

Communiquer sereinement en situation difficile

par Marc THOMAS

Confrontés à une situation relationnelle difficile, chacun de nous a tendance à vouloir se justifier ou à chercher à convaincre l'autre : « Tu as tort, j'ai raison » ou encore : « Il faut que je lui fasse comprendre... ». Nous nous acharnons parfois... même si nous avons déjà fait l'expérience que ces stratégies de passage en force ne marchent pas.

La « Communication Non Violente » inventée par Marshall Rosenberg est une méthode garantie sans violence pour permettre d'entendre l'autre et d'être entendu, même en situation difficile. Il s'agit d'un processus en **4 étapes** que j'ai traduites de la manière suivante :

1- Qu'est-ce qui s'est passé ? Il s'agit des FAITS, ou plutôt d'exprimer et d'accepter les points de vue légitimement différents de chacun. Plutôt que de chercher qui a raison ou tort, il s'agit de rechercher la complémentarité de nos différents points de vue.

2- Qu'est-ce que ça m'a fait ? Qu'est-ce que ça t'a fait ? Il s'agit des RESSENTIS, très importants à exprimer car ce sont eux qui motivent nos réactions et, souvent, nourrissent agressivité et rancœur... Ces ressentis parlent de l'objet actuel du désaccord, mais surtout ils réveillent des souvenirs douloureux d'autres situations vécues dans d'autres contextes, non traitées et réactivées par la situation d'aujourd'hui...

3- De quoi j'aurais – tu aurais besoin pour être bien ? Il s'agit ici des BESOINS humains fondamentaux tels que Abraham Maslow les a décrits : sur-

vivre, être en sécurité, être relié à d'autres humains, être reconnu et valorisé, s'accomplir... Ces besoins déclenchent nos ressentis et émotions, selon qu'ils sont satisfaits ou insatisfaits. Ces besoins-là sont toujours légitimes et doivent être pris en compte. Les faire taire multiplierait stress et mal-être.

4- Quelles demandes exprimer ? Quelles solutions envisager ? Si les besoins de chacun sont exprimés et reconnus, il n'y a plus de violence. Mais la violence reviendrait si je faisais pression sur l'autre pour l'obliger à me satisfaire. Mes besoins sont légitimes, mais leur satisfaction est de ma responsabilité. Je peux demander à l'autre, mais pas l'obliger, sinon il serait soumis à mon besoin. Ici peut s'ouvrir une négociation constructive dans une relation respectueuse : les besoins de chacun seront nommés et pris en compte, l'autonomie de chacun sera valorisée, et des solutions nouvelles seront élaborées.

Ainsi, en 4 étapes à la portée de tous, on aura abandonné le rapport de forces où chacun cherche à avoir raison et à prouver que l'autre a tort. Chacun avait au départ sa version des faits et campait sur ses positions. Les 4 étapes auront permis de construire ensemble une troisième version des faits basée sur nos complémentarités : chacun aura lâché un peu de sa « position » figée pour gagner ensemble, avec respect, une stratégie commune prenant en compte les besoins de chacun. Cette relation-là a de l'avenir !

Marc THOMAS est consultant formateur en Compétences relationnelles.
<http://competences-relationnelles.com>



« Ces ressentis parlent de l'objet actuel du désaccord, mais surtout ils réveillent des souvenirs douloureux d'autres situations vécues dans d'autres contextes, non traitées et réactivées par la situation d'aujourd'hui... »
(Photo JackF/Fotolia.com).



Devenir humain

Extrait du livre :

Marc THOMAS : Devenir humain (2ème édition. 2016)

En vente auprès de l'auteur :

mthomas@competences-relationnelles.com

Personne n'a tort ni raison !

Chaque jour dans les tensions interpersonnelles ou dans les situations de conflits, nous risquons de dépenser beaucoup d'énergie à vouloir **prouver à l'autre qu'il a tort et que nous avons raison**. Nous cherchons à le **convaincre**, à lui faire passer le message, à faire valoir notre bon droit...

Le problème c'est que l'autre cherche à en faire autant avec nous, convaincu d'avoir raison lui aussi ! Ainsi s'installent **des dialogues de sourds** où chacun, sur sa propre longueur d'ondes, veut être entendu de l'autre sans accepter d'entendre l'autre ! Chacun s'épuise dans cette volonté de passer en force, de faire pression, de gagner, d'avoir raison. Cela se termine par la victoire du plus fort toujours marquée de violence ou par **la rupture** du dialogue, voire de la relation.

Il y a une erreur fondamentale derrière ces dialogues de sourds : **l'erreur de croire que la vérité se réduit à ce que je vois, ce que je pense, ce que je comprends**. Faites un jour l'expérience, dans une situation relationnelle détendue : montrez une image ou un paysage à votre partenaire, et demandez-lui ce qu'il voit. Si vous le laissez décrire sa perception, vous serez probablement surpris en découvrant que, regardant la même image que vous, il n'y voit pas les mêmes choses, il met en valeur des détails que vous n'aviez pas vus et qui sont pour lui évidents et importants. Cette expérience nous permet de découvrir qu'aucun de nous ne voit tout ce qu'il y a à avoir. Chacun voit une partie qu'il repère en fonction de ses priorités à lui. De ce fait, à plusieurs, nous en, voyons davantage et pouvons devenir complémentaires.

Alors pourquoi donc continuons-nous à vouloir imposer notre point de vue ? Peut-être parce que nous avons peur d'avoir tort, d'être dévalorisés à nos propres yeux ou qu'on se moque de nous. Ou parce qu'on nous a appris que si « l'autre a juste », moi « j'ai faux » ! Or **nos deux visions sont justes, mais partielles et donc manquantes !**

Pourtant, il suffirait de dire à l'autre : « **voilà ce que je vois et ce que comprends, voilà ma position... Et toi, que vois-tu ? Que comprends-tu ? Quelle est ta position ?** » Ce faisant, plutôt que de s'affronter pour imposer « ma » vérité, plutôt que d'avoir peur de perdre, nos points de vue différents deviendraient autant de **ressources à partager**, de motifs de fierté d'avoir progressé ensemble, et autant d'occasion d'affûter ou d'ajuster notre regard.

Pour élargir l'espace de nos perceptions et pour assainir nos relations, il nous reste à « changer de logiciel » :

- Consentir au fait que je ne perçois pas la réalité telle qu'elle est : **je perçois la réalité à travers mon regard, mes attraits, mes rejets, mes peurs...** J'en ai une perception légitime, mais partielle et partiale.
- De ce fait, l'autre différent n'est plus un rival, mais une ressource : détendu et accueillant, je peux **voir ce qu'il voit et que je n'avais pas vu** : nous devenons complémentaires !
- Nous ne sommes plus dans une logique du « ou-ou » : ou j'ai raison, ou j'ai tort ; ou c'est moi ou c'est toi qui a raison et qui gagne... Nous entrons dans une nouvelle logique du « **et-et** » : je prends ce que je vois ET ce que tu vois de différent, je garde ce que je pense ET j'accueille ce que tu penses... **Le « ou-ou » construit des murs, le « et-et » ouvre des portes et élargit l'espace...**
- Nous pouvons continuer à coopérer, même dans la tension et le désaccord : « j'ai ma version des faits, tu as ta version des faits. Dans l'accueil réciproque de ces visions différentes, nous allons **construire ensemble une troisième version des faits enrichie**. Comme l'artisan ou l'artiste assemble les pièces différentes ou les couleurs pour construire son œuvre ; comme le cuisinier assemble les ingrédients pour cuisiner un plat. Il s'agit de bien plus que de trouver un compromis –même si c'est déjà bien ! - : grâce à nos différences, nous allons **devenir ensemble acteurs et créateurs de solutions innovantes**.

Marc THOMAS - Consultant Formateur en « Compétences relationnelles »

février 2016

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

Renoncer aux reproches et aux jugements...

Marc Thomas



Devenir humain

Les reproches et les jugements **pourrissent bien des relations**. Les couples, les familles, les équipes de travail en savent quelque chose !

Souvent en situation de tension, **chacun parle de l'autre pour le juger ou lui faire des reproches**, ou pour le convaincre qu'il se trompe : ceci ne fait qu'amplifier la tension. Parfois, pour éviter les conséquences désastreuses de ces reproches et de ces jugements, nous préférons **nous taire, accepter, nous soumettre...** mais à quel prix ! Car le silence nous enferme dans les rancœurs et les blessures et détruit la relation à petit feu.

Il est pourtant simple de sortir des reproches et des jugements, à condition d'accepter de se rééduquer en s'entraînant à utiliser des outils relationnels accessibles à tous. Ils permettent de dénoncer les actes sans juger les personnes, de sortir du silence pour nous exprimer sincèrement, sans peur ni agressivité.

Le premier « outil » relationnel consiste à **distinguer l'acte et la personne**, dans deux directions :

- **porter mon regard vers l'autre** : habituellement, **je juge la personne... à cause ce qu'elle a fait** ; je vais maintenant renoncer à juger la personne, mais pouvoir parler de qu'elle a fait : « *tu ne fais jamais attention à moi* » devient : « *quand es rentré dans le bureau, tu ne m'as pas dit bonjour, et cela arrive souvent* ». Ou encore : « *tu es nul...* » devient : « *ton devoir vaut zéro car tu as fait 10 fautes ; pourtant je sais que tu es capable de faire mieux* ».
- **porter mon regard vers moi** pour **distinguer les faits et ce que ça me fait** ; en effet, le reproche ou le jugement que j'adresse à l'autre ne vient pas d'abord de l'acte qu'il a posé, mais de son impact sur moi : selon les moments, les personnes et les circonstances, la même insulte peut me faire rire ou me blesser. L'acte ou l'insulte n'est que le déclencheur, ma réaction exprime la manière dont je le reçois : je peux réussir à me protéger en laissant à l'autre la responsabilité de ses actes et de ses paroles ; ou je les laisse entrer en moi et les prends pour moi... Ma réaction qui s'adresse à l'autre en terme de reproche ou de jugement ne parle que de moi, de mon ressenti, de ma blessure. Pour mettre en œuvre cet outil, je peux me retirer momentanément de la relation pour **écouter ce que ça me fait** sur le moment, ce que ça fait résonner en moi de vieilles blessures, et pour **en prendre soin** sans le projeter sur l'autre.

Le deuxième « outil » relationnel est la conséquence directe du précédent : il s'agit de **renoncer à parler de l'autre** pour **parler des faits** et pour **oser parler de soi**. Quitter les reproches et les jugements, c'est **renoncer au « tu » qui accuse et qui juge l'autre pour choisir le « je » qui exprime ce que je vis**. Par exemple, « *tu m'as blessé* » devient : « *quand tu as dit ceci..., j'ai été blessé parce que cela a touché quelque chose de très*

sensible en moi » ; ou encore : « *tu ne m'écoutes jamais* » devient : « *j'ai quelque chose à te dire, ça fait plusieurs fois que j'essaye de te parler mais je n'y arrive pas* (ou éventuellement : *je ne te sens pas disponible*) *et cela me perturbe* ».

Cette invitation à parler de soi peut nous faire hésiter et faire réagir le partenaire : est-ce judicieux de se mettre en avant ? de parler de soi comme si on était le centre du monde ? de s'imposer à l'autre comme si nous possédions la vérité ? Or il ne s'agit pas du tout de cela. Parler en « je » n'a pas pour but de m'imposer à l'autre, mais d'exister dans la relation : non pas imposer un « moi je » qui voudrait avoir raison et qui mépriserait l'autre, mais sortir du silence ou du reproche pour exprimer ce que je vis, ce que je ressens, ce que j'attends... Il s'agit d'oser parler pour m'affirmer comme sujet et acteur et d'inviter l'autre à en faire autant. Comment s'y prendre pour parler de soi sans apparaître prétentieux ?

C'est ici qu'intervient le troisième « outil » relationnel : il consiste à utiliser les quatre étapes d'une communication garantie sans violence (et donc sans reproche ni jugement), telle que l'a présentée Marshall Rosenberg : chacun peut **énoncer sa perception des faits, dire ce que ça lui fait, exprimer ce dont il a besoin**, et enfin **négoier avec l'autre les diverses manières de satisfaire ces besoins**. Par exemple : « *quand tu as dit que j'étais nul, je me suis senti blessé, parce que j'avais besoin d'être soutenu-reconnu-valorisé..., et je te demande de me signaler mes erreurs sans me juger ni me rabaisser... Et toi, peux-tu me dire comment tu as vécu cette situation ?* »

Dans ce type de langage, les erreurs peuvent être dénoncées de façon objective, mais il n'y a plus de place pour les reproches et les jugements subjectifs, car **chacun peut parler à partir de ses ressentis et de ses besoins et écouter ceux de l'autre**.

Voulez-vous essayer ? **Prenez le temps de vous entraîner** à utiliser chacun de ces outils. Essayez d'abord dans des situations pas trop difficiles et observez ce qui se passe dans la relation quand vous réussissez à remplacer les jugements par l'expression de vos ressentis et de vos besoins : vous allez rapidement vous sentir mieux, voir se développer une plus grande confiance en vous et même faire baisser la tension dans la relation. Observez aussi vos réactions quand l'autre vous juge ou vous reproche : grâce à ces « outils », vous allez découvrir que vous ne cherchez plus à vous défendre comme avant ; en effet, **vous êtes moins touché car vous laissez à l'autre la responsabilité de ses reproches et de ses jugements** qui ne parlent que de lui et de ses ressentis.

Une vie nouvelle s'offre à vous,
libérée et assainie de tout reproche, de tout jugement :
vous pouvez enfin être vous-même au milieu des autres !

Dans l'esprit du livre :

Marc THOMAS : Devenir humain (2ème édition. 2016)

En vente auprès de l'auteur :

mthomas@competences-relationnelles.com

Marc THOMAS - février 2016

<http://competences-relationnelles.com>



Sortir des reproches pour entrer en dialogue

Nous traversons tous **des périodes de tensions interpersonnelles**. Parfois nous y sommes enfermés. Nous passons alors notre temps à faire des reproches à l'autre, à parler de lui en l'accusant et en le jugeant. Que d'agressivité et de violences morales ou physiques en découlent !

Il suffirait que chacun parle de lui-même pour sortir de la spirale infernale qui conduit à la dénonciation et au jugement.

« Tu m'as blessé » pourrait devenir : « Quand tu dis cela, je suis blessé. »

« Tu racontes n'importe quoi » pourrait devenir : « Je ne suis pas d'accord avec toi. »

« Tu ne m'écoutes jamais » se dirait : « J'ai besoin de te parler, peux-tu de m'écouter ? »

« Tu te moques de moi » deviendrait : « Je ne me sens pas respecté. »

Continuez la liste... Entraînez-vous à « parler en Je »... et constatez les effets :

D'abord **vous vous êtes respecté vous-même** : vous avez pu parler de vous, de vos constats, de vos ressentis et de vos besoins, et exprimer vos demandes et propositions.

En même temps, **vous avez quitté le terrain de l'agressivité** en ne parlant plus de l'autre sous forme de reproches et de jugements. Du coup, il y a davantage de chances qu'il ne vous retourne pas cette agressivité... D'abord surpris par votre changement de posture, il peut être davantage prêt à **reprendre un dialogue apaisé**.

De plus, **vous avez commencé à traiter le problème** : vous avez pu distinguer **l'impact sur vous** de la situation : votre perception, vos ressentis, vos limites, vos refus... Et vous êtes davantage prêt à entendre quelle était **l'intention de l'autre** : voulait-il vraiment vous blesser ? ou ses paroles ont-elles fait résonner en vous des douleurs mille fois ressassées ? Et même si l'autre était vraiment agressif, le fait d'avoir pu exprimer votre ressenti et vos limites vous permet de vous sentir davantage protégé : vous allez découvrir que son agressivité ne parle que de lui et de son mal-être.

On m'a appris jadis que dire « Moi, je... », ce n'est pas bien. C'est exact quand le « Moi je suis le meilleur », par exemple, sous-entend que les autres sont moins bons que moi. **« Parler en Je », c'est distinguer dans la relation ce qui vient de moi et ce qui vient de l'autre ; c'est permettre à chacun d'exister et d'exprimer ce qui le traverse, sans projeter sur l'autre des intentions qui ne parlent finalement que de mes interprétations.** C'est parce que je peux parler de moi-même et de la manière dont je vis la relation que je suis prêt à écouter l'autre parler de lui-même et de la manière différente dont il vit la relation. Tous les reproches et les jugements sont évacués et les différences peuvent s'exprimer et être entendues.

« Le tu tue » disait le psychologue Gordon. Les « Je » partagés suscitent le respect de chacun et permettent à la relation de se construire dans la sérénité et la complémentarité.

Marc THOMAS, Consultant Formateur en « Compétences relationnelles »

Juin 2014

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



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