



Devenir humain

Dans l'esprit du livre :
 Marc THOMAS : **Devenir humain** (2ème édition. 2016)
 En vente auprès de l'auteur :
mthomas@competences-relationnelles.com

Trouver l'attitude juste en situation difficile

Les trois personnes dont je vais décrire l'histoire ci-dessous sont des personnes formées à la Communication Non Violente et entraînées depuis des années à gérer des conflits dans leur vie personnelle, sociale, professionnelle... Ils en connaissent les méthodes et les outils. Et pourtant, dans les situations décrites ci-dessous, elles sont toutes déstabilisées...

(Les prénoms sont des prénoms d'emprunt)

FABRICE

La directrice de Fabrice a pris une décision unilatérale. Elle la maintient malgré l'avis du Conseil d'Administration, au mépris d'un fonctionnement démocratique où ce n'est jamais le chef qui fait la loi tout seul. Sa directrice le convoque pour lui faire un rappel de la loi qu'elle a décidé et qu'il ne respecte pas. Il décide de résister en écoutant sans réagir. Mais devant l'attitude dictatoriale de sa directrice, il sent monter la colère : en sortant, il est furieux. Il décide donc de rassembler toutes les bonnes volontés pour s'opposer, pour lutter contre la tyrannie. Sa furie le conduit à emprunter un langage guerrier et à envisager des modalités de revanche. Malgré ses compétences en Communication bienveillante, il découvre qu'il utilise les mêmes armes que sa Directrice : la colère, la volonté de vaincre à tout prix. Les autres participants à la formation le confortent dans le fait de dénoncer une décision unilatérale et illégitime, mais lui font remarquer que la décision prise par la Directrice porte sur des comportements qui méritent discussion et négociation. Fabrice ajoute, comme une interrogation qu'il s'adresse à lui-même : « *C'est vrai, pas un instant, je n'ai pensé à négocier.* » Il refusait à juste titre une décision arbitraire et non concertée, mais il n'a pas pensé à écouter les raisons qui avaient poussé sa directrice à prendre cette décision, et il n'a pas pensé non plus à lui expliquer les raisons de sa résistance. Parce qu'il était furieux et que sa furie le conduisait à vouloir gagner quoi qu'il arrive.

VALENTINE

Les collègues de Valentine l'ont déléguée pour aller négocier avec la responsable d'équipe des disponibilités et congés dont le règlement intérieur stipule qu'elles sont au choix des agents. De façon autoritaire, la responsable règle le problème pour Valentine toute seule et ignore son statut de représentante de ses collègues. Les collègues sont là mais ne disent rien : peut-être ont-elles peur de la réaction de la responsable. Pourtant Valentine qui les représente sait habituellement gérer les tensions entre des adolescents, des parents, des organisations ou institutions. Et le formateur lui fait remarquer qu'elle avait deux outils simples sur lesquels elle pouvait s'appuyer pour trouver la bonne posture : elle pouvait solliciter la parole de ses collègues ; elle pouvait aussi faire appel à la Loi, au règlement intérieur écrit définissant la liberté sur laquelle se fondait la demande. Comment se fait-il donc qu'elle ne peut pas utiliser ses compétences ? Elle explique : « *J'étais scotchée, je suis partie sans rien dire, et sans regarder mes collègues.* » Quelle résonance intérieure et émotionnelle a donc été plus forte que les compétences de négociatrice de Valentine pour la conduire à être tétanisée de la sorte devant l'autorité ou écartelée entre l'autoritarisme de sa responsable et la solidarité avec ses collègues ?

YVON

Yvon ne supporte pas l'injustice. Il s'investit dans de nombreuses situations où les droits des plus faibles sont bafoués. Dans une association dont il est membre et administrateur, il assiste depuis plusieurs années à ce qu'il décrit comme des « magouilles » couvertes par le copinage, de la rétention d'information, des manipulations financières frauduleuses. Il hésite beaucoup sur la posture à adopter : stopper son investissement et prendre de la distance avec une association dont le fonctionnement ne

correspond pas à ses valeurs et à son éthique ? Dénoncer les magouilles et les délits ? Demander carte blanche pour rétablir la situation, ceci incluant son refus de collaborer avec deux personnes de l'association qu'il décrit comme « parasites » ? Les participants de la formation lui font remarquer que sa demande de « carte blanche » le conduisant à exclure des personnes ressemble à des attitudes qu'il dénonçait lui-même dans le fonctionnement associatif. Quelques minutes après, Yvon interpelle le groupe : « *Alors les seuls vrais conflits sont à l'intérieur ?* » Il découvre que le véritable conflit n'est pas entre lui et l'association, mais qu'il s'agit d'un conflit en lui-même, entre trois postures qui ont toutes leurs avantages et leurs inconvénients... Et que sa posture est encore plus délicate du fait de son attachement affectif à l'objet de cette association dont il est le fondateur...

QUI QUE TU SOIS...

Si tu veux traiter des conflits et œuvrer à la réconciliation dans les familles, au travail ou dans la vie sociale, il est certes nécessaire que tu acquiesces des compétences de gestion de groupe, de garant de la Loi, d'écoute, d'empathie, de communication et de négociation... Cela demande du travail et de l'exercice. Mais n'oublie jamais que ces compétences ne suffisent pas : ce sont d'abord tes réactions qu'il s'agit d'écouter, d'accueillir, d'interroger, de canaliser pour qu'elles se transforment en postures justes.

Fabrice, si tu es furieux aujourd'hui, cette « furie » parle de toi bien plus que ta Directrice qui n'a fait que la déclencher. Nous savons tous qu'un même événement ou une même parole peut déclencher chez l'un de la révolte, chez l'autre de la colère, chez un troisième du silence ou de la soumission... Toutes ces réactions ne parlent que de nous... Mais d'où vient donc ta furie ?

Valentine, si tu te sens « scotchée » et tétanisée, ou écartelée, l'autoritarisme de la responsable n'en est que le déclencheur... La vraie cause, c'est ce qui est touché en toi qui t'empêche de trouver la bonne posture... C'est peut-être aussi que la situation d'aujourd'hui réveille d'autres situations antécédentes où tu t'es sentie écrasée devant l'autorité ou écartelée entre plusieurs personnes...

Yvon, si tu es en conflit entre toi et toi, entre différentes parts de toi qui te tirent dans des directions opposées, ce n'est pas en ruminant sur les injustices que tu trouveras la solution. Certes tu peux lutter avec d'autres pour un monde plus juste, mais c'est en écoutant et accueillant tes contradictions et la part de vérité et de valeurs dont chacune est porteuse... C'est aussi en débusquant derrière chacune les éventuels règlements de compte sur lesquels tu serais heureux de triompher sur l'autre...

Dans la même formation, Sandrine évoquait ces deux forces qui la tiraillent souvent : la rebelle, et la conformiste. Elle y voyait des contradictions qui ne rendent pas les choix faciles ni les postures à prendre évidentes...

Sandrine, mais aussi Valentine, Fabrice, Yvon, et moi aussi Marc... et vous tous, lectrices et lecteurs... si ces contradictions étaient les deux extrémités de l'arc dont la tension permet à la flèche de s'envoler ? Si ces contradictions donnaient naissance à la vigueur de notre élan ?

Quoi qu'il en soit... c'est toujours en nous, dans nos ressentis et dans nos besoins, que nous trouverons les postures justes dans toutes les situations de la vie... Raison de plus pour prendre soin de nous !

Marc THOMAS, Consultant – Formateur en « Compétences relationnelles »

novembre 2016

Ecrire à l'auteur : mthomas@competences-relationnelles.com