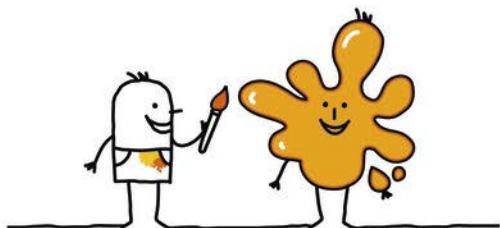


---

LA SOLUTION À TOUS VOS PROBLÈMES :  
LA CRÉATIVITÉ

Stephen R. COVEY



La 3<sup>e</sup> Voie

---





La 3<sup>e</sup> voie

Du même auteur  
aux éditions J'ai lu

*Priorité aux priorités, n° 9342*

*L'étoffe des leaders, n° 9341*

*Le pouvoir de la confiance, n° 9632*

*La 8e habitude, n° 10529*

*Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent,  
n° 10123*

# STEPHEN M.R. COVEY

Avec Breck England

## La 3<sup>e</sup> voie

Traduit de l'anglais (États-Unis)  
par Étienne Menanteau, Marc Rozenbaum  
et Stéphanie Rowley-Perpete



Malgré nos recherches, nous n'avons pu retrouver les coordonnées  
de l'un des traducteurs de cet ouvrage.  
Un compte lui est ouvert aux Éditions J'ai lu.

*Titre original :*  
THE 3<sup>RD</sup> ALTERNATIVE

© 2011 Franklin Covey Company

*Pour la traduction française :*  
© Éditions First, 2012

*Pour la traduction française :*  
© Éditions J'ai lu, 2019

---

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

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 CM1,  
école élémentaire A. B.-Combs,  
Caroline du Nord*





*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<sup>e</sup> siècle dans la catégorie « business ». Son dernier ouvrage, *La 8<sup>e</sup> 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<sup>e</sup> 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.

## SOMMAIRE

À propos de l'auteur	9
La période transitoire	13
La troisième voie : le principe, le paradigme et le processus de la synergie	23
La troisième voie au travail	141
La troisième voie à la maison	229
La troisième voie à l'école	297
La troisième voie et la loi	359
La troisième voie dans la société	405
La troisième voie dans le monde	543
Une vie alternative	595
De l'intérieur	623
Remerciements	629
Index	633



# 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 appartenait 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 sévit<sup>1</sup>. »

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<sup>e</sup> siècle fut l'époque des guerres, mais on dirait que le xxi<sup>e</sup> 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 Lesser<sup>2</sup>, 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 » ?

---

1. « *The 3<sup>rd</sup> Alternative : the Most Serious Challenges* », [http://franklin-coveyresearch.org/catalog/3rd\\_alternative\\_survey\\_2011.pdf](http://franklin-coveyresearch.org/catalog/3rd_alternative_survey_2011.pdf).

2. Elizabeth Lesser, « Take the "Other" to Lunch », *Dotsub.com*, <http://dotsub.com/view/6581098e-8c0d-4ec0-938d-23a6cb9500eb/viewTranscript/eng>.

- 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.





## 2

### LA TROISIÈME VOIE : LE PRINCIPE, LE PARADIGME ET LE PROCESSUS DE LA SYNERGIE

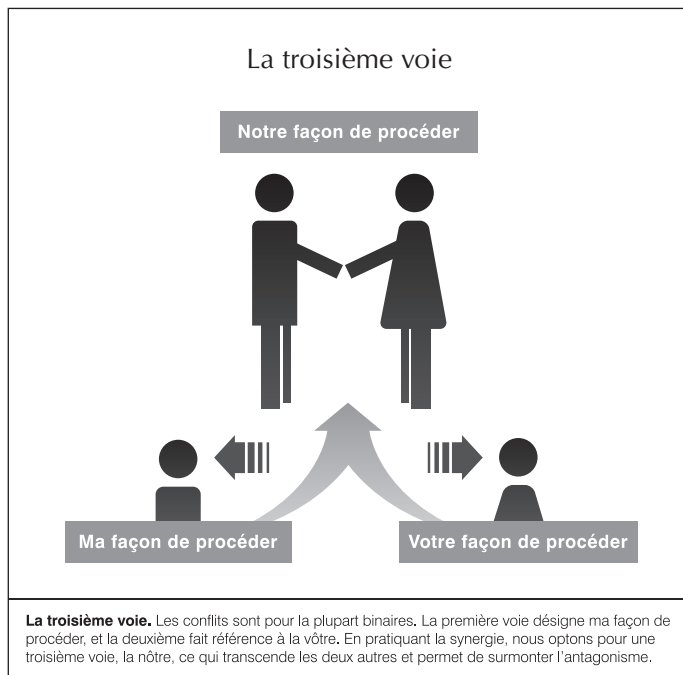


Il est possible de résoudre les problèmes les plus difficiles auxquels nous sommes confrontés, même ceux qui paraissent insolubles. Il existe une méthode qui permet de s'affranchir de quasiment tous les dilemmes et de surmonter l'ensemble des clivages que l'on rencontre. Ce n'est ni la vôtre, ni la mienne.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

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

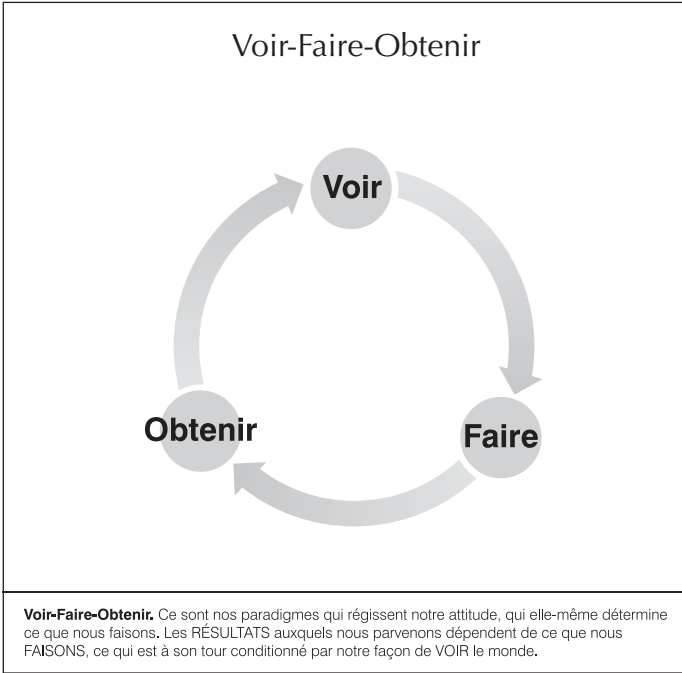
La plupart des conflits sont binaires. On a l'habitude de penser sur le mode de la dichotomie : mon équipe est bonne, la vôtre est mauvaise, ou du moins de qualité inférieure ; mon équipe a raison et elle est juste, la vôtre a tort et elle risque même d'être injuste ; mes motifs sont purs, les vôtres 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.

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 reconnut 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

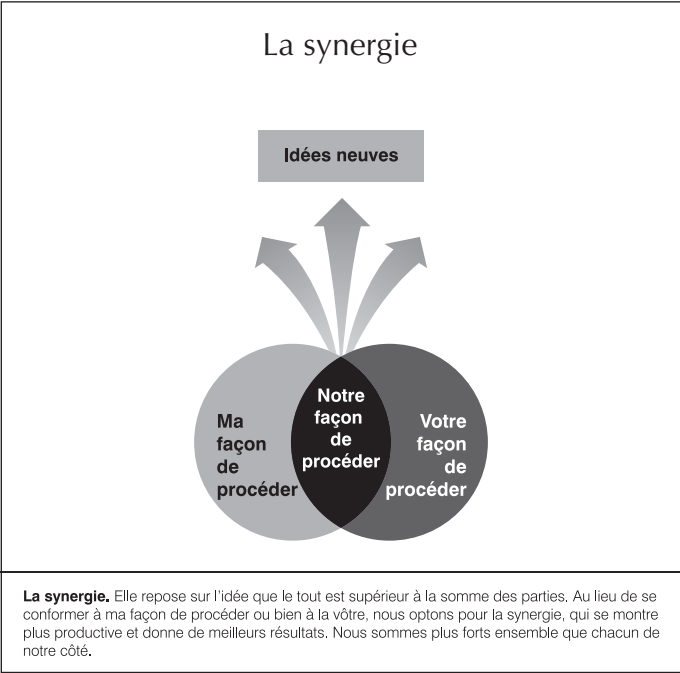
considérable que l'on obtient quand au moins deux individus qui éprouvent du respect l'un pour l'autre décident de s'affranchir de leurs idées préconçues pour relever un grand défi. Il s'agit de la passion, de l'énergie, de l'ingéniosité, de l'excitation que l'on ressent quand on façonne une nouvelle 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*<sup>1</sup>.

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.

---

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)

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'éclorre en Inde et qui a obtenu l'indépendance de ce pays, ce qui jusque-là paraissait inimaginable<sup>1</sup>.

---

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

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

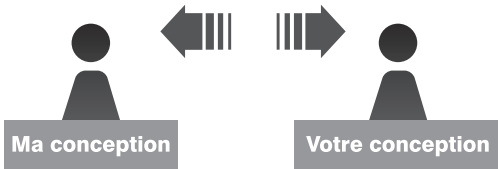
celle-ci est possible. Ceux qui ont une pensée exclusive ne voient que la concurrence et ne pensent jamais à la coopération ; c'est toujours « nous contre eux ». Ils sont systématiquement confrontés à de faux dilemmes, du style : « C'est à prendre ou à laisser. » Ils souffrent d'une forme de daltonisme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



## Deux voies



**Deux voies.** Dans un conflit, votre conception s'oppose à la mienne. Ceux qui pratiquent la synergie cooptent les deux conceptions, ou bien dépassent cette vision étreinte pour arriver à une solution faisant appel à la troisième voie.

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 perdriions 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 dilemme<sup>1</sup> », car, à l'image d'un taureau

---

1. Voir l'Euthyphron de Platon. (NdT)

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 débilite 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

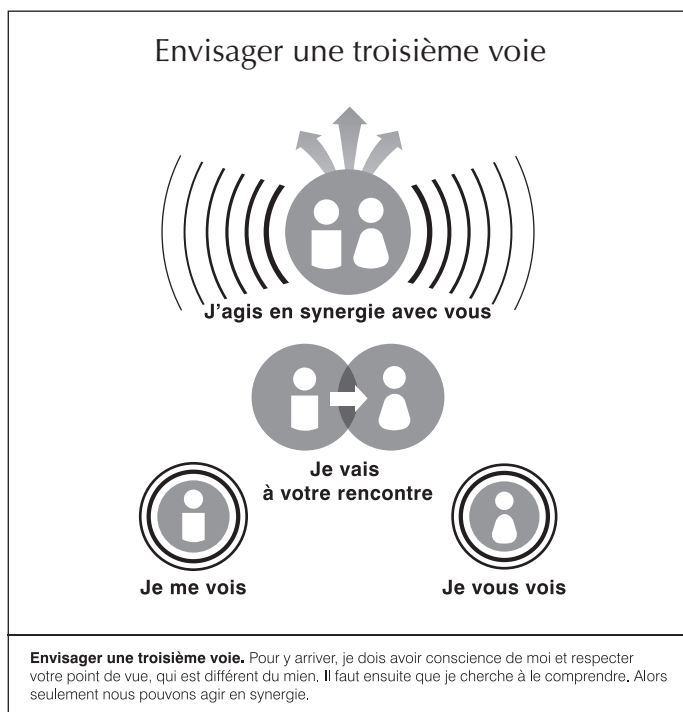
On l'a vu, peu de personnes s'affranchissent de la pensée binaire en faveur de la synergie, ce sont là des gens comme Gandhi, W. Edwards Deming, et, Nadia la mère qui préconise d'enseigner les mathématiques par le biais de la musique, mais ils se montrent créatifs, productifs et ils exercent une grande 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 46 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 ?



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 pensé<sup>1</sup>.

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.
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.*

---

1. 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)



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 49. 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

## Envisager une troisième voie



**J'agis en synergie avec vous**



**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 »
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.

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 finances<sup>1</sup>.

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

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

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-même<sup>1</sup>. » 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

---

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

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 partisanses. C'est à croire qu'il n'y a pas moyen d'en sortir<sup>1</sup>. »

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. »*

---

1. 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).

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 réalité<sup>1</sup>.

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.

---

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

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.

## Envisager une troisième voie



Je vais  
à votre rencontre



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.

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*.

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

	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.

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 autres<sup>1</sup>. »

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.

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

---

1. 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)

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 intérieures<sup>1</sup>. »

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

---

1. Orland Bishop, « Sawubona », [www.youtube.com/watch?v=2IjUkVZRPk8&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=2IjUkVZRPk8&feature=related). Consulté le 22 novembre 2010.



n'était plus un être humain, mais une chose, un autocollant, un symbole exécuté.

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'estompent<sup>1</sup>. 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

---

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