

Ces modèles peuvent être utilisés individuellement (pour prendre conscience de nos préférences personnelles), avec un partenaire unique (pour comprendre les dynamiques qui se jouent entre nous), dans une équipe (pour discerner où nous en sommes collectivement) ou dans une organisation (pour accueillir toutes les contributions et permettre leur pleine expression). Ce sont des outils pour développer notre capacité à l'équilibre en mouvement décrit plus haut.

### Identifier les niveaux de conversation

*Savoir où se situe notre groupe de parole*



Si vous êtes frustré ou inquiet de la qualité des échanges dans un groupe constitué, évaluez auquel des « quatre niveaux de conversation » vous êtes. Cela vous aidera à trouver l'apaisement.

#### De quoi s'agit-il ?

Quand un groupe se réunit dans la durée, ou pour un temps assez long, il traverse différents niveaux de conversation. Pour atteindre un degré de partage profond, il faut respecter chacune des étapes, tout en évitant de rester coincé à l'une qui nous semblerait plus confortable. Prendre son temps tout en avançant. Et ne pas avoir peur des retours en arrière qui sont parfois nécessaires pour aller plus sereinement de l'avant.

Que ce soit dans un dialogue, un cercle, une communauté de pratique, un groupe effectuant un processus U ou une enquête appréciative<sup>131</sup>, pouvoir mettre un mot sur ces quatre niveaux et savoir vous situer vous aidera à négocier les moments charnières de maturité de votre groupe.

131. Voir chapitres précédents page 241 et 227.

### Comment cela se passe-t-il ?

Nombreux sont ceux qui ont théorisé quatre niveaux de dialogue comme Dialogos, Dialogue Associates, ou Otto Scharmer et sa théorie U. Voici mes définitions qui reprennent les idées de ces trois approches congruentes :

**1. Politesse.** Moment de « prise de contact », où on crée le lien, en réitérant les formules connues, gentilles, accueillantes, qui permettent à chacun de se sentir bienvenu. Elle crée le réceptacle de l'échange. Moment aussi où chacun exprime des postures déjà connues des autres, soulignant les points communs entre participants, évitant les sujets confrontants. Dans certains pays, cette étape est formalisée et ritualisée et peut prendre beaucoup de temps (par exemple, à Madagascar). Dans nombre de pays occidentaux, l'envie d'être « efficace » coupe souvent cette partie à son minimum, voire la zappe totalement.

C'est souvent le cas dans les réunions téléphoniques où les temps de présentation sont omis, laissant une saveur superficielle, impersonnelle et déconnectée à l'échange, qui dérapera au premier désaccord mineur.



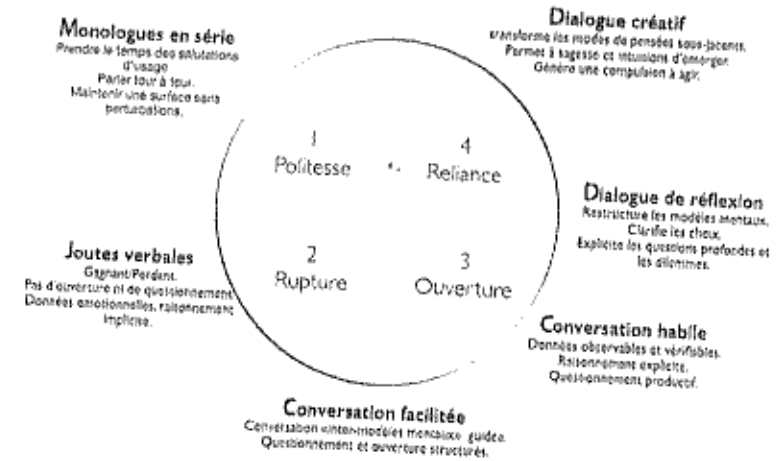
**2. Rupture.** Moment de désaccord, où les points de contradiction ou d'opposition deviennent saillants. Cette étape peut causer une immense gêne à certains. Les Anglais, dont j'apprécie le flegme et le calme, ne sont pas toujours à l'aise avec cette étape. Et j'ai aussi vu des Français, réputés prompts à râler, ne pas être tellement plus performants à rester sur cette brèche assez effrayante. Elle est pourtant génératrice de clarté et permet un élargissement des possibles. L'invitation est de la percevoir comme une étape d'un processus, et non comme la fin de la relation. La capacité à exprimer son point de vue divergent avec calme et

pragmatisme est indispensable. De même que la capacité à écouter avec ouverture d'esprit ce que l'autre point de vue perçoit, pour mieux comprendre l'ensemble. Confronter les points de vue, sans avoir peur de la divergence. C'est ce qu'invoque Adrien Candiard<sup>132</sup> pour le dialogue interreligieux. Pas juste une vague tolérance, mais la connaissance, l'expression et l'écoute de nos différences.

**3. Ouverture.** À ce niveau, la conscience du collectif prend le dessus. Chacun dépasse son point de vue personnel et cesse de parler en son nom propre. Chacun s'exprime en se sachant partie intégrante de l'ensemble, et non un électron libre et séparé. Je réussis à intégrer le point de vue qui semblait opposé au mien à l'étape précédente, tout en respectant mes besoins personnels dont j'ai pris conscience. Je questionne les postures différentes des miennes pour les comprendre réellement et pleinement, et réussis à me mettre dans les chaussures des autres.

**4. Reliance.** Dans les moments de fluidité collective, une grande créativité est générée, chacun s'exprimant en fonction de ce qui traverse le groupe. L'identité de chacun bouge dans les profondeurs car on cesse de se voir comme une partie du tout : nous sommes chacun le tout. À ce niveau de conversation, j'entends mon point de vue exprimé par un autre participant avec plus de force et d'acuité que je n'en aurais été capable. Je peux aussi me surprendre à exprimer des points de vue nouveaux, que je n'avais pas encore perçus, et qui me dépassent personnellement. Ce sont les expériences où  $1 + 1 = 3$ .

132. Candiard Adrien, *En finir avec la tolérance. Différences religieuses et rêve andalou*, PUF (2014).



Tous ces niveaux sont utiles et nécessaires. Ils s'expriment différemment selon les cultures. Si nous schématisons, certains auront tendance à passer de l'étape politesse à la phase rencontre en essayant d'éviter la phase de désaccord. D'autres auront tendance à ne pas trop s'embêter avec les formules de politesse, et à passer beaucoup de temps à bien clarifier les points divergents. Ces deux postures sont aussi dangereuses l'une que l'autre. En effet, en n'osant pas exprimer clairement les oppositions, on rate des points importants dans l'élaboration des solutions proposées. Il faut alors souvent retravailler les solutions plusieurs fois après des ratés coûteux en temps et énergie. Mais il est tout aussi néfaste de s'étendre trop sur la partie désaccord en n'ayant pas pris le temps de construire le lien et en n'arrivant pas ensuite à se détacher de son point de vue personnel pour trouver ce qui intègre les points de vue divergents. Et n'oublions pas que les niveaux ne sont pas toujours linéaires et consécutifs. On peut après une phase de rupture

retourner à la politesse pour réparer le lien qui a été abîmé, avant d'arriver à l'ouverture. Comme il arrive de passer de l'ouverture à la rupture avant d'atteindre un moment de reliance. Et aucun groupe ne reste en permanence à la reliance, sauf endoctrinement dangereux ! Des boucles permanentes se font dans tout groupe vivant.

## Comprendre les archétypes de leadership

*Les structures énergétiques de notre psychisme*

Comprendre les spécificités de ces énergies que nous traversons, sans même nous en rendre compte, nous permet d'être conscients, de nous ajuster aux situations ou aux personnes que l'on a en face de soi, en fonction du besoin présent et non pas de nos habitudes routinières.

On distingue l'Ami, l'Observateur, le Chevalier et le Souverain.

### L'Ami

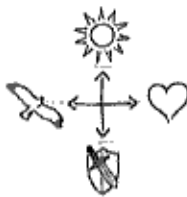
Cet archétype incarne l'empathie. Il ressent dans son corps, prend soin, soutient, nourrit, il s'amuse aussi avec un esprit joueur.

Il permet d'être relié, connecté aux autres et à soi à travers les sentiments, les émotions, le contact physique, la sexualité et la sensualité. Sa fonction est d'être en lien avec soi, avec les autres et le monde, avec son enfant intérieur.

L'élément, c'est l'eau. L'eau coule, circule dans notre corps.

La porte émotionnelle, ce sont les larmes de compassion.

Quand une personne a trop peu de cet archétype, elle est sèche, stoïque. On peut l'entendre dire : « Je sais que je



ressens quelque chose, je ne peux pas y accéder, je ne peux pas entrer en contact avec ma tristesse ».

Quand une personne en a trop, elle est submergée par ses émotions ou hypochondriaque.

### L'Observateur

Cet archétype incarne la perspective. Il prend du recul et voit les multiples points de vue. Il nomme les tendances et habitudes. Il reflète et diffuse le réel, tel un miroir pour les autres. Il reformule et donne de l'air, là où tout semblait gravé dans la pierre.

Son objectif est de nous offrir des options, de voir avec de nouveaux yeux, de nous détacher afin d'avoir plus de perspectives.

Pour y avoir accès, il faut sortir de la situation, prendre une distance. L'Observateur est comme l'aîné, le conseiller. Sa fonction est de nous aider à changer de niveau de conscience, à nous initier.

L'élément, c'est l'air. Comme l'aigle qui plane et voit tout de loin.

La porte émotionnelle est la peur. La peur nous aide à prendre de la distance, nous éloigner, ce qui nous permet de voir ce qui se passe réellement.

Quand une personne a peu de cet archétype, elle a des difficultés à voir, elle n'a pas de perspectives, ni d'options. Elle dit souvent : « Je ne sais pas ».

Quand on en a trop, on se sent confus. On a tellement d'options et de possibilités qu'on ne sait pas où aller. Perdu dans notre tête, on devient critique, voire manipulateur.

### Le Chevalier

Cet archétype incarne le défi, le challenge. Il remet en cause les propositions floues et clarifie les décisions avec respect. Il établit des limites nettes. Courageusement, il