

«Le dialogue existe depuis le jour où des êtres humains ont désiré faire des choses en commun. L'utilisation de ce processus a gouverné les décisions depuis que l'Homme est apparu sur terre : il fut utilisé durant des dizaines de millénaires avant l'invention de l'écriture et d'une gestion plus structurée et formelle de l'information.

Une définition

Le mot *dia* en grec signifie à travers et le mot *logos* a été traduit à travers les âges par « le verbe », « la parole », « la raison », « le sens », « l'amour » ou « ce qui se rassemble ». Étymologiquement, le dialogue est donc un processus qui vise à une exploration continue « à travers ce qui se rassemble ».

La fonction du dialogue

L'utilisation du processus de dialogue en entreprise a commencé de manière expérimentale à la fin des années 80, en tant que partie intégrante des pratiques de « l'organisation apprenante ». Ce processus est actuellement utilisé dans diverses organisations en Europe, aux États-Unis, ainsi qu'au Canada par, notamment, la Banque Impériale, IBM et Xérox.

Dans un contexte de gestion systémique des crises et des paradoxes, le dialogue est un moyen d'explorer les sources des crises multiples auxquelles fait face l'humanité aujourd'hui. Il permet une recherche et une compréhension des types de processus qui fragmentent une communication réelle entre des individus, entre des nations et même entre les différentes parties d'une organisation et qui interfèrent avec elle. [...] Dans le dialogue, un groupe de personnes peut explorer les présuppositions, les idées, les croyances et les sentiments individuels et collectifs qui contrôlent d'une manière subtile leurs interactions. [...] Le dialogue est un moyen d'observer comment des valeurs et des intentions cachées peuvent contrôler notre comportement.

Le processus de dialogue dans une organisation permet la découverte ou la création d'un sens partagé. Comme Estelle Morin l'a proposé, la notion de « sens » inclut trois composantes : 1) la définition de visions, de directions ou d'orientations pour l'avenir, fondées sur les images ou mythes multiples et personnels des membres de l'organisation et qui s'inspirent de son héritage historique; 2) l'assise de ces visions sur des valeurs profondes qui donnent du sens aux personnes, en leur procurant une signification personnelle profonde ainsi qu'une raison de vivre, de travailler et d'agir; et, 3) l'émergence de projets d'action, de desseins, d'intentions basées sur un engagement authentique des personnes dans des activités valorisées et valorisantes qui

permettent le développement d'un « esprit d'entreprise ».

Les groupes de dialogue sont donc des espaces privilégiés qui favorisent une exploration commune et intentionnellement ralentie des modes de pensée, basée sur la participation volontaire, l'échange, l'observation, et l'écoute réciproque. En entreprise, leur fonction n'est pas de tenter de réaliser les objectifs traditionnellement poursuivis, (la recherche toujours plus grande de compétitivité ou l'accroissement de la vitesse d'introduction des innovations). [...] Sa fonction est plutôt de remettre en cause ces buts fragmentés et dangereux et de reconnaître leurs paradoxes.

Quelques points de comparaison :

- Le dialogue n'est pas une discussion, ni un débat, ni une négociation;
- les groupes de dialogue ne sont pas des groupes de croissance personnelle;
- ce ne sont ni des comités, ni des groupes de résolution de problème ou de conflit;
- l'esprit de dialogue est différent de celui des « salons »;
- la fonction de dialogue n'est pas obligatoirement d'arriver à un consensus ni de former une communauté ou un groupe plus uni que les autres;
- le dialogue n'est pas une panacée.

Le succès de cette approche réside en grande partie dans l'engagement personnelle des personnes désireuses d'explorer leurs modes de pensée et de découvrir ensemble un sens partagé. Enfin, même si certains des effets du dialogue sont subtils et profonds, ce travail doit être accompagné dans une organisation, par d'autres approches plus traditionnelles visant la définition et la résolution de problèmes spécifiques à plus court terme.

Les bénéfices des groupes de dialogue

Selon les auteurs, 1° les groupes de dialogue offrent donc une plate-forme différente et complémentaire aux espaces traditionnellement offerts en entreprise. Par exemple, la diminution relative des rapports hiérarchiques et le fait que des employés subalternes puissent participer à un groupe en même temps que le ou la DG de l'organisation, accroissent la possibilité, pour des groupes qui se côtoient souvent fort peu, d'échanger sur de multiples sujets. Cela est particulièrement utile dans un contexte de gestion des crises et des paradoxes.

2° Le format de ces groupes, l'attention particulière donnée à chaque personne qui parle, le sens de l'écoute, de l'exploration partagée, de la possibilité d'être en désaccord avec quelqu'un, tout en respectant son point de vue, sont des aspects

fort positifs sur le développement personnel de chaque individu.

3° Les groupes de dialogue permettent également à un groupe de mieux réaliser sa cohérence et ses différences, la solidité psychique de chaque individu ainsi que sa fragilité, la solitude intrinsèque de chaque personne, ainsi que, paradoxalement, son appartenance et son acceptation dans un groupe.

4° Ils permettent également une meilleure réalisation de l'influence de la culture organisationnelle et du danger des mécanismes de rationalisation institutionnalisés.

5° Ces groupes permettent une exploration des suppositions de base dérivées de la culture de la société ambiante et ce, à cause de la diversité et du nombre de personnes présentes.

6° Les groupes de dialogue permettent le développement d'une exploration, d'un questionnement, d'une recherche fort différents des modèles traditionnellement utilisés en science ou dans les organisations.

7° Ces groupes semblent particulièrement intéressants pour créer un langage innovateur entre les membres.

8° Le processus permet de faire émerger dans le groupe une éthique toujours mouvante et incertaine.

9° Le processus de dialogue a également une fonction spirituelle et a été décrit comme un type de méditation et de « nourriture de l'âme ». Simone Weil a admirablement bien décrit ces phénomènes de transformations profondes :

« Il arrive qu'une pensée, parfois intérieurement formulée, parfois non formulée, travaille sourdement l'âme et pourtant n'agit sur elle que faiblement. Si l'on entend formuler cette pensée hors de soi-même, par autrui et par quelqu'un aux paroles de qui on attache de l'attention, elle en reçoit une force centuplée et peut parfois produire une transformation intérieure. Il arrive aussi qu'on ait besoin, soit qu'on s'en rend compte ou non, d'entendre certaines paroles, qui, si elles sont effectivement prononcées et viennent d'un lieu d'où l'on attend naturellement du bien, injectent du réconfort, de l'énergie et quelque chose comme une nourriture. Ces deux fonctions de la parole, ce sont dans la vie privée, des amis ou des guides naturels qui les remplissent; d'ailleurs, en fait, très rarement. [...] Cela fournit la possibilité d'une action qui, tout en ayant pour objet tout un peuple, reste par essence une action, non pas collective, mais personnelle ».