre initiative.

Partout, des personnes autrefois dans la précarité trouvent une troisième voie, une alternative entre se complaire dans la pauvreté ou attendre d'être sauvés. Cette troisième voie se trouve en eux. Les gouvernements et les œuvres caritatives ont beaucoup apporté mais, au final, l'approche la plus efficace pour éliminer la précarité vient de l'intérieur. Les efforts, pourtant bien intentionnés, de l'extérieur pour mettre en place des fonds et des ressources ne fonctionnent pas très bien, à moins qu'un changement n'intervienne de l'intérieur. Ce changement s'appelle le respect de soi.

Les personnes, à l'extérieur, *peuvent* faciliter ce changement. Il y a des années, Jerry et Monique Sternin étaient les représentants d'une association qui luttait pour améliorer la nutrition chez les enfants vietnamiens. Dans des milliers de zones rurales, des bébés en bonne santé dépérissaient, faute d'une alimentation saine. Le gouvernement vietnamien invita alors les Sternin pour voir ce qu'ils pourraient faire sur le terrain. Ils n'étaient pas les premiers à recevoir cette invitation. Un certain nombre de groupes étaient déjà venus, puis repartis, apportant du lait et des biscuits hypervitaminés, mais lorsque les réserves et la volonté d'aider s'étaient épuisées, ils avaient abandonner leurs efforts : « Ils sont venus, ils ont nourri, ils sont repartis et rien n'a changé », raconte Jerry Sternin.

« Les raisons de ces échecs ne sont pas très difficiles à comprendre, explique Sternin. Les villageois se trouvaient être des bénéficiaires passifs de programmes, ni encouragés ni obligés à changer les pratiques sous-

jaçentes qui avaient mené à la malnutrition de leurs enfants. » Bien qu'ayant emporté avec eux des compléments alimentaires, les Sternin décidèrent de ne pas laisser tomber la nourriture du ciel mais, au contraire, commencèrent une recherche, parmi les villageois eux-mêmes, pour trouver des réponses⁹⁵.

La première étape fut de rencontrer les chefs de quatre villages. Les Sternin découvrirent avec stupéfaction que, sur la question de la malnutrition de leurs enfants, on n'avait jamais demandé leur avis à ces leaders. Ils se penchèrent sur le sujet, non sans un certain zèle. Des volontaires pesèrent chaque enfant et comparèrent leur poids en fonction des revenus du foyer dont ils étaient issus. Les villageois furent ébahis de constater que certains enfants, parmi les mieux nourris, venaient des familles les plus pauvres. Déconcerté, chacun voulait savoir ce que ces familles faisaient différemment et il s'ensuivit un processus intense d'écoute empathique. Les villageois absorbèrent tout ce que leurs voisins avaient à leur dire, quand bien même ces derniers se trouvaient au plus bas de l'échelle sociale.

Rapidement, il devint clair que les plus pauvres d'entre les pauvres ajoutaient à la ration familiale de riz de minuscules crevettes et des feuilles de patates douces sauvages, récupérées dans les rizières. Ces sources de protéines et de vitamines, autrefois considérées comme inappropriées pour les enfants, devinrent soudainement très prisées. Ces découvertes, et d'autres encore, qui sauvèrent des milliers d'enfants de la malnutrition, avaient toujours fait partie de la culture de ces communautés, mais les parents, aveuglés par leur propre manque de respect, les avaient jusque-là ignorées. « Nous venons de villages pauvres, répétaient-ils. Nous n'avons pas de réponses. Nous souffrons jusqu'à ce que les riches et les plus éduqués nous viennent en aide. »

En penseurs de la troisième voie, les Sternin savaient que, sans un changement dans le paradigme, les enfants des villages auraient été les victimes du mode de pensée binaire, qui sévit parmi les plus démunis : « Les autres ne vont pas nous aider et nous ne pouvons nous aider nous-mêmes. » Les Sternin apprirent au Vietnam que « le modèle traditionnel dans le but d'obtenir des changements sociaux et structurels ne fonctionne pas. Il n'a jamais fonctionné. Vous ne pouvez imposer des solutions radicales et permanentes si celles-ci viennent de l'extérieur⁹⁶ ». Mais une fois boostés par l'idée de trouver les réponses à leurs problèmes de pauvreté

eux-mêmes, lorsqu'ils se considèrent doués et capables, les personnes en précarité excellent à trouver des solutions.

L'exemple des Sternin montre également comment appliquer un mode de pensée contretypé, ou l'art de trouver des synergies en renversant la sagesse populaire. En tant que personnes éduquées, experts en technologie sophistiquée et venant d'Occident, ils furent invités au Vietnam pour sauver les villageois « primitifs ». Mais les Sternin ne l'entendirent pas ainsi. Ils vinrent pour apprendre, non pour enseigner. Ils écoutèrent plutôt qu'ils n'imposèrent leurs idées. Ils cherchèrent la synergie avec les habitants, plutôt que d'ordonner des principes. Ils trouvèrent les réponses les plus riches parmi les plus pauvres d'entre les pauvres.

Lorsque l'on applique des solutions alternatives à la précarité, le théâtre magique ne connaît plus ni barrière de classes ni barrière d'éducation. L'innovation abonde parmi les plus pauvres, souvent amenés à faire preuve d'ingéniosité pour parer aux problèmes quotidiens. Lorsque nous pensons « innovation », nous pensons à Apple et Google ou encore à de grandes multinationales sophistiquées, aux budgets faramineux et aux laboratoires de recherche compliqués. Néanmoins, certaines des innovations les plus époustouflantes ont pris forme dans les échoppes ou les groupes de personnes ingénieuses, dans la précarité.

Deux fois par an, les étudiants de l'institut indien de management à Ahmedabad sont envoyés en pèlerinage dans les campagnes du pays, pour une durée de huit à dix jours. Au cours de ce *shodhyatra*, ou trekking, les étudiants-pèlerins partent à la recherche de troisièmes voies – des idées saugrenues, des créations nouvelles et étranges engendrées par la nécessité, dans les villages les plus reculés d'Inde. Les *shodhyatris* sont fascinés par les dérives positives les plus infimes. S'ils découvrent des pratiques inhabituelles ou des gadgets inventés par des fermiers ou des employés de petits magasins, ils les rapportent et les partagent avec un réseau appelé Honey Bee Network⁹⁷, une organisation nationale dédiée à la découverte de nouvelles connaissances.

Le professeur Anil K. Gupta est à l'origine de Honey Bee Network, ainsi nommée en référence à la symbiose qui s'opère entre les abeilles, les fleurs et le miel, conçu comme un véhicule de la synergie entre les innovateurs populaires, les capitalistes aventureux et les universitaires. En contretype classique, le réseau part du principe que les connaissances les plus importantes, en Inde, se trouvent dans les campagnes, et non dans les

universités. « Lorsque l'on parle de l'Inde sur les bases de son économie, nous considérons que les personnes des zones rurales sont employées à des postes n'apportant que peu de valeur ajoutée à l'entreprise et, jamais, comme des personnes pouvant apporter un savoir. C'est complètement absurde », insiste Gupta.

Le paradigme du développement a été dominé, pendant plus d'un demi-siècle, par l'idée que le rôle de l'État ou de la société civile est de ne fournir aux plus pauvres que ce qui leur manque, c'est-à-dire les besoins matériels, l'accès aux formations, aux ressources et à l'emploi. Ce paradigme a oublié de prendre en compte une ressource qui, généralement, ne leur manque pas : leur propre savoir.

Être pauvre économiquement n'équivaut pas à être pauvre en savoir. Mais les plus démunis, souvent à la base de la pyramide économique, sont, majoritairement et à tort, considérés à la base de la pyramide du savoir. Rien n'est plus éloigné de la vérité⁹⁸.

Honey Bee Network nourrit la National Innovation Foundation avec les données rapportées au cours de ces trekkings. La fondation a répertorié plus de cinquante mille innovations découvertes à travers l'Inde et les a proposées, sans distinction, aux investisseurs et aux ruraux qui souhaitent capitaliser sur ces dernières. Les *shodhyatris* répertorièrent consciencieusement les plantes médicinales, les utilisations particulières de petits engins motorisés (par exemple, un ancien baladeur Sony utilisé pour alimenter un ventilateur), et même quelques recettes locales de curries. Ils rencontrèrent également quelques prodiges, comme un enfant qui pouvait réciter les nom et usage de plus de trois cents plantes locales⁹⁹. Bien souvent, ils reviennent de ces trekkings avec des idées innovantes, pouvant réellement faire une différence dans la vie des plus démunis. L'un des plus gros succès est le Mitti Cool, le réfrigérateur de Mansukh Prajapati, ingénieusement construit à partir d'un rectangle d'argile et fonctionnant sans électricité ; des milliers d'exemplaires de ce Mitti Cool sont aujourd'hui en usage. Il a également inventé une charrue tractée par une motocyclette et une poêle en terre qui n'attache pas, fonctionnant apparemment aussi bien qu'une poêle Teflon, mais ne coûtant qu'un dollar.

Lorsque les moulins à grains n'acceptent pas les commandes des petits fermiers, un inventeur vient avec sa machine à moudre le blé – qui est portable et sur roues –, et s'occupe de vos moissons ; une machine à laver est rattachée à l'engin si vous souhaitez en profiter pour faire vos lessives. L'inventeur d'un appareil permettant de grimper le long du tronc des cocotiers vend désormais son dispositif à l'international. Une crème contre l'eczéma à base de plantes provenant de la ferme d'un village est

aujourd'hui populaire dans le monde entier. Un autre homme a inventé une bicyclette amphibie pour pouvoir traverser la rivière et voir sa petite amie. « Je ne pouvais pas attendre le bateau, dit-il. Il fallait que je voie mon amour. Mon désespoir a fait de moi un inventeur. Même l'amour a besoin de l'aide de la technologie. » Ce vélo n'est pas une blague, de sérieux investisseurs s'y intéressent comme moyen potentiel de sauvetage en zones inondées¹⁰⁰.

Pour le professeur Gupta et son « réseau d'abeilles », l'Inde entière est un théâtre magique de la troisième voie vers le conventionnel. Le « Network » lui-même est un contretype gigantesque, capitalisant sur des idées transformationnelles – et lucratives – générées par des personnes pauvres, en milieu rural, plutôt que dans les laboratoires de grandes entreprises. Il faut noter que Gupta se bat pour protéger les droits à la propriété intellectuelle des milliers d'innovateurs du réseau Honey Bee. « Quand on tire parti d'un enseignement, celui-ci doit être partagé avec les gens qui nous l'ont enseigné », dit-il. Les retombées économiques aussi se doivent d'être partagées.

Plus important que l'argent est l'aspect spirituel du travail de Gupta. Quand leur connaissance est reconnue, lorsque l'on salue la valeur de leurs contributions, les plus pauvres répondent avec le cœur. Cette petite grand-mère, en milieu rural, à qui l'on n'avait pas porté attention depuis un moment, devient soudain une source de savoir énorme sur les plantes et, de ce fait, la communauté l'encense. Dans les villages, les enfants rivalisent pour présenter leurs inventions et la fierté qui découle de leurs accomplissements nourrit leur esprit.

Une synergie noble

« La pauvreté n'a pas sa place dans une société humaine civilisée. Sa vraie place est au musée. À terme, elle y sera », prédit le prix Nobel de la paix, Muhammad Yunus. Fondateur de l'industrie du microcrédit – une troisième voie brillante en elle-même –, Yunus sait que la pauvreté est avant tout un challenge spirituel. Il fait appel à la personne dans son ensemble. Vous ne pouvez pas séparer la pauvreté physique de l'esprit, du cœur et de l'âme. Résoudre le problème de la pauvreté demande une énergie positive interne émanant de chaque partie de notre être. Un corps dégradé et affamé, un cœur déprimé et dévalué, un esprit non éduqué, une

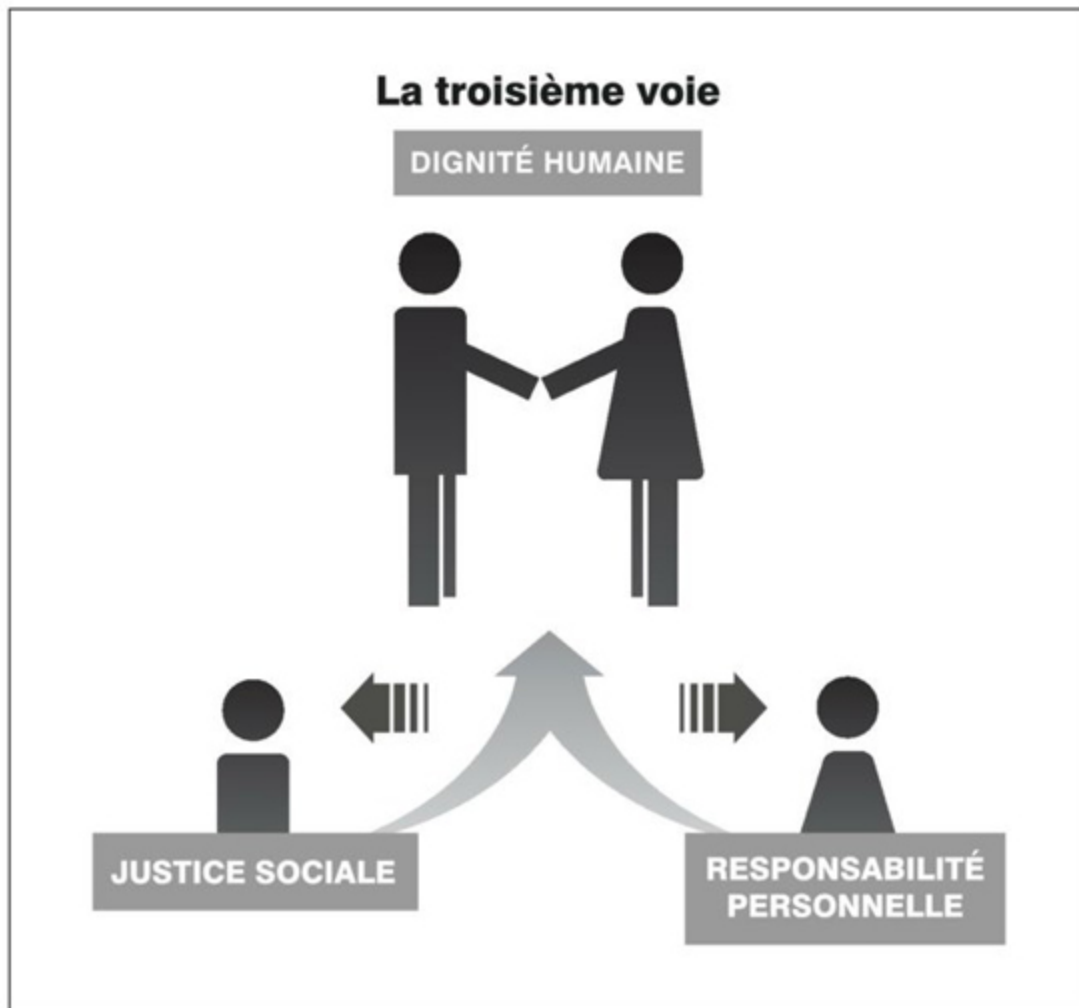
âme désespérée – tout cela représente la synergie négative que nous appelons la pauvreté.

Yunus est profondément convaincu que libérer les capacités humaines innées des pauvres les sauvera. Dans les années soixante-dix, alors qu'il était professeur d'économie au Bangladesh, il déduit que la pauvreté matérielle résulte d'un mode de pensée binaire : les pauvres ont besoin de crédits pour faire fructifier leurs petites entreprises et les banques ne veulent pas les leur accorder *puisque* elles les jugent trop pauvres ; d'un côté, les sommes empruntées sont trop peu importantes pour intéresser les banques, de l'autre, elles présentent un risque trop élevé. En conséquence, ces personnes n'ont d'autre choix que de dépendre de prêteurs sur gages, qui leur imposent des sommes démesurées pour l'achat de matières premières. Sortir de ce cercle vicieux devient alors difficile, car tous les bénéfices générés repartent directement dans la poche de ces prêteurs.

Yunus envisagea alors une troisième voie : une banque de microcrédit qui prêterait de modestes sommes d'argent à de pauvres artisans et fermiers, leur permettant de développer leur business tranquillement et leur évitant de se faire exploiter par des prêteurs sur gages. Yunus connaissait assez ses semblables pour faire confiance à leur intégrité et à leur honnêteté ; leur taux de remboursement dépasse en effet celui des clients de banques plus importantes. Aujourd'hui, plus de cent millions de personnes sont sorties de la pauvreté grâce à ces microcrédits. Même s'il est vrai que certaines personnes malhonnêtes ont tenté de pervertir le concept, le microcrédit reste néanmoins un espoir énorme pour des millions de gens. Lors d'un dîner avec le professeur Yunus, il me confia que son but dans la vie était de mettre fin à la pauvreté dans le monde.

D'après Yunus, le grand débat politique sur la pauvreté touche à peine la partie apparente du problème puisqu'il n'y est question que d'une économie d'intérêts, laquelle, « sans un côté humain, est sèche et dure comme un noyau ». Selon lui, le message de l'extrême gauche qui pense régler le problème de la pauvreté simplement en transférant l'argent est débilitant : « Vous ne pouvez rien faire, le gouvernement doit vous prendre en charge. Donc vous vous retrouvez dépendants. » Il rappelle également aux partis de droite, avec leur confiance aveugle en une politique du laisser-faire sur un marché libre, que « les marchés débridés n'ont pas pour but de régler les problèmes sociaux et, au contraire, peuvent exacerber la pauvreté, les maladies, la pollution, la corruption, les crimes et les inégalités¹⁰¹ ». ».

Pour Muhammad Yunus, aucun des partis ne voit clairement la tâche qui est en jeu, à savoir, élever la dignité humaine des plus pauvres.



Yunus rêve d'une synergie noble entre le monde des grandes entreprises et les pauvres, dans laquelle pouvoir des capitaux et aspiration à une troisième voie se fonderaient pour créer ce qu'il appelle le « business social ». Le but d'un business social, dit-il, est de « mettre fin à un problème social », plutôt que de générer des capitaux pour les actionnaires. Le grand groupe agroalimentaire français Danone s'est associé à lui pour créer une entreprise à but non lucratif, Grameen-Danone Company, qui emploie des milliers de pauvres gens à travers le Bangladesh, afin de produire un yaourt fortifié, à un prix abordable, destiné aux enfants pauvres de ce pays. En améliorant la santé des enfants, en achetant de grandes

quantités de lait aux producteurs locaux et en fournissant des emplois qui stimulent l'autovalorisation, cet exemple de business social apporte bien plus que la somme de ses constituants. C'est un exemple de synergie qui pourrait transformer une nation entière¹⁰².

Yunus est convaincu qu'une troisième voie comme celle du business social aurait le pouvoir de nous offrir un monde dénué de pauvreté, en un temps limité. Cela reste impossible à prédire. Les investisseurs du groupe Danone savent que leur seul retour est la certitude d'apporter « une aide psychologique et spirituelle aux plus pauvres, de l'autre côté de la planète ». Il est possible que la promesse de richesses primaires attire assez de capitaux pour ce genre de changement. Yunus le croit : « Un homme ou une femme d'affaires n'est pas toujours quelqu'un qui cherche à faire des profits. Les entreprises peuvent avoir d'autres motifs : servir un rôle social. Nous avons grandement besoin d'hommes et de femmes d'affaires qui ne seraient pas seulement guidés par l'argent mais par leur désir de contribuer à notre société¹⁰³. »

Que les visions de Yunus se réalisent ou non, j'admire profondément son mode de pensée, tourné vers une troisième voie, qui a déjà incité des millions de pauvres gens à œuvrer pour un avenir meilleur, aidés de leurs seules ressources et initiatives. Yunus évoque également le rôle crucial des entreprises et des gouvernements. En effet, la combinaison de la responsabilité personnelle et des organisations promouvant la justice sociale peut élever la dignité humaine des plus pauvres et mettre fin à leur détresse. À travers ce livre, j'ai essayé de me mettre dans la peau d'un *shodhyatri*, un chercheur de troisièmes voies au sein de notre société. Elles sont partout, comme autant de feux de camp scintillant dans l'obscurité. Chaque lumière représente quelqu'un, quelque part, adoptant les paradigmes de la synergie, au lieu de recourir aux moyens habituels d'attaque et de défense.

Je me vois. Il s'agit de Weldon Long, le plus pauvre d'entre les pauvres, se regardant intensément dans un miroir et réalisant que la pauvreté – morale, matérielle ou émotionnelle – est un choix et qu'il lui appartient de choisir une autre voie.

Je vous vois. Il s'agit d'Anil Gupta, un professeur de management urbain, qui voit dans les yeux des pauvres villageois du Sud-Est asiatique, non pas une ignorance désespérante, mais des trésors de savoirs qui pourront nourrir le monde. Il déclare : « On peut être économiquement

pauvres sans être pauvres spirituellement. Les esprits en marge ne sont pas des esprits marginaux. »

Je vais à votre rencontre. Il s'agit de Ward Clapham, un robuste officier de police, membre de la gendarmerie royale canadienne, qui traque les mineurs, non pour les arrêter, mais pour faire sortir le meilleur d'eux-mêmes, pour apprendre et travailler avec eux. Il ne voit pas en eux des « délinquants » mais de futurs contributeurs, parents, partenaires, unis dans une mission synergique vers la construction d'une société civile, pour les générations à venir.

J'agis en synergie avec vous. Il s'agit de Natalie Jeremijenko qui, aidée d'artistes, d'ingénieurs, de jardiniers, de biologistes marins – toute personne pourvue d'un esprit réceptif au théâtre magique –, transforme l'écologie d'une grande ville *via* de petits miracles synergiques.

Si je suis un artisan de la synergie, au même titre que ces personnes incroyables, je regarde la société et je vois ses maux comme autant de possibilités de la transformer, comme des invitations à changer la donne et à construire un monde encore meilleur que dans mes rêves les plus fous. Si vous et moi sommes des adeptes de la synergie, les fossés entre nous s'estompent. Cela n'a aucune importance que nos cercles d'influence soient petits ou larges, qu'ils soient constitués d'une simple famille ou d'une société tout entière, car les conséquences de nos actions s'élargiront avec le temps. Nous n'avons pas à nous sentir paralysés par de faux problèmes. Nous n'avons pas à attendre que la société change. Nous pouvons sciemment créer nos propres changements.

ENSEIGNER POUR APPRENDRE

La meilleure façon de s'instruire en lisant ce livre, c'est de relayer auprès d'un autre ce que vous en avez retiré. Tout le monde sait que l'enseignant en apprend davantage que l'élève. Trouvez quelqu'un, un collègue, un ami, un membre de votre famille à qui transmettre ce que vous avez compris. Posez-lui les questions provocantes qui suivent, ou bien trouvez-en d'autres.

- ▷ Alan Greenspan parle d'« un schisme général dans notre société, de plus en plus destructeur ». Quelles assumptions sur la société trouve-t-on de part et d'autre de ce schisme ? Quelles sont les limites de chaque camp ?
- ▷ Qu'est-ce que l'« interdépendance » ? Pourquoi ceux qui s'efforcent de trouver une troisième voie attachent-ils de l'importance à l'interdépendance lorsqu'ils cherchent des solutions à nos problèmes sociaux ? Comment le concept de *dharma* pourrait-il nous aider, en tant qu'individus, à aborder les problèmes qui nous entourent ?
- ▷ Qu'est-ce que l'histoire de la renaissance de Times Square nous apprend sur les moyens de gérer nos conflits, avec nos voisins ou les communautés voisines ? Qu'apprend-on sur l'importance de faire appel à des groupes différents ? Comment est utilisé le prototype pour arriver à une troisième voie ?
- ▷ Quelles sont les limites de la méthode « dure » et de la méthode « douce » en matière de criminalité ? Pourquoi et de quelles façons Ward Clapham créa une police en synergie ? Pourquoi peut-on dire que la « contravention positive » et la MINI Cooper de course sont des contretypes ? Quelle est la valeur ajoutée d'un contertype ?

- ▷ Quels sont les deux camps qui s'opposent dans le grand débat sur le système de santé ? Pourquoi ce débat est-il un faux dilemme ?
- ▷ Quelle est notre responsabilité personnelle lorsqu'il s'agit de prendre soin de notre propre santé ? Que veut dire « prendre soin de la personne entière » ?
- ▷ « La grande industrie de la santé est en fait une industrie de la maladie. » Qu'entend-on par cela ? Qu'apprend-on sur les alternatives dans le domaine de la santé grâce aux histoires du centre de santé Living Well, de la Norman Parathyroid Clinic et d'Intermountain Healthcare (IHC) ?
- ▷ Qu'apprend-on sur l'écoute empathique à partir du compte rendu de deux personnes discutant de l'environnement ?
- ▷ Quel enseignement peut-on tirer de Natalie Jeremijenko et Allan Savory sur le bénéfice d'une troisième voie à une petite échelle et sur son impact à une plus grande échelle ?
- ▷ Quelle est la différence entre richesse primaire et richesse secondaire ? Pourquoi peut-on dire que la richesse primaire a un impact plus important sur notre bien-être que la richesse secondaire ?
- ▷ Weldon Long affirme que la peur est le principal obstacle à franchir pour sortir de la pauvreté. Quelles sont les sources de cette peur ? Que nous enseigne l'histoire de Weldon Long pour dépasser cette peur ?
- ▷ Que signifie « la solution pour sortir de la pauvreté doit venir de l'intérieur » ? Quels exemples de ce principe peut-on trouver dans le compte rendu des histoires de Jerry et Monique Sternin et du réseau Honey Bee ?

À ESSAYER

Observez votre communauté. Quels problèmes sociaux et opportunités pouvez-vous y relever ? Concevez le prototype de solutions alternatives. Invitez les autres à se joindre à vous. Servez-vous du « mode d'emploi en quatre étapes pour arriver à la synergie ».

4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE

1 Poser la question de la troisième voie :

« Êtes-vous disposé à rechercher une solution qui soit meilleure que toutes celles que nous avons déjà trouvées ? » Si oui, passez à la deuxième étape.

2 Définir les critères de la réussite

Énumérez ci-dessous ce qui caractérise une solution dont tout le monde se félicite. À quoi ressemble la réussite ? Qu'est-ce qu'il faut vraiment faire ? Que serait un résultat où toutes les parties concernées y gagneraient ?

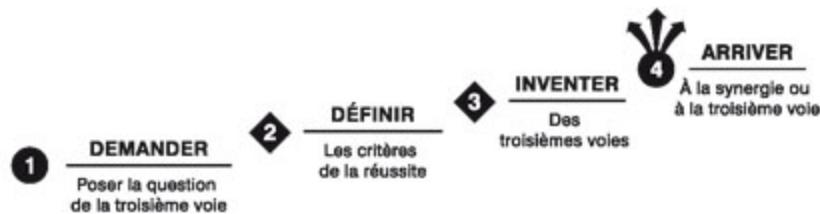
3 Mettre en œuvre des troisièmes voies

Dans ce cadre (ou ailleurs), fabriquez des modèles, tracez des croquis, inspirez-vous d'idées, chamboulez votre façon de penser. Allez vite en besogne et soyez créatifs. Abstenez-vous de juger, jusqu'à ce que vous vous enthousiasmiez d'être arrivé à la synergie.

(((4))) Arriver à la synergie

Expliquez ici les solutions alternatives que vous proposez et, si le cœur vous en dit, comment vous avez l'intention de les mettre en œuvre.

MODE D'EMPLOI EN 4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE



Les 4 étapes vers la synergie. Ce processus vous aide à mettre en pratique le principe de la synergie. 1) Se montrer disposé à trouver une troisième voie. 2) Déterminer ce que la réussite représente pour chacun. 3) Essayer des solutions, jusqu'à ce que 4) l'on arrive à la synergie. Pendant tout ce temps, écouter l'autre en essayant de le comprendre.

Comment arriver à la synergie

1 Posez la question de la troisième voie

Dans une situation conflictuelle ou créatrice, cela permet à chacun de s'affranchir de ses positions ou idées préconçues pour concevoir un troisième point de vue.

2 Précisez les critères du succès

Énumérez ce qui caractérise la réussite, ou bien consacrez un paragraphe à expliquer ce que vous considéreriez comme un succès. Profitez-en pour répondre aux questions suivantes :

- Tout le monde participe-t-il à la définition des critères ? Obtenons-nous le plus d'idées possibles de la part du plus grand nombre de gens possible ?
- Quels objectifs visons-nous vraiment ? Que convient-il de faire au juste ?
- Quels résultats feront que chacun y gagne ?
- Oublions-nous nos exigences pour chercher quelque chose de mieux ?

3 Élaborez une solution alternative

Suivez ces directives :

- Faites comme si ce n'était pas « pour de bon ». Tout le monde sait que c'est un jeu.
- Évitez de tomber d'accord, de conclure, de trouver un accord hâtif, ou bien de parvenir à un consensus.
- Gardez-vous de juger les idées des autres.
- Réalisez des maquettes, illustrez le tout sur le tableau blanc, rédigez des ébauches.
- Tournez les idées dans l'autre sens. Renversez la sagesse des nations.
- Travaillez vite. Fixez-vous un délai, de telle manière que l'énergie ne retombe pas et que les idées foisonnent.
- Multipliez les idées. Vous ne pouvez pas savoir si une idée qui vous vient au pied levé ne va pas vous amener à trouver une solution alternative.

4 Atteindre la synergie

Quand tout le monde s'anime et a des idées originales, on voit qu'on avance vers une troisième voie. Le vieux conflit est enterré ; la nouvelle solution répond aux critères du succès. Attention, ne confondez pas compromis et synergie. On se satisfait d'un compromis, sans plus. Dans un compromis, tout le monde y perd, avec la synergie, tout le monde y gagne.

- 1- David Rock, « *Your Brain at Work* », 12 novembre 2009, [watch?v=XeJSXfXep4M](#).
- 2- Charles Dickens, *The Annotated Christmas Carol*, New York, Norton, 2004, p. 13. Un chant de Noël, Paris, Flammarion, 1998. (NdT)
- 3- Marc Gopin, *Healing the Heart of Conflict*, Emmaus, Rodale Inc., 2004, p. xiii-xiv.
- 4- H.G. Wells, *The Outline of History*, vol. I, New York, Barnes & Noble Publishing, 2004, p. 394.
- 5- Wells, *The Outline of History*, op. cit., p. 163
- 6- Lynne B. Sagalyn, *Times Square Roulette*, Cambridge, MIT Press, 2003, p. 6-7
- 7- Sam Roberts, *A Kind of Genius : Herb Sturz and Society's Toughest Problems*, New York, Perseus Books Group, 2009, p. 5 et 246.
- 8- Sagalyn, *Times Square Roulette*, op. cit., p. 174.
- 9- Pranay Gupte, « Her "To Die For" Projects Include Times Square and the Seventh Regiment Armory », New York Sun, 9 mars 2006, www.nysun.com/new-york/her-to-die-for-projects-includetimes-square/28837/. Consulté le 30 juin 2010.
- 10- Ibid.
- 11- Sagalyn, *Times Square Roulette*, op. cit., p. 302.
- 12- James Traub, *The Devil's Playground*, New York, Random House Digital, 2004, p. 162
- 13- Sagalyn, *Times Square Roulette*, op. cit., p. 302.
- 14- Robin Pogrebin, « *From Naughty and Bawdy to Stars Reborn* », The New York Times, 11 décembre 2000, www.nytimes.com/2000/12/11/theater/naughty-bawdy-stars-reborn-once-seedy-theaters-now-restored-lead-development.html?ref=peter_schneider. Consulté le 30 juin 2010.
- 15- Roberts, *A Kind of Genius...*, op. cit., p. 250.
- 16- Ibid., p. 252.
- 17- Sagalyn, *Times Square Roulette*, op. cit., p. 433
- 18- Kira L. Gould, *Fox & Fowle Architects : Designing for the Built Realm*, Victoria, Imag Publishing, 2005, p. 187.
- 19- Adam Hinge et al., « *Moving Toward Transparency and Disclosure in the Energy Performance of Green Buildings* », 2006 ACEEE Summer Study on Energy Efficiency in Buildings, sallan.org/pdf-docs/Energy-Efficiency-HPB-SummerStudy06.pdf.
- 20- Roberts, *A Kind of Genius...*, op. cit., p. 251.
- 21- « 2010 Annual Report », Times Square Alliance.
- 22- « *Rapport mondial sur la violence et la santé* », Organisation mondiale de la santé, 2002.
- 23- « *Country Reports on Terrorism 2009* », United States Department of State, 5 août 2010.
- 24- « *FBI Releases 2009 Crime Statistics* », Crime in the United States, 13 septembre 2010, www2.fbi.gov/ucr/cius2009/about/crime_summary.html. Consulté le 12 janvier 2011.
- 25- Crime Clock, *The National Center for Victims of Crime*, Components/documentViewer/Download.aspxnz?DocumentID=33522. Consulté le 12 janvier 2011.
- 26- « *Executive Summary* », World Drug Report 2010, United Nations Office on Drugs and Crime, p. 17, www.unodc.org/unodc/en/data-and-analysis/WDR-2010.html. Consulté le 12 janvier 2011.
- 27- Roberto Briceño-Leon et Verónica Zubillaga, « *Violence and Globalization in Latin America* », Current Sociology, janvier 2002, <http://csi.sagepub.com/content/50/1/19.abstract>.

28- « Cybercrime Is a US\$105 Billion Business Now », Computer Crime Research Center, 26 septembre 2007. www.crime-research.org/news/26.09.2007/2912/.

29- David Anderson, « The Aggregate Burden of Crime », Journal of Law and Economics, vol. XLII, no 2, octobre 1999), p. 2, www.jstor.org/stable/10.1086/467436.

30- James P. Lynch et William J. Sabol, « Did Getting Tough on Crime Pay ? », Urban Institute Research of Record, 1^{er} août 1997, www.urban.org/publications/307337.html. Consulté le 12 janvier 2011.

31- Larry J. Siegel, Essentials of Criminal Justice, Florence, Cengage Learning, 2008, p. 393.

32- Voir Lawrence W. Sherman et al., « Preventing Crime ».

33- Lawrence W. Sherman, Evidence-Based Crime Prevention, Londres, Routledge, 2002, p. 3.

34- Ken McQueen et John Geddes, « Air India : After 22 Years, Now's the Time for Truth », Macleans 28 mai 2007.

35- Robin Roberts, « 40 Developmental Assets for Kids », Mehfil, septembre-octobre 2006, p. 37.

36- « Public Safety Minister Toews Commends Important Work of Team Izzat Youth Forum Organizers », Public Safety Canada, 15 janvier 2011, [nr20110115-eng.aspx](http://www.psc.gc.ca/nr20110115-eng.aspx).

37- Christine Lyon, « Restorative Justice Gets \$95K City Boost », Richmond Review, 13 novembre 2010, <http://issuu.com/richmondreview/docs/11-13-10>. Consulté le 22 janvier 2011.

38- Jeremy Hainsworth, « Ahead of 2010 Olympics, Violence Stalks Vancouver », Seattle Times, 28 mars 2009, [couverganga.html](http://seattletimes.com/html/couverganga.html).

39- Toutes les citations de Ward Clapham proviennent d'une série d'entretiens téléphoniques qui ont eu lieu entre octobre 2010 et avril 2011.

40- Henry David Thoreau, Walden ; or, Life in the Woods, New York, Houghton Mifflin, 2004, p. 120. Walden ou la Vie dans les bois, Paris, Gallimard, 1998. (NdT)

41- Voir Lee Ellis et al., Handbook of Crime Correlates, Maryland Heights, Academic Press, 2009, p. 184-189.

42- Katherine Boo, « Swamp Nurse », New Yorker, 6 février 2006, p. 54.

43- Andy Goodman, « The Story of David Olds and the Nurse Home Visiting Program », Grants Results Special Report, Robert Wood Johnson Foundation, juillet 2006, p. 7.

44- « Behind Bars II : Substance Abuse and America's Prison Population », National Center on Addiction and Substance Abuse, université de Columbia, février 2010, p. 23, [org/articlefiles/575-report2010behindbars2.pdf](http://www.ncaab.org/articlefiles/575-report2010behindbars2.pdf).

45- « Nurse Family Partnership : Overview », www.nursefamilypartnership.org/assets/PDF/Factsheets/NFP_Overview. Consulté le 12 février 2011.

46- Goodman, « The Story of David Olds... », op. cit., p. 11.

47- Katy Dawley et Rita Beam, « My Nurse Taught Me How to Have a Healthy Baby and Be a Good Mother », Nursing Clinics of North America, no 40, 2005, p. 809.

48- Goodman, « The Story of David Olds... », op. cit., p. 11.

49- Boo, « Swamp Nurse », 57.

50- Entretien avec le Dr Jordan Asher, Nashville, Tennessee, 19 février 2011.

51- « Préambule à la Constitution de l'Organisation mondiale de la santé tel qu'adopté par la Conférence internationale sur la santé, New York, 19-22 juin 1946 », [preamb.html](http://www.who.int/hist/whodoc/preamb.html).

52- Richard Katz et Niti Seth, « Synergy and Healing : a Perspective on Western Health Care », dans Alfred Hyman Katz et Robert E. Hess (éds.), Prevention and Health : Directions for Policy and Practice, New York, The Haworth Press, 1987, p. 109.

53- Steven H. Woolf et al., Health Promotion and Disease Prevention in Clinical Practice, Hagerstown, Lippincott Williams & Wilkins, 2007, p. 9.

54- Entretien avec Mark Latham, Tampa, Floride, 18 novembre 2010

55- Ibid.

56- Curtis P. McLaughlin et Arnold D. Kaluzny, Continuous Quality Improvement in Health Care, Sudbury, Jones & Bartlett Learning, 2006, p. 458 et 480.

57- Hedrick Smith, « Interview with Dr. Brent James », Inside American Medicine, www.hedricksmith.com/site_criticalcondition/program/brentJames.html.

58- Entretien avec Scott Parker, Bountiful, Utah, 5 avril 2011.

59- David Leonhardt, « Making Health Care Better », New York Times Magazine, 8 novembre 2009, MM31.

60- Ron Winslow, « A Health Care Dream Team on the Hunt for the Best Treatments », Wall Street Journal, 15 décembre 2010.

61- « Mountain of Trash Blights Historic City of Saida », News.com, 24 septembre 2010

62- David Pepper, Environmentalism : Critical Concepts, Florence, Taylor & Francis, 2003, p. 78.

63- James Hansen, Storms of My Grandchildren, New York, Bloomsbury, 2009, p. ix

64- « Is Global Warming a Myth ? », Scientific American, 8 avril 2009.

65- Steven Milloy, Green Hell : How Environmentalists Plan to Control Your Life, Washington, Regnery Publishing, 2009, p. 2-3.

66- George Monbiot, « Climate Change Deniers Are Not Sceptics : They're Suckers », The Guardian, 3 novembre 2009.

67- Anita Pugliese et Julie Ray, « Awareness of Climate Change and Threat Vary by Region », com, 11 décembre 2009 ; Frank Newport, « Three Key Findings on Americans' Views of the Environment », Gallup.com, 18 mars 2011.

68- Michael Shellenberger et Ted Nordhaus, Break Through : Why We Can't Leave Saving the Planet to Environmentalists, New York, Houghton Mifflin, 2007, p. 8.

69- David Montgomery, The King of Fish : the Thousand Year Run of Salmon, Boulder, Westview Press, 2004, p. 3 ; Ted Gresh et al., « Salmon Decline Creates Nutrient Deficit in Northwest Streams », Inforain.org, janvier 2000.

70- Peter Corning, « The Synergism Hypothesis », Journal of Social and Evolutionary Systems, vol. XXI, no 2, 1998, p. 314.

71- Ibid., p. 293

72- Ibid., p. 54 et 60 ; A.V. Bogdan, « Grass Pollination by Bees in Kenya », 18 juillet 2008, onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1095-8312.1962.tb01326.x/abstract.

73- « John Lombard : Saving Puget Sound », University of Washington Lectures, 23 janvier 2007, www.seattlechannel.org/videos/watchVideos.asp?program=uwLectures.

74- Aldo Leopold, A Sand County Almanac, New York, Random House Digital, 1990, p.140. Almanach d'un comté des sables, Paris, Flammarion, 2000. (NdT)

75- Pepper, Environmentalism : Critical Concepts, op. cit., p. 78

76- Corning, « The Synergism Hypothesis », op. cit., p. 314.

77- Les PCB, ou polychlorobiphényles, sont des dérivés chimiques chlorés, également connus sous le nom de pyralènes en France. (NdT)

78- Kevin Berger, « The Artist as Mad Scientist », Salon.com, 22 juin 2006 ; Natalie Jeremijenko, « The Art of the Eco-Mindshift », TED.com, octobre 2009, mijenko_the_art_of_the_eco_mindshift.html ; Rob Goodier, « The Future of Urban Agriculture in Rooftop Farms », Popular Mechanics, 3 juin 2010, engineering/infrastructure/future-urban-rooftop-agriculture.

79- Gigi Marino, « The Mad Hatter of Nehru Place Greens », MIT Technology Review, 8 septembre 2006, www.technologyreview.com/read_article.aspx?id=17442 ; Kamal Meattle, « How to Grow Fresh Air », TED.com, février 2009, your_own_fresh_air.html.

80- Raja Murthy, « India's Rural Inventors Drive Change », Asia Times, 29 janvier 2010 ; David Owen, « The Efficiency Dilemma », The New Yorker, 20 décembre 2010, reporting/2010/12/20/101220fa_fact_owen#ixzz1IxxCPATH.

- 81- David Montgomery, *Dirt : the Erosion of Civilizations*, Berkeley, University of California Press, 2008, p. 4 et 6.
- 82- Cliff Kuang, « *Method That Turns Wastelands Green Wins 2010 Buckminster Fuller Challenge* », Fast Company, 2 juin 2010.
- 83- C.J. Hadley, « *TheWild Life of Allan Savory* », Range, automne 1999, archives/stories/fall99/allan_savory.htm.
- 84- Jonathan Teller-Elsberg, « *Following up with Allan Savory on Using Cattle to Reverse Desertification and Global Warming* », Chelsea Green, 25 février 2010, blogs/jtellerelsberg/2010/02/25/following-up-with-allan-savory-on-using-cattle-to-revse-re-desertification-and-global-warming/.
- 85- Shellenberger et Nordhaus, *Break Through...*, op. cit., p. 17.
- 86- George Monbiot, « *Cold-Hearted* », 27 décembre 2010, cold-hearted/.
- 87- « *Tories Vow to Tackle National Scandal of Welfare Dependency* », The Telegraph (Londres), 27 août 2009, www.telegraph.co.uk/news/politics/conservative/6098889/Tories-vow-to-tackle-national-scandal-of-welfare-dependency.html ; « *Reforms Will Tackle Poverty and Get Britain Working Again* », U.K. Department for Work and Pensions, 27 mai 2010, newsroom/press-releases/2010/may-2010/dwp070-10-270510.shtml.
- 88- Weldon Long, « *Emerson Was Right : If You THINK He Was !* », Sources of Insight, 30 mars 2011, <http://sourcesofinsight.com/2011/03/30/emerson-was-right-if-you-think-he-was/>.
- 89- Weldon Long, *The Upside of Fear : How One Man Broke the Cycle of Prison, Poverty, and Addiction*, Austin, Greenleaf Books, 2009, p. 124.
- 90- Long, *Upside of Fear...*, op. cit., p. 115.
- 91- C.S. Lewis, *The Problem of Pain*, New York, Harper-Collins, 2001, p. 32. *Le Problème de la souffrance*, Éd. Raphaël, 2005. (NdT)
- 92- Brian Ballou et Dan L. Heitger, « *Tapping a Risky Labor Pool* », Harvard Business Review, décembre 2006, <http://hbr.org/2006/12/tapping-a-risky-labor-pool/ar/1>.
- 93- Liane Phillips et Echo Montgomery Garrett, *Why Don't They Just Get a Job ?*, Highlands, aha ! Process, 2010, p. 31, 54, 86, 128-29 et 159.
- 94- Laurence Chandy et Geoffrey Gertz, « *Poverty in Numbers : the Changing State of Global Poverty 2005-2015* », Brookings Institution, janvier 2011, poverty_chandy.aspx.
- 95- Jerry Sternin, « *Childhood Malnutrition in Vietnam : From Peril to Possibility* », dans *The Power of Positive Deviance*, Cambridge, Harvard Business Press, 2010, p. 22.
- 96- David Dorsey, « *Positive Deviant* », Fast Company, 30 novembre 2000, magazine/41/sternin.html.
- 97- Littéralement, le réseau des abeilles. (NdT)
- 98- Sarah Rich, « *Anil Gupta and the Honey Bee Network* », WorldChanging.com, 21 mars 2007, www.worldchanging.com/archives/006333.html ; Raja Murthy, « *India's Rural Inventors Drive Change* », Asia Times, 29 janvier 2010, www.atimes.com/atimes/South_Asia/LA29Df03.html.
- 99- Les rapports semi-annuels des shodhyatris sont accessibles sur le site yatra1. Consulté en avril 2011.
- 100- Anil Gupta, « *India's Hotbeds of Invention* », TED.com, novembre 2009, lang/eng/anil_gupta_india_s_hidden_hotbeds_of_invention.html.
- 101- Muhammad Yunus, *Creating a World Without Poverty*, New York, Public Affairs, 2008, p. 5. *Vers un monde sans pauvreté*, Paris, Lattès, 1997. (NdT)
- 102- Muhammad Yunus et Karl Weber, *Building Social Business*, New York, Public Affairs, 2010, p. 33-61, 95.
- 103- Marco Visscher, « *The World Champ of Poverty Fighters* », Ode Magazine, juillet-août 2005, www.odemagazine.com/doc/25/the_world_champ_of_poverty_fighters/.

8

La troisième voie dans le monde



*Il est impossible de se serrer la main le poing
fermé.*

INDIRA GHANDI

En route pour une rare journée de repos au bord de la mer, près de Tel Aviv, Mohammed Dajani et sa famille approchèrent une longue file de voitures qui attendaient pour passer le poste de contrôle des forces de défense israéliennes. La mère déjà âgée de Dajani, qui souffrait d'asthme, devint anxieuse et commença à respirer péniblement. Elle avait oublié de

prendre avec elle, pour l'occasion, son inhalateur. Soudain, elle s'effondra, victime d'une apparente crise cardiaque. Essayant de conserver son calme, Dajani se prépara à aller supplier les soldats israéliens de le laisser passer, afin d'accéder à un hôpital sans tarder.

La vie de Dajani atteignit, à ce moment, un stade critique. Pendant des années, il avait dû subir ces postes de contrôle. En tant que Palestinien, aux racines bien établies dans cette terre, il avait toujours trouvé humiliant de se faire constamment arrêter et fouiller par des soldats armés, qu'il considérait comme étrangers à son pays. La famille Dajani vivait en Palestine depuis des centaines d'années. Des siècles auparavant, le sultan avait honoré sa famille de la garde de la tombe du roi David, à Jérusalem, une responsabilité que la famille Dajani s'était transmise de génération en génération. Puis survint l'établissement de l'État d'Israël, en 1948, que de nombreuses familles arabes de Palestine, à l'instar des Dajani, vécurent comme une catastrophe – *al-Nakba* –, le fardeau injuste d'une culture et d'un gouvernement étrangers. La famille Dajani se sentit déracinée.

« Pendant de nombreuses années après cela, dit-il, mon plus grand rêve était de me débarrasser des Israéliens. » À l'université de Beyrouth, il découvrit qu'il avait le pouvoir de devenir une force active dans cette cause qu'il défendait. Aujourd'hui, les murs de son bureau sont couverts de photos le représentant dans la presse des années soixante-dix, s'exprimant sur la libération de la Palestine face à une foule nombreuse. Très vite, il devint un lieutenant répondant aux ordres de Yasser Arafat, un leader dans l'opposition face à un État israélien. « J'ai cru, pendant de nombreuses années, que la force était l'unique solution à notre problème. »

Le conflit qui oppose Israël à la Palestine nous est malheureusement, à tous, trop familier. Il prit son essor, au cours du XIX^e siècle, avec la montée du sionisme, un mouvement créé en faveur d'un État d'Israël dans ce que les Juifs appellent *Eretz Israel*, leur terre ancestrale en Palestine. L'antisémitisme en Europe, à son apogée avec les horreurs de l'Holocauste, influença un certain nombre de chefs d'État, à travers le monde, à supporter la création d'Israël. Celui-ci sera finalement établi par la Déclaration des Nations unies du 14 mai 1948. Les Arabes de Palestine, en revanche, majoritairement musulmans, ressentirent le sionisme comme une injustice flagrante. Pour eux, il s'agissait avant tout de leur voler *leur* terre ancestrale. Ils s'insurgèrent sans tarder contre le nouveau pouvoir israélien. Dans les années qui suivirent, chacun des deux camps subit des vagues

d'attentats-suicides, d'attaques de roquettes, de violents coups d'État et assassinats.

Le conflit israélo-palestinien a, depuis longtemps, tourné en disputes entre le monde arabe et l'Occident. En son nom même de grandes alliances menacèrent de faire la guerre. Les efforts diplomatiques pour mettre fin au conflit échouèrent à maintes reprises. La paix n'était que trop peu mentionnée.

Aussi complexe et ancienne soit-elle, cette mésentente ensanglantée, comme tant d'autres, découle d'un mode de pensée binaire. En schématisant, disons que chaque camp dit à l'autre : « Mon droit à cette terre est supérieur au vôtre. Ma religion est supérieure à la vôtre. Il vous faut céder la place. » La mentalité du manque règne. C'est un jeu à somme nulle : l'une des équipes doit perdre, sinon l'autre ne peut gagner.

Dans ce chapitre, nous allons essayer d'élargir notre vision afin de trouver des troisièmes voies possibles au monde dans lequel nous vivons, un monde en conflit, dans lequel la menace de guerres catastrophiques est bien réelle. Les personnes ayant répondu à notre questionnaire « Serious Challenge » citent « stopper les guerres et le terrorisme » comme le défi le plus important de notre monde à l'heure actuelle. Voici un échantillon de leurs réflexions :

- ▷ « La terreur est bien le défi le plus important auquel notre monde doit faire face. Elle menace de reprendre les libertés et les avancées que les démocraties au pouvoir convoitent pour servir les citoyens planétaires. »
- ▷ « Le prix de la guerre et du terrorisme est lourd à payer pour les citoyens. Des bâtiments détruits, des vies arrachées et des sommes démesurées pour supporter ces destructions, tout ça pour quoi ? »
- ▷ « Le monde, dans son ensemble, est ravagé par la guerre, à coup d'armes de destruction massive de plus en plus élaborées. »
- ▷ « S'il n'y avait les guerres à mener et le terrorisme à repousser, nous bénéficierions de plus de temps pour nous concentrer sur l'amélioration de notre économie et la réduction de la pauvreté. »
- ▷ « La guerre et le terrorisme privent les citoyens du droit à des vies sans danger, à subvenir à leurs besoins et à ceux de leur famille, à une éducation solide. »

Le conflit israélo-palestinien n'est qu'un point sensible parmi d'autres. Nous avons tous un intérêt à trouver dans les solutions pacifiques et innovantes que la troisième voie peut apporter à nos communautés, nos États et nos nations. Nous devons révolutionner la façon dont nous débattons et pratiquons la diplomatie. Les exemples abondent, au Moyen-Orient, d'individus qui tentent de mettre en place une troisième voie, et leurs efforts ont beaucoup à nous apprendre sur les modèles de synergie possibles dans nos propres cercles d'influence.

Construire la paix : révolutionner la diplomatie interne

L'un de ces individus se trouve être Mohammed Dajani. En ce jour où il était désespéré au poste de contrôle, lorsque sa mère se tenait allongée, laissée pour morte, il découvrit quelque chose qui changea sa vie. Jusqu'à ce jour, ses seuls contacts avec les Israéliens avaient eu lieu à des postes de contrôle, comme celui-ci, tenus par de jeunes soldats se déplaçant la mitraillette au bras. Ces mêmes soldats se démenaient maintenant pour sauver sa mère malade. Ils réussirent à obtenir deux ambulances sur place en quelques minutes. Ils la transportèrent dans un hôpital militaire israélien puisque celui-ci se trouvait être le plus près. « Cet après-midi-là, je vis mes ennemis mettre tout en œuvre pour sauver ma mère. Ce fut un moment clé de ma vie. Pour moi, cela reste un des tournants, parmi les nombreux que j'eus par la suite, dans le rapport à l'autre : de “nous ou eux” à “nous *et* eux”¹. »

Le professeur Dajani, de l'université al-Quds, est désormais un des représentants les plus importants de la troisième voie en Palestine, symbolisée par le paradigme du « nous *et* eux ». Son incroyable changement d'avis le poussa à fonder une organisation, appelée Wasatia, qui éduque les jeunes Palestiniens contre la pensée binaire. Le nom de l'organisation provient d'un vers du Coran : « Nous avons fait de vous une communauté *wasatan*. » Variablement traduit, le terme *wasatia* signifie quelque chose comme « le point de rencontre entre deux extrêmes ». Ainsi, Wasatia se consacre à dépasser les extrêmes vers une approche plus élevée, plus équilibrée de tous les aspects de la vie.

Le professeur Dajani déclare : « Le problème repose sur le fait que la jeunesse palestinienne grandit en apprenant deux enseignements fondamentaux : que la seule solution pour résoudre un conflit ou différend

est d'appliquer la formule "je gagne/tu perds" ; et que les musulmans, les chrétiens et les juifs ne sont pas nés pour coexister, encore moins pour prospérer ensemble². » Cela correspond à un mode de pensée binaire tout à fait classique.

Mon impression du concept islamique *wasatia* est qu'il est très proche de la notion de « troisième voie ». Il s'agit d'un rejet de la pensée binaire qui emprisonne les gens dans ce que Dajani appelle « partialité zélée, solidarité tribale, fanatisme, racisme, bigoterie et intolérance [...] des tendances qui poussent l'homme à devenir l'ennemi mortel de l'homme³ ». Ceux qui embrassent le concept *wasatia* cherchent une voie meilleure, supérieure, au-delà du compromis de la simple coexistence vers une alternative où l'on prospérerait ensemble sur une même terre.

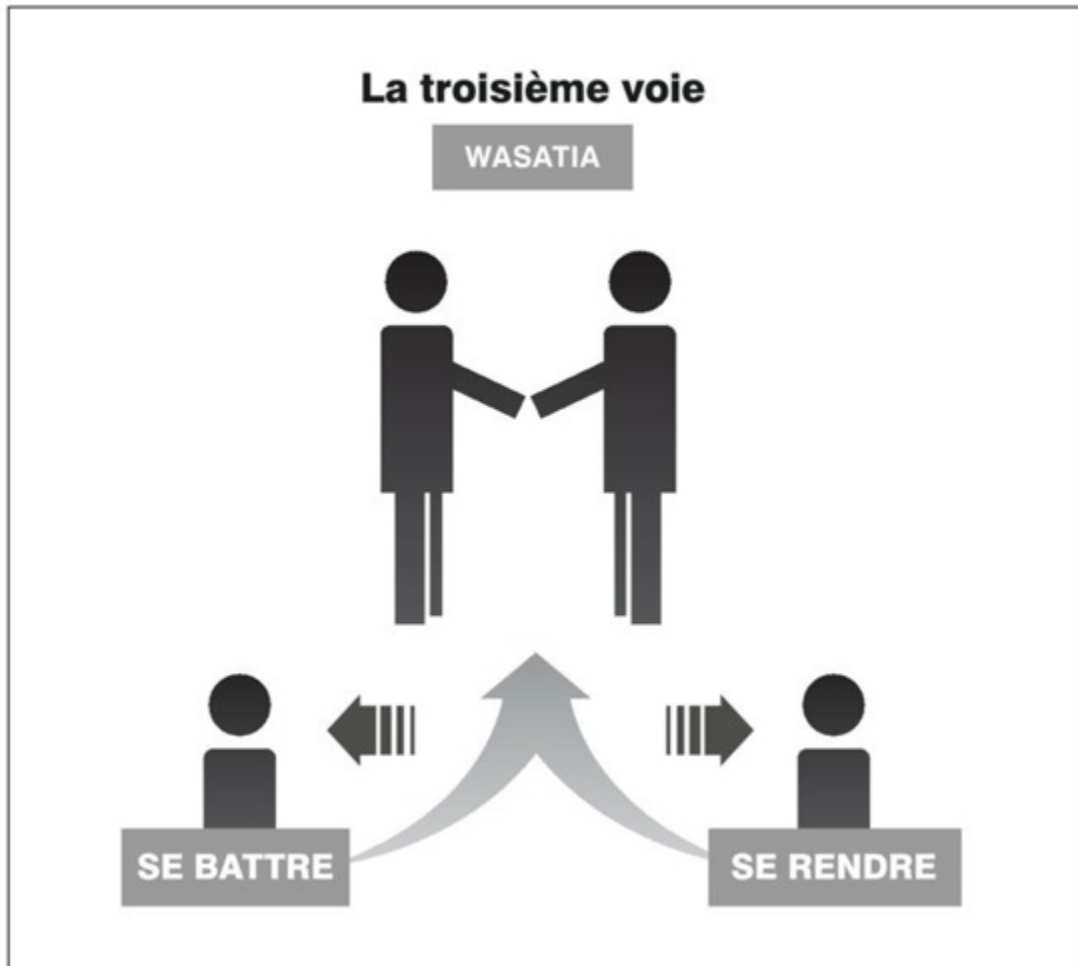
Qu'est-ce qui poussa Dajani à créer ce mouvement influent parmi ses compatriotes palestiniens ? Principalement, la démonstration de sympathie des soldats israéliens envers sa mère fit la différence. Ce sentiment fut encore renforcé lorsque son père fut traité pour un cancer dans un hôpital israélien. « Le personnel rit et blagua avec lui, on ne le traita pas comme un Arabe – cela me fit ouvrir les yeux », déclare Dajani.

Rabbi Ron Kronish, directeur du Conseil de coordination interreligieux en Israël (ICCI) dédie sa vie à offrir, aux Israéliens et aux Palestiniens, des opportunités d'écoute empathique les uns envers les autres. C'est la condition *sine qua non* pour une troisième voie pacifique sur cette terre troublée – et partout ailleurs.

« Palestiniens et Israéliens ne se croisent que très rarement dans la vie de tous les jours », affirme Rabbi Kronish. « Nous croulons sous les stéréotypes que les médias véhiculent. Les Palestiniens rencontrent les juifs principalement aux postes de contrôle. Ils les voient comme des soldats appartenant à une armée qui occupe leur territoire. Pour les juifs, les Palestiniens sont des terroristes et, de ce fait, ils considèrent l'islam comme une religion sanglante, qui encourage les attentats-suicides. » Ce sont pourtant ces personnes qu'il réunit ensemble, régulièrement et sur le long terme, lors de rencontres substantielles et sensibles. Ces personnes – des femmes, des adolescents, de jeunes adultes, des éducateurs, des chefs religieux – transmettront ensuite leurs expériences dans leur communauté ou leur société. « Quel est le rôle d'ICCI ? Nous construisons le dialogue entre les gens, pour changer leur inclination et leur état d'esprit vis-à-vis

des possibilités et des avantages de coexister en paix, maintenant et dans le futur. »

C'est toujours une surprise, pour les gens qui viennent ici et se retrouvent dans des discussions sérieuses avec l'autre – l'ennemi –, de découvrir que l'autre reste néanmoins un être humain, l'acteur, lui aussi, d'une histoire unique, bien souvent liée au vaste conflit religieux et politique. De plus, lorsqu'ils commencent à étudier la religion de l'autre, ils réalisent que leurs religions partagent, au plus profond, les mêmes valeurs humanistes. Les juifs du groupe n'ont, par exemple, jamais ouvert un Coran, et inversement – les musulmans palestiniens et les chrétiens n'ont que peu de connaissance du judaïsme. Lors d'une rencontre, un chef religieux musulman entendit pour la première fois ce vers issu du Talmud : « En sauvant une vie humaine, c'est le monde entier que vous sauvez » et s'exclama : « Nous avons le même vers dans le Coran ! » À travers l'étude de leurs textes sacrés respectifs, juifs, chrétiens et musulmans, d'Israël et de la région, apprennent à se faire confiance en apprenant à se connaître.



ICCI crée un environnement dans lequel chaque individu impliqué dans ce conflit peut, de façon délibérée, rechercher et écouter l'autre. Le D^r Kronish explique que « ces individus partagent leur ressenti sur les problèmes rencontrés. Occasionnellement, les discussions s'échauffent tellement que nous pensons y mettre fin, mais les participants insistent pour continuer ». Bien que les sujets de discussion, abordés à ICCI, soient souvent difficiles, la plupart des participants restent jusqu'à la fin tant leur besoin d'écoute empathique est grand. Ces personnes veulent comprendre l'autre et voir comment ils pourront vivre ensemble. Un des participants juifs a récemment déclaré : « J'ai lu un article déconcertant dans la presse et je veux savoir ce qu'en pensent mes amis et mes collègues du groupe de discussion – qu'ils soient musulmans palestiniens ou chrétiens. Que ressentent-ils *vraiment* ? » Les problèmes nationaux majeurs sont mis sur la table et abordés d'un point de vue personnel.

Pour toucher les jeunes, ICCI a monté un partenariat international, avec le séminaire théologique Auburn à New York, autour d'une discussion s'étendant sur une année et incluant un camp d'été ouvert aux étudiants palestiniens et israéliens, ainsi qu'aux lycéens d'Afrique du Sud, d'Irlande du Nord et de certaines parties des États-Unis. Lors de ce camp appelé « Face à face, foi contre foi », tenu dans le Nord de l'État de New York chaque été, les jeunes mangent casher, halal, végétarien ; ils partagent leur chambre, ils se disputent, et ils pleurent lorsque vient l'heure de se quitter, comme dans n'importe quel camp⁴.

Margaret Karram, une Arabe palestinienne, travaille en collaboration avec Rabbi Kronish, à l'ICCI. Elle explique : « Mon identité est complexe. Je suis une Arabe palestinienne, chrétienne catholique israélienne. » Petite, elle souffrit lorsqu'elle eut affaire aux enfants juifs de son quartier du Mont-Carmel. Imitant les adultes, les enfants se jetaient des pierres et se traitaient de tous les noms. « J'étais constamment en train de pleurer », se remémore-t-elle. Un jour, après une de ces bagarres, elle revint à la maison en boitant. Sa mère, une femme extraordinaire qui se trouvait justement en train de cuisiner, l'invita à convier les petits juifs dans leur maison et leur remit, à chacun, un pain arabe, à partager avec leur famille. Les parents juifs vinrent la remercier et, très vite, chacun fut invité aux banquets des uns et des autres. C'est ainsi que des relations profondes naquirent dans ce petit quartier de Haïfa.

C'est à l'âge de quinze ans que Margaret Karram découvrit le mouvement des Focolari, un groupe catholique qui, à travers le monde, cherche à favoriser le dialogue entre les différents peuples et les différentes religions. Sur les traces de sa mère et nourrie des valeurs spirituelles du mouvement des Focolari, elle en vint à aimer sincèrement ses amis juifs et, en tant que chrétienne, voulut tout apprendre sur eux. Elle partit s'initier aux études juives à l'université judaïque de Los Angeles. « Pendant six mois, je n'ai pas ouvert la bouche », raconte-t-elle. Les autres étudiants croyaient qu'elle était juive. Ils furent ébahis de découvrir qu'ils avaient étudié l'histoire de la Torah et du Talmud au côté d'une Arabe palestinienne. Elle leur expliqua qu'elle avait souhaité suivre ce cours afin de combler le gouffre entre leurs deux peuples. « Pour atteindre ce but, je dois apprendre à vous connaître », dit-elle. Après cinq années d'une écoute empathique et son diplôme en poche, elle retourna sur sa terre natale, elle, une Arabe dotée d'une licence pour comprendre le peuple juif.

Aujourd'hui, Margaret Karram enseigne les relations entre juifs, chrétiens et musulmans, faisant de son mieux pour bâtir des ponts entre ces cultures. Elle consacre son temps à la création d'un dialogue et à la promotion d'une écoute empathique. « Je ne peux pas faire de miracles, dit-elle, mais je pose pierre après pierre⁵. »

D'après moi, Margaret sous-estime son influence. En conversant ensemble, les gens comme Margaret Karram, ou les membres de groupes comme ICCI ou Wasatia, finissent par se faire confiance et développent une vraie affection les uns pour les autres. Ils savent que le dialogue n'est pas suffisant, mais qu'il est le premier pas, le plus essentiel, vers la création de nouvelles possibilités. Selon moi, cela explique pourquoi tant d'efforts diplomatiques officiels ont échoué à résoudre les problèmes, comme celui sévissant au Moyen-Orient. En négligeant de créer une connexion empathique essentielle entre les individus, un mode de diplomatie standard se prive d'une « dimension psychologique » importante.

L'approche conventionnelle du chemin vers la paix se trouve être la négociation rationnelle entre les individus, ce que le grand scientifique politique Samuel P. Huntington appelle « la culture Davos ». Chaque année, les gouvernements des pays les plus importants au monde et l'élite financière se réunissent pour un meeting dans les environs chics de Davos, en Suisse. Ils se connaissent tous très bien et, de ce fait, forment une sorte de « consensus transnational parmi la jet-set, qui contrôle virtuellement

toutes les institutions internationales, la plupart des gouvernements du monde et la majorité des capacités militaires et économiques mondiales⁶ ». Mais l'atmosphère consensuelle de Davos n'offre aucune dimension psychologique aux millions d'individus dans la souffrance.

Par exemple, les accords d'Oslo de 1993 furent salués comme une avancée importante, « à la mode de Davos », qui allait révolutionner le monde. Les représentants d'Israël et les Palestiniens s'accordèrent à reconnaître un droit à l'autodétermination pour chacun et le partage de leur territoire. Les délégués sourirent à l'annonce de la fin du conflit, et l'on dit qu'en principe, tout était réglé et que seuls les détails seraient laissés aux avocats.

Comment de tels antagonistes parvinrent-ils à une telle avancée ? Probablement parce que les négociations entre les diplomates n'avaient pas pris place dans un schéma typique, mais à travers des discussions non officielles, tenues secrètes et à l'abri des médias. Les délégués vécurent ensemble pendant plusieurs semaines dans une même maison, près d'Oslo, ils dînèrent à la même table et se promenèrent longuement dans les bois norvégiens. Durant cette période, ils apprirent à se connaître les uns les autres, se lancèrent dans des discussions sous le sceau du bâton de parole. À la surprise des diplomates officiels, les deux parties trouvèrent un accord, soutenu par tous.

Malheureusement, ce même procédé d'empathie ne fut pas suivi lors de l'application des accords. Sur le terrain, les personnes chargées de les appliquer n'avaient pas été imprégnées de cette dimension psychologique. Malgré les signatures et les documents officiels, plusieurs années passèrent sans que ne furent implémentés les accords d'Oslo.

Le Dr Marc Gopin, un intellectuel reconnu et praticien de l'effort de paix au Moyen-Orient, reconnaît l'importance d'une connexion émotionnelle et personnelle dans la recherche d'une solution innovante. Les accords formels ne sont pas suffisants. « La résolution des conflits, en tant que sujet d'études, n'est qu'à un stade très primitif de son développement, dit-il. Ses théoriciens ne semblent, en effet, pas très aptes à faire face à leurs propres sentiments et incapacités. Les diplomates n'ont aucune idée des drames à venir. Ils les fuient. » Le rationalisme des négociateurs ne permet pas de se regarder véritablement les uns les autres.

Tous les bénéfices gagnés lors des meetings d'Oslo furent complètement réduits à néant lors de la conférence de Camp David, en

1990, entre les leaders israéliens et le très fameux chef palestinien, Yasser Arafat. Alors même que son peuple le célébrait, la plupart des Israéliens le considéraient comme un terroriste vicieux. La délégation israélienne le traita avec un manque de respect incroyable. Ils le firent attendre pendant des heures, puis entrèrent dans la pièce, un projet déjà écrit à la main. Le lançant sur la table, ils lui indiquèrent ce qu'il devait dire et ce qu'ils diraient en retour. En conséquence, Arafat se leva de sa chaise, quitta la pièce et ne revit plus jamais les Israéliens. La réunion de Camp David se solda par l'échec le plus complet. Après cela, Arafat nia complètement un quelconque passé juif en Palestine et le droit à leur « prétendue Terre promise ».

Ironiquement, à Camp David, vingt ans plus tôt, le Premier ministre israélien Menahem Begin et le président égyptien Anwar Sadat s'étaient fait face autour de la même table, dans une même impasse à propos d'un accord de paix. En pacificateur, le président Jimmy Carter avait fait son possible pour construire une relation chaleureuse avec les deux hommes et, finalement, Sadat était prêt à signer. Malheureusement, au cours des dernières négociations, Begin s'y refusa. Le treizième jour, lorsqu'il apparut que la conférence serait un terrible échec, Carter ordonna à son secrétaire de lui trouver les noms de tous les petits-enfants de Begin. Il demanda ensuite qu'on les prît tous les trois en photo et apposa, sur chaque photo, un message personnel destiné à chacun des petits-enfants. Ceux qui assistèrent à la scène dirent : « Begin fut visiblement touché de voir le nom de chacun de ses petits-enfants sur les photos. Très peu de temps après, Begin leva sa dernière objection à l'accord de paix⁷. »

Le geste empathique de Carter fut-il décisif dans l'accord de paix entre Israël et l'Égypte ? Le Premier ministre Begin, en voyant apparaître le nom de ses petits-enfants, imagina-t-il l'avenir qu'il créait pour eux ? Nous ne le saurons jamais. Ce que nous savons, en revanche, c'est que Carter avait œuvré à leur bonne relation. Les deux chefs d'État avaient eu de longues discussions personnelles. Le président et sa femme avaient dîné en tête à tête avec les Begin et appris comment le Premier ministre avait perdu ses parents et son frère pendant l'holocauste nazi. Begin savait que Carter lui avait accordé une dimension psychologique. Peut-on douter que quelque chose se passa dans le cœur de cet homme en voyant apparaître le nom de ses petits-enfants lorsqu'il murmura chacun de leurs noms en regardant ces photos ?

Marc Gopin est convaincu que ce genre de gestes empathiques est essentiel dans le processus qui mène à la troisième voie. Au cours d'un des pires moments dans le conflit qui opposa Israël à la Palestine, Gopin eut l'opportunité de rencontrer Yasser Arafat en face à face et eut, lui-même, recours à un tel geste.

Franchir l'infranchissable

Au cours du printemps 2002, les forces armées israéliennes et palestiniennes s'affrontèrent terriblement dans les rues de Cisjordanie. De nombreux civils innocents furent la cible de tirs mortels. Arafat avait été mis en quarantaine, emprisonné dans ses quartiers par les Israéliens. Affligé par cette tuerie, Marc Gopin décida de passer à travers le blocus afin de parler en tête à tête avec Arafat. C'était un moment effrayant, lourd d'un trouble intérieur pour Gopin, qui se demanda : « Dois-je l'étreindre ? lui offrir un cadeau ? » Gopin dut décider s'il pouvait, lui-même, dépasser ses propres peurs et préjugés et s'asseoir face à l'ennemi mortel de son peuple.

Lorsque je m'assis avec lui, c'était la première fois que je touchais une personne qui avait tué tant de juifs, qui donnait encore des ordres pour les faire tuer. Mais je me dis : « Si cette rencontre peut sauver une vie, elle n'aura alors pas eu lieu pour rien. » C'est ce qui nous attendait. Tous les jours, des personnes étaient tuées et cet homme avait une énorme responsabilité dans ce cycle de violence interminable. Si seulement il pouvait avoir quelques paroles pour apaiser les choses.

Je décidai alors de le regarder comme s'il était un vieillard sympathique et lui exprimai mes sincères condoléances pour la perte de tous les enfants palestiniens. Je lui dis que, dans le judaïsme, nous avons un commandement, mitzvah, pour apaiser notre deuil. Je lui dis que, dans les traditions juives et islamiques, c'est un acte sacré que de partager nos textes avec les autres. C'est un lien sacré même. Je lui parlai de ce texte, du Talmud, qui dit que le monde repose sur trois mots : confiance, paix et justice. Le rabbin Muna dit que là où la justice n'est faite, la paix ne peut être trouvée.

Arafat sut, à ce moment, que je reconnaissais le besoin de justice de son peuple, mais que, parallèlement, je critiquais ses méthodes pour parvenir à cette justice. Il resta silencieux. Puis, il me regarda avec intensité et dit : « Vous savez, enfant, j'allais prier au Mur. Vous savez... le Mur. Avec les plus vieux. Ils disaient leurs prières et je disais les miennes. »

Je fus abasourdi. Son entourage fut abasourdi. Il faut prendre ici conscience des subtilités. Que cherchait-il à me dire ? Reconnaisait-il le mur des Lamentations comme un endroit juif sacré ou reconnaissait-il que les juifs et les musulmans avaient la capacité de vénérer leur Dieu côte à côte ? J'avais affaire au même homme qui, au Camp David, avait nié toute existence d'un passé juif à Jérusalem. C'était sur ce motif qu'il avait mis fin aux négociations de Camp David.

Le jour qui suivit la visite de Gopin, Arafat publia un communiqué officiel, demandant à ses troupes l'arrêt des attaques sur les civils israéliens.

Gopin remarque : « On savait déjà à cette époque qu'Arafat était mauvais. Il était corrompu, avait des millions de dollars cachés un peu partout et avait fortement soutenu la terreur. Néanmoins, cette histoire illustre la force d'un geste de respect. Parfois ce dernier a plus d'importance que tout le reste. Ce moment entre Carter, Begin et Sadat, lorsque Carter fit appel aux petits-enfants de Begin, quelle place a-t-il dans les théories sur les relations internationales⁸ ? »

Les diplomates rationnels et les négociateurs ne sont pas du tout préparés à de tels gestes, alors qu'il s'agit du premier pas en vue de résoudre les conflits de façon durable.

Durant les soulèvements de 2003 en Palestine, les rues de Jérusalem furent complètement désertées. Aucun touriste, peu d'hommes ou femmes d'affaires. Gopin se souvient avoir été un des rares clients d'un hôtel, habituellement fréquenté, de Jérusalem. Un soir, il sortit prendre un taxi. De son côté de la rue, cinq taxis patientaient ensemble alors que, de l'autre côté, se trouvait un taxi isolé. L'un des cinq chauffeurs vint à lui et lui dit : « Ne prenez pas ce taxi, là-bas. C'est un Arabe. » Gopin, toujours prêt à franchir les frontières, traversa la rue et monta dans le taxi arabe.

Il était assis là, seul, bouillant de colère. Il savait que j'étais juif. Il savait que j'étais venu vers lui intentionnellement. Il se tint silencieux. Je prononçai dix mots : « Ce doit être très dur pour vous et votre famille. » Bien sûr que ça l'était, puisque tous les chauffeurs de taxi mouraient de faim, par manque de clients. De façon incroyable, il se confia longuement, me dit des choses qui auraient pu le mettre dans une situation compromettante vis-à-vis de certains de ses compatriotes palestiniens. « Cet Arafat, il a tout détruit. On arrivait à s'entendre avant qu'il n'arrive. C'est lui le responsable de tout ça. » Ses confessions étaient un cadeau remarquable qu'il me faisait, mais elles vinrent en réponse à l'élan de sympathie que j'avais eu à son égard. Il savait que j'étais allé à l'encontre des miens en choisissant son taxi.

Voici ce qu'il se passe lorsque vous choisissez de sortir des sentiers battus. Ces marques de respect et de sympathie sont extrêmement contagieuses, au même titre que la colère. J'entendis plus de paroles authentiques de sa part, cette nuit-là, que je n'en avais entendues au cours de ces stupides conversations entre diplomates, où chacun a un rôle à jouer et parle la langue de bois. La résolution de conflits réels commence par des relations personnelles singulières⁹.

Une symphonie de synergie

Un jour, Israël et Palestine furent réunis dans un hôtel londonien grâce à une des relations personnelles singulières dont parle Gopin. Le grand pianiste et chef d'orchestre israélien, Daniel Barenboim, était assis dans le hall de son hôtel, lorsqu'il salua l'homme qui se trouvait dans le fauteuil

opposé au sien. L'homme se présenta comme étant Edward Said, un Arabe palestinien, qui se révélait également être un professeur renommé de l'université de Columbia. Ce soir-là, ces deux hommes, que les positions politiques auraient dû écarter, commencèrent une discussion qui s'étendit sur de nombreuses années.

Barenboim et Said devinrent des amis très intimes. Après la mort de son ami, en 2003, Barenboim dit de lui : « Said ne rentrait dans aucune case. Il était l'essence même de la nature humaine car il en comprenait toutes les contradictions. [...] Il se battait pour les droits des Palestiniens tout en appréciant la souffrance juive. Pour lui, ce n'était pas un paradoxe. » Selon nos termes, il s'inscrit dans la tradition des adeptes de la troisième voie : « Il recherchait toujours "l'au-delà" d'une idée, ce que l'œil ne pouvait voir, ce que l'oreille ne pouvait entendre. »

Quant à Said, il dit de Barenboim : « C'est une figure complexe [...], un défi et même un affront à la majorité docile commune. » Probablement l'un des plus grands musiciens de l'histoire, Barenboim avait dirigé l'Orchestre de Chicago et l'Opéra de Berlin, avait enregistré plus de musiques classiques qu'aucun autre artiste et passait pour le défenseur au franc-parler de la paix dans le Moyen-Orient. Il fut le premier, et le plus célèbre, musicien israélien jamais invité à se produire du côté palestinien de la Cisjordanie – l'invitation fut arrangée par Said – et son empathie pour les deux peuples était légendaire.

Lors de leurs nombreuses conversations, qui s'étendirent des années durant, sur le développement de la crise dans le Moyen-Orient, ni Said ni Barenboim n'attendaient la paix des relations rigides et formelles au sein des gouvernements. Ils conclurent que le fond du problème reposait sur l'ignorance réciproque, et totale, des Israéliens et des Palestiniens, les uns pour les autres. « L'ignorance n'est pas une stratégie politique satisfaisante pour un peuple. Chacun, à sa façon, doit comprendre et reconnaître l'"autre", cet interdit », écrit Said.

Lorsque les individus ne veulent pas chercher à se connaître, ils se simplifient à l'excès – la conséquence du paradigme que j'appelle « Je ne vois que mon côté ». Si, en me regardant dans un miroir, je ne me vois qu'avec les yeux du groupe auquel j'appartiens – mon parti, mon pays, mon sexe, ma religion, mon groupe ethnique –, je ne verrai jamais ma propre identité, riche et complexe, encore moins celle des personnes de l'autre côté. Parlant du point de vue d'un Arabe, Said explique :

Pour les Arabes, refuser de comprendre et analyser Israël, sur le principe que son existence doit être niée puisque étant la cause de la nabka¹⁰ palestinienne, est une règle imbécile et inefficace. L'histoire est un sujet dynamique et si l'on attend des juifs israéliens qu'ils n'utilisent pas l'Holocauste pour justifier des abus des droits humains sur la population palestinienne, nous nous devons également d'aller au-delà de l'idiotie qui affirme que l'Holocauste n'a jamais eu lieu et que tous les Israéliens, hommes, femmes, enfants, sont condamnés à l'inimitié et l'hostilité éternelles.

De leur désillusion face à une promesse de paix s'évanouissant, Barenboim et Said se demandèrent quelle alternative choisir afin de permettre aux deux camps d'apprendre à se connaître. Ils s'accordèrent sur l'idée de former un orchestre composé de jeunes musiciens palestiniens et israéliens. Said se remémore : « L'idée était de voir ce qui arriverait si nous réunissions ces musiciens pour jouer ensemble. » Pour commencer, ils lancèrent des invitations à un atelier qui se tiendrait à Weimar, en Allemagne, se demandant si cet événement susciterait un quelconque intérêt. Ils croulèrent sous les réponses. Comme la plupart des expériences alternatives, celle-ci fut excitante, risquée et imprévisible. Le projet devint vite « la chose la plus importante » dans la vie de Barenboim et Said.

Barenboim conduisait des répétitions tous les jours alors que, chaque soir, Said tenait des discussions « sur la musique, la culture, la politique. [...] Personne ne se sentait sous la pression de garder les choses à soi ». Le groupe se composait d'étudiants juifs d'Israël, de Russie ou d'Albanie et d'étudiants arabes venant de Syrie, du Liban et de Palestine. Said commença la discussion en demandant : « Que ressentez-vous à propos de cette expérience que nous vivons ? » Instantanément, un musicien israélien se plaignit de discrimination, puisque les Arabes refusaient de le laisser apprendre à jouer de leur musique lors de leurs sessions improvisées, après les cours. « Ils me disent : "Tu ne peux pas jouer de la musique arabe. Seuls les Arabes le peuvent." »

Barenboim insista à nouveau sur le fait qu'ils n'étaient pas là pour réprimer leurs sentiments mais bien pour les exprimer les uns devant les autres. Il dit aux musiciens : « Ce n'est pas comme si nous nous disions : "Nous sommes tous musiciens, n'est-ce pas sympathique de pouvoir juste jouer de la musique et oublier que le reste existe." Au contraire, il s'agit d'un projet dans lequel chacun a la possibilité, le droit, et même, le devoir, d'exprimer son opinion¹¹. »

Après plusieurs semaines de tension et d'une vague psychologique de griefs, les choses commencèrent à changer. « Le même garçon qui avait

avancé que seuls les Arabes pouvaient jouer de la musique arabe montrait maintenant à Yo-Yo Ma comment accorder son violoncelle sur une gamme arabe. Vraisemblablement, même les Chinois étaient en mesure de jouer de la musique arabe ! Graduellement, le cercle s'élargit et ils se retrouvèrent tous pour jouer la Septième Symphonie de Beethoven. Ce fut un moment des plus incroyables¹². »

Cet atelier donna naissance à un orchestre jeune, à part entière, le Divan d'Est en Ouest, composé de musiciens d'Égypte, Iran, Israël, Jordanie, Palestine et Syrie. Le nom de l'orchestre fut choisi en référence au titre d'un recueil de poèmes de Goethe, dans lequel il célèbre les connexions merveilleuses entre les cultures d'Orient et d'Occident. Depuis 1999, une centaine de jeunes musiciens, parmi les plus doués du Moyen-Orient, ont créé des liens les uns avec les autres de cette façon. L'orchestre, aux nombreuses récompenses, a joué dans une douzaine de pays, notamment sur les territoires palestiniens et israéliens, non sans un certain danger. Lorsque le Divan joua au Carnegie Hall de New York, le public dut se soumettre au détecteur de métaux avant de pouvoir accéder à la salle de spectacles¹³. Daniel Barenboim précise :

Le Divan fut pensé comme un projet contre l'ignorance. [...] Il est fondamental pour l'être humain de connaître l'autre, de comprendre ce que l'autre ressent, sans nécessairement partager son point de vue. Je ne suis pas en train de convertir les membres arabes du Divan à la cause israélienne, de même que je n'essaie pas de rallier les Israéliens au point de vue palestinien. Ce que je souhaite, en revanche, c'est créer une plate-forme dans laquelle les deux camps peuvent être en désaccord, sans pour autant recourir aux armes¹⁴. Les Israéliens sont encore des millions à aller se coucher le soir en rêvant que, à leur réveil, les Palestiniens ne soient plus là, et inversement. [...] Ils sont tellement ignorants qu'ils se regardent les uns les autres comme des monstres. Quand, en revanche, ils ont joué une symphonie de Beethoven ensemble, des jours et des semaines entières à répéter la même note avec la même expression, bien sûr que cela ne résout pas les problèmes politiques, mais je crois profondément que cela influence le regard qu'ils se portent les uns les autres¹⁵.

L'orchestre du Divan a-t-il influencé ces musiciens ? Un interprète israélien nous confie son expérience :

Le problème majeur est que chacun baigne et s'enferme dans son propre monde. On ne sait rien d'eux, ils ne savent rien de nous et, que cela nous plaise ou non, nous allons vivre les uns à côté des autres vraisemblablement pour toujours. [...] Nous devons apprendre à vivre ensemble, nous devons détruire les cloisons dans nos têtes et nous devons apprendre à nous comprendre¹⁶.

La violoncelliste israélienne, Noa Chorin, déclare : « Lorsque je joue au côté de Dana, syrienne, je ne me dis pas : “Elle vient de Syrie”, je me dis au contraire : “C’est mon amie.” » Après une représentation dans une ville palestinienne, Chorin se souvient : « Une fille nous dit que nous étions les premiers Israéliens qu’elle rencontrait qui n’étaient pas des soldats. Et, lorsque vint le moment de nous dire au revoir, de reprendre nos chemins respectifs, tout le monde était en larmes¹⁷. »

Deux pianistes talentueux du Divan, Shai Wosner d’Israël et Saleem Abboud Ashkar de Palestine, devinrent rapidement de très bons amis. Barenboim se souvient : « Ils souhaitaient jouer ensemble plutôt que d’avoir des sessions privées avec moi. Ils commencèrent à préparer le Double Concerto pour piano de Mozart. Leur façon de jouer ensemble était incroyablement raffinée. Leur approche de la musique était emplie de compréhension et d’estime pour la musique et le style de l’autre. [...] C’était un geste chargé symboliquement et ce fut un moment merveilleux pour nous tous¹⁸. » Barenboim apprécie le symbolisme qui se dégage de cette expérience : « Quand je vois le petit Karim, palestinien de Jordanie, au piano, et Inbal, d’Israël, au violoncelle, cela me procure un plaisir incommensurable. »

Barenboim minimise le rôle qu’il a tenu dans ce petit miracle. L’orchestre du Divan lui a permis de conduire de nombreux jeunes talents, issus du Moyen-Orient, au seuil d’un mode de pensée alternatif. Il a, selon les termes de Carl Rogers, créé « une situation dans laquelle chaque partie en vient à comprendre l’autre, du point de vue de l’autre. Dans la pratique, cela fut accompli même lorsque les émotions étaient au plus haut, par l’influence d’une seule personne ayant le désir d’apprécier chaque point de vue avec empathie¹⁹ ».

Comme tant d’autres courageux individus, en recherche d’une troisième voie, Barenboim a son lot de détracteurs. Les militants pro-Palestiniens lui reprochent de créer un « alibi utopique » aux agressions israéliennes et de maintenir un *statu quo* injuste²⁰. Parallèlement, un certain nombre de ses compatriotes israéliens se méfient de son empathie et de ses rapports avec les Arabes, « les ennemis d’Israël ».

Barenboim ne se fait aucune illusion à propos de l’orchestre du Divan. Il sait que celui-ci, seul, ne suffira pas à apporter la paix dans la région. De la même façon qu’il ne croit pas non plus que les Israéliens et les Palestiniens aient la même responsabilité dans le conflit qui les oppose.

Barenboim est très ouvertement critique vis-à-vis de son propre gouvernement. L'orchestre offre néanmoins aux individus de chaque camp la chance de se connaître et, peut-être, de commencer à se comprendre.

En 2004, Daniel Barenboim remporta le prix Wolf, en récompense pour tous ses accomplissements dans le domaine des arts. Lors de la cérémonie de remise du prix et devant le Parlement israélien, il décrivit la troisième voie qu'il emprunta afin de promouvoir la paix sur sa terre natale :

Une solution devait être trouvée. Je me suis demandé : pourquoi attendre qu'une telle solution se matérialise ? C'est ainsi que, de concert avec mon ami, le très regretté Edward Said, nous avons fondé un atelier de musique pour accueillir de jeunes musiciens, de tous les pays du Moyen-Orient, juifs et arabes. De par sa nature, la musique peut élever les sentiments et l'imagination des Israéliens et des Palestiniens vers des sphères nouvelles et, jusque-là, inconcevables²¹.

Puis, en 2008, à la suite d'un récital de piano donné en faveur d'une œuvre caritative à Ramallah, on remit à Barenboim un passeport palestinien. Cela fit de lui la première personne, et peut-être la seule, au monde, à posséder à la fois un passeport israélien et un passeport palestinien. Témoinant de son plaisir, il déclara que ce passeport « symbolisait le lien éternel entre les peuples israéliens et palestiniens²² ».

Le double passeport fit de Barenboim une troisième voie vivante au conflit sévissant au Moyen-Orient. Ceci lui donna un caractère unique dans le monde. Là où un mode de pensée binaire a déshumanisé tant d'individus dans la région, Barenboim n'a laissé à aucun des deux camps le définir. Empli d'un impératif moral qui lui permit de regarder au-delà des deux camps, vers une troisième voie plus riche : il devint le citoyen de *deux* grandes cultures.

Construire la paix : le paradigme

À travers le travail de ces personnes exemplaires, pouvons-nous voir la perspective d'une troisième voie qui transcenderait la dispute mortelle au Moyen-Orient et qui apporterait la paix ? Personne ne le peut. Le principe de synergie est tout sauf prédictible. Ce que nous savons, en revanche, c'est que la synergie fonctionne ; c'est un principe réel. Même si ceux que j'ai présentés, qui cherchent une troisième voie, ne peuvent contrôler le paradigme des autres, ils ont trouvé des moyens de créer une synergie au sein de leur propre cercle d'influence.

Il se peut que l'intense synergie positive, générée par des musulmans comme Mohammed Dajani, des chrétiens comme Margaret Karram ou des juifs comme Daniel Barenboim, mène à la solution. Si cela arrive, ce sera grâce aux fondations de l'empathie qu'ils auront bâties. Ils ont instillé, dans les cœurs et les esprits, les paradigmes fondamentaux : « Je me vois » et « Je vous vois ». Ils ont aidé les adversaires à adopter le paradigme « Je vais à votre rencontre », dans le processus de compréhension de l'autre. Comme l'histoire nous l'a prouvé, aucune conférence diplomatique ni document de trêve au monde ne fera la moindre différence en l'absence de ces paradigmes.

Qu'apprenons-nous de l'étude de cas de ces pionniers de la paix au Moyen-Orient ? Que pouvons-nous mettre en pratique de leurs expériences dans le monde dans lequel nous vivons ?

D'abord, nous apprenons la nécessité absolue du paradigme « Je me vois ». Chacun de ces individus est passé par une phase d'auto-inspection essentielle dans le processus de recherche de la troisième voie. Plutôt que d'accepter, sans réfléchir, les autodéfinitions étroites imposées par leurs coreligionnaires, ils ont remis en cause ces définitions. Ils refusent d'être catégorisés par les voix extrêmes et marginales qui menacent ce qui est généreux et bon dans leur religion.

Réfléchissant aux différences qui existent entre ceux qui cherchent la paix, comme lui, et les autres, Marc Gopin avance : « Nous nous concentrons sur ce qui survient intérieurement. Je me suis rendu compte, en travaillant avec des personnes qui cherchent à établir la paix, qui usent de sagesse dans le processus de construction de la paix, que j'avais affaire à un groupe unique sur cette planète. Invariablement, ce sont des individus qui opèrent un travail sur eux-mêmes. Ils s'interrogent constamment "Pourquoi ai-je agi ainsi ? Que dois-je faire maintenant ?" »

Envisager une troisième voie



Dans l'histoire de toute religion, remarque Gopin, les choses les plus impalpables – l'amour, la compassion, la justice – sont toujours les plus importantes, mais on les néglige car elles sont trop générales. En revanche, on observe très bien les choses bien concrètes – les rituels, les règles vestimentaires ou alimentaires, les calendriers. Aimer mes ennemis ? Comment suis-je supposé vivre de cette façon ? Alors j'enlève le moucheron avec un filtre et j'avale le chameau²³. Il est beaucoup plus facile de suivre mes rites et de me satisfaire de moi-même.

« Tu aimeras ton prochain comme toi-même », selon les juifs, ce précepte forme la base de la Torah ; pour les chrétiens, il s'agit du commandement le plus important. Mais comment dois-je aimer mon prochain ? Même celui qui vient à moi armé d'une hache ? Le principe

général est en effet très puissant, mais il requiert une sérieuse introspection avant de pouvoir être appliqué.

Ce genre d'introspection est relativement fondamental dans toutes les grandes religions, notamment celles qui rentrent en collision au Moyen-Orient. Chez les juifs, il s'agit de *cheshbon hanefesh*, l'inspection de l'âme. Le terme *cheshbon* signifie « calcul ». Lorsque l'impatience, la peur, la colère menacent de me submerger, je dois m'arrêter un instant et pondérer, calculer : que se passe-t-il ? Comment dois-je réagir ? Quelles sont les conséquences ? Que fais-je ? Qu'est-ce qui va ou ne va pas chez moi ?

Dans l'islam, le terme employé est *musahabah*, « s'évaluer et se prononcer nous-même » : « C'est l'analyse de nos propres actions en toute honnêteté qui demande de nous-même une méditation authentique (et fréquente)²⁴. »

Gopin ajoute : « Le salut de votre esprit intervient dès lors que vous pénétrez cette phase de réflexion. Assommé de colère, le moment où vous vous dites : “Je vais m'arrêter ici un instant et réfléchir sur ma colère”, votre cerveau opère un changement. Chez les grands philosophes musulmans et juifs, de même que pour le Dalaï-lama, cet instant est fondamental²⁵. »

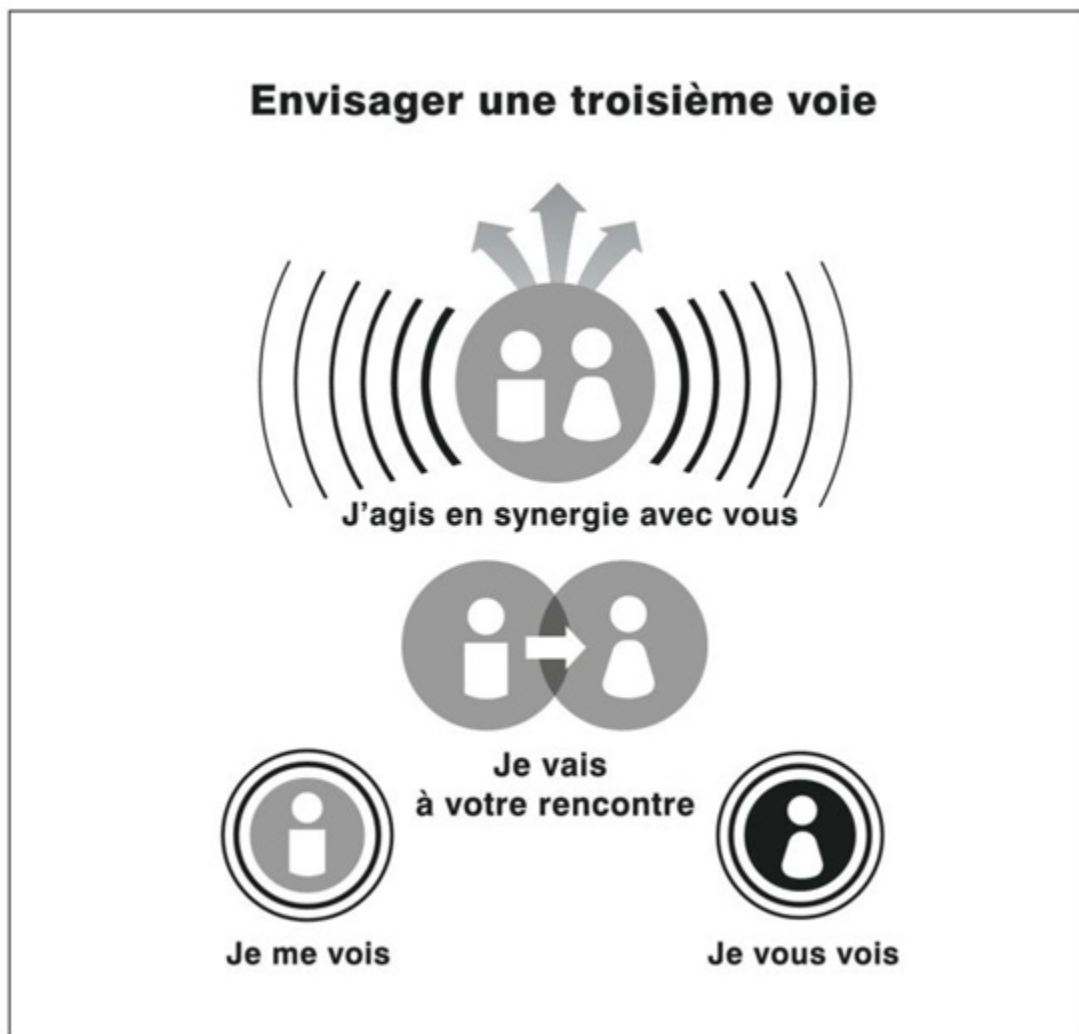
Entre chaque stimulus et sa réponse se trouve un espace mental. C'est ce qui fait de nous des êtres humains. En effet, nous ne sommes pas des animaux dirigés par notre instinct ; nous avons le pouvoir de choisir nos réponses face à chaque situation, personne, pensée ou événement. Nous avons un bouton « pause » intégré que nous pouvons pousser, afin de prendre le temps de réfléchir à qui nous sommes réellement et ce que notre conscience nous suggère, avant d'agir. J'ai toujours pensé que ce réflexe était primordial et fondamental chez les personnes les plus efficaces. Il s'avère également être la base de toute construction de paix.

Le deuxième enseignement est la nécessité absolue du paradigme « Je vous vois », lequel permet de regarder au-delà du simple – et simpliste – stéréotype, lors d'une interaction avec un autre être humain, qui s'avère différent de vous.

À cinq heures, un matin du printemps 1990, cinq frères arabes dormaient tranquillement dans leur maison de l'Est de Jérusalem. Soudain, des soldats israéliens défoncèrent la porte. Pointant leurs armes sur les garçons, ils crièrent : « Est-ce que c'est vous qui avez jeté des pierres ? » Ils tirèrent Tayseer, l'aîné des cinq frères âgé de dix-huit ans, hors du lit. La

mère, alors réveillée, supplia les soldats, mais ils emmenèrent Tayseer avec eux. Il fut battu deux semaines durant, jusqu'à ce qu'il admit avoir jeté des pierres sur des voitures israéliennes. Pendant presque un an, Tayseer fut emprisonné, sans même avoir été jugé. On le relâcha finalement, désespérément malade et vomissant du sang. Il mourut trois semaines plus tard.

C'est l'histoire telle qu'elle est racontée par Aziz, le petit frère de Tayseer, alors âgé de dix ans, qui se souvient : « Je devins extrêmement amer et furieux. [...] Alors que je grandissais, la colère consumait mon cœur. Je voulais une justice. Je voulais une revanche. » Aziz devint journaliste, il écrivit une myriade d'articles « véhiculant la haine ». « Cependant, ajoute-t-il, plus j'écrivais et plus je devenais vide mais la colère, elle, restait. » Aziz savait que pour obtenir un bon travail à Jérusalem, il devrait apprendre à parler hébreux. Il avait toujours refusé d'apprendre la « langue de l'ennemi », mais il s'enrôla finalement dans une école hébraïque.



C'était la première fois que je me trouvais assis dans une salle remplie de juifs, qui ne me regardaient pas avec supériorité. C'était la première fois que je voyais des visages différents de ceux des soldats aux postes de contrôle. Ces soldats avaient pris mon frère ; ces étudiants me ressemblaient. J'étais confus, je m'interrogeais : « Comment se peut-il qu'ils soient des êtres humains normaux, tout comme moi ? » J'étais stupéfait de pouvoir nourrir des relations avec ces étudiants et partager leurs difficultés. Nous sortions boire des cafés. Nous étudions ensemble. Ce fut un vrai tournant dans ma vie.

J'en vins à comprendre que des choses fâcheuses arrivaient dans nos vies, sur lesquelles nous n'avions aucun contrôle. Un enfant de dix ans ne pouvait contrôler que des soldats emmènent son frère. Mais désormais adulte, je pouvais contrôler mes réponses à ces blessures. Ils avaient agi injustement en assassinant mon frère Tayseer mais j'avais le choix, j'ai toujours ce choix, de suivre leur direction, ou pas²⁶.

Aziz Abu Sarah est désormais un journaliste respecté et le directeur des projets au Moyen-Orient de l'université George-Mason, aux États-Unis. Il

s'est entretenu sur la réconciliation israélo-palestinienne devant le Parlement européen et les Nations unies. Il est également l'associé de Marc Gopin à l'Institut pour l'analyse et la résolution des conflits.

Lorsque Aziz intégra la réalité de ses « ennemis » – de la normalité, des difficultés et des espoirs de « l'autre camp » –, il commença à appliquer le paradigme « Je vous vois ». Il est déjà très difficile, dans un contexte ordinaire, de vivre en suivant ce paradigme. Si l'on considère de quelle manière des personnes comme Aziz ou Mohammed Dajani ont dû affronter ces challenges funestes, nous réalisons alors que pour voir l'autre véritablement, et ne pas le réduire simplement à son appartenance à l'autre camp, nos choix doivent être conscients.

Je ne peux que souligner l'importance de ces connexions personnelles. Marc Gopin déclare : « Je ne me soucie pas de savoir s'il y a un État, ou deux, ou trois États. Aziz et moi-même ne sommes plus intéressés par ces détails. Pour nous, ce qui compte, ce sont les relations. Les discussions rationnelles pourront toujours venir plus tard. Personne n'a le contrôle sur la situation politique ; en revanche, nous avons le pouvoir de contrôler nos relations personnelles. »

Tandis que certains utilisent la religion comme prétexte à l'hostilité, Gopin et Aziz trouvent, dans leur foi respective, une base solide pour l'amour, la générosité, la tolérance – toutes les caractéristiques contenues dans le paradigme « Je vous vois ».

Pour Gopin, le message qui domine dans le judaïsme est « l'amour du *ger* – l'étranger – parmi nous ». Il précise, en revanche, que même si ce commandement est répété trente-sept fois dans la Bible, l'animosité du monde extérieur a poussé une majorité de juifs à redéfinir le sens du mot *ger* afin de n'y inclure que les membres de la communauté juive. C'est une transformation tragique du paradigme, mais il est important de comprendre que les guerres et des générations entières d'abus en sont responsables²⁷.

De la même façon, les Arabes de Palestine ont de réelles raisons historiques pour justifier leur colère contre Israël. Selon un autre militant islamiste, qui lutte activement pour la paix à Jérusalem, Sheikh Abdul Aziz Bukhari : « Nul ne peut être musulman sans avoir dans son cœur, de l'amour pour tous les hommes. » Bukhari est célèbre pour avoir interprété le concept islamique *jihad* comme la lutte quotidienne de l'homme pour surmonter sa colère. Il supplie juifs et musulmans d'arrêter la bataille « à

propos des 3 % de leurs textes sacrés qui diffèrent et [d']en ignorer les 97 % restants qu'ils ont en commun²⁸ ».

La tâche, pour paraphraser Sheikh Bukhari, est de réhumaniser ceux que nous avons déshumanisés.

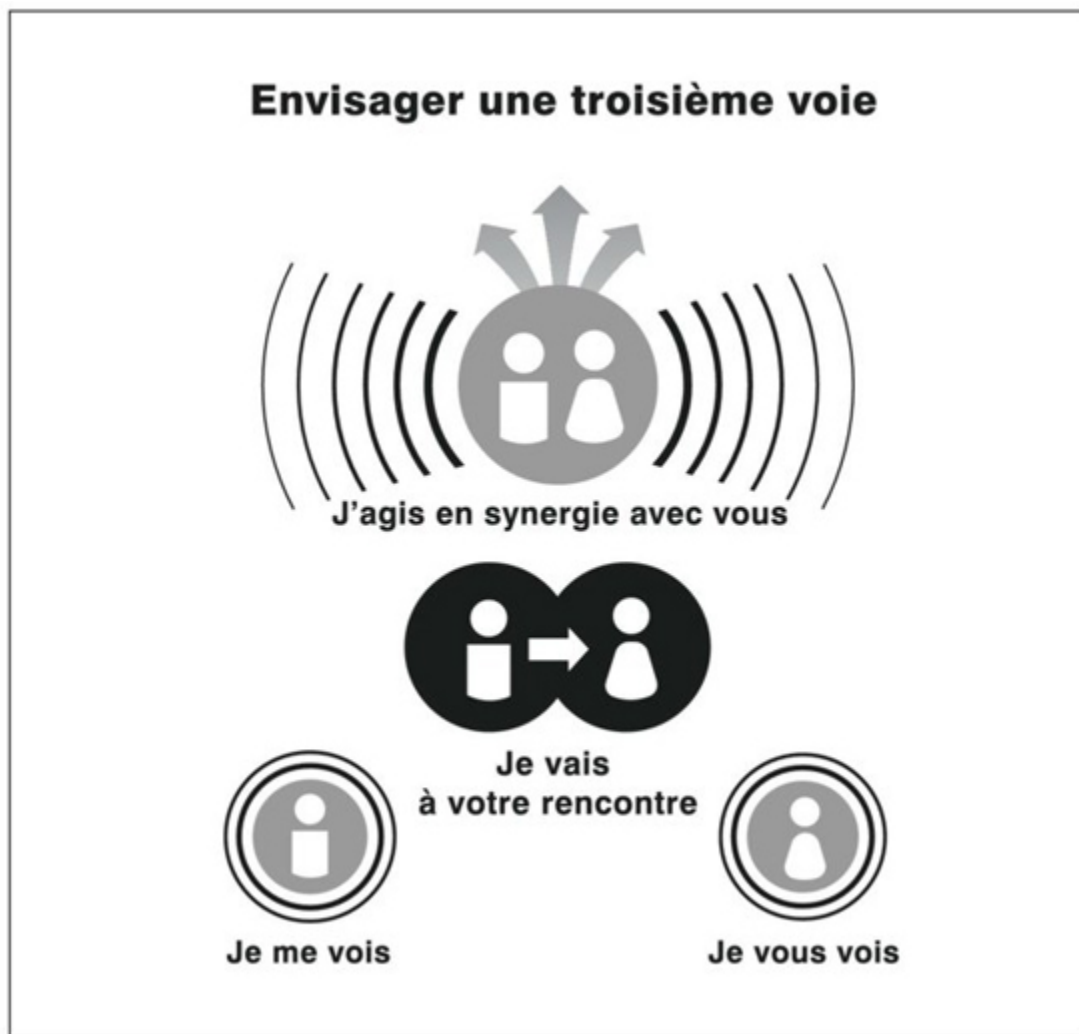
Pour les militants de la paix à Jérusalem, la religion n'est pas un mur entre les hommes, mais plutôt un pont qu'il faudrait comprendre avant de franchir. Loin de se rebeller contre ou de rejeter leurs propres traditions religieuses, ils y puisent le paradigme déterminant « Je vous vois » : je vous respecte, je vous englobe, j'estime nos différences.

Le troisième enseignement à retenir est la nécessité absolue du paradigme « Je vais à votre rencontre », cet état d'esprit qui laisse entendre que si « vous n'êtes pas d'accord avec moi, je dois vous écouter ». Et il faut le penser sincèrement.

La majorité des efforts concédés par les pionniers de la paix rencontrés au long de ces pages est tournée vers la création de cet état d'esprit. Plus de trois cents organisations différentes essaient de promouvoir le dialogue interreligieux entre les Israéliens et les Palestiniens. Bien que leur travail se fasse au compte-gouttes, bien qu'il soit peu reconnu et insuffisamment financé, ces organisations favorisent activement le dialogue entre étudiants, chefs de communauté, rabbins, imams, mères de famille – en somme, tous ceux qui le souhaitent.

Nous ne pouvons sous-estimer la vraie difficulté émotionnelle qui se trouve derrière ces échanges, mais ils restent néanmoins incroyablement productifs quand il s'agit d'opérer des changements dans les paradigmes humains. Marc Gopin confie :

Pour obtenir un changement de paradigme au niveau des sentiments de quelqu'un, vous devez les déconcerter en les écoutant. Je vais accepter tout ce qu'ils vont me jeter à la face. Je vais devoir écouter des choses monstrueuses, des choses vraies, des choses ridicules – une diabolisation complète de mon peuple et de moi, une issue possible à leurs propres crimes. J'ai tellement envie de répondre en retour.



Mais il ne le fait pas. Il s'est entraîné à, d'abord, chercher à comprendre. Il a appris l'incroyable retour qui s'opère en échange. « Remarquablement, au Moyen-Orient, les gens ont un très grand cœur, ils sont extrêmement passionnés. Le respect et l'attention, donnés au bon moment, peuvent totalement changer les choses dans cette région, et notamment pour cette région²⁹. »

Du côté islamique, Sheikh Bukhari a également appris la valeur de la reconnaissance de la passion et de l'énergie de l'Autre. « Le plus fort est celui qui réussit à absorber la violence et la colère de l'autre et à les transformer en amour et compréhension. Ce n'est pas facile, cela demande beaucoup de travail. [...] Il s'agit là du vrai *jihad*³⁰. »

La quatrième leçon est la nécessité absolue du paradigme « J'agis en synergie avec vous ». Il s'agit du paradigme qui demande : « Souhaitez-vous chercher une troisième voie ? » Il requiert des individus – comme Daniel Barenboim et Edward Said – qu'ils se posent la question et trouvent cette volonté. Tant qu'une part importante d'Israéliens et de Palestiniens n'aura concédé ce besoin de respect et d'empathie à l'autre, aucune troisième voie ne pourra voir le jour.

C'est la raison pour laquelle Mohammed Dajani, Ron Kronish et les autres ne parlent plus de « faire la paix ». Ennuyés par la politique étouffante dans leur région, ils parlent désormais de « construire la paix », une alternative au cycle persistant de la pensée binaire qui n'a mené nulle part. Faire la paix de façon conventionnelle, disent-ils, c'est négocier un arrangement. Par contraste, construire la paix n'a rien à voir avec négocier quelque chose. C'est une affaire de synergie – faire pousser naturellement une communauté florissante, à travers la prolifération des relations personnelles. C'est pourquoi ils se qualifient eux-mêmes de « constructeurs de paix ».

Dans cet état d'esprit, il s'agit de penser au-delà des traités, qui, bien souvent, masquent les passions générées par les conflits. « J'ai assisté à vingt-sept ans de traités qui ont complètement échoué puisqu'ils n'ont pas su prendre en considération les problèmes d'honneur et de respect, très importants aux yeux des peuples », avance Marc Gopin.

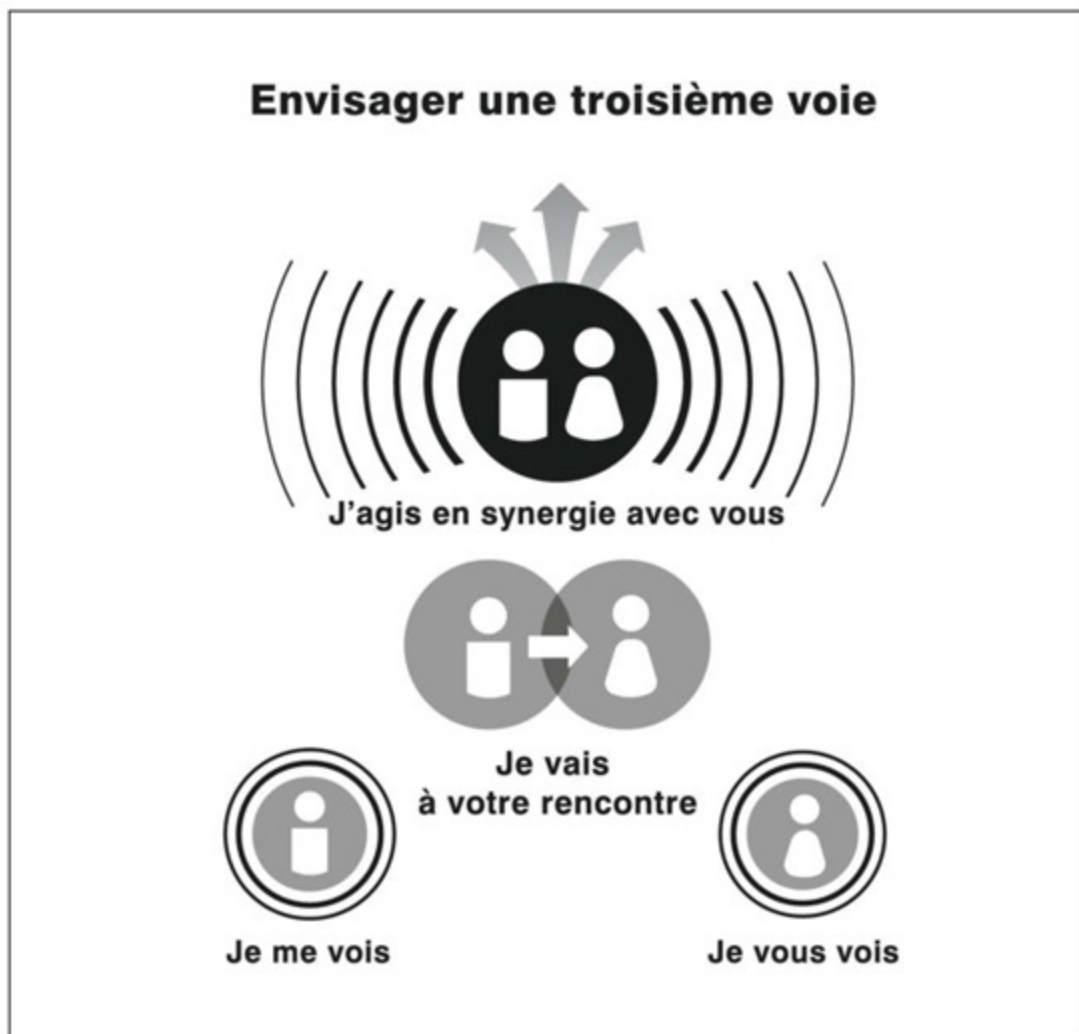
Il semble que des angles morts masquent certains gestes de violence – par exemple, les postes de sécurité en Israël. Vous êtes privés de tout mouvement, vous vous heurtez à des postes de contrôle tenus par des adolescents munis de mitrailleuse. Cela laisse des souvenirs horribles dans la mémoire des Palestiniens. Pourquoi ne pas avoir une force armée accueillante à la place, qui ferait preuve de respect ? Pourquoi ne diraient-ils pas : « Bienvenue, nous allons juste regarder dans vos sacs » ? Il y a une adoration persistante du contrat négocié, aux dépens des gestes et actions qui pourraient désamorcer les choses.

La notion d'une « force armée accueillante » exemplifie les possibles troisièmes voies que les chefs d'État israélien et palestinien pourraient explorer, alors que, enfermés dans un mode de pensée binaire, ils condamnent leur peuple à la synergie négative de la guerre.

La synergie négative fonctionne de cette façon. D'abord, je vous déshumanise et vous place en ennemi. Comme le note l'historien Samuel P. Huntington : « Les gens sont souvent tentés de marquer le “nous” et le “eux”, les initiés et les autres, notre civilisation et ces barbares. Les érudits,

quant à eux, ont divisé le monde en termes d'Orient et d'Occident. [...] De par leurs traditions, les musulmans ont divisé le monde entre *Dar al-Islam*, la demeure de la paix, et *Dar al-Harb*, la demeure de la guerre³¹. » En tant que barbares, vous devez être contrôlés. Si mon groupe ne peut contrôler le vôtre, alors je dois vous attaquer dans l'espoir d'apporter une nouvelle synergie, une troisième voie perverse et négative qui neutralisera votre humanité, qui vous refusera, à vous et à votre histoire, toute dignité. Un grand nombre d'Arabes et d'Israéliens rêvent de se réveiller un jour et de constater que « l'autre » est parti. Ils se persuadent eux-mêmes que cette alternative destructive serait meilleure que le *statu quo*.

Il s'agit du cycle d'enchaînements qui régit toutes les guerres. L'historien de la Grèce antique, Thucydide, décrit à son époque les guerres du Péloponnèse entre Grecs comme une sorte de maladie cyclique, dans laquelle une bataille répondait à une autre et s'achevait dans la mort du glorieux âge d'or grec. Un même cycle inconsideré conduisit aux ravages de la Première Guerre mondiale : les décisions précipitées à Vienne, Berlin, Londres et Saint-Petersbourg. La Première Guerre mondiale mena inexorablement à la seconde, en raison de l'humiliation et d'un besoin de vengeance reposant sur les vaincus, qui finirent par refrapper avec la même fureur. Vous me frappez, je vous frappe en retour. Les choses s'amélioreront si je réussis à vous frapper plus fort et à vous éliminer de la carte. La guerre est l'expression ultime d'une mentalité à somme nulle.



La synergie positive est l'inverse de la guerre. Elle est proactive et non réactive. Elle implique l'abondance plus que la rareté. Il s'agit de chercher délibérément une troisième voie : « Maintenir la paix demande un engagement agressif d'une diplomatie originale [...] et non des spasmes de désespoir et un enchaînement d'actions militaires, en vue de quelque chose de meilleur. Quelque chose de mieux est presque toujours pire³². » Bien sûr, une diplomatie originale est beaucoup plus difficilement accessible qu'une diplomatie privée d'imagination.

Le plan Marshall, une troisième voie à la guerre alors en cours en Europe, fut l'un des coups diplomatiques les plus créatifs de l'histoire. Alors que toutes les villes majeures du continent étaient détruites, que des millions de gens mourraient de faim et de froid, le Congrès américain vota

la donation de treize milliards de dollars afin de nourrir, loger et reconstruire les infrastructures de ses anciens ennemis. (Pour vous donner une idée de l'importance de cette somme à l'époque, en 1948, pour chaque vingt dollars du produit intérieur brut, un dollar était donné pour le plan Marshall – une énorme dépense donc.) Le plan Marshall représentait l'abondance en action, une façon de penser me permettant d'aider mon ennemi, de partager avec lui, de reconstruire avec lui un futur florissant. Au final, ce renouveau mit fin à des siècles de violence en Europe.

Je pourrais ici partager mon expérience avec le Leadership Group on US-Muslim Engagement, un groupe de dirigeants travaillant sur les relations entre les États-Unis et le monde musulman. Il s'agissait d'une réunion réunissant des chrétiens, des juifs, des musulmans et ayant pour but la construction de relations meilleures entre les États-Unis et les communautés du monde islamique. Dans cette pièce se trouvaient les intellectuels les plus éminents que compte notre monde, dont l'ancienne secrétaire d'État américaine, Madeleine Albright ; l'imam Faisal Abdul Rauf, à la tête de l'American Society for Muslim Advancement ; et le Dr Marc Gopin. Le soir de l'ouverture de la conférence, je fus autorisé à leur enseigner le mode de communication *via* le bâton de parole et, durant les deux jours qui suivirent, personne ne parla sans user de ce bâton.

J'ai pu constater la transformation au sein de ce groupe distingué. Des personnes, opposées sur presque tous les sujets – culturels, sociaux, religieux – en vinrent à se comprendre, se respecter et s'apprécier les uns les autres. J'étais témoin de ce changement. Madeleine Albright me dit qu'elle n'avait jamais rien vu d'aussi puissant et que ceci pourrait complètement révolutionner le monde diplomatique international. Elle m'expliqua que, dans les diplomaties habituelles, le jeu consistait à définir qui avait le plus de pouvoir et les compromis que l'on pouvait faire avec ces personnes. Dans l'esprit des gens, le compromis semble souvent être la seule alternative. Rencontrer l'autre à mi-chemin semble être leur meilleur espoir alors qu'ils pourraient faire preuve de créativité pour générer une troisième voie.



J'ai lu le Coran et les Nouveau et Ancien Testaments, des livres qui inspirent, et qui nous rendent supérieurs. À mon avis, les musulmans, les juifs et les chrétiens du Moyen-Orient pourraient trouver de riches alternatives à la guerre à travers leurs propres traditions religieuses.

L'une des recommandations clés de ce groupe était l'établissement d'un dialogue interreligieux vigoureux afin de permettre aux individus de se comprendre et de trouver, dans leurs croyances communes, un pont vers le futur. Plus importante encore était la construction de relations personnelles profondes à travers les camps opposés, des réseaux composés de milliers qui en viendraient à se connaître et à se faire confiance. Ces échanges peuvent être bien plus efficaces que toutes les conférences « à la mode de Davos ». Lorsque les gens se sentent compris, de façon empathique, leur cœur est satisfait et leur esprit s'ouvre. Lorsque ces transformations se mettent en place, il est alors impossible d'arrêter le flot d'alternatives. Vous arrivez à un tournant à partir duquel les gens ne peuvent plus accepter l'inacceptable mais, au contraire, avancent ensemble vers un futur plus florissant.

Le cœur est la clé. Si nous ne comprenons pas le fonctionnement du cœur des gens, pas seulement leurs pensées et leurs idéologies, rien ne pourra arriver. C'est pourquoi il est absolument essentiel de créer des opportunités pour les individus de s'écouter, avec leur cœur, leur esprit et leur âme. Seulement alors pourra-t-on dépasser les anciennes voies destructrices vers « quelque chose de meilleur ».

C'est de cette façon que l'archevêque Desmond Tutu considère le pouvoir de la troisième voie, comme « quelque chose de meilleur » :

De temps à autre, il nous est donné d'apercevoir ce quelque chose de meilleur [...] lorsque le monde est galvanisé par la compassion, par un élan de générosité qui se déverse ; lorsque, durant un court moment, nous sommes unis par les liens d'une humanité bienveillante, un sentiment universel d'Ubuntu en action, lorsque les puissances victorieuses mettent en place un plan Marshall, afin d'aider à la reconstruction de leurs adversaires détruits.

Si les protagonistes des conflits dans le monde commençaient à faire preuve de gestes symboliques pour la paix, modifiaient leur façon de définir leurs adversaires, entamaient un dialogue avec eux, alors leurs actions pourraient changer.

Quel cadeau merveilleux au monde, particulièrement à l'aube d'un nouveau millénaire, si la paix, la vraie, pénétrait la terre de ceux qui se disent salam ou shalom, la terre du prince de la paix³³.

Une nation qui n'avait pas lieu d'exister

Lorsqu'on me demande d'expliquer la philosophie se trouvant derrière la troisième voie, je n'ai qu'un mot de réponse : la « Suisse ». Souvent, on a une petite idée de ce que je veux dire.

Lorsqu'on parle de la Suisse, la plupart d'entre nous pensons à une terre paisible et prospère, à ses montagnes magnifiques et à son délicieux chocolat. Mais cette contrée, avec ses sept millions d'habitants, est bien plus que cela – c'est l'exemple extraordinaire d'un pays qui a envisagé une troisième voie à l'échelle nationale.

La synergie est la marque de fabrique du mode de pensée suisse. En vous promenant, vers midi, dans la cafétéria d'un grand groupe pharmaceutique établi à Bâle avec vue plongeante sur le Rhin, vous pourrez y découvrir des gens du monde entier déjeuner ensemble. Vous entendrez parler une centaine de langues différentes. Vous serez surpris par des conversations animées et variées sur la science, la médecine et l'art et la manière de guérir. De nouveaux médicaments innovants sortent perpétuellement de cet endroit. Vous avez l'impression d'être face aux personnes les plus intelligentes de la planète.

Qu'est-ce qui peut bien les attirer dans ce pays ?

Le succès de la Suisse, en tant que nation, est incontestable. Les employés suisses dirigent le monde avec efficacité. Le revenu par habitant est l'un des plus élevés au monde. Le gouvernement suisse est « parmi les plus efficaces et les plus transparents sur notre planète ». Et, selon le World Economic Forum, la Suisse s'est emparée de la première place en tant que nation la plus compétitive, à l'échelle planétaire. Elle jouit « d'une excellente capacité d'innovation. [...] Ses institutions de recherches scientifiques sont parmi les meilleures, et la collaboration étroite entre ses secteurs universitaires et privés, combinée aux larges dépenses des plus grandes entreprises dans la recherche et le développement, garantissent une mise sur le marché des produits et procédés issus de cette même recherche³⁴ ». Le projet de la Banque mondiale de données sur le bonheur – World Database of Happiness – place la Suisse juste en dessous du Danemark comme le pays le plus heureux de la planète³⁵.

Mais la Suisse ne devrait même pas être une nation.

Rien, à propos de la Suisse, n'était favorable à son statut de nation. Sa géographie n'a rien de pratique : les Suisses vivent sur différents côtés du massif alpin, ne jouissent que de peu de ressources naturelles et n'ont aucune ouverture sur la mer. Ses langues différentes sont une gêne : on parle le français à l'Ouest, l'allemand au Nord et l'italien au Sud. Ses religions paraissent incompatibles avec leur longue division historique entre protestants et catholiques. Les historiens s'interrogent : « Imaginez essayer d'unifier ses différentes communautés de fermiers et de marchands agressifs, en particulier, lorsque des contraintes religieuses, linguistiques et de pouvoir étaient autant de tentation de les monter les unes contre les autres³⁶. »

L'histoire de la Suisse n'est pas aussi heureuse qu'on se l'imagine. Réprimés, disputés et divisés à plusieurs reprises, les vingt-deux cantons suisses s'opposèrent impitoyablement pendant plus de mille ans. Chaque canton défendait jalousement ses droits et ses frontières. Pendant des siècles, le commerce fut obligé de contourner le pays : « Un simple vêtement, un morceau de fromage ou tout autre article traversant le pays [...] était sujet à plus de quatre cents taxes sur le transport des marchandises. » Le cours de l'argent était chaotique. Chaque canton émettant sa propre devise, le pays comptait plus de sept cents types de monnaies différentes³⁷. »

Mais la plus grande source d'inquiétude restait la religion. « Des disputes entre catholiques au Moyen Âge aux querelles de la Réforme », la Suisse ne put échapper à la furie religieuse qui déchira l'Europe. Dès 1845, les cantons se formèrent entre ligues protestantes et catholiques, qu'une guerre civile opposa en 1847. Prévoyant une rupture complète, l'Autriche, la France et l'Allemagne se tenaient prêtes à se partager les restes d'une Suisse écartelée.

La chance voulut que les forces suisses fussent dirigées par le général Guillaume-Henri Dufour. Soldat et ingénieur talentueux, Dufour s'était battu durant les guerres napoléoniennes et dessina le premier pont suspendu au monde, à Genève. Mais il se trouvait également être un homme de paix que la guerre désolait. On a dit de lui : « C'est un soldat, mais il a la capacité de faire ressortir l'être humain chez le soldat. Il fait la guerre mais il la transforme en prélude à la paix³⁸. »

Lorsque Dufour prit les commandes de l'armée suisse, il donna un ordre à ses soldats qui « mérite d'être retenu en raison de son noble ton humaniste » : « Lorsque vous franchirez la frontière, laissez votre colère derrière vous, et pensez seulement à accomplir les devoirs que votre pays natal vous impose. [...] Dès que la victoire sera déclarée en notre faveur, oubliez tous les sentiments de revanche, agissez en soldats généreux, vous prouverez alors votre vrai courage. [...] Prenez les sans-défense sous votre protection ; ne permettez pas qu'on les insulte ni ne les maltraite. Ne détruisez rien sans raison ; ne gaspiller rien ; en un mot, conduisez-vous de façon à gagner le respect³⁹. » Les troupes de la Confédération firent preuve d'une « grande tolérance » dans la guerre que les historiens attribuent à Dufour.

Principalement au travers de pourparlers et d'accords de trêve, Dufour réussit brillamment à conclure cette guerre en vingt-six jours. Seul un petit nombre de batailles fut engagé et l'on ne dénombra que cent vingt-huit morts parmi les soldats (par contraste, la guerre civile américaine, huit ans plus tard, fit six cent soixante-dix-huit mille morts). L'attention extraordinaire de Dufour pour les soldats ennemis blessés et les accords généreux qu'il trouva lui gagnèrent l'admiration des rebelles et aida à la réunification de la Suisse⁴⁰. Ceci ne marqua pas pour autant la fin des apports de Dufour, puisque ce dernier, en 1863, présida la première Convention de Genève, qui donna le jour à la Croix-Rouge internationale.

La guerre civile de 1847 monta les protestants suisses libéraux et industriels contre les catholiques conservateurs et ruraux. La Suisse d'aujourd'hui est une alternative à ces conflits politiques, économiques et religieux. L'écrivain Michael Porter dit : « Une nation alors pauvre à la fin du XIX^e siècle, l'exportation principale [de la Suisse] était l'émigration de ses citoyens. Au cours des premières décennies du XX^e siècle, la Suisse émergea en une nation industrielle importante, sans comparaison aucune avec sa petite taille⁴¹. »

Comment cela a-t-il bien pu se produire ? Comment la Suisse a-t-elle réussi à passer d'un territoire à la fragmentation quasiment fatale à un État-nation probablement le plus fructueux au monde ?

Tout le mérite, ou presque, en revient à la manière de gouverner de Dufour, à la générosité qu'il témoigna à ses opposants et à son attitude de pardon. La haine entre les catholiques et les protestants persistait depuis la Réforme, au cours de laquelle chaque camp blâmait l'autre au moyen de longues séries de châtements. W.H. Auden a écrit : « Comme tout écolier l'apprend, le public et moi savons que chaque jour, / Ceux à qui le mal est fait, feront le mal en retour⁴². »

Et pourtant, après la guerre civile, un changement s'opéra. Les Suisses mirent en place un gouvernement national unique au monde. Pour mettre fin au cycle des hostilités qui les mena à la guerre, ils adoptèrent un système de démocratie directe, à travers la Constitution de 1848. Même si les lois naissent de la législature, tout citoyen peut les remettre en cause à travers un système de pétitions, à la suite duquel l'électorat entier vote pour résoudre le problème soulevé. Ces « votes » se produisent généralement quatre fois par an. « Après ces votes, il est d'usage de déclarer que “le souverain a parlé”. » Selon les analystes, ce système éduque le public, favorise le partage du pouvoir et le respect des minorités et incite les législateurs à agir de façon modérée et consensuelle⁴³. Il arrive, bien évidemment, que des écarts de conduite aient lieu, et si les droits de l'homme ne sont pas respectés, la Cour suprême fédérale peut intervenir en révoquant un texte de loi.

D'une manière ou d'une autre, cette forme alternative de gouvernement réussit à mettre fin aux disputes entre les différents cantons suisses. Lorsque le peuple suisse, dans sa totalité, réalisa que sa voix était désormais entendue, une remarquable transformation se réalisa dans le pays. L'éventail de taxes et monnaies et les multiples lois disparurent. La paix

devint un principe gouvernant ; au cours du siècle qui suivit, la Suisse parvint en effet à éviter complètement les ravages de deux guerres mondiales.

Quand bien même leur choix de démocratie participe à expliquer « l'unité dans la diversité » que la Suisse connaît, elle n'est pas une raison suffisante. Le système éducatif, qui souligne de façon active l'unité créatrice qui lie les Suisses et ne s'arrête pas sur les ressentiments de naguère, a aussi un rôle à jouer. Par ailleurs, la loi ne reconnaît pas l'identité d'un groupe ethnique, seulement celle des individus. D'après le professeur Carol L. Schmid, « cette attitude, qui sous-entend le respect des minorités, signifie que ce n'est pas la force numérique du groupe qui doit être décisive et qu'un individu ne peut être désavantagé pour la simple raison qu'il appartiendrait à un groupe mineur ». Au fond, le succès de la Suisse dérive de ce que j'ai appelé « l'éthique du respect ». Dans son étude sur les pays comportant de nombreuses minorités ethniques, Schmid observe qu'« une coexistence ethnique réussie est celle qui fait preuve d'une certaine égalité entre les différents groupes. [...] Les tensions ont bien plus de chance d'être aggravées lorsque de significatives inégalités entre les groupes sont définies de façon consciente ». Cette catégorisation consciente est la grande barrière à la synergie. Les conflits ethniques, précise Schmid, résultent, dans la majorité des cas, de l'arrogance du groupe d'élite. « Les sociétés les plus violentes font preuve d'inégalités économiques et politiques considérables⁴⁴. »

Diverse et pourtant unifiée, pratiquant plusieurs religions et parlant plusieurs langues, la Suisse montre au reste du monde comment construire une culture alternative. Les anciens usages des différents cantons sont vénérées. Tous les individus, les religions, les langues sont respectés ; les Allemands, les Français, les Italiens ont un statut identique, « un principe d'égalité aux yeux de la loi, qui en vint à éclairer le futur ». Les Suisses ayant montré des marques de respect les uns pour les autres, « les préjugés barbares, qui font des hommes des rivaux, puis des ennemis et finalement des esclaves, se sont effondrés ». Le résultat en a été une synergie « mariant la profondeur allemande, l'élégance française au goût italien », écrit Frédéric La Harpe, l'un des rédacteurs de la Constitution suisse⁴⁵. Les individus qui observent une éthique du respect, qui cherchent délibérément à bénéficier de la richesse de la diversité qui les entoure ne peuvent rester imperméables à la synergie.

La terre sur laquelle les Israéliens et les Palestiniens s'affrontent avec autant d'intensité pourrait-elle devenir une équivalence à la Suisse ? Probablement, à condition que chaque camp adopte cet état d'esprit alternatif, fondé sur le respect mutuel et l'acceptation des valeurs d'autrui. Il ne s'agit pas, comme certaines personnes ont pu le dire, d'un conflit insurmontable. Les conflits insurmontables n'existent pas. Le succès de la Suisse n'est pas arrivé par accident. Les Allemands, Français, Italiens de Suisse, ensanglantés pendant des générations par les querelles ethniques et religieuses, ont choisi de changer. Les intellectuels savent bien que « la Suisse s'en est sortie grâce à l'ingéniosité humaine qui, dans les moments critiques, a su surmonter les fortes difficultés⁴⁶ ». En d'autres termes, la Suisse résulte d'un choix.

Il n'y a aucune raison qui empêcherait d'autres peuples de faire ce même choix. Ce que beaucoup appellent la « Terre sainte » pourrait devenir une autre Suisse. Imaginez les alternatives qui résulteraient d'une alliance entre l'énergie arabe et l'ingéniosité israélienne ! Ceci n'est pas un rêve naïf. Andrew Reding du World Policy Institute a suggéré de prendre la Suisse comme modèle d'une fédération israélo-palestinienne⁴⁷. En 2010, Alvaro Vargas Llosa, écrivain engagé d'Amérique latine, fit le tour de maisons, entreprises et marchés de rue de la région. Ce qu'il vit le galvanisa : « L'économie d'Israël est en plein boom et les territoires palestiniens [de Cisjordanie] connaissent un marché libre exceptionnel. [...] L'élan économique des territoires palestiniens et l'entrepreneuriat envoûtant d'Israël nous démontrent les merveilles que ces deux sociétés pourraient accomplir ensemble. Le plus triste n'est pas que la réalité en semble éloignée mais plutôt la facilité avec laquelle on peut l'imaginer⁴⁸. »

Je garde toutefois l'espoir que le monde s'oriente, dans son ensemble, vers la paix. Certes, il existe des zones de conflits décourageantes mais celles-ci s'amointrissent. Il existe bien des psychopathes aux actions monstrueuses mais ce sont des cas de plus en plus isolés. Je crois sincèrement que le commerce mondial et la démocratisation vont continuer à progresser. Nous voyons sortir de nations émergentes, comme le Maroc ou l'Indonésie, des jeunes gens éduqués qui prennent le contrôle de leur futur, indépendamment des forces contraignantes du passé.

Le journaliste Robert Wright parle du rôle fascinant de la pensée alternative dans l'histoire des conflits humains. Il fait remarquer que notre vie sur cette planète a été ponctuée de périodes qui n'envisageaient qu'un

vainqueur possible, où le manque dominait et où il y avait toujours un gagnant et un perdant. Un conquérant arrive, transforme les gens en esclaves, puis se fait lui-même conquérir. Wright continue d'argumenter en disant que l'histoire s'oriente toujours vers des phases à somme non nulle, au cours desquelles l'abondance domine et où tout le monde gagne : « Avez-vous déjà pensé, lorsque vous achetez une voiture, à combien de personnes sur combien de continents différents ont contribué à sa fabrication ? Ce sont des personnes avec lesquelles vous jouez un jeu à somme non nulle. » La synergie humaine peut mener à la fin des conflits entre les individus et les États, lorsque ceux-ci deviennent inextricablement liés dans la création de leur futur. Alors que nos intérêts se déplacent vers la perspective de contribuer à une société mondiale, les vieilles rancœurs s'évanouissent. Je vois de la sagesse dans les conclusions de Wright :

Tout bien considéré, je pense que l'histoire est une réponse positive finale dans un jeu à somme non nulle. Et la preuve de cela, la chose qui m'étonne le plus, qui m'impressionne le plus et qui me transporte le plus, est qu'il y a une dimension morale à l'histoire. Nous avons pu constater un progrès moral au fil du temps⁴⁹.

ENSEIGNER POUR APPRENDRE

La meilleure façon de s'instruire en lisant ce livre, c'est de relayer auprès d'un autre ce que vous en avez retiré. Tout le monde sait que l'enseignant en apprend davantage que l'élève. Trouvez quelqu'un, un collègue, un ami, un membre de votre famille à qui transmettre ce que vous avez compris. Posez-lui les questions provocantes qui suivent, ou bien trouvez-en d'autres.

- ▷ Qu'apprend-on de l'histoire de Mohammed Dajani à propos de la puissance morale d'un mode de pensée alternatif ?
- ▷ Margaret Karram explique que, lorsqu'elle suivait des cours à l'école juive, elle n'avait pas ouvert la bouche des six premiers mois. D'après vous, que signifie son silence ? Qu'est-ce que cet exemple nous enseigne sur les vertus de l'empathie ?
- ▷ Comment sont nés les accords d'Oslo de 1993 ? Qu'apprend-on du processus de synergie à partir de cette histoire ? ▷ Expliquez comment Jimmy Carter a réussi à faire ratifier les accords de Camp David. Comment cet exemple montre-t-il l'importance d'une « dimension psychologique » dans les interactions humaines ?
- ▷ Selon Marc Gopin, quel est le rôle des « gestes d'empathie » dans la résolution d'un conflit ?
- ▷ Dans quel sens peut-on dire que Daniel Barenboim est une « troisième voie vivante » ?
- ▷ Quel rôle pensez-vous que l'orchestre du Divan joue dans la quête pour la paix au Moyen-Orient ? Quelles idées nouvelles les musiciens de l'orchestre vous ont-ils apportées ?
- ▷ Expliquez l'importance de chaque paradigme de la synergie dans la recherche de la paix.

- ▷ Selon les traditions juives et musulmanes, quels sont les rôles de la prise de conscience et de l'introspection dans la résolution des conflits ?
- ▷ Marc Gopin déclare : « Le salut de votre esprit intervient dès lors que vous pénétrez [une] phase de réflexion. » Que veut-il dire ? Pourquoi ce moment est-il si important dans la résolution d'un conflit ?
- ▷ « Pour obtenir un changement de paradigme au niveau des sentiments d'une personne, vous devez la déconcerter en l'écouter. » Quel est le rôle de l'écoute empathique dans la recherche de paix ?
- ▷ Expliquez la différence entre « faire la paix » et « construire la paix ». Que veut dire : « Construire la paix a à voir avec la synergie » ?
- ▷ Pourquoi la synergie positive est-elle l'opposé de la guerre ?
- ▷ Pourquoi les intellectuels pensent-ils que la Suisse ne devrait même pas *exister* en tant que nation ? Qu'apprend-on en comparant l'histoire de la Suisse et celle du conflit israélo-palestinien ? ▷ Qu'y a-t-il dans le courant de l'histoire qui devrait nous rendre optimistes ?

À ESSAYER

En vous référant à vos propres relations, à votre quartier ou encore à votre communauté, relevez-vous des conflits sérieux que vous pourriez aider à résoudre ? Concevez le prototype de solutions alternatives. Invitez les autres à se joindre à vous. Servez-vous du « mode d'emploi en quatre étapes pour arriver à la synergie ».

4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE

1 Poser la question de la troisième voie :

« Êtes-vous disposé à rechercher une solution qui soit meilleure que toutes celles que nous avons déjà trouvées ? » Si oui, passez à la deuxième étape.

2 Définir les critères de la réussite

Énumérez ci-dessous ce qui caractérise une solution dont tout le monde se félicite. À quoi ressemble la réussite ? Qu'est-ce qu'il faut vraiment faire ? Que serait un résultat où toutes les parties concernées y gagneraient ?

3 Mettre en œuvre des troisièmes voies

Dans ce cadre (ou ailleurs), fabriquez des modèles, tracez des croquis, inspirez-vous d'idées, chamboulez votre façon de penser. Allez vite en besogne et soyez créatifs. Abstenez-vous de juger, jusqu'à ce que vous vous enthousiasmiez d'être arrivé à la synergie.

((4)) Arriver à la synergie

Expliquez ici les solutions alternatives que vous proposez et, si le cœur vous en dit, comment vous avez l'intention de les mettre en œuvre.

MODE D'EMPLOI EN 4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE



Les 4 étapes vers la synergie. Ce processus vous aide à mettre en pratique le principe de la synergie. 1) Se montrer disposé à trouver une troisième voie. 2) Déterminer ce que la réussite représente pour chacun. 3) Essayer des solutions, jusqu'à ce que 4) l'on arrive à la synergie. Pendant tout ce temps, écouter l'autre en essayant de le comprendre.

Comment arriver à la synergie

1 Posez la question de la troisième voie

Dans une situation conflictuelle ou créatrice, cela permet à chacun de s'affranchir de ses positions ou idées préconçues pour concevoir un troisième point de vue.

2 Précisez les critères du succès	3 Élaborez une solution alternative
Énumérez ce qui caractérise la réussite, ou bien consacrez un paragraphe à expliquer ce que vous considéreriez comme un succès. Profitez-en pour répondre aux questions suivantes : • Tout le monde participe-t-il à la définition des critères ? Obtenons-nous le plus d'idées possibles de la part du plus grand nombre de gens possible ? • Quels objectifs visons-nous vraiment ? Que convient-il de faire au juste ? • Quels résultats feront que chacun y gagne ? • Oublions-nous nos exigences pour chercher quelque chose de mieux ?	Suivez ces directives : • Faites comme si ce n'était pas « pour de bon ». Tout le monde sait que c'est un jeu. • Évitez de tomber d'accord, de conclure, de trouver un accord hâtif, ou bien de parvenir à un consensus. • Gardez-vous de juger les idées des autres. • Réalisez des maquettes, illustrez le tout sur le tableau blanc, rédigez des ébauches. • Tournez les idées dans l'autre sens. Renversez la sagesse des nations. • Travaillez vite. Fixez-vous un délai, de telle manière que l'énergie ne retombe pas et que les idées foisonnent. • Multipliez les idées. Vous ne pouvez pas savoir si une idée qui vous vient au pied levé ne va pas vous amener à trouver une solution alternative.

4 Atteindre la synergie

Quand tout le monde s'anime et a des idées originales, on voit qu'on avance vers une troisième voie. Le vieux conflit est enterré ; la nouvelle solution répond aux critères du succès. Attention, ne confondez pas compromis et synergie. On se satisfait d'un compromis, sans plus. Dans un compromis, tout le monde y perd, avec la synergie, tout le monde y gagne.

- 1- Interview avec Mohammed Dajani, au siège de Wasatia, Beit-Hanina, Israël, 12 janvier 2010.
- 2- Mohammed Dajani, « Wasatia Movement : an Alternative to Radical Islam », Worldpress.org 21 juin 2007, www.worldpress.org/Mideast/2832.cfm.
- 3- Mohammed S. Dajani Daoudi, Wasatia : Centrism and Moderation in Islam, s.d., p. 17, www.ptwf.org/Downloads/Wasatia.pdf.
- 4- Interview avec le D^r Ron Kronish, université hébraïque de Jérusalem, 7 janvier 2011.
- 5- Interview avec Margaret Karram, au siège de Wasatia, Beit-Hanina, Israël, 12 janvier 2011.
- 6- Cité dans Richard K. Betts, « Conflict or Cooperation ? Three Visions Revisited », Foreign Affairs, novembre-décembre 2010, www.foreignaffairs.com/articles/66802/richard-k-betts/conflict-or-cooperation?page=show. Consulté le 30 novembre 2010.
- 7- Joyce Neu, « Interpersonal Dynamics in International Conflict Mediation », dans Aureli Filippo (éd.), Natural Conflict Resolution, Berkeley, University of California Press, 2000, p. 66.
- 8- Interview avec Marc Gopin, université hébraïque de Jérusalem, 10 janvier 2011. Voir aussi Gopin, Healing the Heart of Conflict, op. cit., p. 187-88.
- 9- Interview avec Marc Gopin
- 10- C'est sous ce nom que les Palestiniens désignent la « Catastrophe », la création de l'État d'Israël en 1948 et l'exode des Palestiniens qui a suivi. (NdT)
- 11- « Barenboim's Music : a Bridge Across Palestinian-Israeli Divide », AFP, watch?v=GpGSIgVcU-k&NR=1.
- 12- Daniel Barenboim et Edward Said, Parallels and Paradoxes : Explorations in Music and Society, New York, éd. Ara Guzelimian, Vintage Books, 2002, p. IX-XI, 8-9 et 181.
- 13- Anthony Tommasini, « Barenboim Seeks Harmony, and More Than One Type », The New York Times, 21 décembre 2006.
- 14- Ed Vulliamy, « Bridging the Gap, Part Two », The Guardian (Manchester), 18 juillet 2008, guardian.co.uk/music/2008/jul/13/classicalmusicandopera.culture. Consulté le 21 octobre 2010.
- 15- « Palestinian-Israeli Orchestra Marks 10th Anniversary », Al-Jazeera English, 21 août 2009, www.youtube.com/watch?v=gDJui5-zoeg. Consulté le 20 octobre 2010.
- 16- Knowledge Is the Beginning, film de Paul Smaczny, 2005.
- 17- Vulliamy, « Bridging the Gap, Part Two », op. cit.
- 18- Daniel Barenboim, A Life in Music, New York, Arcade Publishing, 2003, p. 188. Une vie en musique, Paris, Belfond, 1996. (NdT)
- 19- Rogers, « Communication : Its Blocking and Its Facilitation », op. cit.
- 20- Raymond Deane, « Utopia as Alibi : Said, Barenboim, and the Divan Orchestra », Irish Left Review, 9 décembre 2009, www.irishleftreview.org/2009/12/09/utopia-alibi-barenboim-divan-orchestra/. Consulté le 21 octobre 2010.
- 21- Barenboim, dans Smaczny, Knowledge Is the Beginning, op. cit.
- 22- Kate Connolly, « Barenboim Becomes First to Hold Israeli and Palestinian Passports », The Guardian (Manchester), 15 janvier 2008, classicalmusic. Consulté le 14 juillet 2010.
- 23- Référence à l'Évangile de Jésus-Christ selon saint Matthieu, 23 : 23, 24. (NdT)
- 24- Abdul Aziz Ahmed, « Al-Muhasabah : on Being Honest with Oneself », Al-Jumuah : Your Guide to an Islamic Life, s.d., www.aljumuah.com/straight-talk/40-al-muhasabah-on-being-honest-with-oneself. Consulté le 20 janvier 2011.

- 25- Voir l'interview de Gopin
- 26- Aziz Abu Sarah, « A Conflict Close to Home », Aziz Abu Sarah : a Blog for Peace in Israel-Palestine, 6 mai 2009, <http://azizabusarah.wordpress.com/2009/05/06/a-conflict-close-to-home/>. Consulté le 20 janvier 2011.
- 27- Voir l'interview de Gopin.
- 28- « Sheikh Abdul Aziz Bukhari », Jerusalem Academy, www.jerusalem-academy.org/sheikh-aziz-bukhari.html. Consulté le 20 janvier 2011.
- 29- Voir l'interview de Gopin
- 30- Abdul Aziz Bukhari, « Two Wrongs Don't Make a Right », Global Oneness Project, www.globalonenessproject.org/interviewee/sheikh-abdul-aziz-bukhari. Consulté le 20 janvier 2011.
- 31- Samuel P. Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, New York, Simon & Schuster, 1997, p. 32. Le Choc des civilisations, Paris, O. Jacob, 2009. (NdT)
- 32- Robert I. Rotberg, Theodore K. Rabb et Robert Gilpin, *The Origin and Prevention of Major Wars*, Cambridge, Cambridge University Press, 1989, p. 248.
- 33- Tutu, *No Future Without Forgiveness*, op. cit., p. 264 et 280-81
- 34- Klaus Schwab, « The Global Competitiveness Report 2010-2011 », World Economic Forum n° 14, www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf.
- 35- R. Veenhoven, « Average Happiness in 146 Nations 2000-2009 », World Database of Happiness, *Rank report Average Happiness*, RankReport_AverageHappiness.php.
- 36- George A. Fossedal et Alfred R. Berkeley III, *Direct Democracy in Switzerland*, Piscataway, Transaction Publishers, 2005, p. 30.
- 37- Ibid., p. 31.
- 38- « Guillaume-Henri Dufour : a Man of Peace », International Review of the Red Cross, septembre-octobre 1987, p. 107, www.loc.gov/rr/frd/Military_Law/pdf/RC_Sep-Oct-1987.pdf. Consulté le 1^{er} février 2012.
- 39- William D. McCrackan, *The Rise of the Swiss Republic*, Boston, Arena Publishing Co., 1892, p. 330.
- 40- Fossedal et Berkeley, *Direct Democracy in Switzerland*, op. cit., p. 18, 33 et 37-38.
- 41- Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press, 1990, p. 20. L'Avantage concurrentiel des nations, Paris, Dunod, 1998. (NdT)
- 42- W.H. Auden, « September 1, 1939 », www.poemdujour.com/Sept1.1939.html.
- 43- Clive H. Church, *The Politics and Government of Switzerland*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2004, p. 143.
- 44- Carol L. Schmid, *Conflict and Consensus in Switzerland*, Berkeley, University of California Press, 1985, p. 155-56.
- 45- Ibid., p. 3.
- 46- Fossedal et Berkeley, *Direct Democracy in Switzerland*, op. cit., p. 30.
- 47- Andrew Reding, « Call It Israel-Palestine : Try a Federal Solution in the Middle East », World Policy Institute, 25 juin 2002, id=601. Consulté le 1^{er} février 2011.
- 48- Alvaro Vargas Llosa, « Postcard from Hebron », Washington Post Writers Group, 2 juin 2010, www.postwritersgroup.com/archives/varg100602.htm. Consulté le 12 décembre 2010.
- 49- « Robert Wright on Optimism », TED.com, février 2006, wright_on_optimism.html.

9

Une vie alternative



*Nous n'avons pas besoin de plus de vacances.
Mais de plus de vocations.
ELEANOR ROOSEVELT*

Dans la ville de Ceiba, à Porto Rico, vous trouverez une maison, connue localement comme « La Mangeoire », dans laquelle le grand violoncelliste Pablo Casals a passé les vingt dernières années de sa vie, avant sa mort en 1973. Il entendit pour la première fois le son d'un violoncelle, presque un siècle auparavant, dans son Espagne natale. Il fut conquis bien avant de conquérir lui-même cet instrument. Enfant, il passa la plupart de son temps à pratiquer la suite pour violoncelle de Bach, à partir d'une partition toute défraîchie que sa mère lui avait donnée. Lorsqu'un compositeur célèbre l'entendit et l'invita à venir jouer devant la famille royale espagnole, sa carrière démarra en trombe. À vingt-trois ans, il joua

pour la reine Victoria et, à quatre-vingt-cinq ans, pour le président John F. Kennedy, à la Maison Blanche.

Les six décennies entre ces deux événements ne furent pour lui qu'un long *crescendo* dans le monde de la musique classique. Casals joua avec les plus grands orchestres, remporta toutes les récompenses possibles et fut salué comme le plus grand violoncelliste de la planète, et peut-être de l'histoire. Il était tellement chéri en Espagne que, lorsqu'il joua devant le roi, les auditeurs pointèrent le doigt vers la loge royale et s'écrièrent : « C'est notre roi mais Pablo, lui, est notre empereur ! »

Au cours des dernières années de la vie de ce grand homme, les habitants de son quartier, à Ceiba, purent entendre le son des suites de Bach s'échapper des fenêtres de La Mangeoire. Un jour, alors qu'il était âgé de quatre-vingt-treize ans, l'un d'eux lui demanda pourquoi est-ce qu'il continuait à s'entraîner chaque jour, durant trois heures. Casals lui répondit : « J'ai remarqué une amélioration. [...] J'ai moi-même noté que je devenais meilleur. »

Vivre en crescendo

Pablo Casals continua à jouer de la musique jusqu'au jour où il reposa son archet pour la dernière fois, à l'âge de quatre-vingt-dix-sept ans. Il développa ses capacités, améliora son jeu et donna le meilleur de lui-même jusqu'à rendre son dernier souffle. Lorsque certains demandaient pourquoi il ne ralentissait pas le rythme vers la fin de sa vie, il leur répondait que « partir en retraite, c'est mourir ». Casals aurait pu leur expliquer que lorsque la musique s'apaise, cela s'appelle un « *diminuendo* », lorsqu'elle explose de vie et de grandeur, au contraire, cela s'appelle un « *crescendo* ». Il était déterminé à ne pas laisser sa vie tomber en *diminuendo*. Et c'est pourquoi, il la vécut en *crescendo*.

De toutes les idées que j'ai pu partager dans le monde du travail, je n'en connais aucune qui enflamme et qui libère plus que cette devise personnelle : *Vivez votre vie en crescendo ! Les tâches les plus importantes sont devant vous.*

J'ai, un jour, enseigné cette idée à un large groupe de professionnels. À la fin du séminaire, un juge est venu me voir les yeux brillants. Il m'expliqua qu'il avait le projet de partir en retraite prochainement, à l'âge légal, mais qu'après avoir entendu le concept d'une vie en *crescendo*, il

réalisa avoir toujours une passion intense pour son travail et le souhait de continuer à contribuer à résoudre les problèmes de sa ville. Il prit alors la décision de retarder son projet de retraite.

Gardez toujours à l'esprit que vos tâches les plus importantes sont devant vous, et non derrière. Il est primordial de vivre dans cet état d'esprit. En dépit de ce que vous avez pu accomplir ou non, il vous reste d'importantes contributions à apporter. Il pourra s'agir de travaux différents de tout ce que vous avez pu faire jusqu'ici ; leur signification pourra s'exprimer différemment ; cela restera néanmoins un travail d'une grande importance, particulièrement si son impact est positif sur la vie des autres. Nous devons absolument éviter la tentation de regarder en arrière, ce que nous avons déjà accompli, nous devons, en revanche, nous concentrer avec optimisme sur ce qu'il reste à venir.

Peu importe notre âge ou notre place dans le monde, nous, véhicules d'une troisième voie, n'avons jamais fini d'apporter nos contributions. C'est dans la nature même de la mentalité alternative que de rechercher ce qu'il y a de meilleur et de plus haut dans la vie. Il se peut que nous retirions beaucoup de satisfaction de réussites passées, mais la prochaine grande contribution se trouve toujours à l'horizon. Comme ce livre l'aura prouvé, les challenges demandant l'énergie créatrice d'un adepte de la synergie sont omniprésents. Nous avons tous, en effet, des relations à construire, des communautés à servir, des problèmes à résoudre, de l'expérience à gagner et de grands travaux à bâtir.

Personnellement, j'ai largement dépassé l'âge moyen de la retraite, mais je continue activement à écrire, enseigner, conseiller et voyager pour mon métier. Le bonheur et le développement personnel de mes enfants et petits-enfants sont vitaux pour moi. Avec tous ces challenges à venir, je me sens, plus que jamais, dans la recherche de troisièmes voies. Comme le comédien George Burns l'a dit à l'âge de quatre-vingt-dix-neuf ans : « Je ne peux pas partir en retraite, j'affiche complet ! »

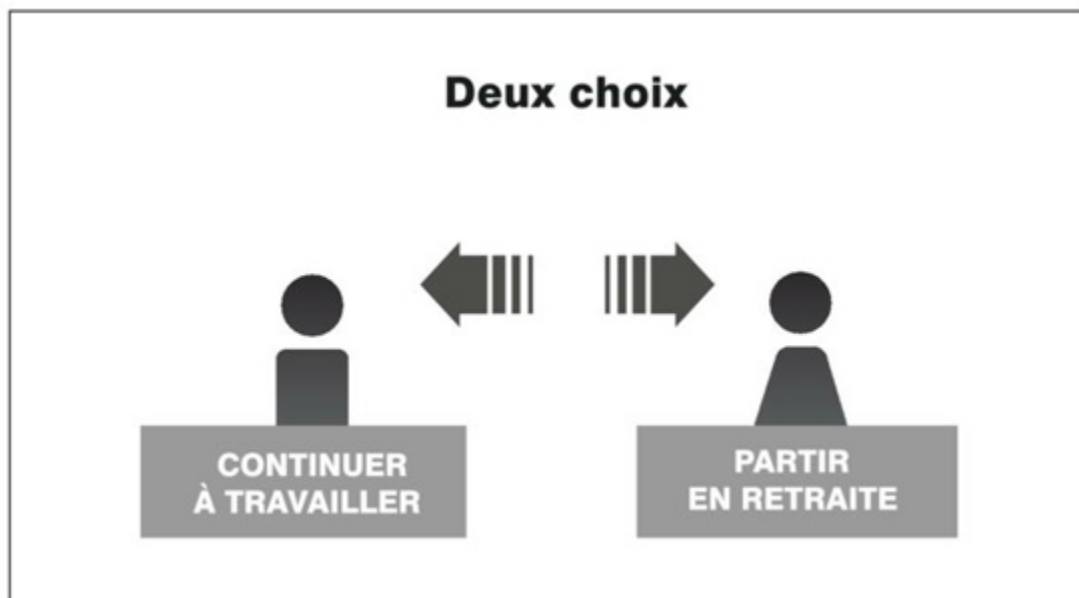
Une de mes filles m'a demandé si j'écrirai encore un livre de l'ampleur des *7 Habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*. Je pense l'avoir étonnée avec ma réponse : « Tu plaisantes ? Le meilleur reste à venir ! J'ai au moins dix livres en projet dans ma tête en ce moment ! » Je ne suis pas en train de me surévaluer – je suis profondément convaincu que mon travail le plus important est devant moi. Et pourquoi ne devrais-je pas penser de cette façon ? Aurais-je la motivation de me lever le matin si je

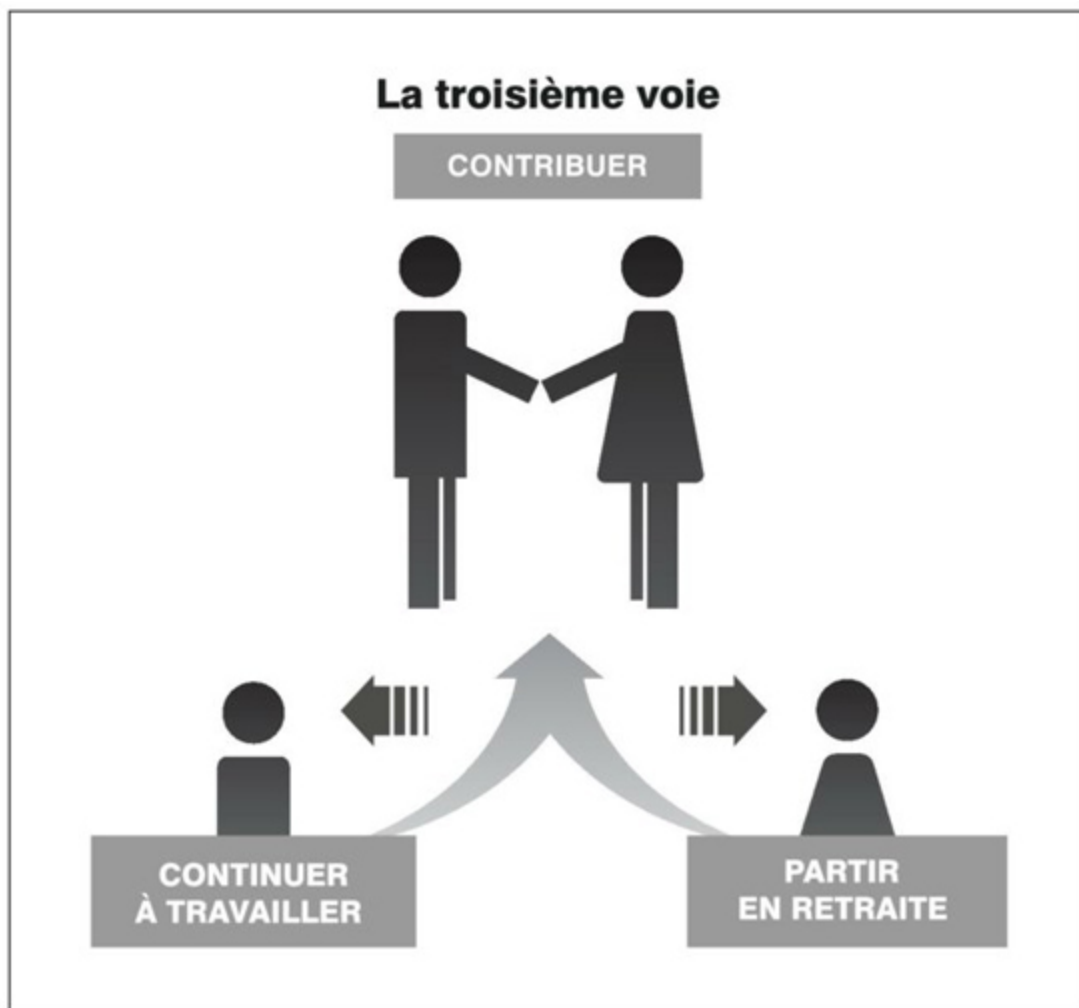
pensais avoir déjà donné le meilleur de moi-même et si je n'avais plus aucune valeur à partager ? En ce sens, je suis tout à fait d'accord avec la déclaration d'Ernest T. Trigg : « L'homme qui a accompli toutes les choses qui ont de la valeur à ses yeux se meurt » – et peu importe son âge.

Beaucoup, parmi nous, vivent une existence binaire : soit nous travaillons, soit nous nous amusons. Beaucoup travaillent *dans le but* de pouvoir ensuite s'amuser. Nous passons de nombreuses heures au travail, sans autre intention que d'espérer que le temps passe au plus vite et sans embûches, afin de pouvoir ensuite nous détendre. Nous passons notre temps à entendre :

« C'est un autre lundi qui commence... »
« Vivement que la semaine se termine ! »
« J'ai hâte que la journée passe... »
« Bientôt le week-end ! »
« Dieu merci, c'est vendredi ! »

On espère donc que les journées, les mois, les années, nos vies même, passent. Chaque jour alterne entre des moments au cours desquels notre cerveau est allumé ou éteint. On se voit à travers une représentation de l'âge industriel, comme des machines exécutant une certaine fonction jusqu'à la perte de leur utilité. On débranche tout le soir puis, mécaniquement, on se remet en route le lendemain matin – et heureusement vient le jour où on se déconnecte pour de bon. Que se passe-t-il alors ?





On ne sert plus à rien. On veut simplement partir en retraite et profiter, s'amuser pour le restant de nos jours. C'est précisément ce qu'un grand nombre d'entre nous veut, puisque nous avons subi un lavage de cerveau qui nous fait voir le monde selon un mode binaire.

Mais cette dichotomie est erronée. Elle nous est imposée par une société qui continue de suivre l'ère de l'âge industriel. Nous sommes conditionnés pour croire qu'il n'existe que deux choix possibles : *continuer à travailler* ou *partir en retraite*. Nous imaginons qu'un jour ou l'autre, nous cesserons d'être des machines et pourrons être heureux. *Alors* notre vie prendra du sens. Mais pour beaucoup, comme l'a écrit le poète William Butler Yeats, « la vie est une longue préparation à quelque chose qui n'arrive jamais ». Leur vie passe soudain en mode *diminuendo* et le déclin peut être long et vain.

Je pense que la troisième voie est de loin la plus satisfaisante. Contribuer. Elle peut rassembler les deux alternatives. Vous pouvez avancer dans votre carrière bien au-delà de soixante-cinq ans et continuer à contribuer. Ou bien vous pouvez partir en retraite et commencer une activité qui vous permettra de participer, de façon plus significative, à la vie de votre famille ou de votre communauté, en répondant aux besoins qui vous entourent.

Bien évidemment, si vous vous trouvez dans un paradigme de contribution, vos années à travailler et vos années de retraite auront du sens.

Ma solution est un changement de paradigme drastique dans notre manière d'appréhender le travail et la retraite. Les études démographiques, dans les pays développés, montrent qu'entre 33 et 40 % des hommes de plus de cinquante-cinq ans n'ont plus besoin de travailler pour vivre. Alors qu'il y a une génération ou deux encore, nos ancêtres mouraient, épuisés, à cet âge, la plupart d'entre nous avons devant nous une « deuxième vie » qui se présente. Que faire de cette seconde vie est une question qui devrait préoccuper un grand nombre de personnes dans les décennies à venir, puisque la tranche de la population de plus de soixante-cinq ans a atteint les 25 %. L'Européen ou l'Américain moyen vivra jusqu'à environ soixante-dix-neuf ans, quant au Japonais moyen, il devrait voir ses quatre-vingt-deux ans. Chaque jour du siècle passé, l'espérance de vie des Américains a augmenté de sept heures ; cela correspond à une augmentation de vingt-cinq années supplémentaires par personne ! La mauvaise nouvelle est que certains d'entre nous ne sauront que faire de tout ce temps et perdront des occasions précieuses de faire une différence dans la vie de tant d'autres.

Allons-nous gâcher ces années à ne rien faire ou les utiliser à bon escient ?

Le paradigme de la contribution peut réellement sauver votre vie. J'ai remarqué que les gens qui partaient en retraite et ne faisaient rien avaient tendance, d'un seul coup, à décliner mentalement et physiquement, à moins qu'ils ne trouvent une occupation significative. Selon le D^r Hans Selye, un expert reconnu en matière de stress :

Les années passant, la plupart des individus ressentent un besoin de repos plus important, mais le processus de vieillissement ne progresse pas à la même vitesse selon les personnes. Un certain nombre d'individus, qui auraient pu continuer à donner plusieurs précieuses années à la société, se sont rendus malades ou prématurément séniles en raison d'un départ en retraite

imposé, à un âge où leurs capacités et leurs besoins d'activités étaient encore élevés. Cette maladie psychosomatique est tellement répandue qu'on lui attribue désormais un nom dans certains pays : la maladie de la retraite¹.

L'écrivain Chuck Blakeman décrit la maladie de la retraite de la façon suivante : « Je vais attendre d'avoir soixante-cinq ans pour vivre de façon significative. Je vais faire les choses machinalement durant les soixante-cinq premières années afin d'y arriver. En attendant, je vais juste regarder le temps passer². »

En comparaison, une vie qui poursuit des fins est rajeunissante. Des contributions chargées de sens gardent notre système immunitaire vigoureux et les principes régénérateurs du corps en action. Le désir de « mission » grandit en moi, il ne diminue pas et c'est ce qui fait que chaque jour qui démarre est exaltant. Je n'ai pas le sentiment d'être défini par le simple fait de vieillir ; comme Carl Rogers l'a dit : « Je me sens vieillir et m'épanouir³. »

L'idée de quitter un travail épanouissant à un moment précis de la vie est assez récente. Si vous regardez en arrière, vous réaliserez que le désir de découvrir de nouvelles voies, chez les grands hommes et les grandes dames de l'histoire, n'a jamais cessé au cours de leur vie. Pour moi, le concept entier de retraite est une notion imparfaite, une relique de l'âge industriel, culturellement mal ajustée.

Regardez autour de vous et vous verrez une multitude de gens âgés qui continuent à exercer des professions diverses : ingénieurs, chefs d'entreprise, entraîneurs, éducateurs, avocats, entrepreneurs, inventeurs, ministres, scientifiques, gérants, docteurs, etc. Ces personnes ne croient pas du tout en la notion de retraite et poursuivent leur contribution de façon significative, année après année. D'autres redéfinissent complètement leur rôle et font preuve de contributions inattendues. Ils vivent leur vie en *crescendo*.

Des vies alternatives

En 1981, lorsque le président Jimmy Carter et sa femme, Rosalynn, rentrèrent chez eux à Plains, en Géorgie, ils se demandèrent : « Est-ce qu'il y a une vie après la Maison Blanche ? » Ils s'étaient tellement investis dans le Sénat de leur État d'abord, puis dans les fonctions de gouverneur et finalement dans le bureau ovale le plus important du pays qu'il semblait

légitime de se demander où ils pourraient bien aller ensuite. Découragés et mis en retraite involontairement, ils ressentaient une impression de vide, une peur que leur vie passe en mode *diminuendo*.

Il est certain qu'ils apprécieraient ces moments nouveaux, passés auprès de leur famille, leurs amis, leur Église. Cela n'empêchait que quelque chose manquait dans leur vie. Ils n'avaient pas l'intention d'arpenter les parcours de golf indéfiniment. Ils n'envisageaient pas non plus de tomber dans ce qui était attendu d'un ancien président, à savoir écrire ses Mémoires et construire une bibliothèque présidentielle. Carter souhaitait laisser derrière lui plus qu'un simple livre et un bâtiment témoignant de sa vie. Puis, une nuit, il se réveilla avec en tête l'image d'une vie alternative, la possibilité d'une troisième voie. Il réalisa qu'il pouvait désormais faire des choses qui lui étaient interdites à la Maison Blanche, qu'il pourrait mettre à profit son statut d'ancien président des États-Unis pour aider à résoudre certains des problèmes les plus difficiles dans le monde.

Son idée était de devenir le catalyseur du changement, un agent de la paix et de la guérison. Il travailla à corps perdu sur son premier projet : un refuge dans lequel des gens du monde entier pourraient se rencontrer, parler et explorer des voies alternatives à leurs problèmes. Ce projet, qui devint par la suite le Centre Carter, passionna également sa femme. Ils prirent alors conscience de ce qui avait manqué dans leur vie : l'opportunité d'accomplir des choses plus grandes, d'apporter des contributions plus significatives que jamais auparavant.

Bien que servir en tant que président des États-Unis soit, en soi, l'apogée en matière d'accomplissement humain, les Carter étaient convaincus qu'ils étaient en mesure de réaliser des choses encore plus importantes. « Qui sait ? s'interrogèrent-ils. Si nous fixons nos objectifs assez hauts, peut-être apporterons-nous plus que si nous avons remporté les élections en 1980. » Cette vision puissante les vivifia tous les deux. « Réellement, que peut-il bien y avoir après la Maison Blanche ? », peut-on se demander. Les Carter possédaient la réponse à cette question.

Ils vivent leur vie en *crescendo*. Ils sont plus occupés que jamais. Ils travaillent avec le Centre Carter pour résoudre les conflits, insuffler un vent de démocratie et rétablir les droits de l'homme où ils le peuvent. Dans le cadre d'une coalition entre soixante-dix pays, ils sponsorisent des projets de santé publique, comme l'éradication de la dracunculose, qui a douloureusement défiguré des millions de gens en Afrique. Ils promeuvent

Habitat for Humanity, en participant bénévolement à la construction de maisons pour les personnes dans le besoin. Une image familière montre Jimmy Carter, un marteau et des clous à la main, travaillant avec d'autres personnes pour bâtir une habitation. Jimmy Carter est presque universellement reconnu comme étant l'ancien président le plus actif de l'histoire.

Comment Jimmy et Rosalynn Carter surent-ils, en quittant la Maison Blanche, que leurs plus grands travaux étaient devant eux ? Ils n'ont pas pris leur « retraite » et ils nous mettent au défi de nous associer avec d'autres, dans la synergie, pour répondre aux besoins de l'humanité :

Être investis dans une cause, qui cherche à apporter du bien-être aux autres, a fait une différence énorme au cours des années les plus récentes de notre vie. Il y a un grand besoin, partout dans le monde, de volontaires qui voudraient aider ceux qui ont faim, qui n'ont pas de toit, les aveugles, les handicapés, les drogués et les alcooliques, les illettrés, ceux qui souffrent de maladie mentale, les plus âgés, ceux qui sont emprisonnés, ou ceux qui, simplement, sont sans amis et se sentent seuls. Il est clair qu'il y a encore beaucoup à faire, et peu importe ceux que nous choisirons d'aider, nous ferions mieux de nous y mettre dès maintenant⁴.

Harris Rosen, un hôtelier établi à Orlando, en Floride, est l'un de ceux qui n'a pas attendu pour s'y mettre. Alors qu'il grandissait dans le quartier pauvre de Hell's Kitchen à New York, il entendait souvent ses parents répéter qu'« une bonne éducation permettait de s'en sortir ». C'est en suivant leurs conseils qu'Harris fut le premier de sa famille à quitter l'université, un diplôme en poche. C'est ensuite à la sueur de son front qu'il gravit les échelons dans le monde hôtelier, jusqu'à ce qu'il finisse propriétaire de sept hôtels dans les alentours d'Orlando, une ville en plein essor. Il aurait très bien pu choisir de s'arrêter là et de profiter des fruits de son travail.

Mais il en fut autrement car il ne put ignorer la présence de Tangelo Park, un quartier à quelques pas de ses hôtels luxueux, sur International Drive. Proche par la distance, mais dans un monde tellement éloigné en matière de peur et de pauvreté, Tangelo Park est infesté par la criminalité, la drogue, le chômage et un taux alarmant de 25 % de jeunes qui quittent l'école avant d'avoir obtenu un diplôme. Motivé à l'idée d'offrir une bonne éducation aux enfants de ce quartier, Rosen se rendit à une réunion d'école et déclara, devant une foule ébahie : « Je promets d'envoyer gratuitement à l'université tous les jeunes de Tangelo Park qui sortiront du lycée avec un diplôme. » Les gens eurent du mal à y croire, mais l'initiative de Rosen

porta ses fruits. Il alla même plus loin : il finança une école maternelle afin que les tout-petits puissent entrer au primaire sans être défavorisés et mit en place un centre de ressources pour les familles, dans lequel les parents purent obtenir des conseils et des techniques pour solidifier leur famille.

« C'est une histoire extraordinaire ! », s'exclame le professeur Charles Dziuban, de l'université de Floride du Sud et membre de la commission consultative du programme Tangelo Park. Le résultat de cette bouffée d'espoir fut presque immédiat : la criminalité baissa de 66 % et le taux d'abandon de l'école passa de 25 à 6 %. Un taux incroyable de 75 % de jeunes va maintenant à l'université⁵.

Rosen fut plus que remercié le jour où, alors qu'il venait chercher une prescription à la pharmacie, le jeune pharmacien le reconnut. « Monsieur Rosen, j'ai fait partie du programme Tangelo Park que vous avez mis en place et j'ai eu mon diplôme. Je suis pharmacien aujourd'hui et c'est grâce à vous ! » Un autre diplômé du programme devint « enseignant de l'année » dans le comté d'Orange, en Floride. Alors que ce brillant enseignant aurait pu vivre n'importe où, il a choisi de rester dans le quartier de Tangelo Park et d'élever sa famille près des élèves qu'il cherche à influencer.

À plus de soixante-dix ans, Harris Rosen pourrait profiter d'une retraite luxueuse en Floride. Ou il pourrait continuer à travailler dans son domaine, qu'il connaît bien, les yeux fermés et ignorant ceux qui sont dans la souffrance, de l'autre côté de la rue. Mais il a rejeté ces deux alternatives. Sa passion lui a ouvert une troisième voie – le renouveau total d'un quartier appauvri où les problèmes sont endémiques. Il incite même les plus riches à suivre son modèle, convaincu qu'il a le pouvoir de transformer la société.

Je peux vous entendre d'ici vous exclamer : « Très bien, mais je ne suis ni un ancien président ni un cadre fortuné. » Vous devez dorénavant connaître ma réponse : cela n'a pas d'importance. Au sein de nos propres cercles d'influence, nous pouvons avoir, de façon proportionnelle, le même impact que celui des Carter ou d'Harris Rosen.

De l'autre côté du spectre de la célébrité se trouve « Jackie », dont je ne connais pas le nom véritable. Jackie vit dans une maison composée d'une pièce mesurant trois mètres et demi par trois mètres et demi. Je ne sais pas où cette maison se trouve exactement, si ce n'est qu'elle est située quelque part dans le Sud de l'Amérique. Je vous demanderai de bien vouloir ne pas la chercher.

Nous avons découvert Jackie à travers les écrits remarquables de William Powers, un journaliste spécialisé dans la question environnementale de New York. C'est Powers qui l'a dénichée et il a reçu l'autorisation de raconter son histoire dans la mesure où elle nous apporte un enseignement riche sur la manière d'adopter un mode de vie « 100 % renouvelable ».

Auprès de ses voisins, Jackie est connue comme une « gardienne de sagesse », suivant une tradition qui remonte aux premiers Indiens d'Amérique. « Ces vieilles femmes d'alors nous incitent aujourd'hui à creuser plus profondément dans notre vie. » Selon les lois en vigueur dans l'État de Jackie, une habitation de trois mètres et demi par trois et demi, ou moins, n'est pas considérée comme une maison mais comme un abri et, de ce fait, peut passer complètement « entre les mailles du filet » des services publics : pas de gaz, pas d'électricité, pas d'eau courante, pas d'égouts et pas de téléphone. Pour le monde bureaucratique, dit Powers, Jackie est « invisible ».

En tant que médecin, Jackie sentit ses attaches au rythme et au chaos de la vie urbaine faiblir et elle aspira à se connecter à un monde plus paisible. Après avoir élevé sa famille et en avançant dans les âges, elle réduisit son activité et trouva un bout de terrain en friche sur lequel elle s'installa en tant qu'exploitante de ferme de permaculture, décidée à vivre en harmonie parfaite avec la terre. Dans la permaculture, ce qui rentre égale ce qui sort ; en d'autres termes, aucun élément externe ne pénètre dans le système et tous les déchets sont réutilisés afin que rien ne le quitte.

La vie de Jackie peut sembler difficile mais elle est, en fait, idyllique. Powers décrit sa première rencontre avec Jackie de la façon suivante :

Elle était en partie camouflée par les arbres à thé. D'où je me tenais, tout ce que je pouvais voir étaient un bout de visage et une queue-de-cheval poivre et sel. [...]

Me tirant par la main, Jackie m'entraîna vers un bassin d'eau de pluie, près des arbres à thé. Nous nous accroupîmes et une abeille s'envola de mon bras pour atterrir près de la mare. Une ruche se trouvait au-dessus de notre tête. Jackie m'informa que ses abeilles italiennes produisaient presque vingt kilos de miel par an, assez pour pouvoir en donner à ses amis. « Écoutez comme elles sont calmes », me dit-elle.

Un léger bourdonnement se mêla au murmure du ruisseau. Nous étions entourés par les baies de Saskatoon, les figues, les noisettes, les oxydendrons. L'abeille, qui s'était posée sur mon avant-bras, buvait maintenant dans la mare. Jackie se baissa et caressa ses ailes. « Parfois, lorsque je me réveille le matin et que tout est silencieux, des larmes de joie me viennent. »

Jackie décrit la permaculture comme « tout ce que vos grands-parents connaissaient et que vos parents ont oublié ». Plus complexe qu'il n'y paraît, son demi-hectare de bois est composé de plusieurs zones, certaines protégées des cerfs sauvages et des lapins par des haies. À côté de son jardin potager, elle cultive des myrtilles sauvages, des pecaniers, des variétés anciennes de pommes et des papayes similaires à des mangues. Dans la forêt, elle ramasse des champignons shiitaké. Sa minuscule maison, qui sent le cèdre, est « étonnamment accueillante. [...] En réduisant l'espace humain au minimum, Jackie s'est laissée envelopper par la nature. Pas de fils électriques, pas de tuyauteries. »

Jackie ne vit pas en ermite pour autant. Elle visite ses patients, profite de sa famille et voyage – à moindres coûts – pour travailler avec des groupes pacifistes ou environnementalistes. Son mode de vie est une alternative aux deux maladies qui rongent sa génération : un matérialisme enthousiaste et une vague impression d'avancer sans but bien précis. Powers fait l'état d'un contraste massif entre Jackie et une connaissance qui « a pris, à quarante-huit ans, sa retraite de la finance et qui, avec son troisième mari, a acheté une maison avec vue sur la mer. Elle y vit depuis quelques années, ni particulièrement heureuse ou malheureuse [...] simplement en “vacances permanentes”, une piña colada à la main accompagnant chaque coucher de soleil⁶ ».

Des vacances permanentes ou une mission permanente ?

J'admets qu'un grand nombre de gens adorerait l'idée de vacances permanentes. Certains les attendent impatiemment tout au long de leur vie professionnelle. Nous sommes tellement estropiés et abattus dans nos métiers de l'âge industriel qu'il semble normal de rêver d'une croisière éternelle sous les tropiques ou d'un temps illimité sur le green. Nous *devrions* souffler lorsque nous en avons besoin – il n'y a rien d'anormal à cela avec une journée magnifique passée sur un parcours de golf ou un voyage exotique –, mais nous nous mentons à nous-mêmes si nous pensons que s'échapper nous rendra heureux. C'est contre la nature des choses. Peu importe où nous nous trouvons dans notre vie, nous pouvons devenir dépendants de choses superficielles : des programmes inintéressants à la télévision, des heures passées sur les réseaux sociaux, de constamment s'amuser et sortir en boîte de nuit, de lire des romans faciles, d'être obsédé

par les médicaments, de dormir plus que nécessaire. Ces choses-là peuvent diminuer n'importe qui, mais les personnes âgées sont les plus à même de souffrir d'une vie qui n'apporte rien.

Mon grand-père Richards m'a enseigné que « la vie est une mission et non une carrière ». Il aurait pu ajouter « et non des vacances ». Réfléchissez attentivement aux vies contrastées de ceux qui sont en mission permanente et de ceux qui sont en vacances permanentes.

James Kim est un homme en mission permanente qui, soldat en Corée du Sud à l'âge de quinze ans, se tenait étendu, blessé, entre la vie et la mort, sur un champ de bataille durant la cruelle guerre de Corée. En garçon profondément dévot et humble, il demanda à Dieu d'épargner sa vie afin qu'il puisse « en retour, témoigner [son] amour à [ses] ennemis », les armées de Corée du Nord et de Chine.

Il survécut à la guerre et, à partir de ce jour, toutes ces actions servirent à honorer la promesse qu'il avait faite d'aider ses voisins du Nord, « de sauver leur vie, non pas de les tuer ». C'était un jeune homme ordinaire sans éducation ni argent, il ne savait pas trop ce qu'il pouvait faire pour aider ses anciens ennemis, dans un pays dont les frontières lui étaient de toute façon inaccessibles. Mais il savait qu'il aurait besoin de fonds, il partit donc pour les États-Unis afin de gagner de l'argent.

Kim devint un citoyen américain et lança un commerce. Il importait des perruques coréennes, qui lui permirent, après quelques années, d'amasser une petite fortune – juste de quoi accomplir ce qu'il avait en tête. Il savait qu'un passeport américain lui permettrait de franchir les frontières, jusque-là bien fermées, de Corée du Nord et de Chine. C'est au cours des années quatre-vingt qu'il fut enfin prêt à mener à bien sa mission. La tâche à accomplir, d'après lui, était de fournir un bon enseignement aux jeunes gens et d'ouvrir leur esprit à la nécessité d'apprendre. C'était, pour lui, le plus beau cadeau qu'il pouvait offrir à ses anciens ennemis.

Invité à parler lors d'une conférence d'affaires à Pékin, il saisit l'occasion pour annoncer qu'il allait financer une petite université, à Yanji, à la frontière nord-coréenne. Sceptiques mais intriguées, les autorités chinoises décidèrent qu'une école supporterait leur stratégie d'ouverture sur l'Occident. Quelques années plus tard, Kim et sa femme, Grace, emménagèrent dans un des dortoirs, lui permettant ainsi de vivre et de se lier d'amitié avec les étudiants de la nouvelle université de sciences et technologies de Yanbian. En échange, les étudiants devaient travailler

volontairement dans les écoles locales et les hôpitaux, parallèlement à leurs études. L'université prospéra et attira de talentueux professeurs venant du monde entier.

Puis, en 1998, en entendant parler d'une pénurie alimentaire en Corée du Nord, Kim se porta volontaire pour passer la frontière, chargé de vivres. Il fut aussitôt arrêté. Accusé d'espionnage, il fut jeté en prison et interrogé chaque jour, durant un mois et demi :

« En détention, je suis resté très calme. J'ai écrit que je n'étais pas effrayé de mourir car je savais qu'un monde meilleur m'attendait. J'ai également écrit que si je venais à mourir, je faisais don de mes organes à la Corée du Nord, pour la recherche médicale. Je leur ai dit que j'étais en paix. » Ce qu'il s'entendit dire en retour, raconte Kim, est que le Cher Dirigeant fut touché par ses intentions⁷.

Finalement relâché, Kim continua à implorer les Nord-Coréens de le laisser leur construire une université. En 2001, il finit par convaincre le gouvernement et les préparatifs commencèrent pour la nouvelle université de sciences et technologies de Pyongyang, financée par les économies personnelles de Kim et quelques donateurs qu'il avait lui-même sollicités. La construction prit neuf années, mais, le 25 octobre 2010, l'université ouvrit finalement ses portes à cent soixante élèves, parmi les plus brillants du pays. Kim est convaincu que cette initiative aidera les Coréens du Nord à se connecter avec le monde de l'information technologique et, à terme, aidera à briser les barrières⁸.

Un bon nombre de bénéficiaires des bonnes œuvres de Kim sont médusés par sa générosité. « Demandez à Kim où il trouve son inspiration, il vous répondra toujours : “Dans l'amour.” Le joyeux professeur voit l'amour comme une force qui s'étend au-delà des frontières et l'éducation comme un outil pour le répandre. » Lorsque ses hôtes nord-coréens et chinois lui demandèrent s'il se définissait comme un capitaliste ou comme un communiste, il se souvient : « Je leur ai dit que j'étais simplement un humaniste⁹. »

Pour moi, James Kim est un contretype vivant. Là où les blessures de la guerre en rendraient certains aigris, les blessures de Kim attendrirent son corps vis-à-vis de ses ennemis. Alors que beaucoup aspirent à ne plus revoir leurs ennemis, Kim défonça leurs portes pour leur venir en aide. À un âge avancé, alors qu'un grand nombre de personnes choisissent de vivre en *diminuendo*, il continue de vivre sa vie en *crescendo*. Il pourrait se relaxer sur une plage quelque part, il pourrait aussi avoir oublié sa promesse

irréaliste de jeunesse et continuer à s'occuper de ses affaires aux États-Unis. Chacun de ces choix serait parfaitement justifiable.

Mais pas pour Kim, qui a choisi une troisième voie. Est-ce mieux et plus important d'être en vacances permanentes ou en mission permanente ? C'est une question à laquelle vous devrez répondre par vous-même.

Vous seriez en droit de vous demander : « Mais après une dure vie de labeur, n'ai-je pas mérité de ralentir le rythme, de ne rien faire et de prendre les choses avec légèreté ? Et si je ne me sens pas assez fort(e) ? Et si ma santé a faibli ? »

Je ferai preuve d'empathie à votre égard, même si je ne partage pas ces impressions. Même si je me fatigue plus facilement, si j'ai besoin de plus de sommeil et ai plus de mal à me remettre de mes voyages qu'il y a quelques années, je suis très reconnaissant, car ma santé n'est pas si mauvaise. En revanche, ma femme, Sandra, a dû subir une série d'opérations du dos, qui a, à jamais, changé sa vie. Elle est désormais confinée dans un fauteuil roulant et dépend des autres pour tous les gestes du quotidien. Il nous a été difficile à tous les deux de nous adapter à ce nouveau mode de vie et notre famille entière a souffert, avec elle, dans la traversée de cette épreuve.

Il est certain que Sandra aspire à remarcher un jour et à être libre d'agir sans restrictions mais, pour le moment, cela n'est pas envisageable. En dépit de ses difficultés, son attitude a été remarquable et stimulante : elle fait ce qu'elle peut avec ce qu'elle a. Sa devise est la phrase latine *Carpe diem* !, « Profite du moment présent ! » Elle reste engagée auprès de sa famille, de ses amis et des causes qui lui sont chères. Elle agit au sein de son propre cercle d'influence, profitant de chaque jour malgré les challenges qu'ils apportent. Elle participe activement à son club de lecture et aux groupes de discussion avec ses amies, elle enseigne dans notre église, est membre du conseil d'administration d'une université, emballe des cookies pour les voisins le jour de la Saint-Patrick, prépare des tours pour sa famille le 1^{er} avril. Elle arrose ses petits-enfants de cartes, coups de téléphone et visites. Elle lit avec avidité, reste active politiquement et apporte son soutien à un centre artistique pour lequel elle rassemble la plupart des financements elle-même. Ce n'est pas si mal pour une personne en fauteuil roulant ! Comme on dit « ce n'est pas le "in" qui est à retenir dans "invalidé" ».

Bien que la vie de Sandra ait changé de façon radicale, elle continue à vivre en *crescendo*, en contribuant à hauteur de ce qu'elle est capable de

donner. Le philosophe Friedrich Nietzsche a dit : « Celui qui sait *pourquoi* il vit en supportera tous les “*comment*”. »

Je suis également convaincu que nous avons une responsabilité à jouer, pour faire en sorte d'aider les autres à vivre en *crescendo*. Peu importe son âge ou son infirmité, chaque personne a de la valeur et la capacité de contribuer d'une manière ou d'une autre. Un de mes amis vit sous la pression constante de son travail et d'un emploi du temps extrêmement chargé. Récemment, sa mère, déjà très âgée, atteignit un stade de sa vie où il n'était plus possible pour elle de vivre de façon indépendante. Sa famille débattit sur ce qui était le mieux pour elle : la laisser dans sa maison et employer une aide à domicile, la placer dans une maison médicalisée ou la faire habiter avec son fils. Mon ami étant très préoccupé, il n'était pas sûr d'avoir assez de place dans sa vie pour apporter à sa mère toute l'attention dont elle avait besoin. Fort heureusement, son incroyable et généreuse épouse ne fut pas aussi réticente et accueillit sa belle-mère dans leur maison. Minuscule, frêle et pratiquement aveugle, la vieille femme fut véritablement désorientée par ce changement. Sa présence était comme d'avoir un enfant dépendant à la maison ; il fallait tout faire pour elle, la laver, la nourrir, la lever le matin et la coucher le soir. Impatient, mais non sans un soupçon de culpabilité, mon ami se demanda si cet arrangement allait fonctionner.

Puis, un soir, il se surprit à étudier sa mère, assise à côté de lui à la table du dîner, et sa femme, en face de lui. Sa mère racontait à sa femme un épisode de son enfance dans la ferme familiale, alors qu'ils cueillaient des haricots tous ensemble et les mettaient en conserve pour l'hiver. Mon ami réalisa que la télévision était éteinte, que la maison était calme et que la lumière du soleil couchant semblait rajeunir sa mère. Il ressentit un contentement inhabituel, lié à une connexion qu'il n'avait perçue depuis bien longtemps. À sa plus grande surprise, il prenait le temps de regarder véritablement sa mère, de l'écouter et de profiter de sa tranquille présence. Elle était reconnaissante de tout, tellement courtoise et douce, qu'elle semblait venir d'un autre monde et d'une autre époque. Son épouse souriait, le menton reposant sur sa main, écoutant les histoires de sa belle-mère comme si elle avait tout le temps du monde devant elle.

Petit à petit, le rythme de la vie de mon ami changea. Son épouse et lui emmenèrent sa mère dans de courtes et extrêmement lentes balades. Ils écoutaient de la musique ensemble. Ils enregistrèrent les histoires qu'elle

leur racontait sur sa vie. Elle leur apprit mille astuces en cuisine et, sous sa supervision, ils reproduisirent, en tremblant, un de ses fameux pains maison. Le soir venu, ils regardaient de vieux films en noir et blanc. Pour la plupart, il s'agissait de comédies des années trente dont elle se souvenait à peine et son fils lui soufflait à l'oreille les répliques les plus drôles qu'elle n'avait pu entendre.

Avec le recul, mon ami réalisa que sa vie, jusque-là, avait été basique et incomplète. Bien que sa mère ait dépassé les quatre-vingt-dix ans, qu'elle ne puisse ni voir ni entendre ni contribuer aux tâches du quotidien, ce qu'elle apporta à son fils l'enrichit d'une façon qu'il n'avait pas envisagée. Lui qui d'habitude vivait sa vie à toute vitesse apprit à marcher plus lentement, attendait avec impatience la perspective d'un dîner tranquille, appréciait les histoires des temps passés et d'être assis auprès de sa mère et lui tenir la main. La fin de la vie de sa mère fut vécue en un paisible *crescendo*.

C'est grâce à la sensibilité de mon ami que les derniers jours de sa mère furent remplis de sens. « Elle nous a fait une faveur lorsqu'elle est venue s'installer avec nous, dit-il. C'est nous qui avons bénéficié de sa présence. » Il aurait pu la placer en maison où elle aurait très bien pu apprécier de nouvelles relations dans un environnement où l'on aurait pris grand soin d'elle. Mais il aurait raté quelque chose qui a transformé sa vie : les doux bienfaits de l'amour et de la générosité.

Dans notre ruée vers la recherche du succès secondaire – l'argent et le statut social –, nous prenons le sérieux risque de passer à côté des satisfactions bien plus profondes du succès primaire : l'amour, la confiance, la gratitude de ceux à qui nous rendons service.

Je crois que nous sommes sur cette planète pour servir notre prochain, que Dieu attend de nous que nous accomplissions Son travail en aidant nos semblables. Il se peut que ce soit en réponse à la prière d'un autre que nous apportons notre soutien à nos prochains. À travers le don de conscience, Dieu nous incite à bénir Ses enfants à la fois de façon matérielle et spirituelle. Je crois que rendre service est la clé du bonheur éternel et la mesure d'une vraie réussite dans la vie.

Certains, tels des machines, continueront de mener leur terne train-train quotidien, sans prendre conscience de l'existence de cette autre manière de réussir, jusqu'à ce que la mort les reprenne. D'autres, cependant, choisiront la troisième voie et s'efforceront, aussi longtemps qu'ils vivront, à

contribuer, grandement et généreusement, au bonheur de leurs prochains. Ceci est l'ultime « tâche à accomplir ».

Choisissez-vous la troisième voie en aidant vos semblables et en vivant votre vie en *crescendo* ? Ou laisserez-vous le sens de votre vie s'affaiblir les années passant ? Quel héritage laisserez-vous derrière vous ? Ne regardez pas en arrière. Que pouvez-vous encore apporter ? Quelle aventure excitante vous attend ? Qu'allez-vous construire qui perdurera ? Que ferez-vous de vos connaissances et expériences lorsque vous aurez plus de temps devant vous pour aider ceux qui vous entourent ? Quelle relation importante devez-vous construire ou reconstruire ? Votre œuvre la plus grande est-elle devant vous ? Ceux qui vous entourent attendront avec espoir vos réponses aux challenges redoutables de notre monde. Alors que vous répondrez de toute la synergie de votre âme et de votre cœur, vous serez récompensé en retour par une vie pleine de sens et de raison d'être.

Dans son brillant poème, « Ulysse », Tennyson imagine le héros de Troie en « roi oisif », assis sur son trône, bien après son épique odyssée, entouré de banquets et de jeux ennuyeux, vieillissant et désespérant d'auto-indulgence. Il s'interroge sur ses actions passées, sur ses combats contre les tempêtes et les géants, sur les batailles contre les probabilités incroyables auxquelles il eut à faire face – et il réalise alors qu'il ne peut mourir ici. Pas comme ça.

N'étant plus le jeune héros d'un temps résolu, mais toujours attiré vers quelque chose de meilleur, de supérieur, Ulysse se lève de son fauteuil et demande qu'on lui prépare son bateau. Ses compagnons d'avant ressentent le même besoin que lui, et alors qu'ils prennent la mer ensemble, ils savent que leurs aventures les plus importantes sont devant eux.

*Je ne peux m'abstenir de voyager : je boirai
La vie jusqu'à la lie : tous les temps j'ai aimé
Grandement, j'ai souffert grandement, avec ceux
Qui m'aimèrent, et seul [...]
Qu'il est ennuyeux de s'arrêter, de mettre fin,
Rouiller, ne plus briller dans l'action !
Comme si respirer était la vie. Les vies s'empilent sur les vies
Elles sont trop peu nombreuses [...]
[...] Mais alors
Nous ne sommes plus cette force qui dans les vieux jours
Remuait ciel et terre ; que nous sommes, nous sommes ;
Une humeur égale de cœurs héroïques,
Affaiblis par le temps et le destin, mais fortifiés par le désir
De se donner la peine, de chercher, de trouver, et ne pas céder.*

ENSEIGNER POUR APPRENDRE

La meilleure façon de s'instruire en lisant ce livre, c'est de relayer auprès d'un autre ce que vous en avez retiré. Tout le monde sait que l'enseignant en apprend davantage que l'élève. Trouvez quelqu'un, un collègue, un ami, un membre de votre famille à qui transmettre ce que vous avez compris. Posez-lui les questions provocantes qui suivent, ou bien trouvez-en d'autres.

- ▷ Que signifie vivre sa vie en *crescendo* ? Que veut dire, au contraire, vivre en *diminuendo* ?
- ▷ Trop de gens, parmi nous, mènent une existence guidée par deux alternatives. Comment décririez-vous ces deux alternatives ? Quelles sont les limites de chacune pour une personne qui chercherait à mener une vie riche ? Quelle serait la troisième voie ?
- ▷ Le paradigme de la contribution peut véritablement sauver des vies. Quels sont les procédés naturels qui rendent cela possible ? ▷ Quelles étaient les deux alternatives auxquelles Jimmy et Rosalynn Carter allaient faire face dans les années qui suivirent la Maison Blanche ? Dans quel sens peut-on dire que les Carter ont mené une vie alternative ?
- ▷ Alors que les vies alternatives d'Harris Rosen et de Jackie sont virtuellement opposées par la taille de leur cercle d'influence, ces deux personnes ont néanmoins réussi à apporter leurs contributions. Qu'apprend-on, grâce à eux, des différentes échelles de nos apports dans la vie ?
- ▷ On se ment à soi-même si l'on considère que le bonheur ce serait des « vacances permanentes ». Pourquoi cela va-t-il à l'encontre de la nature des choses ?

- ▷ Qu'est-ce qui est si exaltant dans l'idée d'être en « mission permanente » ? Que nous apprend l'histoire de James Kim à ce sujet ?
- ▷ James Kim est ce que j'appellerais un « contretype vivant ». Pourquoi peut-on dire que la vie de Kim est un contretype ?
- ▷ Nietzsche a dit : « Celui qui sait *pourquoi* il vit en supportera tous les "*comment*". » Par quels moyens la vie de Sandra Covey démontre-elle cette théorie ? De quelles façons cette théorie peut-elle vous aider face à vos propres limites ?
- ▷ Qu'apprend-on sur la vie en *crescendo* à partir de l'histoire de mon ami et de sa mère ? Pourquoi avons-nous une responsabilité à aider les autres à vivre leur vie en *crescendo* ? Qui pourriez-vous aider à vivre en *crescendo* ?
- ▷ Que signifie pour vous ces vers du poème de Tennyson, « Ulysse » : « Qu'il est ennuyeux de s'arrêter, de mettre fin, / Rouiller, ne plus briller dans l'action ! »

À ESSAYER

Comment allez-vous « vivre en *crescendo* » ? Sur quels critères jugez-vous le succès ? Quelle troisième voie pourrait transformer votre vie ? Concevez le prototype de solutions alternatives. Invitez les autres à se joindre à vous. Servez-vous du « mode d'emploi en quatre étapes pour arriver à la synergie ».

4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE

1 Poser la question de la troisième voie :

« Êtes-vous disposé à rechercher une solution qui soit meilleure que toutes celles que nous avons déjà trouvées ? » Si oui, passez à la deuxième étape.

2 Définir les critères de la réussite

Énumérez ci-dessous ce qui caractérise une solution dont tout le monde se félicite. À quoi ressemble la réussite ? Qu'est-ce qu'il faut vraiment faire ? Que serait un résultat où toutes les parties concernées y gagneraient ?

3 Mettre en œuvre des troisièmes voies

Dans ce cadre (ou ailleurs), fabriquez des modèles, tracez des croquis, inspirez-vous d'idées, chamboulez votre façon de penser. Allez vite en besogne et soyez créatifs. Abstenez-vous de juger, jusqu'à ce que vous vous enthousiasmiez d'être arrivé à la synergie.

((4)) Arriver à la synergie

Expliquez ici les solutions alternatives que vous proposez et, si le cœur vous en dit, comment vous avez l'intention de les mettre en œuvre.

MODE D'EMPLOI EN 4 ÉTAPES POUR ARRIVER À LA SYNERGIE



Les 4 étapes vers la synergie. Ce processus vous aide à mettre en pratique le principe de la synergie. 1) Se montrer disposé à trouver une troisième voie. 2) Déterminer ce que la réussite représente pour chacun. 3) Essayer des solutions, jusqu'à ce que 4) l'on arrive à la synergie. Pendant tout ce temps, écouter l'autre en essayant de le comprendre.

Comment arriver à la synergie

1 Posez la question de la troisième voie

Dans une situation conflictuelle ou créatrice, cela permet à chacun de s'affranchir de ses positions ou idées préconçues pour concevoir un troisième point de vue.

2 Précisez les critères du succès

Énumérez ce qui caractérise la réussite, ou bien consacrez un paragraphe à expliquer ce que vous considéreriez comme un succès. Profitez-en pour répondre aux questions suivantes :

- Tout le monde participe-t-il à la définition des critères ? Obtenons-nous le plus d'idées possibles de la part du plus grand nombre de gens possible ?
- Quels objectifs visons-nous vraiment ? Que convient-il de faire au juste ?
- Quels résultats feront que chacun y gagne ?
- Oublions-nous nos exigences pour chercher quelque chose de mieux ?

3 Élaborez une solution alternative

Suivez ces directives :

- Faites comme si ce n'était pas « pour de bon ». Tout le monde sait que c'est un jeu.
- Évitez de tomber d'accord, de conclure, de trouver un accord hâtif, ou bien de parvenir à un consensus.
- Gardez-vous de juger les idées des autres.
- Réalisez des maquettes, illustrez le tout sur le tableau blanc, rédigez des ébauches.
- Tournez les idées dans l'autre sens. Renversez la sagesse des nations.
- Travaillez vite. Fixez-vous un délai, de telle manière que l'énergie ne retombe pas et que les idées foisonnent.
- Multipliez les idées. Vous ne pouvez pas savoir si une idée qui vous vient au pied levé ne va pas vous amener à trouver une solution alternative.

((4)) Atteindre la synergie

Quand tout le monde s'anime et a des idées originales, on voit qu'on avance vers une troisième voie. Le vieux conflit est enterré ; la nouvelle solution répond aux critères du succès. Attention, ne confondez pas compromis et synergie. On se satisfait d'un compromis, sans plus. Dans un compromis, tout le monde y perd, avec la synergie, tout le monde y gagne.

- 1- Hans Selye, *The Stress of Life*, New York, McGraw-Hill, 1948, p. 413.
- 2- Chuck Blakeman, « *Business Diseases of the Industrial Age* », [texts/business-diseases-of-the-industrial-age](#).
- 3- Rogers, *A Way of Being*, op. cit., p. 95.
- 4- Jimmy et Rosalynn Carter, *Everything to Gain : Making the Most of the Rest of Your Life* Fayetteville, University of Arkansas Press, 1987, p. 171.
- 5- DeWayne Wickham, « *An Amazing Story of Giving That Could Change Our World* », USA Today 20 mars 2007, www.usatoday.com/news/opinion/2007-03-19-opcom_N.htm.
- 6- William Powers, *Twelve by Twelve : a One-Room Cabin off the Grid and Beyond the American Dream*, Novato, New World Library, 2010, p. XIV, 15-17 et 75.
- 7- Bill Powell, « *The Capitalist Who Loves North Korea* », Fortune, 15 septembre 2009, [index.htm](#).
- 8- Richard Stone, « *PUST Update* », North Korean Economy Watch, 1^{er} novembre 2010, nkeconwatch.com/category/dprk-organizations/state-offices/pyongyang-university-of-science-and-technology/.
- 9- Geoffrey Cain, « *Former Prisoner of North Korea Builds University for His Former Captors* », Christian Science Monitor, 16 février 2010.

10

De l'intérieur

Un été, il y a de très nombreuses années, je dirigeais un groupe de jeunes gens dans un camp, en extérieur. Le but était de leur apprendre à survivre dans la nature, avec une quantité minime de provisions et en se nourrissant principalement de ce que la nature avait à nous offrir. Vers la fin de la semaine, nous leur montrâmes comment traverser une rivière, aidés d'une corde, simple et robuste, fermement attachée à de larges arbres, de chaque côté de la rivière. Je devais démontrer aux adolescents la manière de traverser – en s'attachant solidement à la corde avec les mains et les jambes et en avançant une main après l'autre jusqu'à rejoindre l'autre côté du rivage. À mi-parcours, je décidai de m'amuser un peu et de faire le malin en me balançant avidement dans le vide. La rivière étant calme et profonde, je ne risquais pas grand-chose en cas de chute. Les enfants adorèrent. En rigolant, je commençai même à les railler « J'imagine que *vous* ne serez pas aussi bons lorsque *vous* traverserez à votre tour ! » Le problème était que j'avais dépensé tellement d'énergie à faire le singe que lorsque je me remis à la tâche, je sentis des crampes gagner mes muscles et je perdis mes forces. Je rassemblai toute ma volonté et fus bien déterminé à finir cette traversée. Mais bientôt, je ne pus plus avancer. Je restai suspendu quelques secondes supplémentaires. Mes muscles m'abandonnèrent. Je me retrouvai dans l'eau, dans de grandes éclaboussures. Je luttai pour atteindre le rivage, sortis de l'eau tout trempé, et dus subir les moqueries, bien méritées, des jeunes, jusqu'à la fin de la semaine.

J'appris ce jour-là une grande leçon, jamais oubliée depuis. Voyez-vous, le corps, comme la plupart des choses de la nature, nous apprend les lois d'une bonne récolte – vous récoltez les fruits de ce que vous avez semé. C'est un principe naturel. En fin de compte, il gouverne toute la vie. Peu

importe ma force mentale ou mon désir de parvenir de l'autre côté de la rivière, je restais le sujet de la condition, de la force et de la capacité d'endurance de mes muscles.

Vous ferez face à la même réalité en essayant de trouver des solutions alternatives à vos challenges et problèmes les plus difficiles. Malgré vos désirs et efforts les plus grands, je peux vous garantir que vous vous retrouverez à court, aurez le sentiment d'échouer en tentant de régler un problème important avec un ami, un collègue, un membre de votre famille et que cela ne se passera pas comme vous l'aviez espéré. Vous pourrez même avoir l'impression d'avoir fait empirer les choses.

Je rencontre moi-même ces limites très fréquemment. Je perds patience. Je réagis de façon excessive. Je trouve parfois difficile d'écouter... particulièrement lorsque JE SAIS que j'ai raison ! Dans la mesure où j'ai enseigné ces principes à mes propres enfants, désormais adultes, tout au long de leur vie, ils n'hésitent pas à me rappeler à l'ordre lorsque je n'écoute pas ce qu'on me dit. J'ai alors appris à sourire, respirer un grand coup, demander pardon sans tarder et ajouter : « D'accord, mais aide-moi à comprendre. » Pour être tout à fait honnête, ça me prend parfois un peu de temps pour arriver à cette étape.

Il se peut que nous soyons plein de bonnes intentions au démarrage, et puis, dans la bataille, nous devenons défensifs, blessés, réactifs, ou bien nous retombons dans l'ancien schéma de communication « lutter ou céder ». Cela ne doit pas être pris pour un signe d'échec mais plutôt comme une indication que plus d'efforts doivent être apportés, au plus profond de notre âme et dans le renforcement du « muscle » de notre caractère.

Plus nous attachons d'importance aux choses, plus nous essayons d'adopter un état d'esprit tourné vers la troisième voie pour chaque challenge et opportunité que nous rencontrons dans la vie, plus nous voulons faire face à ces problèmes importants, plus il nous faudra développer cette force intérieure. Plus les problèmes seront de taille, plus les relations seront importantes pour nous, plus il nous faudra faire preuve de confiance intérieure, d'assurance mentale que tous les partis peuvent gagner, de patience, d'amour, de courage, d'empathie, d'une détermination tenace et de créativité. Plus la rivière sera large, plus la force intérieure devra être conséquente pour la traverser.

Mais alors, comment pouvons-nous développer cette force de caractère intérieure ? C'est une des questions majeures dans la vie. Elle est au cœur

de ce que j'ai voulu aborder lorsque j'ai écrit les *7 Habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent*. Le sous-titre original était « Restituer l'éthique du caractère ». Je vous conseille de lire ou de relire cet ouvrage. Je n'émetts absolument aucune réserve, car c'est un livre qui partage des principes intemporels, universels, évidents sur l'efficacité humaine. Ce sont des principes qui appartiennent à toutes les cultures, sociétés, religions, familles, organisations prospères et durables. Je ne les ai pas inventés ; je les ai simplement ordonnés, organisés selon un cadre qui rend leur accès possible pour les individus. Je pense que ces principes universels nous viennent de Dieu et sont une manifestation de Son amour pour nous, Son désir pour notre bonheur. Je reconnais également et j'accorde mon plus profond respect à tous ceux qui ne partageraient pas mes croyances, mais qui vivent néanmoins des vies de principe, pleines d'attentions pour les autres et de contributions.

Votre succès, en tant qu'adepte de la troisième voie, viendra de l'intérieur. Je recommande vingt principes que je considère particulièrement efficaces dans le développement de la force et la confiance intérieures, nécessaires dans votre recherche de solutions alternatives :

1. **Maîtrisez votre ego.** N'essayez pas d'avoir toujours « raison ». Votre jugement de la réalité n'est jamais complètement partial. Donnez-vous les moyens d'atteindre les percées importantes, en matière de relations ou de solutions créatives, lesquelles ne seront que rarement réalisables si vous vous confortez dans votre sentiment d'être dans le vrai.

2. **Apprenez à dire « Je suis désolé(e) ».** Faites-le au plus vite si vous réalisez que vous avez déçu ou blessé quelqu'un. Soyez sincère et ne vous retenez pas. Ne vous contentez pas de demi-mesures. Demandez pardon complètement, prenez vos responsabilités et exprimez, à l'autre, votre désir de compréhension.

3. **Pardonnez rapidement les offenses ressenties.** Rappelez-vous que vous seul(e) décidez d'être offensé(e) ou non. Si vous vous sentez offensé(e), lâchez prise et débarrassez-vous de cette impression.

4. **Faites, à vous-même et à d'autres, de petites promesses** et gardez-les. Avancez à petits pas. Lorsque vous aurez créé un schéma, vous pourrez alors augmenter l'importance des promesses faites et tenues. Votre propre intégrité deviendra votre plus grande source de confiance et de force intérieures.

5. **Passez du temps dans la nature.** Faites de longues balades. Créez de la place dans votre vie pour réfléchir aux synergies du monde qui vous entoure.

6. **Lisez abondamment** – la lecture est une des meilleures façons d'établir des connexions mentales et de piocher des idées qui conduiront vers la troisième voie.

7. **Faites régulièrement de l'exercice**, tous les jours si possible ; et mangez sainement, avec équilibre et modération. Le corps est l'instrument de l'esprit et de l'âme.

8. **Dormez suffisamment**, au moins sept à huit heures par nuit. La science nous a appris que le cerveau développe de nouvelles connexions durant le sommeil, ce qui explique pourquoi nous nous réveillons souvent débordant de nouvelles idées. Bien reposé(e), vous trouverez plus facilement l'énergie émotionnelle, mentale et spirituelle nécessaire qui vous conduira vers la troisième voie.

9. **Étudiez des textes enrichissants ou sacrés.** Réfléchissez, méditez ou priez. L'inspiration suivra.

10. **Prenez le temps nécessaire pour réfléchir à des solutions alternatives innovantes** qui vous aideront dans les épreuves rencontrées.

11. **Exprimez votre amour et votre reconnaissance** envers ceux qui vous sont proches. Écoutez-les de façon empathique. Accordez-vous du temps pour les connaître, savoir ce qui est important pour eux et quelle est leur histoire.

12. Vous possédez deux oreilles mais **une seule bouche : servez-vous-en proportionnellement.**

13. **Entraînez-vous à faire preuve de générosité** à l'égard de vos semblables – à travers le temps que vous leur donnerez, votre amour, votre aptitude à pardonner et vos assertions. Soyez sage et généreux (se) en partageant les ressources dont vous disposez avec ceux dans le besoin. Soyez généreux avec vous-même et apprenez à vous pardonner. Nous avons tous des faiblesses. Nous avons tous des points forts. Regardez vers le futur et avancez. Toutes ces choses feront naître en vous un esprit d'abondance.

14. **Évitez de vous comparer aux autres.** C'est essentiel. Vous êtes unique. Votre valeur est infinie et votre potentiel est immense. Définissez votre grand projet dans la vie. Soyez franc (he) à son égard, restez vous-même et rendez service, aux autres et au monde, simplement et magnifiquement.

15. **Soyez reconnaissant(e).** Exprimez votre gratitude.

16. **Apprenez à devenir acharné(e) et enthousiaste** en cherchant à faire connaître la victoire aux autres – des victoires qui leur apporteront la paix, le bonheur et la prospérité. Cela deviendra contagieux et il se peut que vous trouviez vos semblables rechercher la même chose pour vous. Ceci est la clé de synergies remarquables.

17. Quand les choses ne vont pas très bien, **faites une pause**, promenez-vous aux alentours et profitez d'une bonne nuit de sommeil. Reprenez les choses à la lumière et la fraîcheur d'un jour nouveau.

18. Si vous ne pouvez atteindre des solutions qui sont favorables à tous, **rappelez-vous que « ne pas faire l'affaire » est parfois la meilleure alternative.**

19. En ce qui concerne les autres, leurs réactions, leurs faiblesses et leurs bizarreries, **apprenez simplement à sourire.** En ce qui concerne vos adolescents, gardez à l'esprit que « cela aussi passera ». 20. **N'arrêtez jamais de croire en la possibilité d'une troisième voie.**

En remportant ces victoires personnelles, vous réaliserez que les victoires publiques suivront naturellement.

Pour conclure, je tiens à vous exprimer tout mon amour, le témoignage de la foi que je place en vous et en votre potentiel, et la certitude que, lorsque vous choisirez le passage vers la troisième voie, vous apporterez au monde de belles choses. Nous avons tellement besoin de vous. Que Dieu vous protège.

Stephen R. Covey

Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement toutes les personnes merveilleuses qui ont contribué à ce livre. Aux amis, collègues, clients, à tous les « précurseurs » du monde, tous ces exemples de la troisième voie – qu'ils figurent ou non dans cet ouvrage –, votre profonde reconnaissance m'a inspiré. Je vous adresse un grand merci pour le partage de vos histoires et pour vivre aussi passionnément.

Je tiens également à remercier mes collègues de FranklinCovey : Sam Bracken, pour avoir brillamment dirigé ce projet avec une passion et un investissement contagieux ; Jody Karr, dont la talentueuse équipe est responsable de toutes les illustrations de ce livre ; et Terry Lyon, pour avoir récolté des centaines d'autorisations. Merci aux divers relecteurs et contributeurs dont les remarques pertinentes ont infiniment amélioré cet ouvrage : Annie Oswald, Janita Andersen, Michael Ockey, Debra Lund et mon fils, Sean Covey.

J'adresse des remerciements tout particuliers à Boyd Craig, mon partenaire, mon ami et mon collègue depuis plus de deux décennies qui, le premier, m'a proposé l'idée et le cadre de ce livre, en rassemblant des années de travaux sur la synergie sur lesquels nous avons travaillé ensemble et qui sont au cœur de cet ouvrage. Il est l'un des meneurs les plus extraordinaires de la troisième voie et l'un des modèles les plus sages et courageux de la pensée, de la création, de l'enseignement et de l'utilisation que l'on peut en faire avec lequel il m'ait été donné de travailler. Les fruits de son travail et les traits de son caractère sont présents à travers les pages de ce livre et ont imprégné tout mon parcours professionnel.

Je tiens à remercier mes assistantes : Julie Gillman et Darla Salin ; l'assistante de Boyd : Victoria Marrott ; et mes divers assistants et associés sans qui mon travail, durant toutes ces années, n'aurait été possible. Leur

constante dévotion, dans l'ombre, m'a aidé bien plus qu'on ne le saura jamais.

Je suis également reconnaissant à Bob Whitman, le président-directeur général de FranklinCovey, mes collègues du conseil d'administration, notre équipe de direction et tous nos associés à travers le monde, pour l'inspiration quotidienne qu'ils m'ont offerte, dans leur façon de diriger et leur total dévouement aux autres.

Pour la maquette, la production, le marketing et la publication de cet ouvrage, je remercie le précieux travail de nos amis de Simon & Schuster/Free Press et, en particulier, Carolyn Reidy, Martha Levin, Dominick Anfuso, Maura O'Brien, Suzanne Donahue et Carisa Hays. Un grand merci également à ma très chère amie Jan Miller, et son associée Shannon Miser-Marven, pour leur superbe représentation.

À ma femme, Sandra, mes enfants, Cynthia, Maria, Stephen, Sean, David, Catherine, Collenn, Jenny, Joshua, et leurs remarquables époux et épouses, qui ont tous, de façons différentes, contribué à enrichir ce livre, je tiens à exprimer mon amour et mes remerciements. Nos enfants, petits-enfants, arrière-petits-enfants et notre descendance encore à venir sont la lumière et l'espoir de notre vie et seront, finalement, la réalisation et la manifestation du désir de toute une vie de « vivre en *crescendo* ». Je suis particulièrement reconnaissant à ma fille, Cynthia Covey Haller, qui est largement responsable du chapitre « Une vie alternative ».

Je rends hommage à mes parents et à mes grands-parents qui m'ont doté d'une importante confiance intérieure et qui m'ont aimé, soutenu et élevé dans une mentalité d'abondance – les bases d'un mode de pensée alternatif. Je remercie également mes sœurs et, plus particulièrement, mon frère John qui a été mon ami le plus loyal et le plus cher tout au long de ma vie et qui a, très largement, contribué au chapitre « La troisième voie à la maison ». Sa direction de FranklinCovey's Marriage, Home and Family et sa contribution à travers le monde laisseront un impact qui sera ressenti génération après génération.

Je suis profondément reconnaissant envers mon vieil ami, le juge Larry M. Boyle, de la Cour fédérale des États-Unis, avec qui j'ai coécrit le chapitre « La troisième voie et la loi ». Il est un exemple de la pensée alternative au plus haut niveau dans le système judiciaire. Larry nous a fait bénéficier, dans ce livre, de son expérience unique en matière de résolution des conflits les plus difficiles grâce à la synergie.

J'accorde une pensée toute particulière à Ward Clapham, dont la vie et le leadership fondé sur des valeurs dans le milieu policier permettent de mettre fin à la criminalité, rendent les jeunes plus forts et sèment les graines d'une société civile plus responsable, dans tous les endroits où il passe. Je lui suis reconnaissant pour ses contributions au chapitre « La troisième voie dans la société ».

Enfin, et surtout, je remercie Breck England, rédacteur en chef de FranklinCovey, pour ses heures de recherche et d'écriture qui ont permis à ce livre d'exister. Il fit preuve d'une contribution acharnée et entière, lorsqu'il parcourut le monde à la recherche des meilleures manifestations de la synergie. Comme le reste de mes collègues, il symbolise la mission de FranklinCovey : rendre visible la grandeur des individus, des organisations et des sociétés, à travers la planète.

Index

A

abondance, [97](#), [112](#), [152](#), [307](#), [503](#), [513](#), [549](#), [552](#)
absentéisme, [268](#), [278](#)
accident, [243](#)
accusation, [392](#)
adolescents, [387](#)
agression, [81](#), [84](#), [212](#)
alcool, [244](#)
alcoolisme fœtal, [397](#)
aliénation sociale, [320](#)
allaitement, [397](#)
ami, [193](#)
amitié, [406](#)
amnistie, [345](#)
amour, [15](#), [27](#), [85](#), [217](#), [308](#), [319](#), [326](#), [397](#), [400](#)
lien d', [397](#)
amoureux (être), [48](#)
amour-propre, [244](#), [308](#), [450](#)
analphabétisme, [300](#), [377](#)
animaux, [436](#)
antagonisme, [52](#)
antisémitisme, [474](#)
anxiété, [320](#)
apartheid, [346](#), [351](#)
apprentissage communautaire, [309](#)
argent, [96](#)
armes à feu, [397](#)

artistes, [368](#)
arts martiaux, [84](#)
Ashoka, [362](#)
attaque frontale, [82](#)
attentat, [378](#)
authenticité, [37](#)
autodiscipline, [362](#)
autonomie, [362](#)
avidité, [357](#)
avocats, [318](#)

B

banquiers, [374](#)
bâton de parole, [64-67](#), [153](#), [223](#), [327](#), [384](#)
bébé, [397](#)
besoins fondamentaux, [400](#)
BET (Bénéfice, Émotion, Territoire), [134](#), [135](#)
bien-être, [356](#)
mental, [405](#)
physique, [405](#)
social, [405](#)
bonheur, [348](#)
Bouddha, [100](#)
brainstorming, [108](#)

C

cambriolage, [375](#)
cancer, [405](#)
chagrin, [235](#)
chance, [99](#)
changement, [326](#)
charité, [356](#)
chirurgie, [419](#)
choix, [317](#)
chômage, [244](#), [357](#)
clients, [154](#)
clinique Norman, [411](#)

cœur, [405](#)
colère, [211](#), [357](#)
collaborateurs, [130](#)
collectivité, [385](#)
collègue, [193](#)
commerce, [141](#)
Commission de la vérité et de la réconciliation, [345](#)
communauté, [347](#)
communication, [121](#)
compassion, [68](#), [79](#), [212](#), [356](#), [362](#)
compétition, [321](#), [324](#)
compréhension, [69](#)
compromis, [24](#), [35](#), [337](#)
conduite (bonne), [388](#)
confiance, [79](#), [97](#), [121](#)
conflit(s), [19](#), [32](#), [47](#), [77](#), [89](#), [322](#), [337](#)
au travail, [131](#)
israélo-palestinien, [474](#)
confrontation, [330](#)
connaissances, [304](#)
conservateurs, [359](#)
contradiction, [330](#)
contraventions, [386](#)
contretype, [177](#)
corps, [405](#)
corruption, [357](#), [359](#)
coupables, [379](#)
couples, [90](#), [201](#), [240](#)
création, [81](#)
créativité, [71](#), [77](#), [121](#)
criminalité, [114](#), [355](#), [359](#), [364](#), [375](#), [376](#)
criminels, [343](#)
croissance, [27](#)
économique, [260](#)
croyances, [363](#)
culpabilité, [215](#)
cultures (chocs des), [305](#)

cupidité, [362](#)

D

décisions, [76](#)

Déclaration des Nations unies, [474](#)

défauts, [53](#)

délinquance, [274](#), [376](#)

délinquants, [343](#)

dépendance, [361](#)

dépression, [320](#)

déprime, [369](#)

désespoir, [398](#)

destruction, [81](#)

dette, [357](#)

déviant sexuel, [365](#)

devoir, [362](#)

dharma, [362](#)

diabète, [405](#)

dialogue, [329](#)

dignité, [324](#), [364](#), [465](#)

dilemme, [33](#), [34](#)

diplomatie, [476](#)

diplôme, [276](#)

discipline, [407](#)

divergence, [166](#)

divorce, [202](#), [320](#)

drogue, [244](#), [376](#)

drogués, [366](#)

droit, [318](#)

droite, [359](#)

E

échec, [132](#)

école, [86](#), [259-314](#)

privée, [263](#)

publique, [263](#)

écologie, [425](#)

écologistes, [367](#)
économie, [85](#), [121](#)
écoute active, [72](#)
écriture, [279](#)
éducation, [114](#)
élèves, [291](#)
émotions, [72](#), [211](#)
empathie, [38](#), [68](#), [79](#), [240](#)
emploi, [357](#)
énergie, [24](#)
enfants, [27](#), [85](#), [86](#), [114](#), [246](#)
défavorisés, [397](#)
enlèvements, [375](#)
enseignants, [260](#)
entrepreneurs, [264](#)
entreprises, [90](#), [114](#)
chefs d', [124](#)
environnement, [114](#), [364](#), [423](#)
épidémies, [355](#)
équipe, [195](#)
équité, [95](#), [336](#)
ère industrielle, [310](#)
érudition, [299](#)
espoir, [372](#), [377](#)
esprit, [405](#)
estime, [111](#)
État, [363](#)
éthique, [319](#)
études, [267](#)
étudiants, [294](#)
exercice physique, [406](#)
extrémistes, [378](#)

F

facultés, [293](#)
faiblesses, [327](#)
faillite, [27](#), [41](#)

faim, [358](#)
faire, [41](#), [51](#), [60](#)
famille, [27](#), [81](#), [114](#), [199](#)
femmes enceintes, [397](#)
fidélité, [199](#)
finances, [246](#)
fonctionnaires, [374](#)
formation professionnelle, [299](#)
forum, [391](#)
fraternité, [363](#)
frustration, [392](#)
fuite, [131](#), [194](#)

G

gagnant-gagnant, [143](#)
gagnant-perdant, [330](#)
Gandhi, [29](#), [84](#), [351](#)
gangs, [394](#)
gauche, [359](#)
générosité, [356](#), [362](#)
grand milieu, [35](#)
gratitude, [80](#), [308](#)
grossesse, [398](#)
guérison, [223](#)
guerre, [31](#), [82](#), [112](#), [475](#)
civile, [378](#)

H

haine, [357](#)
hiérarchie, [125](#)
Holocauste, [474](#)
hôpitaux, [408](#)
humour, [213](#)

I

identité, [217](#)
idéologie, [53](#), [359](#)
indépendance, [361](#)
industries, [264](#)

infidélité, [101](#)
infirmière, [399](#)
infrastructures, [357](#)
injustice, [140](#), [208](#), [364](#)
économique, [377](#)
initiative, [284](#)
innovation, [163](#), [164](#)
instruction, [260](#)
intelligence, [308](#)
interdépendance, [361](#), [362](#)
Internet, [63](#), [152](#)
intuition, [59](#)
ironie, [77](#)
isolement, [320](#)

J

jalousie, [85](#), [357](#)
Japon, [330](#)
jeux vidéo, [274](#)
juristes, [318](#)
juge, [339](#)
justice, [91](#)

K

King, Martin Luther, [101](#)

L

langage, [291](#)
leader, [269](#), [281](#)
leadership, [286](#)
liberté, [106](#)
libre-marché, [359](#)
licenciement, [243](#)
litige, [327](#)
logique, [107](#)
loi, [315-354](#)
juive, [330](#)

islamique, [332](#)

M

maison, [199-258](#)

maladie, [114](#), [364](#), [399](#)

maladies cardio-vasculaires, [405](#)

maltraitance, [399](#)

Mandela, Nelson, [57](#), [302](#)

manipulation, [61](#), [68](#)

marketing, [134](#)

maths, [279](#)

médecine, [401](#)

médecins, [157](#), [406](#)

médiateur, [322](#)

mental, [405](#)

mère célibataire, [247](#)

meurtres, [375](#)

mine Blackbird, [340](#)

minorités, [363](#)

moral, [393](#)

mortalité, [376](#)

municipalité, [389](#)

musique, [26](#), [29](#)

N

naissance, [243](#), [246](#)

narcotiques, [394](#)

négociations, [141](#)

non-violence créatrice, [28](#), [325](#)

O

objectifs, [284](#)

objet, [52](#), [53](#)

obtenir, [41](#), [51](#), [60](#)

ordinateur, [274](#)

orgueil, [132](#)

outrecuidance, [132](#)

P

paix, [67](#), [112](#), [318](#), [348](#), [380](#), [476](#), [493](#)

paradigme, [22](#), [36](#), [493](#)

« J'agis en synergie avec vous », [81](#)

« Je me vois », [39](#)

« Je vais à votre rencontre », [58](#)

« Je vous vois », [49](#)

paranoïa, [320](#)

pardon, [337](#)

parents, [240](#)

partenariat, [385](#)

passion, [81](#)

pauvreté, [114](#), [261](#), [357](#), [364](#), [445](#)

peines planchers, [377](#)

pensée binaire, [30](#), [31](#), [124](#), [320](#)

peur, [216](#)

plantes, [439](#)

police, [375](#), [378](#)

politique, [85](#), [360](#)

pollution, [355](#), [359](#)

pornographie, [358](#)

précarité, [357](#)

préjugés, [39](#), [49](#)

personnes âgées, [402](#)

prestation de services, [299](#)

prévention, [382](#)

prison, [366](#)

problèmes

affectifs, [205](#)

au travail, [11](#)

familiaux, [11](#), [200](#)

financiers, [205](#)

personnels, [11](#)

sexuels, [205](#)

sociaux, [205](#), [356](#)

procédure, [322](#)

procédures civiles, [343](#)
procès, [367](#)
de Nuremberg, [344](#)
verbaux, [86](#)
professeurs, [276](#), [277](#)
prospérité, [358](#)
prototypes, [175](#)
proxénètes, [365](#)

Q

qualités, [53](#)

R

racisme, [261](#)
rareté, [307](#)
réchauffement planétaire, [425](#)
récidive, [393](#)
réciprocité, [97](#)
récompense, [388](#)
réconciliation, [329](#), [347](#)
reconnaissance, [112](#)
régime alimentaire, [406](#)
règlement, [389](#)
religion, [32](#), [363](#)
répression, [377](#), [381](#)
réseaux sociaux, [109](#)
respect, [89](#)
responsabilité, [140](#)
ressentiment, [212](#)
ressources naturelles, [357](#)
retraite, [524](#)
réussite, [90](#), [112](#), [310](#)
scolaire, [391](#)
richesse, [448](#)
rupture, [229](#), [249](#)

S

safran, [310](#)

sagesse, [306](#)
salariés, [359](#)
santé, [319](#), [357](#), [364](#)
coûts de la, [401](#)
science, [32](#)
scolarité, [311](#)
sécurité, [200](#)
sécurité sociale, [402](#)
services, [348](#)
sikhs, [391](#)
sincérité, [37](#)
société, [355-372](#)
soins, [401](#)
sols, [442](#)
solutions, [112](#), [128](#)
souffrance, [346](#)
sport, [27](#), [406](#)
stéréotypes, [52](#), [81](#), [221](#)
stress, [322](#)
stupéfiants, [393](#)
succès, [85](#), [93](#), [310](#)
suicide, [320](#)
symptômes, [377](#), [408](#)
syncrétisme, [363](#)
synergie, [19](#), [24](#)
négative, [27](#), [239](#), [349](#)
positive, [28](#), [239](#), [349](#)
T
technologie, [121](#)
tensions, [322](#)
économiques, [381](#)
raciales, [381](#)
terrain d'entente, [324](#)
territoire, [135](#)
terrorisme, [357](#), [384](#), [475](#)
théâtre magique, [106](#)
Times Square, [365](#)

tolérance, [356](#)
tortures, [399](#)
toxicomanie, [320](#)
trahison, [201](#)
traitements médicamenteux, [419](#)
travail, [27](#), [86](#), [114](#), [453](#)
tribunaux, [317](#)
troubles mentaux, [375](#)

U

Ubuntu, [51](#)
universités, [293](#)
urbanistes, [368](#)
urgences, [408](#)
usurpation d'identité, [42](#)

V

valeurs, [205](#)
vente, [141](#)
vérité, [345](#), [347](#)
victime, [208](#)
victoire, [146](#)
violence, [201](#), [376](#)
physique, [208](#)
psychologique, [203](#), [204](#)
voir, [41](#), [51](#), [60](#)
vol, [376](#)
volonté, [374](#)