

PRATIQUE  
&  
MAGIQUE



Xavier Cornette de Saint Cyr

# LA SAGESSE TOLTÈQUE AU TRAVAIL

*Être serein au travail tout en étant efficace,  
c'est possible !*

LE D U C . S  
P R A T I Q U E

Vous avez des difficultés à communiquer au travail ? Vous vous emportez, doutez et n'arrivez pas à gérer les crises ? Xavier Cornette de Saint Cyr vous propose un guide pratique pour découvrir la sagesse toltèque, une sagesse venue des temps anciens qui vise à repenser son rapport aux autres et à reprendre confiance en soi... Et si vous preniez du recul pour aborder sereinement le monde professionnel ?

**Dans cet ouvrage, découvrez :**

- ★ **La sagesse toltèque** : ses principes, sa puissance et comment l'appliquer au quotidien.
- ★ **Un véritable mode d'emploi au travail** : trouvez le juste équilibre et transformez la négativité en source d'épanouissement.
- ★ **Des conseils pour placer la bienveillance au cœur de votre quotidien**, prendre soin de vous et des autres.



## **REPRENEZ LE POUVOIR SUR VOTRE VIE PROFESSIONNELLE !**

**Xavier CORNETTE de SAINT CYR** est coach et formateur en Intelligence relationnelle, psychopraticien et écrivain. Formé au coaching professionnel et à différentes approches en psychothérapie, philosophie et développement personnel, il accompagne les personnes en quête de mieux-être.

ISBN : 979-10-285-1847-9



9 791028 518479

**17 euros**  
Prix TTC France

**L E D U C . S**  
**P R A T I Q U E**

Illustration de couverture :  
Emmanuelle Teyras

Rayon : Développement personnel

Xavier Cornette de Saint Cyr

# LA SAGESSE TOLTÉQUE au travail

L E D U C . S  
P R A T I Q U E

DU MÊME AUTEUR AUX ÉDITIONS LEDUC.S :

*Vivre la sagesse toltèque, c'est malin, 2020.*

*Les secrets de la loi de l'attraction, c'est malin, 2018.*

**Xavier Cornette de Saint Cyr** : Coach Professionnel et formateur en Intelligence Relationnelle, psychopraticien et écrivain. Formé au Coaching et à différentes approches en psychothérapie, philosophie et développement personnel, il accompagne toute personne en quête de mieux-être. Ses spécialisations : talents, confiance en soi, communication constructive, prévention des conflits et recherche de Sens. Site internet : <http://xaviersdesaintcyr.com>

**REJOIGNEZ NOTRE COMMUNAUTÉ DE LECTEURS !**

**Inscrivez-vous à notre newsletter** et recevez des informations sur nos parutions, nos événements, nos jeux-concours... et des cadeaux !

Rendez-vous ici : **[bit.ly/newsletterleduc](http://bit.ly/newsletterleduc)**

Retrouvez-nous sur notre site **[www.editionsleduc.com](http://www.editionsleduc.com)**  
et sur les réseaux sociaux.



Conseil éditorial : Nathalie Ferron

Suivi éditorial : Marjolaine Revel

Correction : Anne-Lise Martin

Maquette : Evelyne Nobre

Design de couverture : Antartik

Illustration p. 68 : Adobe Stock

Illustration p. 73 : Fabrice Del Rio Ruiz

© 2020 Leduc.s Éditions

10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon

75015 Paris – France

ISBN : 979-10-285-1847-9

# Sommaire

INTRODUCTION : UN PEU DE SÉRÉNITÉ AU TRAVAIL	5
--	---

---

## *Partie 1* **UNE COMMUNICATION PLUS FLUIDE** **15**

---

CHAPITRE 1 – L'OBSTACLE DE LA PENSÉE BINAIRE	17
Aristote à l'origine de nos conflits	17
De la difficulté de communiquer	25
Les écueils pour une communication constructive	34
CHAPITRE 2 – CONCRÈTEMENT, COMMENT AVOIR UNE PAROLE IMPECCABLE ?	49
Qu'est-ce qu'une parole impeccable ?	49
Remettre de la circularité dans la communication	64
Impeccable avec soi	81

---

## *Partie 2* **LÂCHER PRISE SUR LE JUGEMENT** **93**

---

CHAPITRE 1 – CE QUI EST EN JEU DANS LE MONDE DU TRAVAIL	95
N'en faites pas toute une affaire !	95
Des besoins à satisfaire	104
CHAPITRE 2 – CONCRÈTEMENT, COMMENT NE PLUS PRENDRE LES CHOSES PERSONNELLEMENT ?	111
Modifier son mode de réaction	111
Apprendre à satisfaire autrement ses besoins essentiels	119

---

**Partie 3 SUPPOSER, IMAGINER, INTERPRÉTER...  
ET LA RÉALITÉ DANS TOUT CELA? 133**

---

CHAPITRE 1 – UNE TENDANCE NATURELLE 135

Pourquoi supposons-nous? 135

CHAPITRE 2 – CONCRÈTEMENT, COMMENT ARRÊTER DE SUPPOSER  
EN PERMANENCE? 153

« Ce que je sais, c'est que je ne sais rien » 153

La parole impeccable à la rescousse 166

Naviguer entre l'imaginaire et le factuel 172

---

**Partie 4 TRAVAILLER À SA JUSTE MESURE, NI TROP NI TROP PEU 181**

---

CHAPITRE 1 – QU'EST-CE QUE « FAIRE DE SON MIEUX »? 183

Le monde du travail : deux problèmes en un 183

Qu'est-ce qui doit réellement être fait? 189

CHAPITRE 2 – CONCRÈTEMENT, COMMENT FAIRE DE SON MIEUX? 197

Cesser les culpabilisations inutiles 197

Les écueils à éviter 203

Remettre de la bienveillance au cœur de tout 210

CONCLUSION 221

# INTRODUCTION : UN PEU DE SÉRÉNITÉ AU TRAVAIL



## Est-ce que l'enfer, c'est les autres ?

« Le travail, c'est la santé ! » chantait Henri Salvador en 1965. Mais les chiffres montrent une réalité différente, que la suite de la chanson d'ailleurs dénonçait : « Rien faire c'est la conserver / Les prisonniers du boulot / N'font pas de vieux os ».

Faut-il reprendre une autre expression célèbre : « L'enfer, c'est les autres » ? Pas très réjouissant sans doute, mais rien n'est perdu. Il existe de multiples méthodes, techniques, remèdes et conseils pour apaiser cette morosité. Dans cette panoplie, il existe les *accords toltèques*, dont l'objectif est de rétablir des

relations harmonieuses avec les autres et avec soi-même. C'est là leur point fort, car la plus grande cause de toutes les difficultés que nous rencontrons, c'est une communication inadéquate. C'est elle qui met à mal notre santé physique et psychique dans le monde du travail.

*La formule  
« L'enfer, c'est les  
autres » se trouve  
dans la dernière scène de la  
pièce de théâtre Huis clos,  
écrite par Jean-Paul  
Sartre en 1943.*

En effet, quand il y a un problème, nous considérons rapidement que c'est la faute des autres : le patron, les collègues, les clients, l'entreprise, le marché, le gouvernement, la mondialisation, etc. Nous nous retrouvons confrontés à une sacrée difficulté : arrive ce que nous ne voulons pas ou n'arrive pas ce que nous voulons. C'est bien la faute des autres, non ? C'est surtout que nous ne parvenons pas à instaurer une relation équilibrée et donc une communication efficace. Dès que nous rencontrons quelqu'un, nous communiquons : nous transmettons et/ou partageons quelque chose. Cela ne passe pas nécessairement par des mots. S'il reste silencieux, votre interlocuteur vous « dit » quand même quelque chose : qu'il est absorbé par des soucis ou qu'il n'a pas envie de parler avec vous par exemple. Mais il peut aussi vous répondre sèchement ou agressivement.

Quand une communication avec les autres est régulièrement insatisfaisante, cela crée un problème relationnel. Nous l'avons tous expérimenté. Si cela dure trop longtemps, l'épuisement prend le dessus et déploie des effets pervers. Nous finissons par croire, non plus que c'est la faute des autres, mais, inversement, que c'est notre faute : nous ne sommes pas à la hauteur, nous ne valons rien, nous ne sommes pas faits pour



ce monde, etc. La dépression arrive à grands pas, le burn-out fait son entrée et rien ne va plus pour personne.

En fait, dire que c'est la faute des autres présente un inconvénient majeur : se positionner comme une victime permanente et malheureuse et s'imaginer incapable de changer quoi que ce soit. Détrompez-vous ! Il est possible de changer un cercle vicieux en cercle vertueux. Les autres peuvent aussi être une source de joie. Il suffit de modifier quelques paramètres dans notre propre logiciel.



# Des accords à la rescousse

Les accords toltèques, disions-nous... De quoi s'agit-il? Ce n'est pas un enseignement ésotérique ni une religion ou une lubie exotique à la mode. Appelons cela une sagesse avec un double objectif : d'une part, éviter ce qui nous prive de joie et crée des souffrances inutiles, et d'autre part – et surtout –, mettre en place des relations harmonieuses et assouplir nos rapports avec nous-mêmes et avec les autres. Ils permettent donc d'améliorer la qualité de notre vie dans l'ensemble de ses domaines, dont celui du travail. C'est celui que nous allons retenir pour voir en quoi ces accords sont une ressource particulièrement intéressante.

Ces accords sont d'une simplicité désarmante, du moins *a priori*. Ils paraissent complètement évidents, mais l'évidence mérite d'être creusée. Au nombre de quatre, voici comment ils s'énoncent :

- « **Que votre parole soit impeccable** » : cela consiste à ne pas juger négativement, ne pas dévaloriser, ne critiquer personne, y compris soi-même.
- « **Quoi qu'il arrive, n'en faites pas une affaire personnelle** » : cela consiste à ne pas prendre systématiquement contre soi tout ce qui est dit et à ne pas en dépendre, à ne pas s'identifier à ce que l'on fait et à prendre la responsabilité de ses émotions.
- « **Ne faites pas de suppositions** » : cela consiste à ne pas surinterpréter les attitudes des autres, à arrêter les ruminations inutiles et à ne pas se perdre (et s'inquiéter)

dans des projections futures illusoire, voire dans des scénarios catastrophe.

- « **Faites toujours de votre mieux** » : cela consiste à faire ce dont on est capable au moment où on le fait. C'est se donner les moyens de faire précisément ce qui doit être fait compte tenu du contexte et des conditions qui sont les siennes (physiques, mentales, environnementales, émotionnelles,...).

PRATIQUE & MAGIQUE

### *Des accords à mettre en pratique*

L'objectif du quatrième accord est de faciliter les trois autres. Il s'agit de parvenir progressivement à ceci :

- assouplir notre communication et faciliter nos relations avec les autres ;
- ne pas être dépendants de ce que les autres disent ou pensent de nous ;
- nous ancrer dans la réalité pour ne pas nous angoisser d'un futur hypothétique créé par notre imagination ;
- agir de la meilleure manière possible en fonction de ce que nous sommes quand nous réalisons quelque chose.



Ces quatre accords ont les défauts de leurs qualités : ils sont exprimés si simplement et paraissent tellement évidents qu'on peut les trouver simplistes. Ainsi, on risque de ne pas chercher à en approfondir les subtilités et la richesse et d'avoir tendance à les parcourir très rapidement en se disant : « Bon,

oui, d'accord, et ensuite? » Ensuite? Eh bien, ils déterminent toute une série de petits changements qui, peu à peu, vont nous simplifier la vie. C'est là leur immense utilité : ils offrent une sorte de code éthique envers nous et envers les autres, des règles de conduite à suivre pour le meilleur afin d'éviter le pire. Par exemple, ne pas se laisser tyranniser par sa petite voix intérieure qui fait douter à la longue de ses propres compétences, ou bien ne pas être à la merci d'une imagination inquiète et fertile qui fait angoisser de ce qui pourrait éventuellement arriver.

Il existe évidemment d'autres « applications » que nous allons décortiquer et qui peuvent se résumer ainsi : mettre de la bienveillance dans vos relations avec vous-même et avec les autres.

C'est donc un beau parcours que nous allons découvrir afin que votre travail ne soit plus un labeur pénible mais une source de satisfaction et d'épanouissement. Il vous concerne, que vous soyez manager ou employé, entrepreneur ou fonctionnaire, artisan ou commerçant, à votre compte ou prestataire ou salarié d'une structure quelconque, grande ou petite. Le bénéfice est particulièrement appréciable !



## Mais d'où viennent-ils ?

Les Toltèques sont un peuple apparu en Méso-Amérique vers 800 (année du couronnement de Charlemagne en France). Vers l'an 1000, ils créent leur capitale à Tula (un peu au nord de Mexico) et leur empire puissant va durer deux bons siècles. Les Aztèques prennent la relève à partir de 1300 et, pour affirmer leur supériorité, se prétendent descendants des Toltèques en les considérant comme leurs prédécesseurs sur le plan intellectuel et culturel. C'est grâce aux Aztèques que l'on a une petite connaissance de leur culture.

Mais pourquoi parlons-nous d'« accords » ? De manière générale, nous tenons pour vrai ce à quoi nous croyons. Le problème est que nous ne croyons pas toujours des choses positives sur les autres, à tel point que nous pouvons entrer en conflit avec eux. En conflit avec nous-mêmes, également, lorsque nous nous enfermons dans une pensée négative nous concernant : « Je suis nul dans ce domaine », « Je n'y arrive jamais », etc.

Comme nous avons des croyances sur infiniment de sujets, le fait de leur donner notre accord sans discernement crée une très grande partie de notre stress, de nos émotions négatives et de notre mal-être. « Donner son accord » veut dire autoriser, accepter, approuver. Les accords toltèques sont là pour rectifier le tir en nous proposant de passer de nouveaux accords, et ainsi d'envisager ce que nous percevons sous un angle différent et plus favorable. Les quatre règles citées nous invitent précisément à modifier nos croyances qui déforment négativement la réalité et nous freinent.

Nous en avons connaissance grâce à un Mexicain, Don Miguel Ruiz, né dans une famille de guérisseurs et qui a publié en 1997

*Les Quatre Accords toltèques*. Ce livre est devenu un best-seller mondial, car il explique de manière simple comment reprogrammer notre mental pour penser un peu différemment et améliorer nos relations avec les autres et nous-mêmes.

Abordons à présent ces quatre accords et découvrons ensemble tous les bienfaits qu'ils peuvent nous apporter et, entre autres, leur efficacité pour nous rendre plus apaisés et plus sereins.



### **Remarque liminaire**

L'article L1152-1 du Code du travail définit le harcèlement moral comme la répétition d'agissements ayant pour but de dégrader les conditions de travail de la victime, de porter atteinte à ses droits, sa dignité, sa santé morale et physique et de compromettre son avenir professionnel. C'est un délit, souvent difficile à identifier, et dont les manifestations peuvent être un dénigrement ou une brimade, une critique injustifiée, une humiliation publique, une mesure vexatoire, une tâche dévalorisante, etc.

Si les accords toltèques permettent des relations plus harmonieuses, ils ne sont pas suffisants en tant que tels lorsque de pareils agissements viennent à altérer fortement la santé physique et morale de la victime et entrent dans la sphère délictuelle.

Aussi, le harcèlement moral ne peut être abordé dans le présent livre. Un survol de ce problème n'apporterait rien de constructif et son approfondissement devrait faire l'objet d'un autre ouvrage.







# PARTIE 1

---

## *Une communication plus fluide*

1<sup>er</sup> accord :  
« Que votre parole soit impeccable »



## Chapitre 1

---

# L'OBSTACLE DE LA PENSÉE BINAIRE



## Aristote à l'origine de nos conflits

### ► Être ou ne pas être !

Notre manière de penser, d'argumenter et de concevoir la vie en général s'est habituée à fonctionner sur un mode binaire qui exclut toute pensée contraire : c'est oui ou c'est non. La pensée collective d'aujourd'hui a été influencée par les philosophes qui nous ont précédés au cours des siècles. Cela a déterminé notre façon d'envisager notre rapport au monde,

aux autres et à nous-mêmes. C'est ainsi qu'en France, depuis Descartes, nous croyons avoir un esprit rationnel avec une pensée logique et linéaire. De multiples autres penseurs ont, peu à peu, façonné un mode de pensée collectif qui a conditionné notre éducation et qui influence une partie de nos croyances d'adultes.

Parmi ces philosophes, un Grec de l'Antiquité a profondément marqué le monde occidental : Aristote (384-322 av. J.-C.). Disciple de Platon, il a écrit plus de 150 ouvrages et s'est intéressé à presque tous les domaines de connaissance de son époque, et notamment la politique, la physique, la biologie, la rhétorique ou la métaphysique. De fait, il figure parmi les penseurs les plus influents que nous ayons connus. Son influence a été si forte dans le monde occidental (mais pas seulement) que nous lui sommes aujourd'hui encore redevables d'un très grand nombre de principes. Si nous l'abordons ici, c'est pour montrer à quel point nous les avons assimilés, ingurgités et parfois un peu mal digérés.

Cela est tellement vrai que plus de 2 300 ans après sa mort, nous continuons à suivre l'un de ses principes, celui dit du « tiers exclu », qui interfère dans la plupart de nos discussions. Que dit ce principe ? Il dit tout simplement que soit une proposition est vraie, soit sa négation est vraie. Par exemple, vous êtes soit un homme, soit une femme, ou encore, vous êtes soit vivant, soit mort. Aristote pose ce principe comme une nécessité absolue : il n'existe pas d'intermédiaire entre ces deux états. C'est la raison pour laquelle nous parlons de « tiers exclu », car toute autre possibilité est inenvisageable et donc, nécessairement, exclue. En logique formelle, c'est vrai : vous êtes ou vous n'êtes pas. Vous ne pouvez pas être à moitié et vous ne pouvez pas non plus être et ne pas être en même

temps. Une proposition **A** est forcément vraie ou fausse. Il existe pourtant une troisième possibilité bien complexe à saisir, celle dont nous avait parlé le physicien Erwin Schrödinger avec son chat qui est à la fois mort et vivant. Mais c'est là un autre débat et restons-en à Aristote.

Ce philosophe de l'Antiquité est si convaincu de son principe du tiers exclu qu'il a écrit : « Il est impossible que le même homme pense simultanément que le même est et n'est pas. » Quelque chose est ou n'est pas, mais pas les deux en même temps ! Il lui a adjoint le « principe de non-contradiction », qui en est très proche et selon lequel une proposition **A** ne peut être à la fois vraie et fausse.

*« Il est impossible que le même homme pense simultanément que le même est et n'est pas. »*

**Aristote**

## ► Vouloir avoir raison

Pourquoi évoquer ce principe ? Parce qu'il s'applique aux communications que nous avons avec d'autres personnes : nous sommes très souvent dans l'exclusion d'une pensée contraire et fonctionnons presque toujours en mode binaire. Expliquons-nous. Quand nous affirmons quelque chose, cela peut se représenter de la façon suivante.

Ce que j'affirme est :

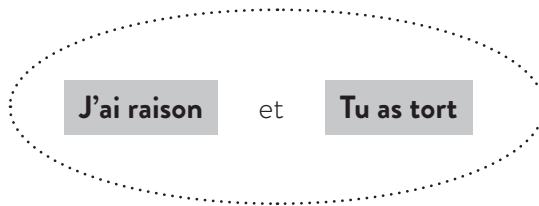
**VRAI**

ou

**FAUX**

C'est ainsi et il ne peut en être autrement. C'est l'application pure et simple du principe du tiers exclu : je ne peux pas avoir à la fois tort et raison. C'est l'un ou l'autre.

Maintenant, imaginons que nous soyons en discussion avec une personne qui ne partage pas notre point de vue. Le schéma devient alors celui-ci :



Exprimé ainsi, le raisonnement semble très simple. Effectivement, il l'est.

Si je suis seul et que je dis : « J'ai raison », je ne peux pas dire en même temps que j'ai tort, bien qu'il soit nécessaire de vérifier si j'ai vraiment raison.

Si je suis avec quelqu'un et que je dis : « J'ai raison », une opinion opposée ne peut, pour moi, qu'être fautive. Si mon interlocuteur a une opinion opposée, il ne peut, pour moi, qu'avoir tort. Évident, non ?

Le problème est que mon interlocuteur a exactement le même schéma en tête et c'est là un vrai souci, car on se retrouve avec deux opinions différentes qui s'affrontent : chacune est convaincue d'être juste et vraie. C'est ainsi que la quasi-totalité des conflits débute.

### *Illustration*

Vous estimez que le dossier sur lequel vous travaillez doit être achevé aujourd'hui, car il y en a beaucoup d'autres à traiter. Votre collègue, avec qui vous devez le finaliser, estime que cela peut attendre demain, car il y a encore quelques points importants à vérifier.

Deux conceptions différentes sur la manière de traiter ce dossier se font face, mais chacun d'entre vous a d'excellents arguments à la fois pour corroborer son point de vue et pour contrecarrer le point de vue de l'autre. Que va-t-il se passer ? C'est simple : au bout d'un moment, chacun essaye de dénaturer ou de dévaloriser l'opinion contraire et survalorise la sienne qu'il tient comme seule valable. C'est presque toujours ainsi que cela se passe et la situation dégénère vite. La pensée de chacun qui était « j'ai raison » se transforme petit à petit en celle-ci : « Non seulement j'ai raison, mais en plus, j'ai raison d'avoir raison. » Le résultat est que cela conduit tout droit au conflit et que les paroles échangées ne seront absolument pas impeccables (nous verrons plus loin ce que cela signifie précisément).



Autre exemple : vous avez réalisé une prestation pour un client sur la base de ce qu'il vous demandait. Au moment de présenter votre facture, il conteste le périmètre de votre intervention : « Vous deviez faire ceci et vous avez fait (ou pas fait) cela. » Et vous de répondre : « Pas du tout, j'ai fait ce que nous avons convenu. » Et c'est reparti pour un tour de « j'ai raison »

couplé au « tu as tort » que chacun va s'évertuer à défendre... avant de s'agacer un peu ou beaucoup. Et votre facture souffre toute seule dans son coin.

Dans une situation conflictuelle, chacun croit détenir la vérité quand bien même il n'en détiendrait qu'une partie. En outre, ce qu'il pense être la vérité n'est en fait que sa vérité, à lui seul (puisque son interlocuteur ne la partage pas). Chacun prend donc sa vérité comme quelque chose d'absolu dans le contexte en question alors qu'elle n'est que relative.

Sans que nous nous en rendions compte, il en est ainsi pour la plupart d'entre nous : nous considérons comme objectif et universel ce qui n'est que subjectif et personnel. Écoutez donc deux personnes qui discutent d'un sujet d'actualité sur lequel elles n'ont pas le même avis, et vous serez vite convaincu de la réalité de ce processus ! Selon cette perspective, que ce soit dans une discussion au sein d'un couple, avec un membre de son équipe ou un client ou même entre deux États, nous constatons que la genèse d'un conflit est d'une simplicité désarmante : il suffit que chacun veuille avoir raison contre l'autre.

## ► Une fausse autorité

En outre, à tout cela peut s'ajouter ce que l'on appelle l'argument d'autorité. Celui-ci consiste à invoquer une autorité quelconque pour valider un propos auquel on accorde une valeur du fait de son origine plutôt que de son contenu. Il prévaut souvent dans le monde du travail quand votre interlocuteur vous affirme qu'il en sait plus que vous, possède des informations privilégiées, a plus d'ancienneté, est plus diplômé ou plus gradé, etc.



Parfois, il est fait référence à un tiers : « Monsieur Machin dit exactement la même chose que moi » ou « Madame Truc contredit absolument votre thèse ». Il est entendu que monsieur Machin et madame Truc disposent d'une réelle autorité en la matière. Mais ce peut aussi être le nombre de vos collègues qui pensent différemment : « Pierre, Paul et Jacques font autrement et ils obtiennent les résultats demandés. » Le sous-entendu est que votre manière de faire n'est pas bonne et que vous devez copier vos collègues. C'est parfois vrai mais, et c'est bien là le souci, c'est parfois faux.

L'argument d'autorité présente un problème puisqu'il clôt une discussion en empêchant tout dialogue. Comme c'est le plus expérimenté, le plus diplômé, le plus gradé, etc., qui l'emporte par défaut, cela signifie que vous n'avez pu exprimer votre point de vue ou, en tout cas, qu'il n'a pas été écouté puisque balayé. En quelque sorte, on ne vous reconnaît pas le droit d'avoir une pensée autre sur le sujet en question. Tout cela forcément est générateur de conflits.

Dans ce genre de discussion, notre opinion est mise en accusation. Or, face à ce que nous pouvons considérer comme une attaque, nous avons globalement trois options :

- Contre-attaquer : cette attitude envenime généralement le débat, surtout si chacun adopte des positions extrêmes pour l'emporter. Et encore faut-il que le débat soit possible : face à un supérieur hiérarchique ou un client important, nous jugeons souvent la contre-attaque comme une mission impossible parce que (très) risquée.
- Fuir : nous quittons la conversation. Soit physiquement, en quittant les lieux, mais le problème, au lieu d'être réglé, est plutôt amplifié. Soit mentalement : nous

fermons tout et laissons s'exprimer une petite voix en nous du genre « cause toujours... ». Là non plus, ce n'est pas une solution idéale !

- Se soumettre : pour éviter tout dérapage et toute création ou augmentation de conflit, nous acceptons à contre-cœur. Nous exécutons ce que nous estimons comme, non pas demandé, mais ordonné. Il est peu probable alors que nous donnions le meilleur de nous-mêmes ou que nous ayons envie de collaborer à nouveau. Et nous chercherons, dans certains cas, à nous venger dès que ce sera possible.

Finalement, une communication constructive ne s'est pas faite.



# De la difficulté de communiquer

## ► Une mise en commun défectueuse

Nous pouvons prendre mille autres illustrations dans nos conversations de travail, avec nos amis, en famille, etc. Même dans les débats publics, c'est ce schéma qui revient pour, régulièrement, être source de disputes diverses. Nous fonctionnons depuis si longtemps selon un mode binaire, et Aristote nous a fait croire qu'il ne peut pas en être autrement ! Il faut reconnaître qu'à défaut d'être subtil, ce manichéisme est pratique et confortable, aussi bien intellectuellement que moralement : il évite toute remise en question désagréable puisqu'il y a d'un côté les bons et de l'autre les méchants, et donc, d'un côté, quelqu'un qui a raison et, de l'autre, celui qui a tort.

Ce n'est alors plus une communication. Étymologiquement, « communication » vient du latin *communicare* qui signifie « mettre en commun », « partager ». Il est lui-même dérivé de *communis* : « commun », « qui appartient à plusieurs ». Quand nous communiquons, nous transmettons des informations à quelqu'un, et dès lors qu'il y a échange, nous les mettons en commun. C'est ce que nous appelons un dialogue.