

# La dynamique de la Rencontre

## et la construction de la confiance

Interview de Gilles Le Cardinal



Gilles Le Cardinal

**Gérard Balantzian :** Dans une société dominée par le Numérique, l'interactivité et l'imm diat t  sont devenues des 'fondamentaux'. On ne peut plus imaginer ne pas répondre à un message (SMS, mail, etc.) de manière instantanée. Cependant, les gens ne se comprennent pas. Pourquoi ?

**Gilles Le Cardinal :** Nous vivons une grande confusion entre l'information et la communication. L'information nous permet de sortir d'une incertitude quand nous nous posons une question. Le numérique est la promesse de nous sortir de n'importe quelle incertitude en accédant à toutes les connaissances aujourd'hui disponibles dans les banques de données. Cette promesse ne peut d'ailleurs être intégralement tenue car les réponses à nos questions les plus fondamentales ne relèvent pas de la connaissance mais de nos convictions qui ne se construisent que par expérimentations personnelles.

La communication interpersonnelle, c'est bien autre chose ! C'est le partage et l'échange d'expériences entre deux personnes à la fois uniques et défaillantes qui acceptent de mettre en commun connaissances, expériences, ressentis et convictions. S'il y a bien sûr échange d'information, il s'opère des phénomènes bien plus essentiels pour la construction de notre personne et de notre bonheur :

- Nous coordonnons nos actions dans le cadre d'un projet élaboré en commun,
- nous évaluons et construisons nos confiances mutuelles,
- nous révélons notre identité tout en la construisant et nous aidons l'autre à mieux se connaître et à identifier son « Unique ».

En effet, nous sommes tous « unique et défaillant », c'est ma conviction profonde, et notre vie a pour sens de découvrir, exercer, faire fructifier nos talents en les mettant au service de ceux qui en ont besoin, puis de travailler à identifier nos défaillances, à les diminuer, sans illusion de pouvoir les supprimer mais confiant qu'il est possible, en s'y consacrant, de limiter leurs conséquences néfastes sur les autres.

Or ce n'est pas internet qui va réaliser ces tâches essentielles qui s'opèrent, en fait, de deux façons :

- Un travail sur soi qui consiste en méditation, relecture de notre passé, apprentissage à partir de nos erreurs, identification de nos moments de joie et compréhension de leurs causes profondes ;
- Des rencontres interpersonnelles où nous nous confrontons à la différence de deux personnalités, deux visions du monde, deux systèmes de valeurs, deux types de compétences, deux cultures. Les expériences de rencontres sont essentielles bien que parfois douloureuses.

La différence, comme le dit Denis Vasse, est une médaille à double face : coté pile c'est une souffrance, une source de difficulté de compréhension et de conflit ; coté face, c'est une joie, une richesse, une découverte de ce que l'on ne pouvait pas découvrir seul, justement par introspection.

Or nous sommes aveuglés par plusieurs sortes d'illusion :

- Nous croyons que nos représentations du monde sont vraies et les seules possibles, donc nous croyons détenir « La Vérité ».
- Nous sommes sûrs de pouvoir convaincre les autres de nos vérités, sauf s'ils sont insensés ou de mauvaise foi.
- Nous croyons que la raison est la seule façon fiable de comprendre et de connaître le monde et qu'elle est partagée par tout le monde.

Voilà pourquoi les gens ne comprennent pas pourquoi c'est si difficile de s'entendre, de coopérer, de s'aimer durablement. Ils se tapent la tête contre les murs de l'incompréhension, du conflit parfois jusqu'à la dépression, la violence qui conduit à la mort.

Le premier pas vers la sérénité, c'est la découverte que « Moi tout seul pas capable ! », donc que j'ai besoin des autres et que cela mérite de prêter attention à nos rencontres où s'incarnent nos interdépendances.

Le second pas est la découverte qu'il n'est pas évident de réussir une rencontre car les pièges sont nombreux et puissants. Il va donc falloir investir du temps et des efforts d'intercompréhension importants. Il va falloir se former ! Mais qui forme à la rencontre ? Pas l'école, pas l'université en tout cas....

Il m'apparaît que, découvrir que la rencontre est un processus complexe aux multiples dynamiques subtiles, est la condition pour commencer à découvrir les causes profondes de nos difficultés à vivre et travailler ensemble.

Voilà, d'après moi, les premiers pas à accomplir pour sortir de nos illusions les plus ancrées et avancer en sagesse et en prudence...

GB : Dans ton livre « *La dynamique de la rencontre* », tu dis qu'il faut « *communiquer pour mieux coopérer* ». Or pour coopérer, il faut admettre, comme tu le dis, que : « *Moi tout seul pas capable !* ». Dès lors que l'on demande de l'aide et que l'on s'expose lors de cette demande, nous ne sommes pas certains de comprendre et de deviner les intentions de nos alliés. Il en découle que la mise en place de « conditions préalables », qui dépassent le « contrat » juridique, est nécessaire. Quelles sont-elles ?

**Gilles Le Cardinal :**

Il est évident que passer un contrat, qu'il soit d'embauche ou commercial, implique déjà une certaine confiance. Mais attention, il ne s'agit pas encore de la confiance interpersonnelle, mais de la confiance sociale. Ce n'est pas du « TRUST » mais de la « CONFIDENCE » qui ne sont pas à confondre.

La confiance-confiance est un certain sentiment de sécurité sur le sérieux d'une institution sur ces services et sur les performances et les qualités de ses produits. Prendre l'avion suppose une certaine confiance dans la compagnie aérienne que l'on a choisie. Nous faisons le pari que la maintenance a été bien faite et que le pilote a les compétences requises. Un recruteur s'appuie sur des diplômes ou des certificats dispensés par des organismes auxquels il fait confiance et un entretien pour essayer d'identifier la personnalité du candidat. Il se fie alors à son flair et à quelques tests plus ou moins fiables auxquels il croit et dont il a l'expérience.

La confiance-trust, que j'appelle confiance interpersonnelle pour la distinguer de l'autre, consiste, elle, à faire d'abord une confiance initiale, que l'on pourrait appeler bienveillance, puis à prendre des risques progressifs avec une personne au fur et à mesure des preuves de confiance données : capacité à réussir des tâches de plus en plus difficiles, à se sortir de situations de plus en plus risquées. Ainsi la confiance se construit sur des preuves et non sur de vagues sentiments.

Que peut-on faire de plus avant une embauche ? S'enquérir du comportement du candidat dans ses précédents postes, croiser les opinions de plusieurs personnes avec qui il sera amené à coopérer, espérer que la période d'essai permettra de découvrir sa vraie personnalité. C'est pour cela que de nombreuses embauches sont faites à l'issue d'un stage où l'on a pu juger du candidat sur le terrain pendant un temps relativement long.

GB : La confiance, est-ce la capacité à prendre des risques ensemble ?

**Gilles Le Cardinal :** La confiance se construit véritablement sur une prise de risque, un pari sur le comportement futur d'une personne à partir d'indices recueillis sur son comportement passé. Ses fondations sont le respect de l'identité de la personne, le non

jugement sur la partie de son être qu'il ne peut changer : identité, culture familiale, couleur de peau, origine sociale. Elle se poursuit par la recherche de la juste place et du domaine de responsabilité que la personne peut assumer avec succès. Elle se vérifie dans la loyauté de la parole, non par la transparence qui est à la fois illusoire et source de conflit mais sur le non- mensonge. L'important pour la confiance c'est de savoir que ce qu'il me dit est vrai ! Mais je sais qu'il ne me dit pas tout et heureusement ! La confiance se concrétise, enfin, par la passation d'une alliance durable, de promesses tenues, de risques pris et assumés de plus en plus grands. Comme tout cela est difficile à discerner avant une réelle expérience vécue côte à côte de longue durée, où se mêlent succès et échecs, confirmations et déceptions. La confiance en l'autre est le résultat de tous ces événements vécus de façon solidaire.

**GB : il y a donc des pré-requis et un pari ?**

**Gilles Le Cardinal :** Oui, il y a des pré-requis au contrat mais ils sont bien fragiles, car c'est seulement à l'issue du contrat qu'une estimation plus réaliste de la confiance pourra se faire en intensité et en extension. Le niveau de confiance en une personne ne peut s'évaluer concrètement, à mon avis que par les réponses à la question suivante :

*« Quelles risques suis-je prêt à prendre avec cette personne et dans quels domaines ? »*

Sachant qu'on ne sera jamais sûr et certain de personne, osons la bienveillance initiale car c'est le meilleur moyen d'obtenir des comportements coopératifs en retour, sachant évidemment qu'on peut être trahi. C'est ce que Jacques de Bourbon Busset appelle « La naïveté seconde » ! Je note que, dans ma vie, elle a souvent été récompensée mais pas toujours...

**GB :** Se pourrait-il que le succès du processus à l'œuvre lors d'une rencontre dépende de la capacité de chacun des protagonistes à se mettre à la place de l'autre, sans prendre sa place, tout en ajustant les rôles respectifs sur la base d'une dynamique de négociation où chacun définit « pas à pas » sa place, « chemin faisant » ?

**Gilles Le Cardinal :** Réussir chaque rencontre, voilà un objectif pertinent à se donner qui va nous demander une grande vigilance et dégager une joie sans cesse renouvelée. Comment procéder pour progresser dans cette direction ?

Premièrement, en confortant l'autre dans son identité, condition fondamentale pour espérer un début de coopération bienveillante. Deuxième étape, trouver la bonne distance physique et affective, ni trop près ni trop loin selon le passé vécu ensemble. Essayer de se mettre à la place de l'autre, en sachant qu'on y arrive jamais totalement mais c'est l'effort qui compte ici. Cet effort est en effet essentiel pour trouver la juste place à lui donner dans nos projets communs. Identifier sa zone de sécurité, et sa zone proximale d'apprentissage, en d'autres termes la hauteur des défis à lui lancer avec de bonnes chances de réussite, en l'ajustant en permanence aux résultats obtenus : c'est là la dynamique de la confiance. C'est alors et alors seulement, qu'on va pouvoir se fier à sa parole. Nous pourrions alors croire que ce qu'il nous dit est vrai sans avoir besoin de vérifier. Quel changement dans la relation que d'attendre ce niveau là de confiance.

Mais ce n'est encore le sommet qui consiste à passer avec l'autre, devenu l'ami(e) ou l'aimé(e) des alliances durables car l'on sait que les promesses formulées seront tenues et que les engagements pris seront assumés jusqu'au bout, pour le meilleur et pour le pire, ce qui constitue l'Himalaya de la confiance. Mais là-haut, Quel bonheur !

**Interview menée par Gérard Balantzian**

Le 19 septembre 2014

*" Ceux qui veulent découvrir plus avant les travaux de Gilles Le Cardinal peuvent lire ses deux livres publiés en 2014:*

*- " Les dynamiques de la rencontre" (ISTE éditions, à commander sur Amazon)*

*- "Construire la confiance, de l'utopie à la réalité: la méthode PAT-Miroir"( Presses Universitaires Sainte Gemme)*

*et visiter son site: " pat-miroir-blog.com"*