

-Pack 4- Communication

Thierry TOURNEBISE

Articles présentes dans les packs (années)

Assertivité (2010)

Reformulation (2010)

Le danger de convaincre (2010)

Eclairer sans produire d'ombre (2010)

Un quelqu'un en habit de personne (2010)

Stress et mieux être (2010)

Apaiser violence et conflits (2010)

Professionaliser l'accueil (2010)

La bonne distance dans le management (2010)

Chercheurs d'emploi (2010)

Passion (2010)

Vivre son couple (2010)

Stress et travail (2011)



Publication juillet 2009

Table des matières

lire avec le pack psychopathologie 2

Présentation du Pack « Communication »	1
Assertivité	3
1. Définition	7
1.1. Assertivité:	7
1.2. Les quatre attitudes	7
2. Le leurre de la maîtrise de soi	7
3. Le non-verbal : certificat d'authenticité	8
4. En finir avec la fausse communication	9
5. Différencier le "quelqu'un", du "quelque chose"	10
5.1. Respect d'autrui	11
5.2. Respect de soi-même	11
6. S'ouvrir avant d'expliquer	13
6.1. Oser entendre	13
6.2. Oser dire	14
6.3. Dire et surtout "gérer le retour"	15
7. Des échanges sans gaspillage d'énergie	16
7.1. Impact professionnel	17
7.2. Impact personnel	17
8. Pour conclure	18
Reformulation	19
1. Malmenée et méconnue !.....	23
1.1. Banalisée	23
1.2. Technicisée et sacralisée	23
1.3. Dans sa valeur de base	23
2. Trois ersatz de reformulation	24
2.1. Trop technique	24
2.2. Trop miroir	24
2.3. Trop insatisfaite	25
3. Préalable à une vraie reformulation	25
3.1. La chaleur humaine	26

3.2.	<i>L'affectivité</i>	27
4.	Délicatesse de la reformulation	28
4.1.	<i>Plus que des mots</i>	28
4.2.	<i>Confiance, reconnaissance et considération</i>	28
4.3.	<i>Une affirmation légèrement interrogative</i>	29
4.4.	<i>Reprendre ce que l'écouté exprime</i>	30
4.5.	<i>Le projet est de rapprocher de la raison</i>	30
5.	Le besoin d'être reconnu	31
6.	Champs d'application	32
6.1.	<i>Face à un interlocuteur qui se tait</i>	32
6.2.	<i>Face à un menteur</i>	33
6.3.	<i>Avec les malades</i>	33
6.4.	<i>Avec les personnes âgées</i>	33
6.5.	<i>Face à la violence</i>	34
6.6.	<i>Face aux TS</i>	34
6.7.	<i>Dans la fin de vie</i>	35
6.8.	<i>Dans le Management</i>	36
7.	La reformulation fait partie d'un ensemble	37
7.1.	<i>D'abord portée par un état d'esprit</i>	37
7.2.	<i>Les points clés</i>	37
7.3.	<i>Et aussi...</i>	37
7.4.	<i>Pour oser l'écoute</i>	38

Le Danger de convaincre **41**

1.	Mode et pulsion	45
1.1.	<i>Imprégnation sociale</i>	45
1.2.	<i>Dans le meilleur et dans le pire des cas</i>	45
2.	Le manque d'affirmation de soi	46
2.1.	<i>Les raisons du besoin de penser pareil</i>	46
2.2.	<i>Bien différencier "affirmation de soi" et "maîtrise de soi"</i>	46
2.3.	<i>Les stratégies compensatrices</i>	47
3.	Le convaincant manipulateur	47
3.1.	<i>Le manipulateur qui veut se protéger lui</i>	47
3.2.	<i>Le manipulateur qui cherche un profit</i>	47
4.	Le convaincant sauveur	48

4.1.	<i>Le manipulateur qui veut aider</i>	49
4.2.	<i>La manipulateur qui veut faire bénéficier de " La Vérité "</i>	49
5.	Convaincre c'est détruire un peu	50
5.1.	<i>La racine des pensées</i>	50
5.2.	<i>Le principe soustractif</i>	51
5.3.	<i>Le principe additif</i>	51
6.	Informé avec efficacité	52
6.1.	<i>Être positif (attention au contresens !)</i>	52
6.2.	<i>Être négatif</i>	52
6.3.	<i>S'appuyer sur la raison</i>	52
7.	Communication et manipulation	53
7.1.	<i>La relation est toujours manipulatrice</i>	53
7.2.	<i>L'assertivité</i>	53
8.	Respect et considération	54
8.1.	<i>Les différences</i>	54
8.2.	<i>La tolérance (un mépris déguisé en respect)</i>	54
8.3.	<i>La considération</i>	55
9.	Être entendu et compris sans chercher à convaincre	55
9.1.	<i>Dans les situations d'agressivité</i>	55
9.2.	<i>Dans les métiers de soins</i>	56
9.3.	<i>Dans le management</i>	57
9.4.	<i>Dans la vie familiale</i>	57
10.	Cesser de se convaincre soi-même	58
10.1.	<i>Se remettre aux commandes de sa vie</i>	58
10.2.	<i>Force, négation et culpabilité</i>	58
10.3.	<i>Respecter sa propre différence</i>	59

Eclairer sans produire d'ombre **61**

1.	Des lumières bien fêtes	65
2.	Un effet inattendu de l'éclairage	65
3.	Éclairer l'endroit et l'envers.....	66
4.	Ne pas confondre Lux et Passage	66
5.	Projecteurs et ouvertures	67
6.	Des Ombres comme des Lumières	68
7.	La nuit du présent et le présent de la nuit	69

Un quelqu'un en habit de personne 71

1.	Être ou paraître ?.....	75
2.	Bas les masques avant le printemps	75
3.	Une certaine façon de jouer la vie	76
4.	Notre costume quotidien.....	76
5.	"Personnagite" généralisée	77
	5.1. <i>Dans le travail</i>	77
	5.2. <i>Dans la famille</i>	78
6.	De la personnalité vers l'individu.....	78
	6.1. <i>Idées et réalités</i>	78
	6.2. <i>Un moment déterminant</i>	79
	6.3. <i>Présence et affirmation de soi</i>	80

Stress et mieux être 81

1.	Définition	85
	1.1. <i>Quelques exemples de stress</i>	85
	1.2. <i>Gérer le meilleur et le pire ?</i>	85
2.	L'attention vers autrui	86
	2.1. <i>Sources externes du stress.</i>	86
	2.2. <i>Les situations conflictuelles</i>	87
	2.3. <i>Mieux ramener l'autre à la raison</i>	88
3.	L'attention vers soi	88
	3.1. <i>Source interne du stress</i>	88
	3.2. <i>L'attention physiologique</i>	89
	3.3. <i>L'attention psychologique</i>	89
4.	S'offrir un peu de confiance.....	90
	4.1. <i>Confiance en soi</i>	91
	4.2. <i>Le vrai mal</i>	91
	4.3. <i>La confiance en l'autre</i>	92
5.	Un apaisement profond du stress	93
	5.1. <i>La sensibilité</i>	93
6.	Se relaxer... écouter plutôt que détendre.....	94
	6.1. <i>Conditions matérielles :</i>	95
	6.2. <i>S'ouvrir à son corps :</i>	95
	6.3. <i>S'ouvrir à sa vie :</i>	96

6.4.	<i>Revenir au présent :</i>	97
6.5.	<i>Attention : ce n'est pas un voyage dans le temps</i>	97
7.	Être délicat avec soi-même aussi pour les autres.....	97
7.1.	<i>Attention et cadeau</i>	97
7.2.	<i>Généreux pour ceux qui nous entourent</i>	98

Apaiser violence et conflits 99

1.	Animalité et Humanisation	103
1.1.	<i>Progrès et insuffisances</i>	103
1.1.1.	Un mieux au milieu de la tempête	103
1.1.2.	Peut mieux faire !	103
1.2.	<i>Différents visages d'une constante historique</i>	104
1.2.1.	Barbarie initiale	104
1.2.2.	Garde-fous invisibles et détournements	104
1.2.3.	Morale... et culpabilisation	104
1.2.4.	Psy, déculpabilisation et ruptures	105
1.2.5.	Verni, polissage, ses dessous et ses soupapes	105
1.3.	<i>Une évolution lente</i>	106
1.3.1.	L'intellect au service de l'animalité	106
1.3.2.	Modernité de l'archaïsme guerrier	107
1.3.3.	Vers l'homo sensibilis	107
2.	Immersion quotidienne	108
2.1.	<i>Présence actuelle de la violence</i>	108
2.1.1.	Médiatisée.....	108
2.1.2.	Scolarisée	108
2.1.3.	Réalités vécues	109
2.2.	<i>Envahissement intime</i>	110
2.2.1.	Contagion et épidémie	110
2.2.2.	La source de la douleur coule en sens inverse	111
2.2.3.	La culpabilisation, une sorte de crime parfait !	111
3.	Vivre autrement	112
3.1.	<i>Recentrer la responsabilité</i>	112
3.1.1.	La responsabilité de l'autre	112
3.1.2.	Notre responsabilité.....	112
3.1.3.	«C'est à cause de l'autre» est un piège.....	113
3.2.	<i>Ramener à la raison</i>	113
3.2.1.	Valider deux mondes opposés	113
3.2.2.	Ajouter une dimension à sa perception	114
3.3.	<i>Respecter le sens d'écoulement</i>	114
3.3.1.	Exemples	115
3.4.	<i>Bien discerner raison et excuse</i>	117
3.4.1.	La raison permet la responsabilisation.....	117
3.4.2.	L'excuse est une négation	117
3.4.3.	L'acte et son auteur.....	118

3.5.	<i>Mieux repérer les violences cachées</i>	118
3.5.1.	Rassurer est une violence.....	119
3.5.2.	Solutionner est une violence.....	119
3.5.3.	Convaincre est une violence.....	120
3.5.4.	Tolérer est une violence.....	120
3.5.5.	Pardonner est une violence.....	121
3.6.	<i>Développer la confiance en l'autre</i>	121
3.6.1.	Se défendre rend vulnérable.....	121
3.6.2.	Zone de prudence.....	122
3.6.3.	Zone de confiance.....	122
3.7.	<i>Prendre soin de soi</i>	123
3.7.1.	Développer son acuité.....	123
3.7.2.	Rôle du stress.....	124
3.7.3.	Etre plus sensible pour être moins vulnérable.....	124
3.7.4.	S'occuper de soi après avoir subi une violence.....	125
3.7.5.	Cas particuliers.....	126
3.8.	<i>Conclusion</i>	128
3.8.1.	De bons espoirs.....	128
3.8.2.	Quelques failles évidentes.....	128
3.8.3.	Comme un autiste bavard.....	129
3.8.4.	Processus d'évolution.....	130

Professionaliser l'accueil

131

1.	Humaniser pour professionnaliser.....	135
1.1.	<i>"Ouvrir la porte d'entrée"</i>	135
1.1.1.	Tous les secteurs d'activité sont concernés.....	135
1.1.2.	Image et fluidité.....	135
1.1.3.	Réalisme, et faisabilité.....	136
1.2.	<i>Humanisation, qualité et confort</i>	136
1.2.1.	Être professionnel.....	136
1.2.2.	Être humain pour être professionnel.....	137
1.2.3.	Les deux canaux de l'information.....	137
1.2.4.	Message réel et message apparent.....	138
1.2.5.	Il s'agit de ne pas inverser les rôles.....	138
1.2.6.	Diminuer le stress, la fatigue, l'épuisement professionnel.....	139
2.	Comprendre la communication.....	140
2.1.	<i>Distinguer l'info et l'humain</i>	140
2.1.1.	Considérer pour être entendu.....	140
2.1.2.	Distinguer Relation et Communication.....	140
2.1.3.	Pour bien circuler, paradoxalement, l'information doit passer en second.....	141
2.1.4.	Autant de « mondes » que d'individus.....	142
2.1.5.	D'un monde à l'autre.....	142
2.1.6.	Traductions de la pensée et pudeurs culturelles.....	143
2.1.7.	Les 5 points de validation.....	144
2.2.	<i>L'art d'un feed back adapté</i>	145
2.2.1.	Message d'accueil.....	145
2.2.2.	Reformulation.....	146
2.2.3.	Questions (aide à l'expression).....	146
2.2.4.	Question (obtenir l'information dont on a besoin).....	147

2.2.5.	Messages de cohérence (ramener à la raison).....	147
2.3.	<i>Assertivité et autres attitudes</i>	149
2.3.1.	Assertivité.....	149
2.3.2.	L'agressivité.....	149
2.3.3.	Manipulation.....	150
2.3.4.	Fuite	150
3.	Quelques exemples de situations	151
3.1.	<i>Face à une demande impossible (qu'on ne peut satisfaire)</i>	152
3.2.	<i>Face à de l'agressivité</i>	153
3.3.	<i>Face à une remarque ou réclamation (non agressive)</i>	155
3.4.	<i>Face à quelque chose d'incompréhensible</i>	156
3.5.	<i>Cas de l'interlocuteur trop bavard</i>	157
3.6.	<i>Face à quelqu'un qui ne veut pas comprendre</i>	158
3.7.	<i>Face à un remerciement</i>	160
3.8.	<i>Face à quelqu'un qui est en détresse</i>	160
3.9.	<i>Dans les situations « normales »</i>	162
4.	Secteurs professionnels concernés	163
4.1.	<i>Médiateur entre production et public (prendre soin des destinataires)</i>	163
4.2.	<i>L'intra, très concerné par l'accueil (prendre soin des ressources internes)</i>	163
4.3.	<i>Avec les fournisseurs (prendre soin des ressources externes)</i>	164
4.4.	<i>Avec les institutions (prendre soin des ressources sociales)</i>	164
5.	Professionaliser	165

La bonne distance dans le management **167**

1.	Le mythe de la bonne distance	171
2.	Distance et motivation	171
3.	Différence producteur/production	172
4.	Partenariat, ressources humaines.....	172
5.	Distance et responsabilité	173
6.	Trois situations de management.....	174
6.1.	<i>Recentrer production ou protocole :</i>	174
6.2.	<i>Quand un ordre est mal accepté :</i>	175
6.3.	<i>Être obligé de dire non :</i>	176
7.	L'entretien d'évaluation	176
8.	Ressources Humaines ou matériau humain?	177

Recherche d'emploi **179**

1.	Sauver l'honneur	183
1.1.	<i>Ne jamais se vendre</i>	183
1.2.	<i>Éviter de se considérer comme un "demandeur" d'emploi</i>	183
2.	Un salarié aussi vend sa production.....	183
2.1.	<i>Le salaire</i>	183
2.2.	<i>Faire le bilan de ce qu'on sait produire</i>	184
2.3.	<i>L'employeur loue une compétence et achète une production</i>	184
3.	Un bon CV.....	185
3.1.	<i>Un CV doit se lire en un clin d'œil.</i>	185
3.2.	<i>Ce que cherche l'employeur</i>	185
3.3.	<i>Compétences acquises dans le domaine professionnel</i>	186
3.4.	<i>Compétence acquises dans le domaine extra professionnel</i>	186
4.	Pour conclure	187
Passion		189
1.	Source de motivation	193
2.	Reprenons au début	193
3.	Un mal pour un bien	194
4.	Un serre joint à défaut de prise rapide	194
5.	Une judicieuse cécité	195
6.	Le détachement de l'ego.....	196
7.	Couple, creuset de vie	197
8.	Après la passion... l'amour	197
Vivre son couple		199
1.	Projet de cet article	203
2.	De la solitude à la croissance	203
2.1.	<i>Un important début de vie</i>	203
2.2.	<i>Pour ne plus être seul</i>	204
2.3.	<i>2.3L'art de conjuguer</i>	205
2.4.	<i>2.4Facteur de croissance</i>	205
3.	La rencontre initiale.....	207
3.1.	<i>Une intuition d'amour</i>	207
3.2.	<i>Quand il y a des doutes</i>	208
3.3.	<i>La non rencontre</i>	208
4.	De la passion vers l'amour	209

4.1.	<i>Le début et l'usure</i>	209
4.2.	<i>Un « réveil » surprenant !</i>	210
4.3.	<i>Quand la passion s'arrête</i>	212
4.4.	<i>L'amour commence</i>	214
5.	Subtile maturation des êtres	214
5.1.	<i>Délicate intrication d'enjeux réciproques</i>	214
5.2.	<i>Ce qui nous dérange</i>	215
5.3.	<i>Ce qui nous attire</i>	217
6.	Le quotidien.....	219
6.1.	<i>L'apprentissage de la communication</i>	219
6.2.	<i>La mise en œuvre</i>	220
6.3.	<i>Ce qui est dit « tous les jours »</i>	221
6.4.	<i>Ce qui est dit « à l'occasion »</i>	222
6.5.	<i>Ce qui est dit suite à un choc</i>	223
6.6.	<i>La famille de chacun</i>	223
7.	La vie sexuelle	224
7.1.	<i>La sexualité et les besoins pointés par Maslow</i>	225
7.2.	<i>La sexualité dans la catégorie des besoins physiologiques</i>	225
7.3.	<i>La sexualité dans la catégorie des besoins sociaux-psychologiques</i>	226
7.4.	<i>La sexualité dans la catégorie de besoins ontiques</i>	226
7.5.	<i>Besoin, désir, et élan d'avoir un enfant</i>	227
7.6.	<i>La sexualité et les vécus antérieurs</i>	228
8.	Le point de maturité	229
8.1.	<i>Le rôle de la communication</i>	229
8.2.	<i>Validation existentielle de l'autre</i>	230
8.3.	<i>Reconnaissance de son ressenti à soi</i>	230
8.4.	<i>Partage des ressentis</i>	232
9.	Vers une croissance conjugale	232
9.1.	<i>Libre de la nostalgie</i>	232
9.2.	<i>Une subtile complémentarité</i>	233
9.3.	<i>Enfin communiquer</i>	233
9.4.	<i>Des temps précieux</i>	234

Stress et travail **239**

10.	1 De la joie à la blessure.....	243
------------	--	------------

10.1.	<i>Sources de bonheur</i>	243
10.2.	<i>Sources de blessures</i>	244
11.	Producteur, production, productivité	246
11.1.	<i>Le sujet et l'objet</i>	246
11.2.	<i>Le producteur et la production</i>	246
11.3.	<i>De l'objet vers l'humain</i>	247
12.	Le management	248
12.1.	<i>La peur source d'inefficacité</i>	248
12.2.	<i>La non considération source de stress</i>	249
12.3.	<i>La considération artificielle</i>	249
12.4.	<i>La possible authenticité</i>	250
13.	La communication	250
13.1.	<i>Le lien et l'ouverture</i>	250
13.2.	<i>Saveurs, fadeurs et fadaïses</i>	251
13.3.	<i>La validation source de compétence</i>	252
13.4.	<i>Validations même en situation d'erreurs</i>	255
13.5.	<i>Une finalité humaine</i>	256
14.	Le stress au travail	257
14.1.	<i>Les souffrances</i>	257
14.2.	<i>Les conséquences</i>	258
14.3.	<i>Le suicide</i>	259
14.4.	<i>Le stress</i>	260
15.	Les formations sur le stress.....	260
15.1.	<i>Ne pas se tromper de cible</i>	260
15.2.	<i>Une remise en cause valorisante</i>	261
15.3.	<i>De la remise en cause à la mise en œuvre</i>	262

Bibliographie **265**

591 990 caractères et espaces

Présentation du Pack

« Communication »

J'ai réuni dans ce pack mes publications en ligne concernant la communication. Plutôt que de les imprimer séparément en les prenant sur le net (où elles sont toutes librement accessibles), vous les trouverez ici rassemblées dans un seul document hiérarchisé, présenté avec une table des matières et le titre de chaque partie en haut de page pour naviguer facilement dans l'ensemble du texte. Ce document est paginé pour être imprimé resto-verso afin d'occuper un plus faible volume de feuilles.

Vous y trouverez décrits de façon explicite l'Assertivité (s'affirmer tout en respectant l'autre), le danger de convaincre, ainsi que les subtilités de la reformulation, de l'affirmation de soi, du stress, des conflits, et également leurs prolongements concrets dans l'accueil, le management, la recherche d'emploi, sans oublier notre vie personnelle, notamment au niveau du couple.

Naturellement ces documents seront avantageusement complétés par ceux sur les pièges de l'empathie, la résilience, la communication thérapeutique, présents dans le pack « praticien » ou par celui sur Abraham Maslow, ou sur l'éloge de la différence, ou sur goûter un supplément de vie dans le pack « Des pensées et des hommes » ou par celui sur la mère et l'enfant dans le pack « psychopathologie »

Ce document traitant de la communication permet de découvrir des précisions de langage inédites, notamment concernant la différence entre le relationnel et le communicationnel. On est communicant (ouvert) quand on priorise l'individu (le quelqu'un), et on est relationnel (relié) quand on priorise l'information (le quelque chose) [et non l'inverse comme on le croit trop souvent].

Ce document permet d'accéder à des concepts nouveaux et simples (mais surtout pas simplistes) concernant la communication si souvent abordée depuis des décennies, mais restée hélas trop imprécise et confuse.

C'est dans cet esprit de précision et d'humanisme que j'ai réuni ces quelques textes. Je vous en souhaite une savoureuse lecture... et que vous trouviez autant de plaisir à les lire que j'en ai eu à les écrire.

Assertivité

***L'affirmation de soi
dans le respect d'autrui***

Thierry TOURNEBISE

Que ce soit dans le monde professionnel ou dans la vie personnelle, mieux comprendre
ce qui fonde affirmation de soi, mieux être, confort et efficacité,
plutôt que stress, pertes de temps ou conflits

20/09/2001 © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Définition

1.1. Assertivité:

Le mot vient du **mot anglais ASSERTIVENESS**. Initié par Andrew SALTER psychologue New-yorkais dans la première moitié du siècle dernier. Développé plus récemment par Joseph Wolpe, psychiatre et professeur de médecine américain comme "**Expression libre de toutes émotions vis à vis d'un tiers, à l'exception de l'anxiété**"

L'assertivité est définie comme une attitude dans laquelle on est capable de **s'affirmer tout en respectant autrui**. Il y s'agit de se respecter soi-même **en s'exprimant directement, sans détour, mais avec considération**. Cela conduit à diminuer le stress personnel, à ne pas en induire chez autrui et à augmenter l'efficacité dans la plupart des situations d'entretien. Cette attitude est particulièrement importante dans toutes les situations de la vie, mais elle l'est particulièrement dans toutes les situations d'entretiens professionnels et notamment dans le management (domaine où elle est trop souvent ignorée)

1.2. Les quatre attitudes

Nous trouvons quatre attitudes pour définir un grand nombre de comportements humains:

- 1 - **La fuite**
- 2 - **La manipulation**
- 3 - **L'agressivité**

Ces trois premières attitudes sont beaucoup moins performantes que l'assertivité. Elles ont tendance à s'exprimer **de façon réflexe** dans les situations difficiles. Elles sont **génératrices de tensions, de défenses, d'incompréhension et de perte de temps**.

- 4 - **L'assertivité**

Cette attitude, elle, au contraire, définit parfaitement une **grande qualité de la communication** dans laquelle on se respecte soi-même autant que l'on respecte autrui. Elle s'exprime **de façon sensible et réfléchi**. Elle permet des **actions adaptées avec les situations**. Ceci est important dans toutes les circonstances de l'existence, personnelles et professionnelles.

2. Le leurre de la maîtrise de soi

Se maîtriser est à la mode. Pour beaucoup de monde, avoir un pouvoir sur soi semble une situation enviable. Cela permettrait à chacun de se délivrer de tous ces défauts qui entravent la réussite ! Libre de l'émotionnel, libre des peurs, des phobies, des inhibitions etc...

Mais l'idée de "maîtrise de soi" part sur de mauvaises bases. Nous avons appris à **ne pas nous fier à ceux qui prônent des idées de pouvoir sur l'autre**. Nous avons hélas moins de discernement vis à vis de **ceux qui prônent des idées de pouvoir sur soi**.

Rechercher le pouvoir sur autrui est suspect, rechercher le pouvoir sur soi (maîtrise de soi) l'est tout autant. Même sur soi, le pouvoir est une démarche maladroite, voir néfaste. **Le pouvoir sur soi conduit à une négation de soi**. Ce soi qu'on n'aime pas, le remplacer par autre chose revient à une amputation de soi... qui ne peut conduire à une authentique assurance.

L'assertivité est fondée sur l'affirmation de soi et non sur la maîtrise de soi. L'affirmation de soi n'est en aucun cas un pouvoir sur soi. **L'affirmation de soi, c'est l'accueil de soi... l'accueil de soi, c'est l'accueil de celui que l'on est, de tous ceux qu'on a été depuis qu'on existe et de tous ceux dont on est issu**. L'affirmation de soi c'est donc aussi un respect de soi où il y a aussi respect d'autrui. Une démarche un peu inhabituelle qui mérite quelques explications afin d'en cerner les nuances et les avantages.

3. Le non-verbal : certificat d'authenticité

Lorsque nous échangeons des propos, l'information qui passe de nous à l'autre et de l'autre à nous est constituée de **verbal** (mots - sémantique) et de **non-verbal** (attitudes, gestuelles, intonations de la voix). Ce qui est étonnant c'est que la plus grande partie de l'information échangée est surtout non-verbale. Il paraît même que **ce non-verbal représente au moins 90% de l'information**.

Si l'on peut apprendre à formuler de meilleures phrases, il est **beaucoup moins aisé de modifier son non-verbal**. En effet ce non verbal est manifesté par la moindre fluctuation de notre intonation, de notre respiration, par le moindre rictus ou la plus infime modification de notre regard. C'est même la moindre modification de notre rythme cardiaque, de la couleur de notre peau, du diamètre de nos pupilles, de nos odeurs corporelles etc... Nous atteignons là la limite d'un réel pouvoir sur soi, car le non verbal est plus généré par ce que l'on pense vraiment que par la volonté.

Ce non verbal signe donc l'authenticité de nos propos. Quand verbal et non verbal sont en harmonie, on dira qu'il y a **congruence**.

Quand il n'y a pas vraiment congruence, même si l'interlocuteur s'y laisse prendre, la situation ne lui laissera qu'un parfum de manipulation. Il se sentira alors rempli de doutes, d'incertitude, voir d'amertume. Si une telle attitude peut fonctionner avec des gens qu'on ne reverra plus, il faut savoir qu'elle demande néanmoins une dépense d'énergie importante et qu'elle laisse une image déplorable. Chez les personnes que l'on revoit régulièrement, **une telle attitude va même profondément nuire à la motivation, à la confiance, à l'implication de chacun**, à la qualité de la communication... et quand il s'agit du monde professionnel, la qualité du travail s'en trouvera fortement affectée malgré une dépense d'énergie démesurée. Nous avons là une des principales sources de stress. Tout cadre, directeur ou responsable des ressources humaines se doit de bien connaître ce phénomène.

Le non verbal signe donc la qualité de nos échanges. Il est directement lié à ce qu'on pense et à ce qu'on ressent et ne peut totalement être feint. Il est lié à la qualité de la communication qu'on a avec autrui et avec soi-même.

S'il est habituel aujourd'hui de parler de communication, il est plus rare de savoir préciser de quoi il s'agit vraiment. Quant à parler de communication avec soi-même, cela peut même sembler saugrenu !

Heureusement, nous commençons à nous rendre compte que **nous avons trop souvent confondu "communication" avec "pouvoir" et "manipulation"**.

4. En finir avec la fausse communication

Il est de bon ton de parler de communication. Utilisé pour tout et pour rien, ce mot devient commun au point de s'être un peu vidé de sa substance. Pour qu'un échange entre deux personnes mérite le label "communication", il doit pourtant répondre à certains critères très précis.

L'assertivité, mot beaucoup moins galvaudé, définit parfaitement un état dans lequel on est communicant.

Pour comprendre ce que signifie "être communicant", nous devons différencier la communication et la relation. Être communicant, c'est d'abord être ouvert, alors qu'être relationnel, c'est être relié (attaché, dépendant). Ce sont deux attitudes fondamentalement différentes. **La relation est fréquente**, puisque c'est le minimum incontournable de tout échange, volontaire ou non. **La communication, elle, est plus rare** car elle suppose une **conscience** et une **humanisation** des échanges, qui malheureusement n'a rien de spontané. Être communicant, c'est sortir des réflexes (quasi animaux) pour **entrer dans une dimension humanisée**.

Quand nous utilisons **notre intellect** de la même manière qu'un animal utilise **ses griffes et ses crocs** (pour se défendre ou pour attraper une proie), il y a juste changement d'outil: **l'attitude, elle, reste animale**.

Il y a réel passage d'un **comportement animal** à un **comportement humain** quand on passe de la **relation** à la **communication**.

Le tableau ci-dessous reprend quelques critères dans un **listage comparatif entre la communication et la relation**. Dans les deux cas l'information va bien d'un point à un autre, mais elle ne circule pas de la même façon et ne produit pas le même effet. On ne peut pas parler d'assertivité si on n'a pas clairement différencié la relation de la communication

Etre communicant	Etre relationnel
Être ouvert	Être relié
Être libre	Être attaché
Chaleur humaine	Affectivité
Sensibilité	Émotivité
Considération	Manipulation (même involontaire)
Respect	Copinage
Constructif	Conflictuel
Responsabilité	Culpabilisation
Attention (pour quelqu'un)	Intérêt (pour quelque chose)
L' individu compte plus que l' information	L' information compte plus que l' individu
Information proposée par l'émetteur	Information imposée par l'émetteur
Information accueillie par le récepteur	Information subie par le récepteur
Les deux interlocuteurs sont gagnants	L'un gagne au détriment de l'autre
Partager une différence de point de vue	Imposer un point de vue, convaincre
Actions (réfléchies, adaptées)	Réactions (involontaires, inadaptées) Stratégies (intellectuelles, manipulatrices)
Information mieux transmise	Information déformée

On notera que quand on dit "J'ai des relations", on parle plus des gens dont on peut se servir, que de ceux vis à vis desquels on a une ouverture d'esprit.

Pour plus de détails, je vous invite à lire le dossier [communication](#) de ce site ou l'ouvrage [L'écoute thérapeutique](#)

5. Différencier le "quelqu'un", du "quelque chose"

Plus le quelque chose est important (information, projet), et plus on souhaite atteindre son objectif, plus il est nécessaire, pour y parvenir, de **considérer le quelqu'un plus que le quelque chose** : c'est à dire avoir plus de considération pour l'**individu** (l'autre et soi-même) que pour le **propos** (ce que l'on échange). Cela peut sembler paradoxal de lâcher un peu quelque chose pour mieux l'obtenir... mais il en est ainsi.

5.1. Respect d'autrui

Le respect d'autrui **ne peut être que naturel**. S'il est forcé, il n'y a pas respect de l'autre mais manipulation (même avec de bonnes intentions). Rappelons nous que, dans le meilleur des cas, le non-verbal ne se contrôle que partiellement. De plus, dans un tel contrôle, on ne se respecterait pas soi-même non plus car alors, on y refoulerait son ressenti.

Pour mieux respecter l'autre, plutôt que de tenter de se forcer, mieux vaut **augmenter sa sensibilité à la réalité**. **Le non-verbal s'ajustera automatiquement**. Nous sommes d'autant plus touchés par les circonstances que nous ne percevons pas la réalité de ce qui se passe.

Le mot respect d'ailleurs vient du latin re-spectus qui veut dire "regarder en arrière, porter attention, regarder avec égards".

Au premier regard, souvent, nous sommes surtout **"scotchés" à l'apparence immédiate du propos**. **Au deuxième regard**, nous pouvons tenter de **nous ouvrir à l'individu et à ce qui motive son attitude ou son discours (qui se trouve souvent hors de la circonstance présente)**.

Alors qu'au premier passage, **l'intérêt que nous portons au "quelque chose"** (le discours) nous égare et nous porte à réagir, au deuxième passage **l'attention que nous portons au "quelqu'un"** (l'interlocuteur) nous sensibilise à sa raison. Avec un peu de sensibilité, nous découvrons alors que sa raison (la raison, le fondement, l'origine de son propos) est tout autre que ce que nous croyions.

C'est ce qui s'appelle **"voir en 4 dimensions"**: les trois de l'espace et celle du temps. En effet **un individu n'est pas seulement ce qu'il nous montre**, il est aussi **tout ce qu'il a vécu et tout ce qu'il a été auparavant**.

Ce que nous considérons trop souvent comme une attaque personnelle n'est en fait qu'une tentative (consciente ou inconsciente) de l'autre pour exprimer ce qu'il ressent. Par exemple quand quelqu'un vous agresse ou vous fait un reproche, il ne fait que vous parler de ses craintes ou de son inconfort. En lui donnant l'opportunité de les préciser et d'être entendu, vous pouvez **désamorcer les bombes relationnelles**.

Le secret, **pour un authentique respect d'autrui**, est de comprendre que l'autre a une raison et de l'aider à l'exprimer. Cependant cela ne doit pas s'opérer au détriment du respect de soi (par soi).

5.2. Respect de soi-même

Autant il est important de respecter autrui, autant il est important de se respecter soi-même. L'assertivité décrit une attitude où les deux sont présents sans que l'un le soit au détriment de l'autre.

Se respecter (*re- spectus*) c'est aussi se regarder en 4 D. Au premier regard nous ne voyons que **l'apparence de notre comportement immédiat** ou de notre réaction, au deuxième regard, nous cernons mieux, dans le temps, **le fondement, la raison, l'origine de celui-ci**. Alors, **plutôt que de le maîtriser ou de le refouler**, nous pouvons **mieux l'entendre et l'apaiser**. Ce respect de soi n'est ni plus ni moins qu'une **meilleure capacité à communiquer avec soi-même**. Il ne s'agit pas là d'un monologue pour malade mental, mais au contraire d'une rencontre avec ce qu'il y a de précieux en soi et d'une validation authentique de ces richesses. Cela permet d'assurer ses bases dans une réelle affirmation de soi

Par exemple, quand quelqu'un nous demande quelque chose que nous ne souhaitons pas lui donner: par exemple de lui prêter un de nos livres... alors que nous ne le souhaitons pas, car nous en avons besoin. Le respecter peut sembler être de le satisfaire à notre détriment. Mais dans ce cas on ne se respecte pas soi-même. Si au contraire on lui oppose un refus sans l'écouter, c'est lui qu'on ne respecte pas.

Le problème, **dans un premier temps**, n'est pas de savoir ce qu'on va décider, mais de **l'écouter lui** et de **s'écouter soi**, dans un esprit réellement communicant.

Par exemple nous pouvons l'aider à exprimer ce qui motive sa demande et le valider (voir les [cinq points de validation de la communication](#)). Il nous explique alors qu'il voudrait que nous lui prêtions notre livre car ça lui ferait plaisir de pouvoir le commencer rapidement, et aussi qu'il n'a pas trop le courage d'aller l'acheter. **Il nous expliquera d'autant mieux cela sans détour que nous serons capable de l'entendre sans réagir négativement**. Nous devons pouvoir valider ses raisons et lui manifester que, compte tenu de cela, nous comprenons que ce serait mieux pour lui que nous le lui prêtions. Mais aussitôt, si cela reste pertinent compte tenu de ses raisons, nous lui affirmons que de notre côté, cela nous pose un problème car nous avons besoin de cet ouvrage. Nous sommes désolés de ne pouvoir lui donner la commodité qu'il sollicite.

Autant il est important d'être généreux, autant il faut savoir se respecter soi-même. Sinon, on court le risque de se retrouver rapidement exsangue. C'est l'aptitude à dire non tout en restant ouvert à l'autre, c'est à dire tout en restant communicant. Trop souvent, **comme nous n'osons pas dire non, nous préférons intuitivement reprocher à l'autre de nous avoir fait une telle demande**. Pour la délicatesse, c'est loupé car alors, même si nous ne sommes plus le méchant qui dit non, c'est seulement l'autre qui est stupide d'avoir posé sa demande! Naturellement, c'est pire.

D'un autre côté, **ce respect de soi-même ne doit pas motiver de ne rien accorder à autrui**. on deviendrait alors un monstre d'égoïsme sous le couvert d'un faux respect de soi qui n'est qu'un protectionnisme nous faisant manquer la vie.

Pour trouver un équilibre convenable, il est souhaitable d'être capable de **s'ouvrir avant d'expliquer** quoi que ce soit, puis ensuite d'**oser dire ce qu'on a à dire**. Nous allons examiner ces deux éléments d'un échange dans l'assertivité.

6. S'ouvrir avant d'expliquer

Quand vous souhaitez sortir d'une pièce, vous respectez intuitivement un excellent protocole qui consiste d'abord à **ouvrir la porte et ensuite à sortir**. Il ne vous viendrait pas à l'idée de faire l'inverse, d'essayer de sortir avant d'ouvrir la porte.

Quand nous sommes communicants, nous respectons aussi ce protocole: d'abord j'ouvre mon esprit, ensuite je peux faire sortir des informations de moi vers l'autre.

Dans le mode relationnel, la tendance est d'essayer de forcer l'autre à s'ouvrir à nous sans, nous, nous être ouvert à lui. Nous nous plaindrons ensuite de son manque d'ouverture car il aura tendance à ne pas nous entendre.

6.1. Oser entendre

Nous trouvons cela fréquemment dans les **services d'accueil** où, quand on ne peut satisfaire la demande d'un client, on lui explique directement cette impossibilité, sans entendre le problème que ça lui pose. Pareillement, dans les **services de soin** quand un patient refuse un traitement, une toilette, sa nourriture... etc... on lui explique ce qu'il doit faire sans entendre sa raison. Voir à ce sujet le chapitre "[Douceurs et violences ordinaires](#)" dans l'article de mai 2001 "[Personnes âgées](#)"

Une des bases fondamentales de la communication et de l'assertivité est de **ne pas avoir peur de s'ouvrir à ce que l'autre a à dire, car quoi qu'il dise nous savons qu'il a une raison et nous n'avons pas peur de l'entendre**. Nous cessons alors de nous comporter comme un animal menacé par un prédateur, les oreilles aux aguets, prêt à mordre au moindre danger... voir même sans qu'il y ait danger, comme ces chiens qui aboient dès qu'on passe près de la barrière de leur maison.

L'assertivité, c'est humaniser ses comportements et se détendre un peu... tout en permettant ainsi à son entourage de se détendre aussi... car notre entourage également réagit trop souvent comme s'il était menacé.

Le moins qu'on puisse dire est que nous ne sommes pas entourés par un environnement communicant. Raison de plus pour adopter un comportement plus performant qui apaisera les situations et désamorcera les mines posées ça et là dans les conversations.

Cependant, cela ne doit jamais nous empêcher d'exprimer ce que nous avons à dire sans détour, car **le respect d'autrui ne doit pas s'exercer au détriment du respect qu'on s'accorde à soi-même**. D'ailleurs, l'efficacité de notre façon de gérer les situations qui se présentent en dépend.

L'assertivité n'est surtout pas une attitude dans laquelle on accepte tout sans rien dire. **Celui qui fait tout pour les autres mais ne veut rien pour lui, celui qui accepte tout sans jamais rien dire, n'est pas dans l'assertivité mais dans la négation de soi. Dans la négation de soi, même si on est généreux, on reste absent et inefficace.** L'autre se plaindra de notre inexistence et les situations seront tendues et embrouillées. Donc s'affirmer et oser dire est très important pour la qualité des échanges.

6.2. Oser dire

Oser dire est aussi important que de savoir entendre, même si "savoir entendre" doit toujours précéder "oser dire". Même quand il est nécessaire de s'exprimer, sans auparavant permettre à notre interlocuteur de donner le fondement de son attitude ou de son propos, il y aura néanmoins toujours un état d'esprit ouvert, dans lequel on accorde à l'autre qu'il a une raison. Cela modifiera favorablement notre non-verbal et évitera les réactions intempestives de celui à qui on s'adresse.

Oser dire est trop rare. Alors, sous prétexte de ménager l'autre, nous n'avons en fait que trop peur de sa réaction, ou trop honte de nous affirmer. **C'est plus cette peur qu'un souci de délicatesse qui nous anime quand nous n'osons pas dire.**

Alors, par cette pseudo délicatesse, nous taisons ce que nous aurions souhaité exprimer... puis **nous adoptons involontairement une attitude frustrée ou un peu coléreuse**. Ce reproche non-verbal conduira l'autre à réagir. Lui même n'osant pas dire, les échanges vont devenir complexes, tendus et stressants. Dans le meilleur des cas ils seront stériles, dans le pire des cas ils seront destructeurs.

Oser dire peut paraître simple, mais en fait **il nous arrive souvent lors d'un mécontentement, de nous taire avec une personne, puis de ruminer...** pour ensuite nous plaindre à une autre de ce qui vient de se passer. Les ragots, les cancanes et le "radio couloir" sont généreusement alimentés par ce genre de verbiage qui n'est plus une expression de soi mais seulement une situation dans laquelle **on tente de se soulager...** j'oserai même dire "se soulager comme si on allait aux toilettes" pour y déverser ce qu'on n'a pas digéré. Prenant ainsi notre interlocuteur pour un déversoir (et je choisis là un terme pudique) nous ne faisons que l'encombrer, pour ne pas dire le souiller, et générons ainsi toute une succession de tensions... car suite à l'échange avec nous, ce dernier fera pareil avec un autre.

Oser dire c'est, sans attendre, exprimer ce qu'on ressent, ce qui nous semble important, ou ce qui doit être dit

- Si par exemple quelqu'un nous dit **"Tu viens au cinéma voir ce film?"**, alors que ce film ne nous intéresse pas, nous lui dirons simplement "Tu sais, ça ne me dit pas trop" plutôt que de lui lancer d'un air faussement délicat "Tu es sûr que ce film vaut le coup?" (comme si nous voulions lui éviter un mauvais spectacle).

- Si nous sommes avec quelqu'un en voiture, et qu'il **se gare sans fermer sa portière** alors que nous avons notre sac dans son coffre. Nous lui dirons simplement "Je serai plus tranquille si tu fermes tes portières" plutôt que de jouer le donneur de conseils, faussement délicat, du genre "Tu es sûr que c'est prudent de ne pas fermer ta voiture?".

- Dans le travail, si **un collaborateur passe trop de temps à la pose café**, nous lui dirons simplement "Tu sais, ton absence prolongée pose des problèmes", plutôt que de sous-entendre d'un air faussement humoristique "Alors! il était bon le café?"

- Dans un hôpital, une **infirmière** s'approchant d'un patient à qui elle doit faire une piqûre lui dit simplement "Je vais vous faire votre piqûre" et non une phrase du genre **"On va faire une petite piqûre"**

- Face à un patient lui demandant "Dites moi ce que j'ai", un **médecin** annoncera directement le diagnostic plutôt que d'utiliser des paraphrases, des mots techniques incompréhensibles ou pire encore, des mots inadaptés du genre "grosneur" ou "kyste" pour "cancer". Nous trouvons souvent cela dans l'annonce de pathologies graves où le médecin argumente son attitude en disant qu'il faut protéger le malade. En vérité, c'est surtout le médecin qui se protège lui-même de la réaction du patient, car il ne saurait pas quoi en faire. D'autres, croyant avoir compris cela, annoncent au contraire le diagnostic brutalement et sans aucun accompagnement. Je pense par exemple à cette patiente accidentée, dont le médecin se met à distance au pied du lit, et lui annonce "Eh bien mon petit, pour vos jambes, c'est foutu!" pour lui dire qu'elle est dorénavant paraplégique... puis il s'en va. C'est évidemment abominable!

Dire directement c'est bien, mais **encore faut-il le faire avec humanité et ne pas s'esquiver au moment où il faut gérer le retour de ce qu'on vient de dire**. En aucun cas, être dans l'assertivité ne doit signifier "lancer dans la figure de l'autre ce qu'on a à lui dire" et ensuite "qu'il se débrouille!".

6.3. Dire et surtout "gérer le retour"

Dans l'assertivité, on ose dire, mais aussi on sait rester présent pour entendre et pour gérer (si nécessaire) le retour que l'autre nous adresse.

Là encore, **nous n'avons pas peur de ce retour car nous savons que l'autre a sa raison et nous n'avons pas peur de l'entendre**. L'affirmation de soi dans laquelle nous sommes ne nous fait pas craindre de nous y ouvrir. Nous le ferons d'autant mieux que **nous ne nous mettrons pas à sa place** (sur ce site, voir à ce sujet l'article de novembre 2000 "[Les pièges de l'empathie](#)"). Par contre, nous serons prêts à entendre ce qu'il vit, pense ou ressent à la place où il se trouve. Cette ouverture est beaucoup plus efficace et tranquille que tout l'imaginaire que nous pouvons mettre en jeu. Quand nous nous mettons à la place de l'autre, nous cessons aussitôt de le comprendre pour n'avoir plus accès qu'à notre imaginaire.

Dans les exemples du paragraphe précédent:

- Si pour le **cinéma**, notre ami nous dit en retour qu'il aurait aimé aller voir ce film avec nous, nous pourrions l'aider à exprimer ce qui, pour lui, motive ce souhait. Nous devons savoir faire cela, même si nous savons que nous n'irons pas. Ce n'est pas parce qu'on ne peut accorder quelque chose, qu'il ne faut pas permettre à l'autre d'en avoir le désir.

- Si pour la **voiture restée ouverte** l'ami nous dit "oui, mais en la fermant, je crains que pour l'ouvrir, un voleur ne brise la vitre et que ce soit pire". Nous saurons valider cela et trouverons une autre solution, à moins que ce ne soit lui. De toute façon nous saurons respecter sa crainte sans pour autant nier la notre.

- Si pour la **pause café** le collaborateur nous retourne "Oui, mais si je ne m'arrête pas quelques minutes de temps en temps, je pète un câble! J'en ai marre de ce boulot!" certes il a la réaction que nous aurions aimé éviter. "*Ne rien dire*" ne pouvait convenir, "*dire*" risquait d'engendrer cela! Mais justement **nous ne devrions pas craindre une telle réaction**. Elle est seulement l'opportunité de mettre à plat une situation tendue et

refoulée chez le collaborateur. Ce dernier doit certainement ruminer et refouler depuis un moment et se sentir enfin compris ne peut que l'apaiser (même si on ne peut changer sa situation). Pour plus de détails sur ce point, lire sur ce site l'article de janvier 2001 "[La bonne distance dans le management](#)"

- Pour **l'infirmière qui fait la piqûre**, si le patient rétorque "J'ai peur des piqûres", l'infirmière ne sera pas gênée pour lui demander "Qu'est ce qui vous fait peur dans les piqûres?". Le non verbal sera correct si l'infirmière accorde au patient qu'il a une raison d'avoir peur. Ce dernier se sentira d'autant plus rassuré que sa raison sera entendue et validée (même s'il doit quand même subir la piqûre). Il ne sera pas du tout rassuré si celle-ci dit "Mais non. Ne vous inquiétez pas, ça va aller vite. Vous ne sentirez rien!" Même si l'infirmière dit vrai, elle vient de nier l'autre et de le mettre en situation d'inexistence. Cela sera néfaste pour la suite des soins.

- Pour **le médecin** devant annoncer une pathologie lourde, s'il voit face à lui son patient s'effondrer sans rien dire ou au contraire exploser en larmes, il saura l'aider à préciser son ressenti, ses peurs, ses angoisses, son effondrement. Cela suppose que le médecin est capable de l'accompagner. S'il ne l'est pas (car ce n'est pas ce métier qu'il a appris) il peut faire appel à la collaboration d'un psy à qui il délèguera la suite. Pour mieux comprendre ce qu'est l'aide, vous pouvez lire sur ce site le [dossier psychothérapie](#).

Donc, ce qui est important, c'est **d'oser dire, mais tout en étant capable d'accueillir le retour que l'autre nous adresse et de l'accompagner si nécessaire.**

Cela peut sembler prendre du temps... et on n'a pas que ça à faire! Certes, si on a l'impression que ça prend du temps, je comprends une telle réticence! Mais en réalité, **ne pas faire ainsi prend beaucoup plus de temps.** A force de ne pas dire vraiment, de nier ce que l'autre exprime (même pour le rassurer), de ne pas entendre... nous ne faisons que fonctionner tous sur notre imaginaire sans entendre personne. Cela génère de multiples malentendus, du stress et d'innombrables fuites d'énergie.

7. Des échanges sans gaspillage d'énergie

Faire semblant consomme beaucoup d'énergie. Cela nous épuise. Nous allons rapidement nous en plaindre. Ce mécanisme étant contagieux, il va s'étendre à notre environnement. Tout cela engendre la fuite d'une phénoménale quantité d'énergie et un grand gaspillage de temps. Nous avons là **une importante source du stress quotidien.**

Il suffit, dans un environnement, qu'une seule personne soit dans l'assertivité pour qu'une régulation s'opère. C'est justement parce que dans notre entourage les gens ne sont pas ainsi qu'il est urgent que nous le soyons le plus possible. Peu importe notre imperfection, car chaque fois que nous y parvenons, c'est un peu de mieux être et d'efficacité gagnée.

Attention de ne jamais pour autant prétendre en savoir plus que les autres. **Se prétendre proche de la perfection ne fait que développer un mépris pour autrui** et produira à coup sûr l'inverse de l'effet attendu. **Soyons simples, y compris avec nos défauts,** et assumons nous. C'est ce qui fait notre richesse, c'est ce qui fait que nous existons vrai-

ment. Je vous renvoie pour cela au début de cet article dans le paragraphe "Le leurre de la maîtrise de soi"

7.1. Impact professionnel

Dans les services d'accueil, nous aurons un accueil de qualité. Cette qualité donnera une image valorisée de la structure professionnelle où travaille l'agent.

Dans le management, nous trouverons des cadres et des directeurs efficaces qui s'occupent plus de ressources humaines que de matériaux humains. Leurs équipes seront plus motivées. Les informations échangées seront plus franches et plus claires. Voir à ce sujet l'article de janvier 2001 [La bonne distance dans le management](#)

Les entretiens individuels gagneront en performance. Ils seront mieux orientés vers le partenariat et vers une critique constructive de ce qui est produit. Voir le dossier "chemin application professionnelle" [entretien](#)

Les échanges inter-service seront de meilleure qualité. Une conscience plus [systémique](#) diminuera les conflits, les réactions et permettra une meilleure conscience du rôle de chacun.

Les réunions seront de véritables réunions, loin de la démotivante réunionite. Chacun y sentira sa place utile et identifiera clairement le résultat auquel chacun aura contribué. Voir le dossier "chemin application professionnelle" [réunion](#)

Dans le sanitaire et social nous aurons des informations et une écoute de qualité qui sera sécurisante pour les patients et beaucoup moins fatigante pour les soignants ou les travailleurs sociaux. Voir les articles [personnes âgées, déprime et suicide](#), et les dossiers "applications professionnelles" [profession de santé](#)

Tout l'ensemble du monde professionnel y gagne, y compris le secteur commercial où l'on confond souvent, à tort, communication et manipulation. Cette tendance à la manipulation transforme hélas le côté noble du commercial en vil mercantilisme et nuit à l'image de la profession.

7.2. Impact personnel

Notre vie extra professionnelle en recueille également de nombreux bénéfices. S'il est important de mettre plus de vie dans son travail, cela l'est tout autant, sinon plus, dans son quotidien personnel ou familial.

Que de personnes en souffrance conjugale, que de parents en souffrance avec leurs enfants, que d'enfants ne sachant comment se positionner avec leurs parents (que ces enfants soient petits... ou adultes). **Nombreuses sont les situations de la vie qui sont concernées par l'assertivité.**

Le couple y trouvera un mieux vivre où cessera le gaspillage de ce qui a fait la dimension de leur rencontre. Lire à ce sujet l'article de février 2001 sur la [passion](#), ou le dossier "chemin application familiale" [couple](#)

Les parents, enfin libres de la culpabilité que malencontreusement la psychologie a trop souvent fait peser sur eux, pourront mieux accompagner leurs enfants tout en vi-

vant leur vie d'homme ou de femme. Voir le dossier "chemin applications familiales" [avec les enfants](#)

Les enfants comprendront mieux l'homme et la femme que sont leurs parents. Ils développeront plus de responsabilité, d'affirmation de soi et de conscience d'autrui et se positionneront mieux dans l'évolution de leur vie. Voir le dossier "chemin applications familiales" [avec les enfants](#)

Nombreux sont aussi les bénéfiques dans la vie sociale, que ce soit avec ses amis, avec ses voisins, dans les commerces, dans les loisirs etc...

8. Pour conclure

Être dans l'assertivité, c'est être capable d'une véritable communication tant avec les autres qu'avec soi-même. C'est **avoir parfaitement différencié la relation de la communication**. Pour plus de détails sur ce sujet, lire sur ce site le dossier [communication](#) ou les ouvrages [L'art d'être communicant](#) pour le respect d'autrui et [Chaleureuse rencontre avec soi-même](#) pour le respect de soi.

Être dans l'assertivité, c'est enfin associer deux qualités qui semblaient autrefois contradictoires: affirmation de soi et respect d'autrui. Après avoir longtemps prôné l'une au détriment de l'autre, c'est enfin les réunir dans ce qui fonde une réelle efficacité et un réel confort de vie pour nous-même comme pour autrui.

Même si l'assertivité semble délicate à réaliser, elle est tout à fait accessible. **Le but n'est pas la perfection, mais plus modestement une progression.** Et de progrès en progrès ce que nous vivons se trouve de plus en plus amélioré, que ce soit dans la vie personnelle ou professionnelle. Vous trouverez sur ce site des [formations](#) incluant ces notions d'assertivité.

Outre les lectures proposées sur ce site, je ne saurais trop vous recommander de **rester en recherche de tout ce qui vous proposera un cheminement où l'autre et soi-même sont respectés.** Que ce soit sur le net ou dans de multiples ouvrages, ou dans des formations, rappelons nous que nul ne peut prétendre avoir l'exclusivité du respect d'autrui dans l'affirmation de soi, pas plus qu'on ne peut avoir l'exclusivité de l'humain. Pour cela il est important de rester libre de toute école de pensée et de se rapprocher de la vie sans jamais **ne s'enfermer en rien tout en restant ouvert à tout.**

Thierry TOURNEBISE

Reformulation

Thierry TOURNEBISE

Dans cet article, j'utiliserai les mots «écoutant» et «écouté»
pour désigner les deux interlocuteurs d'une communication ou d'une thérapie

Novembre 2002 © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Malmenée et méconnue !

1.1. Banalisée

La reformulation est certainement **un des points les plus évoqués quand on parle de communication**. On ne peut y échapper !

Dans les psychothérapies utilisant l'approche verbale, la reformulation est aussi un fondement quasi incontournable. Elle y est utilisée comme un moyen d'accompagner un patient dans l'expression de ce qui lui est arrivé et surtout dans l'expression de ce qu'il ressent

Cette notion de reformulation est si bien passée dans le langage courant des psys et des personnes travaillant dans la communication qu'elle en est banalisée... **au point que souvent on ne sait même plus très bien de quoi il s'agit** (même quand on croit le savoir!).

1.2. Technicisée et sacralisée

Le mot «reformulation» est devenu une sorte de mot à la fois ordinaire et sacré dont on a perdu le sens mais qu'on prononce à tout bout de champs **comme une sorte de formule magique sensée être la solution à tous les maux**.

Cela nous a conduit à en égarer la substance pour n'en retenir qu'une sorte de technique... mais **quand la reformulation est réduite à l'aspect de technique, elle n'apporte plus rien...** elle peut même en devenir néfaste.

Elle n'est trop souvent qu'une froide application, un miroir sans chaleur, un abandon de l'écouté à lui-même, la manifestation permanente de l'insatisfaction de l'écoutant qui en veut toujours plus.

Dans cet article **je serai heureux à la fois de désacraliser cette notion, mais aussi de lui rendre toute la profondeur qu'elle apporte à l'interlocuteur**. Accompagnant la chaleur humaine, elle en est la juste expression. Elle révèle une attitude respectueuse et pleine de considération.

1.3. Dans sa valeur de base

Elle est la marque d'un comportement centré sur l'individu plutôt que sur le verbe et d'une considération inconditionnelle. Ces deux notions, abondamment recommandées par **Carl Rogers**, comme fondement d'une véritable écoute, ont un peu été oubliées.

Par contre, on a beaucoup retenu l'idée de reformulation en tant que technique... et celle d'**empathie** (très ambiguë) que tout le monde évoque aussi un peu à tort et à travers.

Très souvent évoquée, la reformulation est méconnue dans ses nuances. **Elle est tout autre chose qu'une répétition de ce qui vient d'être dit**. L'écoutant, avec la reformula-

tion, est **sensé proposer à l'écouté ce qu'il y a de plus délicat en terme de reconnaissance, de considération et d'accompagnement.**

2. Trois ersatz¹ de reformulation

2.1. Trop technique

Dans ce cas elle est **l'œuvre éclatante d'un perroquet** qui, comme la nymphe Echo ne pouvait que répéter les propos de son interlocuteur. Echos était une bavarde invétérée qui avait distrait Erra (femme de Zeus) pendant les aventures galantes de son mari. Découvrant cela, Erra se chargea de trouver un moyen de contenir ce bavardage aux conséquences si néfastes. La nymphe Echos reçut ainsi la malédiction consistant à avoir pour seule conversation... de répéter le propos de son interlocuteur.

Même si cela lui donnait l'avantage d'avoir le dernier mot... il y a tout de même beaucoup d'inconvénients!

De la même manière, si la reformulation n'est que technique, elle sera utilisée par le communicant ou le thérapeute pour faire taire son propre bavardage personnel afin que celui-ci ne distraie pas l'écouté de lui-même.

Dans ce cas la reformulation risque de ne manifester qu'indifférence et froideur. Elle souligne l'incompétence de l'écoutant en matière de communication.

La reformulation ne peut en aucun cas être réduite à une technique. Elle risquerait alors non seulement d'être inefficace, mais même de devenir néfaste en décourageant celui qui s'exprime, lui donnant l'impression qu'il ne s'adresse qu'à une machine à répéter.

2.2. Trop miroir

La reformulation est souvent associée à l'idée de miroir. **«Etre un miroir pour l'autre»** est une notion également galvaudée en psy et qui mériterait, à elle seule, tout un article. Elle est aussi trop souvent assimilée à une technique plus qu'à une réelle capacité de communication.

L'idée de miroir peut sembler plus subtile qu'un simple écho car **elle propose de renvoyer à l'écouté ce qu'il exprime, ce qu'il montre de ses ressentis.** Il ne s'agit plus de répéter des mots mais de renvoyer une «image» plus complète de l'écouté.

Si l'écho désigne la répétition du son, le miroir évoque celle de l'«image». Nous y trouvons aussi l'avantage de diminuer les risques d'interprétation des propos de l'écouté, car théoriquement l'écoutant n'ajoute rien à ce que l'écouté vient d'exprimer... mais on y trouve **le terrible inconvénient de la froideur.**

¹ Ersatz • v. 1914, répandu 1939; mot all. « remplacement ». 1 Anciennement Produit alimentaire qui en remplace un autre de qualité supérieure, devenu rare. Succédané. Ersatz de café. 2 Fig. et vieilli. Ce qui remplace (qqch. ou qqn) en moins bien.

Réduite à l'idée de technique, la notion de miroir n'est plus qu'un reflet sur la glace et donne à l'écouté un sentiment d'être abandonné face à lui-même.

Il ne peut être pertinent de simplement renvoyer à l'écouté l'image qu'il montre. **Ce qui est important c'est de lui offrir une présence assez sécurisante pour qu'il puisse se rencontrer lui-même.** Cela suppose beaucoup de chaleur humaine de la part de l'écoutant.

Celui qui se veut miroir prend le risque de n'être que froid et glacé. Il ne produira pas cette sécurité permettant à l'autre de se livrer, de se rencontrer.

La chaleur humaine se doit d'être présente. Malheureusement, **la chaleur humaine a trop souvent été assimilée à de l'affectivité...** Et comme l'affectivité est réellement néfaste en matière de communication et de psychothérapie... on s'en méfie.

Ainsi, voulant éviter (à juste titre) l'affectivité, on ampute la chaleur humaine qui, elle, est indispensable. Je développerai plus loin avec détail cette notion, car elle est une composante essentielle de la reformulation de qualité.

2.3. Trop insatisfaite

Parfois la reformulation ne sera pas un miroir, mais un écho tronqué. Elle ne sera qu'une répétition des deux ou trois derniers mots de l'interlocuteur, l'invitant à poursuivre son propos. **"Une sorte de «et alors...?»"**

L'écouté rajoutera de l'information, des détails, des explications, des précisions... et entendra avec ce type de reformulation un éternel «et alors...?»

Chaque précision ajoutée ne semble pas satisfaire l'écoutant, sans cesse plus exigeant. L'écouté ressentira alors l'inconfort terrible d'être précipité sur une pente vertigineuse le conduisant à un trou sans fin... De précision en précision, il ne se trouvera pas, mais va plutôt se perdre dans un vide où personne ne l'accompagne.

Il sentira une solitude inquiétante qui l'éloignera de lui-même. Si en plus l'écoutant est persuadé de bien faire, **l'écouté peut même en venir à se sentir coupable de s'être perdu...**

Maladroitement l'écoutant peut alors **dangereusement en déduire que c'est parce que l'écouté a un problème à résoudre...**

Ceci revient à l'accabler d'un problème qu'il n'a pas et non content de ne pas l'aider, l'écoutant augmente sa charge. Des phrases du genre : **«si vous avez des difficultés à aller plus loin, c'est que vous avez encore des résistances...»** fait partie des **conclusions assassines de l'écoutant incompetent...** qui attribue à son interlocuteur des difficultés qui en fait sont chez lui.

3. Préalable à une vraie reformulation

L'exploration faite des trois ersatz ci-dessus nous permettra de mieux considérer l'écart par rapport à une reformulation de réelle qualité. Celle-ci est incluse dans un échange qui mérite le nom de [communication](#) (pour plus de détails sur la communication, vous pouvez lire sur ce site l'article de septembre 2001 [Assertivité](#)).

Avant d'aborder ce qu'est cette vraie reformulation le moment est venu de préciser ce que sont **chaleur humaine** (indispensable) et **affectivité** (indésirable).

Ce préalable est très important car ces deux notions sont habituellement si peu différenciées que **voulant éviter l'une qui est néfaste, on détruit l'autre qui, elle, est indispensable.**

3.1. La chaleur humaine

Remarquons d'abord que **la chaleur humaine réchauffe** alors que **l'affectivité étouffe**. Cela marque déjà une différence majeure.

La chaleur humaine exprime de la **présence**, de la **considération**, de la **liberté**, du **respect** et elle sécurise.

La chaleur humaine **est l'expression d'une affirmation de soi** et l'assurance que nous agissons réellement pour l'autre et non pour nous-mêmes.

Quand je donne mon aide à quelqu'un, c'est pour lui, et non pour en retirer un quelconque avantage existentiel. Je ne me sers pas de lui pour me sentir efficace ou important.

Dans la chaleur humaine, je ne suis surtout pas dans l'empathie : c'est-à-dire je ne me mets pas à la place de l'autre. Se mettre à la place de l'autre revient à ne plus le voir pour ne plus contempler que son propre imaginaire personnel. Cela ne rend pas chaleureux! De cette distanciation (paradoxalement, en se mettant à la place de l'autre on s'en éloigne) résulterait que, croyant résoudre les problèmes qui sont chez l'autre, on ne fait que s'occuper de ceux qu'on imagine.

Le risque est alors d'induire chez l'autre ce qui ne vient que de soi! Pour en savoir plus sur l'empathie, vous pouvez lire sur ce site l'article de novembre 2000 [Les pièges de l'empathie](#).

La chaleur humaine ne vient pas de cette capacité à se mettre à la place de l'autre. Elle vient de la capacité à **être distinct sans être distant**. On se doit d'être proche, mais aussi d'être distinct. L'éternel problème de la bonne distance comporte une réponse simple : **il ne faut aucune distance**. Si cette notion vous semble ambiguë, je vous invite à lire sur ce site l'article de janvier 2001 [La bonne distance dans le management](#). J'y évoque la nécessité de cette absence de distance en général et dans la conduite d'équipe en particulier

La chaleur humaine est la base incontournable d'une écoute de qualité C'est grâce à elle que, sécurisé, l'écouté ose se livrer... et surtout, en thérapie, ose accéder à lui-même. Vous pouvez à ce sujet lire le chapitre 4 «La chaleur humaine sans l'affectivité» page 22 à 25 dans mon ouvrage [l'Ecoute thérapeutique](#) édité chez ESF.

Pour accéder, en soi, à ce qui nous a toujours fait peur (**car le monde psy l'a sans doute maladroitement diabolisé**) nous avons besoin de cette chaleur, de cet accompagnement, de cette assurance que nous ne sommes pas seul.

La reformulation n'échappe pas à cette règle. Elle ne sera efficiente qu'accompagnée de cette chaleur de vie. Elle permettra même d'apaiser beaucoup de situations dont je

donnerai les exemples en fin d'article (violences, tentatives de suicide, dépression, éducation, couple, accueil, management... et bien sûr psychothérapie).

3.2. L'affectivité

Si la chaleur humaine réchauffe et que l'affectivité étouffe c'est que dans le premier cas nous agissons pour l'autre alors que dans le second nous tentons inconsciemment **d'utiliser l'autre pour compenser un ou plusieurs de nos manques**.

Nos manques sont les **vides laissés par les parties de notre vie que nous avons maintenues à l'écart** faute de pouvoir les intégrer, à l'époque, par manque de maturité ou trop de douleurs.

Par exemple un individu, à qui ses parents ont toujours dit qu'il n'arrivera à rien, peut essayer de lutter contre ces paroles. Il tentera alors de mettre de la distance entre l'enfant douloureux qu'il était et lui-même, aujourd'hui, essayant de devenir meilleur. Manquant de parents qui l'apprécient et manquant de cet enfant qu'il était et qu'il rejette... il essaiera de compenser ses vides... Il fera cela, plus tard, en aidant des personnes qui lui seront reconnaissantes.

Dans ce cas il ne les aide pas pour elles, mais pour lui. Alors qu'il sera convaincu de s'occuper généreusement des autres, **son projet inconscient sera de compenser ses manques et le rendra très vulnérable aux réactions d'autrui...** il tombera facilement dans le **transfert ou le contre transfert**.

Pour plus de détails sur ces manques, vous pouvez lire sur ce site le **dossier psychothérapie** aux paragraphes **structure physique et structure psychique** ainsi que **quête des parts manquantes**.

Celui qui prétend donner, et qui est dans l'affectivité, ne fait qu'imposer et ne nous laisse aucun choix de refuser... sinon il se vexe. Il nous prend notre liberté et en fait ne donne rien... il impose. Or **donner-recevoir** est très différent de **imposer-prendre**.

Même quand l'affectivité se travestit en semblant de chaleur humaine, elle nuit, elle étouffe.

Mais il arrive que loin de ressembler à de la chaleur, l'affectivité produise ouvertement **de la destructivité, de la colère, de la violence, de la contradiction**. Dans ce cas elle n'a plus pour projet de compenser des manques, mais plutôt de **lutter contre leur éventuelle aggravation** à cause des autres!

Si cet autre volet de l'affectivité n'est jamais confondu avec la chaleur humaine, il peut par contre être **abusivement confondu avec l'affirmation de soi**. Or cette expression de l'affectivité ne fait qu'exprimer **une lutte pour ne pas aggraver un terrible sentiment de ne pas exister** (nombreux manques en soi). Ce sentiment est compensé par l'ego ou la personnalité qui ne sont que des masques ou des tuteurs. Pour plus de précisions sur ce sujet vous pouvez lire sur ce site l'article de mars 2001 **un quelqu'un en habit de personne**.

4. Délicatesse de la reformulation

Comprenant mieux ce qu'est la chaleur humaine, nous pouvons maintenant aborder ce qu'est vraiment une reformulation.

4.1. Plus que des mots

La qualité de la reformulation se tient au delà des mots. Même si les mots ont une importance, ce qui les accompagne en a bien plus.

Ce qui les accompagne, c'est le non verbal. Les **mots**, c'est la sémantique (le sens que leur donne le dictionnaire) et le **non verbal**, ce sont l'intonation de la voix ainsi que la gestuelle et les mimiques. Loin d'être accessoire, **le non verbal représente 90% du message envoyé.**

Les mêmes mots, la même phrase, **selon le non verbal qui les accompagne, peuvent changer de sens au point de signifier le contraire.**

Ce non verbal n'est que très partiellement contrôlable. Il reflète notre pensée consciente ou inconsciente. Quand cette pensée est en accord avec ce qui est dit, nous parlons de **congruence** et dans ce cas l'interlocuteur sent qu'il y a accord entre ce qui est dit et ce qui est pensé.

Dans le cas contraire il n'y a pas congruence : l'interlocuteur repère la situation incongrue et ne fait pas confiance.

Reformuler procède d'abord d'un état d'esprit avant d'être une verbalisation. Cet état d'esprit commence par la confiance.

4.2. Confiance, reconnaissance et considération

L'écouter, avant de reformuler doit être animé par une totale confiance en l'écouter. Il n'est qu'accessoire que l'écouter ait confiance en lui-même, ce qui est important c'est qu'il ait **confiance en l'écouter.**

Naturellement, «confiance» ne veut pas dire qu'il met sa vie, ni même ses biens entre ses mains.

Sa confiance se situe aux niveaux suivants :

1-Il a confiance dans le fait que quoi que dise ou fasse l'écouter, il a une raison (pas une excuse, mais une raison). Une raison, c'est-à-dire **quelque chose qui fonde son propos**, que cette chose soit consciente ou non. En fait, à travers ce qu'il exprime il ne fait que parler de lui (même quand il parle contre les autres).

2-D'autre part, cette confiance s'applique aussi au fait que cette raison est toujours **une zone de manque** en lui, qu'il tente de retrouver pour la combler.

3-Enfin ce manque **est une part de lui-même qui est précieuse** mais qu'il a laissée de côté. La [pulsion de survie](#), à cause de la douleur de l'époque, l'a amené à l'éloigner de lui. **Ce qui est arrivé dans cette zone d'existence n'est pas forcément précieux** (loin de là), mais **ce que lui, était dans cette zone, l'est toujours et mérite d'être retrouvé, entendu, aidé.**

4-L'écouté est animé automatiquement par une [pulsion de vie](#) qui régulièrement le rapproche de cette zone au cours de son existence, et cela, qu'il le veuille ou non. Au cours d'un entretien **l'écoutant est allié de la pulsion de vie** qui rapproche l'écouté de sa raison, de la cause, de la source de ce qu'il ressent et qu'il cherche à exprimer. Pour plus de précisions sur les **pulsions de vie et de survie**, vous pouvez lire sur ce site le dossier psychothérapie aux paragraphes [«les vécus sources d'amputations»](#) et [«simple-ment accomplir le travail en cours»](#).

Cette confiance est une **reconnaissance de l'enjeu pertinent qui se joue en l'écouté**. C'est lui accorder que cet enjeu est fiable et que lui seul (même si c'est inconscient) en détient les clés.

L'écoutant se doit d'accepter de ne pas savoir face à l'écouté qui, lui, sait.

Nous ne sommes pas habitués à cette **attitude de non savoir**. L'habitude culturelle nous invite plutôt à savoir plus pour être plus compétents ! Mais dans le domaine thérapeutique ou dans celui de la communication, cette notion s'inverse. **Pour être compétent en matière d'écoute, il est impérieux d'accepter de ne pas savoir** à la place de celui qu'on écoute. Pour plus détails sur ce point, vous pouvez lire l'article d'avril 2001 [Le non savoir source de compétence](#).

4.3. Une affirmation légèrement interrogative

Maintenant, les mots peuvent prendre place.

Dans la reformulation, ils prendront la forme **d'un genre particulier de question fermée : Une affirmation légèrement interrogative.**

Une **question dite fermée** est une question à laquelle on est invité à répondre par oui ou par non. Mal connu, parfois décrié, ce type de question est un élément majeur permettant à quelqu'un d'accéder en douceur aux informations qu'il a en lui. Nous verrons ainsi alterner questions fermées et **questions ouvertes** (appelant, elles, détails ou explications).

Pour **ne pas induire**, naturellement la question fermée doit absolument être **sans condition de réponse**. C'est-à-dire que l'écouté pourra librement et sereinement répondre un oui ou un non sans sentir que cela risque de poser le moindre problème. Une question fermée n'enferme pas, au contraire elle va souvent débloquent une communication coincée (si besoin, vous pouvez consulter sur ce site le dossier communication à [types de questions](#)). Ce type de question est impératif à chaque fois que la pensée de l'écouté n'est pas encore structurée sur un sujet.

Très curieux que **d'un côté on méprise souvent les questions fermées et d'un autre on idéalise la reformulation**. La délicatesse de la question fermée en fait un accès progressif et respectueux vers la raison de l'interlocuteur.

Exemple: si l'écouté exprime **«je suis inquiet»** avec un non verbal explicite indiquant une grande dimension de cette inquiétude, l'écoutant reformulera **«Vous êtes vraiment très inquiet?»** avec beaucoup de confiance et de considération, et en prenant soin de laisser à l'écouté la possibilité de dire éventuellement «non c'est pas vraiment ça» car celui-ci doit rester libre de son cheminement, de son sens, de sa raison ... lui seul a les clés de chez lui!

La difficulté est sans doute que la reformulation ne soit **ni trop affirmative, ni trop interrogative**.

Trop affirmative, elle risque d'enfermer l'écouté dans une réflexion qui n'est pas la sienne. Ce serait une sorte de pouvoir inacceptable. **Trop interrogative**, elle risque de lui donner le sentiment que l'écoutant n'a rien compris. Dans les deux cas c'est un échec.

Mais **ce n'est pas une attitude qui se calcule**. L'écoutant, animé par son propre **non savoir**, par sa **confiance en l'écouté**, par la considération du côté **précieux de la raison** vers laquelle ce dernier tend sans le savoir ... Tout cela concourt à un non verbal spontanément juste.

4.4. Reprendre ce que l'écouté exprime

La reformulation reprend ce que l'écouté exprime. **Ce qu'il exprime n'est pas seulement ce qu'il dit verbalement**. Dans l'exemple ci-dessus («je suis inquiet»), vous remarquerez que j'ai pris la peine de vous mentionner le non verbal qui exprimait une grande inquiétude.

Reformuler **«vous êtes inquiet?»** serait déplacé. Ce que l'écoutant reformule, **c'est le verbal, plus le non verbal exprimé par l'écouté** : **«Vous êtes vraiment très inquiet?»** où l'intonation affirmative et seulement légèrement interrogative est essentielle.

Il se peut parfois même que l'on ne reformule que le non verbal. Si quelqu'un dit «Oui, oui, ça va bien» mais avec un non verbal exprimant un mal être... il serait déplacé de reformuler «ça va bien?». L'écoutant peut oser dire «Quelque chose te préoccupe?», reprenant simplement ce que l'écouté vient de manifester en non verbal.

Attention, il ne s'agit surtout pas d'une interprétation de l'attitude de l'écouté. Certains psys ont trop joué à ce jeu de l'interprétation et ont ainsi découragé leurs patients. Loin d'inspirer confiance, ils ont même inspiré de la méfiance. Il ne s'agit pas d'interpréter, mais **«d'entendre» ce qui se dit hors des mots**. **Cependant, comme il reste toujours une incertitude, la reformulation sera légèrement interrogative** pour laisser à l'écouté **la liberté de rester propriétaire de ce qu'il ressent**.

4.5. Le projet est de rapprocher de la raison

Le projet de la reformulation n'est pas de gagner du temps quand on ne sait pas quoi dire. Il s'agit plutôt de **permettre à notre interlocuteur de se rapprocher de sa raison**, de la raison qui l'a conduit à exprimer ce qu'il a exprimé.

Avant qu'il ait dit quoi que ce soit, **l'écouter lui accorde inconditionnellement que cette raison existe et qu'elle est pertinente**. C'est pour cela que le non verbal accompagnant la reformulation sera ressenti comme une réelle invitation... car c'est réellement une invitation à aller vers une précision qui de toute façon ne sera pas jugée.

Exemple: Une personne osant dire «**Je bois (de l'alcool)**» se verra reformuler «**Vous éprouvez fortement le besoin de boire?**» Le ton sera en même temps un constat, une reconnaissance, une affirmation et une légère interrogation. Le ton indiquera clairement que si la réponse à cette interrogation est «**oui**», **l'existence d'une raison pertinente à ce fait de boire est acquise, sans aucune réserve**. C'est ainsi que l'écouté se sentira à l'aise pour poursuivre par exemple par «**oui, je ne peux pas m'en passer, je suis vraiment trop mal**». Il sera alors aisé pour l'écouter de poursuivre par «**Qu'est-ce qui vous fait si mal?**» (Sous entendu, en non verbal, «**si mal que boire soit incontournable pour vous**»). Alors qu'on reproche souvent aux alcooliques leur attitude de déni... mais **ce déni n'a d'égal que celui de leur entourage à l'égard de leur raison**.

La confiance qu'on met en l'autre lui permet d'accéder à sa raison sans crainte. Elle lui permet d'avancer en douceur vers lui-même. **La reformulation exprime en même temps assurance et douceur**. Elle est remplie de vie et de considération.

5. Le besoin d'être reconnu

C'est sans doute sur ce point que la reformulation authentique apporte le plus. Il n'y a aucune manipulation, mais **une authentique reconnaissance de l'autre**. Il n'y a pas de technique, mais **une réelle rencontre**.

Du sentiment d'existence qui en résulte, l'écouté se sent **entendu, reconnu, validé, accompagné**. Il sort de son désert pour rencontrer un peu de chaleur humaine.

Cela fait toute la différence avec ceux qui, se prétendant communicants, ne sont en fait que des techniciens de l'entretien.

Je me souviens avoir vu pour la première fois une reformulation en 1985 à la télévision! A l'époque, je n'en ai pas pris la mesure, même si j'ai été touché par la qualité de la communication à laquelle j'assistais. Ce n'est que récemment que je me suis aperçu que ce fut mon premier contact avec cette dimension que je vous décris aujourd'hui (même si je la pratique depuis de nombreuses années de cette façon).

C'était dans **une émission de TF1 «Le bébé est une personne**». On y voyait une séquence où Frantz Veltman, père de l'**haptonomie** s'occupe d'une femme enceinte dont l'enfant est trop haut, mal placé... si bien que l'obstétricien envisage la césarienne. Veltman s'approche de cette femme et lui dit (entendant ce qu'elle exprime en non verbal d'inquiétude et d'amour pour son enfant) «**Vous aimez beaucoup votre bébé?**» Une phrase toute simple, mais **tellement juste par rapport à ce que cette femme exprime de tout son être, même si c'est sans mot**.

Puis il a ajouté «**Vous aimez l'avoir là, tout près de votre cœur?**» confirmant ainsi ce qu'elle montre physiquement, mais avec un léger ton interrogatif pour ne pas l'enfermer dans ce propos. De son sourire la femme confirme. Sans difficulté il amena ensuite cette femme à lâcher puis retrouver son enfant à volonté. Si bien que celui-ci se plaça spontanément différemment et que la césarienne ne fut plus nécessaire.

Cette séquence montre bien ce que produit le fait d'être reconnu dans ce que l'on sent. **L'obstétricien voulait résoudre le problème alors que Veltman était juste en situation de bien vouloir entendre la femme et de lui accorder qu'elle a une raison pertinente.** Cette raison reconnue... le reste suit naturellement.

Sans doute l'ai-je vu d'autres fois avant. Je savais déjà le rôle de la formulation. Mais je n'en savais que ce que j'en avais appris, c'est-à-dire une technique parmi d'autres. Cet exemple fut pour moi déterminant en ce qui concerne le rôle de la reconnaissance et de la chaleur humaine.

Je l'ai ensuite retrouvée dans de nombreuses autres situations psychothérapeutiques. Qu'il s'agisse de violence, de souffrances, de fin de vie, d'angoisses, de pulsions suicidaires, de management, d'accueil, de vie familiale et de bien d'autres choses si différentes, ce fut une constante.

La reformulation apaise le besoin d'être reconnu. Dans mon article de juin 2002, [Le danger de convaincre](#), je montrais à quel point la mode est plutôt à l'inverse. Or vouloir être convainquant, même pour le bien d'autrui, produit au contraire une destruction des interlocuteurs.

6. Champs d'application

Je vous propose d'examiner quelques domaines dans lesquels la reformulation joue un rôle important. Ces exemples ne sont pas exhaustifs. J'aurai pu y ajouter le couple, l'éducation des enfants, l'enseignement, la conduite de réunion ...etc. Ceux dont j'ai choisi de vous parler indiquent seulement que cela concerne pratiquement toutes les circonstances de l'existence.

Naturellement, chaque phrase de reformulation proposée ci-dessous ne peut être considérée comme un exemple absolu de verbalisation. Ainsi que je l'ai proposé tout au long de cet article, la **nuance est avant tout dans le non verbal...** donc dans l'état d'esprit... **dans la nature et de la sincérité du projet de l'écouter.**

Il est essentiel d'en tenir compte dans la lecture des exemples ci-dessous.

6.1. Face à un interlocuteur qui se tait

Quand une personne semble se renfermer et se tait, la reformulation est particulièrement précieuse. Il suffit d'énoncer ce qu'il nous montre : **«Vous ne souhaitez pas parler?»** S'il répond (ou manifeste en non verbal) son souhait pour le silence, l'écouter validera sa réponse.

Puis, si besoin, il continuera par **«En quoi est-ce préférable, pour vous, de ne rien dire?»** ...mais attention au non verbal: il le fera en lui accordant inconditionnellement que s'il souhaite ne rien dire, sa raison est forcément pertinente. **Il n'est pas dû à l'écouter que cette raison lui soit révélée**, mais il n'est pas déplacé de poser la question tant que celle-ci est [sans condition, ni obligation de réponse](#).

Souvent cela permet de débloquer une situation. Il est fondamental de bien comprendre que **le but n'est pas de faire parler, mais de rencontrer l'écouter** et la pertinence de sa raison de choisir le silence.

6.2. Face à un menteur

Dans le cas d'un menteur, la confiance inconditionnelle s'applique aussi. Naturellement, il ne s'agit pas d'une confiance en le fait qu'il dit la vérité, mais en le fait qu'il a une bonne raison de préférer le mensonge.

Un enfant qui n'a pas fait ses devoirs dit : **«J'ai tout fait!»** L'écouter lui reformulera **«Tu préfères dire que tu as tout fait?»** Une reformulation à prononcer impérativement sans ironie non verbale. Puis, si nécessaire, explorer en quoi c'est mieux de travestir la vérité.

Ici encore, **le but n'est pas de montrer en quoi c'est mal de mentir, mais de rencontrer le menteur et de comprendre le fondement de sa raison de mentir.** Un individu reconnu se remet mieux en cause qu'un individu nié ou piégé.

6.3. Avec les malades

Dans les services de soins, face à un malade qui angoisse ou qui refuse un repas, une toilette ou un médicament, la reformulation est également précieuse. Il suffira à l'écouter de nommer ce que le malade exprime en mots ou en attitudes. S'il **angoisse**, même s'il le dit seulement en non verbal, reformulez : **«Vous êtes inquiet?»**, s'il **refuse une toilette**, reformulez : **«Vous ne voulez pas vous laver?»**, s'il est **crispé** (même sans rien dire) reformulez : **«Vous êtes tendu?»**

Dans tous les cas, le type particulier de **question fermée que représente la reformulation, permet ici une ouverture de dialogue.** La question est fermée, mais sans aucune condition ni obligation de réponse, car le oui et le non sont tous deux librement possibles.

La réponse à la reformulation permet ensuite de passer à une question ouverte où le patient peut **développer sa raison afin que l'écouter la valide.** Si par exemple il explique qu'il est inquiet parce qu'il a peur qu'un examen soit douloureux, l'écouter lui proposera une validation de sa raison **«si vous craignez d'avoir mal, je comprends que vous soyez inquiet!»**. Ceci est un message de cohérence. Puis si des explications sont nécessaires, l'écouter les proposera après.

Le réflexe de l'écouter est si souvent à l'opposé de cette attitude délicate : **l'inquiétude se verra trop fréquemment contredite aussitôt par une explication sans qu'il n'y ait eu ni reformulation, ni validation de la raison.** Cette explication sera alors vécue par l'écouter comme une agression et une fin de non recevoir. Il en résultera de la douleur pour l'écouter et du découragement pour l'écouter. D'autre part, toute information qui sera ajoutée ne sera pas entendue.

6.4. Avec les personnes âgées

Quand en maison de retraite, une pensionnaire montre en non verbal un **mécontentement en faisant l'activité de coloriage qu'on lui propose**, l'écouter reformulera **«Cela ne vous convient pas?»**

Quand malgré ses 97 ans une dame **pleure en réclamant sa mère**, l'écouter reformulera **«Votre mère vous manque?»** Notez qu'**avant de la resituer dans le temps, il est impératif de penser à la resituer par rapport à sa raison** (ici, son manque de mère). Sinon, on risque de lui faire perdre sa raison, qu'elle était en train de péniblement faire ressurgir. **Valider la raison devrait faire partie du soin.**

Une personne âgée ayant un **tic** (dont l'équipe soignante ne comprenait pas le sens), je lui demandais, en mimant son geste **«Vous aimez faire cela?»** Comme elle me fit signe que oui, je poursuivis par «pour quelle raison c'est agréable?» et elle me répondit «ça compense!» avec des yeux remplis de vie.

La reformulation a pour but de reconnaître et considérer l'interlocuteur, et de le rencontrer pour valider sa raison. C'est une **source de vie** devant s'intégrer à tout projet de vie sous peine de ne faire que brasser de l'occupationnel déprimant.

6.5. Face à la violence

La violence nécessite particulièrement la reformulation. Peut-être même **le manque de reformulation est, le plus souvent, source d'une montée de colère et de violence.** Cela se voit beaucoup en milieu hospitalier, dans les services d'accueil ou d'urgence, ainsi que dans les administrations... et dans les chaumières !

Naturellement il est fondamental de ramener l'interlocuteur violent à la raison. Mais **le ramener à la raison, c'est le ramener à la sienne... pas à la notre.** **Le meilleur moyen de le calmer est de le ramener à la raison qui fonde sa violence.** Nier cette raison ne fait qu'embraser la situation.

Une personne agressive devra s'entendre dire par l'écouter **«cela vous est insupportable?»** ou **«Vous n'êtes vraiment pas d'accord?»** ou **«vous êtes très en colère?»** Naturellement le choix de la phrase de reformulation, comme dans tous les autres cas, doit être adapté à la situation.

Ce qui est important, c'est surtout **l'état d'esprit qui pousse à cette reformulation : accorder à l'écouter qu'il a une raison d'être violent** et être d'accord pour entendre et valider cette raison.

Pour cela il doit être clair que **valider la raison de la violence ne peut signifier valider la violence.** Cela ne permet ni n'excuse la violence, mais au contraire lui permet de ne pas avoir besoin de trop se manifester pour être entendue.

Notons cependant que dans les cas de violences extrêmes (par exemple une menace avec une arme), la reformulation restera insuffisante et incertaine. Quoi qu'utile aussi, elle n'y sera qu'un adjuvant. La sécurité implique généralement ici des moyens «musclés».

Dans la plupart des situations de violence habituelles et quotidiennes, **l'efficacité de la validation par la reformulation est très, très, très efficace.**

6.6. Face aux TS

La prise en charge des personnes ayant tenté de se suicider est trop souvent maladroite. Depuis 14 ans que je forme du personnel hospitalier, je remarque que **la ten-**

dance est de nier l'acte et la douleur, puis de tenter de raccrocher le patient à la vie en lui détournant l'attention vers quelque chose qui est sensé être motivant.

Or, pour raccrocher le patient à la vie, **l'écouter se doit d'abord de lui accorder que s'il en est arrivé là, c'est qu'il a une bonne raison.**

Exemple: Je pense à cette femme qui, **après la naissance de son troisième enfant, a tenté de se suicider** en se tranchant la carotide (ce qui est sensé être plus efficace que les veines). Elle a été sauvée de justesse, mais **la tendance fut, hélas, d'essayer de la raccrocher à la vie en lui parlant de son dernier né...** alors qu'on aurait dû **accepter de comprendre que sa douleur est telle, que même le dernier né n'a pas empêché son acte.**

Nier sa raison, nier sa douleur... revient à la nier elle, à la culpabiliser et à lui montrer que de toute façon personne ne la comprendra... et donc qu'au fond elle a maintenant une raison de plus de vouloir mourir! **Cette mauvaise attitude est dangereuse et est source de récidence.**

La reformulation aurait pu être : **«vous avez souhaité mourir?»** Puis à la réponse «oui» on aurait pu continuer par nouvelle reformulation «Vous aviez mal à ce point?». Enfin, une question ouverte peut être risquée «Qu'est-ce qui vous fait si mal que mourir soit pour vous une solution?»

Le projet doit impérativement être de l'entendre et de lui accorder de façon inconditionnelle qu'elle a une bonne raison... sinon elle ne l'aurait pas fait. Attention: **une bonne raison de son point de vue, et pas forcément du notre.** Pour comprendre cela, lire mon article sur [le piège de l'empathie](#) où j'exprime clairement le danger qu'il y a à se mettre à la place de l'autre. Je ne répèterai jamais assez que **se mettre à la place, conduit à ne plus voir l'autre et à ne gérer que son propre imaginaire...** cela donne à l'écouter un sentiment d'abandon... dans le cas de suicidaires, cela est particulièrement dangereux. Se mettre à la place conduit à si peu comprendre l'autre qu'on en finit par le nier (car nous, à sa place... non! nous ne ferions pas cela!)

Lire aussi sur ce site l'article de juin 2001 [Déprime et suicide](#).

6.7. Dans la fin de vie

La fin de vie est de mieux en mieux considérée par le monde médical qui peine quelque peu dans ce domaine. De façon pertinente, ce qui est un grand progrès, les soins palliatifs ont enfin mis l'accent sur la nécessité de s'occuper correctement de la douleur des patients.

Mais l'esprit de lutte contre la douleur l'emporte hélas souvent sur l'accompagnement psychologique. **Lutter contre la douleur c'est une chose, rencontrer le patient dans ses ressentis en est une autre. Lutter ou s'ouvrir ne procèdent pas du même état d'esprit...** or on est plus souvent doué pour le premier que pour le second !

J'entends tant de soignants s'inquiéter **«S'il me dit qu'il a peur de mourir, je ne sais pas quoi lui répondre!»** Naturellement il n'y a rien à répondre, mais à aider l'expression de cette peur.

La reformulation vient à point : si en plus des mots l'écouté exprime une grande peur en non verbal, l'écoutant verbalisera **«La mort vous fait très peur?»** avec ce qu'il faut de délicatesse, de reconnaissance, d'affirmation et d'interrogation dans le ton, ainsi que je l'ai précisé plus haut dans cet article. Puis face à l'affirmative de l'écouté, l'écoutant poursuivra avec une question: **«Qu'est-ce qui vous fait le plus peur dans la mort?»**.

Pour énoncer cette reformulation, puis ensuite poser cette question, **l'écoutant doit avoir pour projet d'entendre cette peur et non de la calmer**. C'est cela qui sera apaisant!

Quand le projet est de combattre cette peur, plutôt que de l'entendre, alors elle ne sera jamais calmée, et en plus s'y ajoutera l'amer sentiment que l'écoutant ne peut rien comprendre... qu'il vaut mieux se taire. Dans ce cas il n'y a plus d'accompagnement et le patient en fin de vie sera seul, seul, seul !

Lire aussi sur ce site l'article de mai 2001 [Personnes âgées](#) d'avril 2003 [Humaniser la fin de vie](#), de aout 2007 [Bientraitance](#)

6.8. Dans le Management

J'ai déjà évoqué ce sujet dans mon article [La bonne distance dans le management](#). Quand un cadre ou un directeur s'adresse à un collaborateur, son projet devrait être de le motiver et d'optimiser les protocoles afin d'atteindre les objectifs fixés. Pour y parvenir, il est maladroit de chercher à convaincre, car cela produit l'effet inverse et conduit à des protocoles inadaptés (voir sur ce site mon article de juin 2002 : [le danger de convaincre](#)).

Ici encore la reformulation tiendra une place importante. **Nous prendrons soin d'exclure tout esprit de «technique de reformulation»**, si souvent enseignée dans le domaine du management. Considérer la reformulation comme une technique conduit à devenir une sorte de manipulateur, dont chacun finira par se méfier... ou par se moquer.

Si, recevant une tâche supplémentaire, un collaborateur dit **«Je ne vais jamais y arriver!»** avec un non verbal exaspéré, le cadre ou le directeur devra lui reformuler **«Vous pensez que cela n'est pas possible?»** avec un non verbal montrant qu'il souhaite vraiment découvrir pour quelle raison ce n'est pas possible!

Si par exemple la raison évoquée est un **manque de temps**, l'écoutant s'ouvre d'abord à cette raison. Puis après l'avoir validée, il fait part à l'écouté de ce qu'il attendait. Il lui demande ensuite **«comment, à votre avis, pourrait-on faire, compte tenu d'une part de cet objectif, et d'autre part du manque de temps?»**. Nous sommes là au cœur des ressources humaines (valider la ressource de l'autre) que nous prendrons soin de différencier de la notion destructrice de «matériaux humains».

Le collaborateur optimisera souvent la situation... bien plus efficacement que si l'on avait tenté de l'intimider ou de le convaincre (convaincre c'est détruire).

Naturellement tout cela ne remet pas en cause le fait d'avoir des objectifs, des résultats, des projets, des exigences... mais cela permet de rester collé à la réalité, de bâtir des prévisionnels réalistes et d'avoir de vrais collaborateurs.

7. La reformulation fait partie d'un ensemble

7.1. D'abord portée par un état d'esprit

La reformulation ne peut donc se résumer à une sorte de technique de communication. Elle procède d'abord d'une façon de considérer l'autre et certainement aussi d'une façon de se considérer soi-même. En effet **il est difficile d'avoir de la considération pour autrui si on n'en a pas pour soi**. Pour en savoir plus sur ce sujet, vous pouvez lire sur ce site l'article de mars 2001 [Un quelqu'un en habit de personne](#) et celui de novembre 2001 [Stress et mieux-être](#).

Les mots et le non verbal émergent naturellement de cet état d'esprit. Ce n'est pas quelque chose qui s'applique, mais le prolongement naturel d'un état d'être.

7.2. Les points clés

La reformulation se prépare avec les points 1, 2, 3 et 4, puis elle s'exprime au point 5. Les points 6 et 7 la prolongent si nécessaire.

1/ Etre attentif à l'écouté, à son non verbal autant qu'aux mots qu'il prononce (la reformulation met aussi des mots sur le non verbal).

2/ Etre communicant, c'est-à-dire avoir une attitude dans laquelle **l'individu compte plus que l'information** (alors que dans la relation l'information compte plus que l'individu).

3/ Avoir pour projet initial de comprendre et de considérer l'écouté.

4/ Lui accorder inconditionnellement qu'il a une raison à ses réactions ou à sa verbalisation (confiance).

5/ Etre prêt à valider cette raison.

6/ L'aider, si besoin, à exprimer plus précisément (ou même à y accéder car elle n'est pas toujours directement présente à la conscience).

7/ Ensuite apporter les informations nécessaires s'il y a lieu

7.3. Et aussi...

La reformulation se situe dans un ensemble dont on ne peut l'extraire. Toujours, elle se produira accompagnée de l'état d'esprit rappelé ci-dessus et évoqué tout au long de l'article. Souvent, elle se situera au milieu d'un ensemble de questions ouvertes, de questions fermées, de validations ([il y en a 5 types](#)) et d'affirmations (informations proposées par l'écouter dans certains cas).

Nous avons vu que la reformulation est **un type particulier de question fermée** (une phrase affirmative avec un non verbal légèrement interrogatif) appelant un positionnement **«oui ou non»**.

Toutes ces questions, ouvertes ou fermées et toutes ces reformulations appellent donc des réponses (**qui ne sont pas dues à l'écouter**) et qui doivent être suivies des 4 premiers **points de validation** (feed-back) que sont:

- 1/ l'**accusé de réception**, qui valide la réception.
- 2/ le **message de compréhension**, qui valide la compréhension
- 3/ le **message d'accueil**, qui valide l'accueil (c'est à dire l'acceptation qu'il y a une raison).
- 4/ le **message de gratitude**, qui valide le fait que la réponse est un privilège qui ne nous était pas dû.

Le tout est éventuellement suivi du 5e point de validation qui est le **message de cohérence** venant confirmer la validation de la raison de l'interlocuteur.

Pour plus de détails sur cet ensemble essentiel, fondant la communication, je vous invite à lire sur ce site le [dossier Communication](#), l'article de septembre 2001 sur l'[Assertivité](#) et celui d'avril 2001 sur le [Non-savoir source de compétence](#).

Cet ensemble permet, dans l'approche thérapeutique d'offrir à un patient ce que j'appelle le **guidage non directif** où l'écouter guide l'écouter afin que celui-ci accède à sa raison (à la source de son ressenti). L'écouter accomplit ce guidage en acceptant de ne jamais connaître la direction. Il le fait en acceptant de ne pas savoir à la place de l'écouter, qui lui seul dispose des informations qui sont en lui.

7.4. Pour oser l'écoute

Quand il s'agit de thérapie, aboutir à la raison ne suffit pas. Il reste à accomplir la réhabilitation de la zone de vie blessée chez l'écouter.

Attention, **même quand la circonstance de vie de cette zone blessée est horrible, il s'y trouve un élément infiniment précieux: celui qu'était l'écouter à ce moment là**. Au moment où il a vécu la circonstance, l'écouter reste précieux, même si la circonstance est cataclysmique.

Il faut absolument comprendre **qu'aller vers la raison ne signifie pas retourner vers une circonstance passée, mais vers celui qui l'a vécue!**

Ceci est un élément fondateur pour que l'écouter ose s'ouvrir à son interlocuteur.

Trop souvent l'écouter a peur d'entendre la raison car il craint une révélation pénible... Il craint cela parce **qu'il ne sait distinguer la différence entre la circonstance (horrible) vécue par l'écouter et l'écouter lui-même (précieux), quand il était dans cette circonstance**.

Pour oser l'écoute et oser la reformulation qui ouvre le chemin vers la raison intime de l'écouter, **l'écouter doit comprendre qu'il s'ouvre à son interlocuteur (potentiellement à tous ceux qu'il a été au cours de son existence) et non aux circonstances qu'il a vécues**.

La finalité, c'est l'individu, ce ne sont pas les circonstances historiques. Même si ces circonstances doivent tout de même être entendues et considérées, elles ne sont en aucun cas la finalité de l'écoute.

Thierry TOURNEBISE

D'importantes précisions psychologiques soutenant l'idée de reformulation telle qu'elle est évoquée ci-dessus se trouvent dans la publication de septembre 2008 sur la "[Validation existentielle](#)" (1 pack praticien)

Le Danger de convaincre

***Discrète source de violence
et d'inefficacité***

Thierry TOURNEBISE

Dans cet article, j'utiliserai les mots «écoutant» et «écouté»
pour désigner les deux interlocuteurs d'une communication ou d'une thérapie

Juin 2002 © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Mode et pulsion

1.1. Imprégnation sociale

"Soyez convainquants!", "Sachez séduire votre interlocuteur!", "Apprenez à vous vendre!"... Ces préceptes apparemment percutants, en réalité, appauvrissent le monde de la communication. Nous y sommes très loin de l'**assertivité** (affirmation de soi dans le respect d'autrui).

Dans les milieux "spécialisés": Qu'il s'agisse de commerciaux, de cadres, de directeurs, de publicitaires, de politiques ou de fanatiques... les projets diffèrent, mais l'idée de convaincre demeure.

Dans la vie quotidienne : Nous ne trouvons pas cette attitude que dans ces milieux "spécialisés"! Nous la trouvons aussi dans les **conversations familiales ordinaires**. Entre les adultes, entre les jeunes, entre jeunes et adultes.

Cette habitude de chercher à **faire prévaloir son propre point de vue** agit comme une sorte de mécanique, plus ou moins élaborée, ou plus ou moins réflexe. Une sorte de vestige de l'évolution, d'animalité des échanges, **un état pulsionnel** où les individus réagissent les uns aux autres plus qu'ils ne s'ouvrent les uns aux autres.

Les milieux "spécialisés" n'ont fait qu'ajuster astucieusement cette **pulsion naturelle qui est plus animale qu'humaine...** ressemblant trop souvent à l'art d'un prédateur efficace.

1.2. Dans le meilleur et dans le pire des cas

La constance de cette idée de convaincre n'est cependant pas l'indicateur d'une bonne idée. Cette espérance d'avoir un ascendant sur autrui semble synonyme de réussite, d'efficacité, d'assurance et de sécurité. En réalité des effets inattendus guettent l'utilisateur imprudent.

Depuis ceux qui veulent nous convaincre, sincèrement, pour notre bien, jusqu'à ceux qui tentent de nous manipuler pour se faire valoir ou pour nous extorquer quelques avantages, en passant par ceux qui le font juste par réflexe, les intentions sont très diverses.

Tout de même mal vue quand le projet est de profiter de l'autre, une telle façon d'être reste cependant fort enviée quand il s'agit de faire passer de "bonnes idées", surtout si ces idées visent à aider autrui.

Devenir le convaincant... quel rêve, quel mythe, quelle gloire ! Mais surtout quel danger, quelle inefficacité, quel gâchis !

2. Le manque d'affirmation de soi

2.1. Les raisons du besoin de penser pareil

La pulsion de convaincre est causée par un manque d'affirmation de soi. Afin de se rassurer ou au moins de ne pas se mettre en danger, la tendance est de faire en sorte qu'il y ait **plusieurs personnes partageant le même point de vue que soi.**

Pour y parvenir, selon sa capacité d'ego et sa personnalité, un individu prendra une des deux options suivantes : **ou bien il tentera de convaincre son interlocuteur ou bien il adhèrera au point de vue de celui-ci.**

Cette tendance dévastatrice à rechercher une pensée unique permet sans doute d'apaiser la peur de la différence, elle-même engendrée par la peur de la solitude.

Mais **la pensée unique renvoie à la solitude également,** car personne n'y existe plus. Or pour ne plus être seul, il faut que l'autre existe, et pour cela il est incontournable d'accepter d'être différents... c'est à dire cesser de ne faire qu'un.

L'affirmation de soi permet d'y parvenir. Mais c'est elle qui fait tellement défaut.

Il s'agit donc de **différencier l'affirmation de soi de la maîtrise de soi, de l'ego et de la personnalité.** Nous comprendrons ainsi beaucoup mieux quelles fragilités conduisent les êtres humains à vouloir, soit convaincre, soit être convaincus.

2.2. Bien différencier

"affirmation de soi" et "maîtrise de soi"

La maîtrise de soi, c'est de la négation de soi. On y souhaite remplacer ce soi, considéré comme mauvais ou insuffisant, par quelque chose de plus performant. Ceci s'accompagne alors d'une amputation plus ou moins importante de ce qui fait sa propre vie.

L'affirmation de soi, au contraire, c'est l'accueil de soi. C'est avoir du respect pour celui qu'on est, tous ceux qu'on a été depuis qu'on existe et ceux dont on est issu (nos ascendants)

Quand il y a un manque d'accueil de soi il en découle un manque d'affirmation de soi. Ce manque est compensé par de **l'ego et de la personnalité.** **L'affirmation de soi est associée à l'humilité** (la mesure de l'un donne la mesure de l'autre) : ni besoin de se cacher, ni besoin de se mettre en avant.

L'ego est la béquille plus ou moins performante d'un manque d'affirmation de soi. Ce **Moi** (béquille compensatrice d'un manque de Soi) est à différencier du **Soi** (ce qu'on est : c'est à dire celui qu'on est, tous ceux qu'on a été depuis qu'on existe et ceux dont on est issu).

La personnalité est la stratégie utilisée pour fonctionner malgré ces manques. La personnalité n'est pas ce qu'on est, mais ce qu'on joue (personnage) à défaut de savoir être. **La personnalité donne des individus clinquants,** parfois admirables (mais nous

nous sentons minables à leur côté) alors que **les individus dans l'affirmation de soi ont de la présence et sont sécurisants sans jamais être écrasants.**

2.3. Les stratégies compensatrices

Cet ego et cette personnalité conduisent aux stratégies pulsionnelles ou calculées (ou les deux) qui portent à vouloir convaincre. **Être convaincant permet alors de compenser le manque d'affirmation de soi.**

Cette stratégie du convaincant peut s'exercer de différentes façons : nous trouverons le manipulateur (soit qui se protège, soit qui cherche un profit) ou le sauveur (soit qui est protectionniste, soit qui est marchand de vérité).

3. Le convaincant manipulateur

Le convaincant est un manipulateur. Il a de l'ego, de la personnalité et de l'habileté. Une certaine force lui permet d'exercer un pouvoir à son profit. Cette attitude semble inacceptable, pourtant elle satisfait le fantasme de pouvoir... et les besoins de réussite.

Dans tous les cas, une telle attitude reflète un manque d'affirmation de soi.

3.1. Le manipulateur qui veut se protéger lui

Quand celui qui manque d'affirmation de soi n'a **pas su compenser avec assez d'ego**, il manipulera son interlocuteur dans le seul but de se protéger lui-même. **S'il en retire un profit, c'est seulement celui de ne pas se sentir en danger.**

Pour cela, il démontrera à l'autre qu'il se trompe, afin de l'affaiblir. Quand on lui dit blanc, il répond noir. Il est toujours contre votre point de vue, non pas pour avoir raison, mais pour faire en sorte que vous ayez tort. **Il est égocentrique**

Espérant ainsi (inconsciemment) vous affaiblir, **il en retire un sentiment de sécurité.**

Il mettra ses idées en avant, contre celles des autres, faisant valoir ses arguments jusqu'au point où son interlocuteur est "convaincu". Le convaincant contre le convaincu... quel tableau ! Naturellement tout le monde ressort perdant d'une telle démarche. C'est l'attitude du "**destructeur bazooka**" (voir le livre [L'art d'être communicant](#) page 187).

3.2. Le manipulateur qui cherche un profit

S'il a **su compenser avec un ego puissant et une personnalité habile**, il n'aura plus besoin de se protéger d'autrui. Il aura plutôt besoin d'avoir des projets et de les réaliser. Pour cela, peu lui importe que ce soit au détriment d'autrui. Il tentera cette fois-ci de compenser son manque d'être par un plus de faire ou d'avoir. C'est le niveau "**intérêt**" (voir le livre [L'art d'être communicant](#) page 190 à 1194).

Il souffre aussi d'un manque d'affirmation de soi... c'est à dire d'accueil de soi. Il se protège ici, non plus des autres, mais de ce qu'il n'a pas accueilli en lui. Sa compensation

par l'ego lui permet de ne plus se sentir en danger avec autrui, mais il se protège encore de lui-même dans un vertige de projets, d'actions et d'avoirs. **Il est égoïste.**

Pour arriver à ses fins, il peut simuler qu'il va dans votre sens, afin de mieux vous utiliser. Il aura su vous convaincre qu'il est votre ami, qu'il se préoccupe de vous. En réalité, **sans état d'âme, il vous laissera tomber dès qu'il n'aura plus besoin de vous.** Que cela vous agrée ou vous détruise lui importe peu. Son projet n'est pas de vous détruire, votre bonheur ou votre malheur lui sont indifférents.

Nous rencontrerons ce manipulateur dans des situations forts différentes :

- Il y a la mauvaise **démarche commerciale** où le client est astucieusement manipulé (une attitude méritant le nom de "commerciale" ne doit pas comporter une telle stratégie malsaine).

- Il y a les arguments convaincants conduisant un **arriviste** à avoir une promotion. Dans une version extrême nous trouverons **l'homme d'affaire qui a convaincu le capitaine du Titanic d'augmenter sa vitesse** malgré son expérience et sa réticence... étant en fin de carrière, conscient du danger, il a résisté, puis il a accepté sur cet argument "imaginez les honneurs juste avant votre départ à la retraite..." nous connaissons la suite!

- Il y a les mensonges séducteurs et malhonnêtes pour remporter une élection... qui ne font que décourager les électeurs et augmenter l'abstention.

- Plus simplement, nous rencontrons aussi le **manipulateur ordinaire** qui, par un **habile énoncé de sa difficulté, génère chez l'autre un sentiment d'obligation à donner son aide** pour un rangement, un nettoyage ou un bricolage... **sous peine de se sentir coupable!**

4. Le convaincant sauveur

C'est aussi un manipulateur, mais ici **son projet est d'aider autrui.** Il n'a pas non plus d'affirmation de soi. Ce qu'il a construit d'ego, pour compenser cela, le porte à vouloir se rendre utile. Il aura besoin de se sentir indispensable. C'est l'attitude "**caché st Bernard**" (voir le livre [L'art d'être communicant](#) page 181).

Il déborde d'affectivité mais n'est pas doué pour la chaleur humaine. **La différence entre l'affectivité et la chaleur humaine** est que **l'affectivité étouffe, alors que la chaleur humaine réchauffe.**

En vérité **il suit ce qu'il croit, mais ne tient pas vraiment compte de l'autre.** Même si tel n'est pas son souhait, **sans le vouloir, il risque de détruire son interlocuteur.**

Selon la puissance de son ego:

- 1- Soit il cherchera juste à se rendre (maladroitement) utile en tentant de protéger l'autre.
- 2- Soit il cherchera à le convaincre de "sa vérité" quand il suit une quelconque idéologie dont il est persuadé qu'elle sera salvatrice pour son interlocuteur.

4.1. Le manipulateur qui veut aider

Même si cela n'apparaît pas au premier coup d'œil, ce **protectionniste** manipule aussi. **Il tente de persuader que son conseil est le bon.** Une de ses phrases préférées sera peut être "moi à ta place". Généreux de ses conseils, normatif, il prétend savoir ce qui est bien pour vous. Il peut le faire avec délicatesse, mais on sent très bien qu'il insiste pour démontrer que c'est lui qui a raison.

Dans la version extrême, **il est très étouffant**, insupportable. Mais dans la version ordinaire, c'est aussi chacun de nous quand nous insistons pour faire valoir un de nos conseils à quelqu'un qui n'en veut pas. Les "tu devrais..." ou "il faudrait que tu..." ou "tu ne devrais pas..."

Vous savez **toutes ces petites phrases** : "tu devrais moins manger", "tu fumes trop", "il faudrait que tu fasses un peu de sport". ou encore "repose toi je m'en occupe", "laisse, je vais le faire", "je vois que tu as besoin d'aide, je vais te donner un coup de main".

Toutes ces petites phrases ont leur place tant qu'on respecte et qu'on écoute l'autre et ce qu'il souhaite. Mais quand elles sont envoyées sans qu'on se préoccupe de sa volonté à lui, elles ne sont que le résultat d'un **attitude de sauveur manipulateur.**

L'aide, c'est quelque chose qui se propose, pas qui s'impose.

Un conseil ça se donne... mais donner, ce n'est pas imposer. Quand on donne vraiment, l'autre dispose et ne subit aucune pression. Quand on donne vraiment, on peut même accorder que l'autre ne veuille pas de ce qu'on lui donne.

4.2. La manipulateur qui veut faire bénéficier de " La Vérité "

Dans sa **version un peu "illuminée"**, le sauveur veut persuader d'une vérité. Cette vérité peut aussi bien n'être que la sienne (dans ce cas on se rapproche des exemples ci-dessus), ou bien elle peut être emprunté à un autre, ou à un groupe d'autres. Cette cause "salvatrice", cette "Vérité" peut être **philosophique, politique, religieuse, sectaire.**

Il veut en convaincre ses interlocuteurs, ainsi persuadé de les éclairer... Il est sincère, mais [tout en essayant d'éclairer, il fait de l'ombre.](#)

Même si ces idées sont intéressantes, même si elles sont pertinentes, le fait qu'il les impose sans respecter la pensée d'autrui gâche beaucoup. D'autre part, comme **il idéalise** les idées auxquelles il se raccroche et qu'il impose, **il les perçoit sans discernement.**

C'est le domaine des idéologies étouffantes dont les sectes sont la triste caricature mais que l'on trouve hélas dans toute idéologie... même dite "normale".

A partir du moment où une idée compte plus qu'un individu, il y a danger pour l'intégrité... car nous sommes sous la menace du convaincant !

5. Convaincre c'est détruire un peu

Que le projet soit d'aider ou de profiter, "convaincre c'est détruire un peu". Pour comprendre cela, il est essentiel de saisir comment les racines de notre pensée y sont affectées et comment **notre intégrité en est psychologiquement ébranlée**.

5.1. La racine des pensées

Une pensée, un avis, un point de vue... ça a l'air de quelque chose d'ordinaire. En réalité, une pensée, un point de vue ou un avis s'appuie sur ce qu'il y a de plus intime chez un individu. Contredire un point de vue, c'est porter atteinte à l'intégrité de cette intimité.

Version SAUVEUR ordinaire : J'aime cet exemple de la personne qui dit "**je ne vau rien. Les autres ont de la valeur, mais pas moi**". Pour son bien, un interlocuteur aura envie de la convaincre du contraire "Mais si tu as de la valeur... à mes yeux tu en as beaucoup... tu as réellement des qualités, etc..." Il s'agit là d'une situation que j'ai réellement rencontrée où j'ai seulement dit à cette personne "Pour quelle raison pensez vous que vous n'avez pas de valeur?" Elle me répondit "ma mère m'a abandonnée. Comme en principe une mère ne fait pas cela, c'est que je ne valais pas grand chose" On voit ici que cette femme protège la valeur de sa mère en niant la sienne... car, à ses yeux, elle a plus besoin d'avoir une mère que d'avoir de la valeur.

Quand on lui dit maladroitement, soi-disant pour son bien, "Mais si, tu as de la valeur"... **on lui détruit simplement la mère qu'elle essaye de se construire**.

Version MANIPULATEUR ordinaire : par exemple, une personne dit simplement "**j'aime vraiment cette photo**" en commentant ce cadre qu'elle aperçoit au mur représentant une île au milieu de l'océan pacifique. Elle n'aimera pas à ce moment qu'un interlocuteur lui oppose aussitôt "On doit drôlement s'ennuyer là-bas. Moi je trouve ça moche!"

Celui qui fait cette remarque tente de faire prévaloir son propre point de vue (premier cas de manipulateur).

Cela paraît si peu important, vu de l'extérieur. Pourtant si vous demandez à celui qui aime la photo "qu'est-ce que tu aimes dans cette île?", et qu'il vous répond "c'est un endroit privilégié où l'on pourrait se retrouver en famille... et la famille, pour moi, c'est très important"... Alors vous découvrez que lui dire "On doit s'y ennuyer, c'est moche" porte atteinte aux racines de sa pensée, c'est à dire à ce que représente la famille à ses yeux.

Dans les deux exemples ci-dessus, nous sommes bien loin des moyens de pression utilisés par les "spécialistes". **Il ne s'agit que de situations ordinaires... où pourtant l'écrasement est notoire**. Dans le premier cas (je ne vau rien), le but de l'opposant était de **rassurer**, dans le deuxième (J'aime cette île) le projet de l'opposant était de **faire prévaloir son propre point de vue**. Dans les deux cas, il porte atteinte à l'intégrité des racines de pensée de l'autre.

5.2. Le principe soustractif

La maladresse est que, même pour le bien de l'autre, **on tente de lui ôter son point de vue afin qu'il le remplace par le notre**. Une sorte de tentative de **clonage mental**. Tenter de convaincre, c'est tenter de cloner. Quand ça marche, il ne peut qu'en résulter un **appauvrissement de la pensée**. Une sorte de **consanguinité intellectuelle** dont il ne peut résulter que des **infirmités mentales**.

Dans ce contexte soustractif, tout le monde essayant de convaincre tout le monde, la diversité ne produit pas de richesse mais un assombrissement. Un peu **comme le mélange des couleurs sur une palette d'artiste**, s'il y en a trop... ça devient noir ou marron foncé (voir caca d'oie). Il s'agit ici, en **colorimétrie**, du mode soustractif où **chaque couleur retient une partie de la lumière...** en les mélangeant toutes, il n'y a plus de lumière reflétée car elle est retenue en totalité.

Pareillement, chaque individu revendiquant son point de vue, retient une partie de la lumière... l'éclairage en est diminué ! **La diversité, dans ce cas, loin d'éclairer l'esprit ne fait que l'assombrir.**

5.3. Le principe additif

Dans le principe additif, en colorimétrie, il ne s'agit plus de la palette d'artiste peintre, mais d'**émissions de lumières colorées**. La lumière y existe par elle-même. Elle **ne résulte plus d'un "reste non retenu" par une peinture...** Elle est une émission à part entière.

Cette lumière colorée ne retranche rien. Si bien qu'**en ajoutant plus de couleurs variées du spectre, on se rapproche de la lumière blanche.**

Dans le mode soustractif le mélange de peintures rapproche du noir. **Dans le mode additif**, le mélange des lumières rapproche du blanc. Dans un cas les différences, en s'ajoutant, amènent de l'assombrissement, dans l'autre elles amènent de la clarté.

Quand on dit que les différences de points de vue sont sources de richesse, faut-il encore fonctionner en mode additif. C'est à dire une attitude dans laquelle les différences de pensée s'ajoutent et non un comportement visant à remplacer la pensée de l'autre par la notre.

Les différences sont sources de richesse uniquement en mode additif. On pourrait dire, uniquement quand on fonctionne en mode **positif (reconnaissance)**, plutôt qu'en mode **négatif (négation)**.

Le **mode additif** est le **mode communicant**, le **mode soustractif** est sur le **mode relationnel** (pour plus de détails, voir l'article sur l'[assertivité](#), ou le dossier sur la [communication](#)).

L'efficacité de la circulation des informations dépend du mode choisi.

6. Informer avec efficacité

Respecter les racines de pensée de l'autre permet de mieux être compris. Nous pourrions ainsi informer avec efficacité, néanmoins sans chercher à convaincre. Pour parvenir à cette qualité et à cette efficacité de l'information, il est fondamental de bien comprendre ce que signifient "être positif", "être négatif" et "s'appuyer sur la raison".

6.1. Être positif (attention au contresens !)

Être positif c'est "**reconnaître ce qui est**". Reconnaître ce qui est, c'est ajouter l'info à l'info. C'est considérer l'ensemble des éléments. C'est **s'appuyer sur la raison de l'autre autant que sur sa raison à soi**.

Trop souvent on pense qu'être positif c'est mettre l'accent sur le fait que tout va bien. Une sorte d'optimisme forcené qui n'est en fait qu'une négation de ce qui ne va pas.

Être positif, en vérité, c'est reconnaître ce qui va, autant que ce qui ne va pas. C'est une sorte de **pragmatisme**, d'**objectivation**, dans laquelle on bénéficie de la lecture de l'ensemble des données. C'est une attitude permettant de prendre connaissance de tout l'énoncé d'un problème afin d'aboutir à une solution pertinente.

6.2. Être négatif

Celui qui nie ce qui va bien et ne mentionne que ce qui ne va pas est bien sûr négatif (c'est même la version habituellement décriée). Mais celui qui nie ce qui ne va pas et ne mentionne que ce qui va, l'est tout autant (cette version là est moins connue et conduit à un lourd contresens).

Être négatif, **c'est être dans la négation de ce qui est**. C'est nier une part de l'info, méconnaître une part de l'énoncé. Cela conduit à des solutions erronées. Ne tenant compte que d'une part des données, même quand le raisonnement est juste par rapport aux éléments reconnus, la solution demeure fautive par rapport à l'ensemble, dont une part est niée.

Convaincre, c'est nier la part de donnée de l'autre. Quand on veut faire passer une information, il y a mieux à faire que convaincre : S'appuyer sur la raison de l'autre.

6.3. S'appuyer sur la raison

L'habitude, pour faire passer une info, est de chercher à convaincre en trouvant les arguments qui vont anéantir les idées du contradicteur potentiel.

Si nous souhaitons réellement que notre info passe, mieux vaut s'appuyer sur la raison de l'autre. Avant d'énoncer ses raisons à soi, il est essentiel de valider celle de notre interlocuteur. Il est fondamental de **toujours s'ouvrir avant d'expliquer**.

N'oublions pas que **"ramener quelqu'un à la raison", c'est le ramener à ce qui fonde sa pensée (et non à ce qui fonde la notre)**. Par exemple quelqu'un qui s'énerve se calmera si on veut bien entendre ce qui l'agace et qu'on en reconnaît l'importance à ses yeux. Il s'excitera par contre davantage si on s'évertue à lui expliquer qu'il n'a pas de raison de s'énerver !

Si quelqu'un n'est pas d'accord avec vous, commencez par lui permettre d'exprimer son opposition, puis aidez-le à en expliciter le fondement. Faites cela jusqu'à un point où vous pourrez naturellement lui dire que vous comprenez parfaitement ce qui fonde son désaccord et que par rapport à cela, son désaccord est tout à fait légitime.

ATTENTION : L'aider à expliciter sa raison, ne veut en aucun cas dire qu'on se tait pour le laisser parler en attendant qu'il ait fini ! Cela ne signifie pas non plus qu'on met en œuvre une habile stratégie manipulatrice.

Cela veut dire qu'on se sent réellement concerné par ce qui fonde la pensée de notre contradicteur (racine de sa pensée) et qu'on l'invite sincèrement à nous éclairer sur ce qui l'amène à ne pas être d'accord. **La validation qui en résulte est une réelle reconnaissance et non une astuce pour arriver à ses fins!**

A partir de là, quand nous avons reconnu la valeur de sa raison, nous pouvons lui exposer la notre. **A ce moment notre information passera... car le passage est ouvert.**

Rappelons-nous que nous ne pouvons pas en même temps prouver à quelqu'un que sa raison est nulle (donc qu'il est stupide) et ensuite espérer qu'il nous comprenne intelligemment ... Il faut choisir !

7. Communication et manipulation

7.1. La relation est toujours manipulatrice

Trop souvent les notions de relations humaines et de [communication](#) sont mêlées. Or il s'agit d'attitudes fort différentes.

Être relationnel, c'est être relié, relatif, dépendant, affectif, **c'est quand les paroles et les idées comptent plus que les gens.**

Être communicant, c'est être ouvert, affirmé, indépendant, chaleureux, **c'est quand les gens comptent plus que les paroles et les idées.**

Dans la relation, soit on est manipulé, soit on manipule. Dire "j'ai des relations", c'est parler de ceux dont on peut se servir, pas de ceux qu'on considère. Il existe un terme qui évoque ce qu'est réellement la communication: l'assertivité.

7.2. L'assertivité

Le mot vient du **mot anglais ASSERTIVENESS**. Initié par Andrew SALTER psychologue New-Yorkais dans la moitié du siècle dernier.

Ce mot, désigne un véritable état de communication. C'est l'affirmation de soi dans le respect d'autrui. C'est la capacité à exprimer son propre point de vue sans porter at-

teinte à l'intégrité de son interlocuteur. Lire aussi l'article de septembre 2002 sur [l'Assertivité](#).

8. Respect et considération

Être communicant, c'est avant tout un état d'esprit. Plutôt que de chercher à convaincre ou à manipuler (même pour le "bien" de l'interlocuteur), celui qui est communicant va donner de la considération et **voir la différence de l'autre comme une richesse**. Nous sommes alors au cœur de ce que l'on peut appeler de **vraies ressources humaines**. Lire à ce sujet l'article de janvier 2001 sur [la bonne distance dans le management](#).

8.1. Les différences

C'est presque un lieu commun de dire aujourd'hui qu'il faut **respecter les différences**. Sur le plan idéologique, cela est plus que satisfaisant. Mais ce qui le serait encore plus, c'est que ce soit une réalité quotidienne.

Or **dans l'ordinaire quotidien de chacun, la capacité à respecter les différences est bien mince**.

Par exemple, imaginons que vous n'aimiez pas du tout une émission de télévision. Vous n'en parlez pas car cela ne vous intéresse pas, mais soudain, une personne vous dit qu'elle adore cette émission, qu'elle est fabuleuse.

Spontanément :

1 **validerez** vous son point de vue ? Avez vous aussi le souhait d'en connaître le fondement en le considérant comme une richesse ?

2 Ou bien tenterez vous directement de lui exposer le votre... un peu pour le convaincre et ne pas le laisser dans cette erreur ?

Quand nous voyons que la plupart du temps les différences sont si peu accueillies, si peu respectées dans des situations aussi anodines que celle évoquée ci-dessus, qu'en est-il de différences plus importantes?

8.2. La tolérance (un mépris déguisé en respect)

La tolérance est évoquée comme un remède au rejet de la différence. Naturellement **la tolérance est infiniment préférable à l'intolérance**. Cependant, comment vivez-vous **une situation où vous sentez qu'on vous tolère...**? C'est seulement mieux que de s'y sentir rejeté. Mais ce n'est pas agréable tout de même.

En effet, une marge de tolérance, en mesure scientifique, indique une marge d'erreur. **Être toléré, c'est être considéré comme une erreur qu'on supporte...** et c'est insupportable.

La tolérance est bien éloignée du respect et de la considération. Elle est bien loin de permettre de considérer la différence comme une richesse.

8.3. La considération

S'il est souhaitable d'évoluer **de l'intolérance vers la tolérance**, il l'est encore plus d'évoluer **de la tolérance vers la considération**.

Avec la considération, il ne s'agit plus de supporter la différence, mais de la regarder comme une richesse. La différence renseigne sur une autre vision du monde qui va ajouter à notre perception personnelle. **C'est un incontournable instrument de croissance**. C'est le meilleur moyen d'échapper aux effets dévastateurs d'une pensée unique.

Avec la considération, nous remarquerons que nous devenons capables d'entendre une différence avec respect. Sur un point aussi ordinaire que celui de l'émission télé (aimée par un autre et détestée par nous), nous cesserons d'avoir la réaction de faire valoir notre point de vue et de convaincre l'autre qu'il a tort.

Les petites différences ordinaires, auxquelles nous sommes confrontés, sont une sorte de **mini test très révélateur de la réalité de notre capacité de considération**. Il ne s'agit plus ici d'être le "bien pensant social" répondant à des critères aseptisés et intellectuellement corrects, mais plutôt de mesurer une réalité de notre attitude vis-à-vis d'autrui.

9. Être entendu et compris sans chercher à convaincre

9.1. Dans les situations d'agressivité

Face à l'agressivité, **la tentation est grande d'inviter l'autre à se calmer, de lui expliquer qu'il n'a pas de raison de se mettre dans cet état**, ou pire encore... qu'il n'a pas à nous parler comme ça !

L'agressivité est une des difficultés rencontrées dans le monde professionnel. Mais nous la retrouvons aussi, hélas, dans la vie quotidienne. Depuis les situations familiales ordinaires jusqu'aux troubles sociaux majeurs, la violence est souvent présente. Nous trouverons aussi des violences plus discrètes, mais très présentes, comme celles décrites dans l'article de mai 2001 sur les [personnes âgées](#) (petites violences ordinaires).

Depuis les situations les plus douces jusqu'à celles nécessitant des interventions musclées, il est naturellement impossible de proposer une attitude stéréotypée, qui serait efficace en toute situation.

Nous remarquerons pourtant que le plus souvent, **face à l'agressivité et aux destructeurs, se protéger ou se justifier rend vulnérable**. De nombreuses situations s'aggravent faute d'avoir su entendre et valider la raison de l'autre. Il est donc essentiel **d'apprendre à entendre et valider, même quand on ne peut pas donner satisfaction**. Cette notion est fondamentale et évite de mettre le feu émotionnel là où il y a risque d'incendie.

Penser à valider la raison: pour y parvenir, faire l'apprentissage des [5 points de validation](#) est important. Se rappeler que **ramener quelqu'un à la raison, c'est avant tout lui permettre d'exprimer les fondements de sa raison pour ensuite la valider** avant de lui exprimer notre point de vue.

Ramener quelqu'un à la raison, c'est le ramener à sa raison, c'est à dire à ce qui fonde sa pensée. En aucun cas ce ne peut être de lui expliquer la notre au détriment de la sienne (convaincre). Expliquer à quelqu'un qu'il n'a pas de raison ou que sa raison est mauvaise est pour lui très excitant et constitue une mauvaise façon de procéder.

Pour apaiser ou pour ne pas aggraver la violence, il est fondamental d'être libre de cette pulsion de convaincre, dont nous avons vu si dessus à quel point elle est répandue.

D'autre part, **une personne qui se sent validée, qui a reçu de l'attention, est généralement prête à en donner à son tour**, lorsqu'elle ne se sent plus en danger.

9.2. Dans les métiers de soins

Le domaine de la santé est par excellence un de ceux où il est important d'être entendu et compris. Mais c'est sans doute, contre toute attente, **un de ceux où l'on tente le plus de convaincre et de manipuler**. Naturellement... c'est pour le bien des patients... mais qu'en est il au niveau de l'efficacité ?

Il est tellement tentant pour un médecin ou un soignant d'expliquer, de convaincre, d'argumenter, de "ramener à la raison".

Quand le médecin voit par exemple **un patient qui ne veut pas rester hospitalisé** et qui se met en danger en retournant chez lui, que d'efforts pour l'en dissuader en lui expliquant les risques auxquels il s'expose... Ce n'est pas de lui expliquer ces risques qui ne va pas... c'est de le faire sans entendre ce qui le tracasse.

Quand un patient **crain une intervention chirurgicale**, le chirurgien s'évertuera aussi à lui expliquer l'intervention... mais pas à entendre son inquiétude.

Quand un **patient greffé ne prend plus les médicaments antirejet**, le médecin tentera de le ramener à la raison... mais sans entendre la raison pour laquelle le patient (volontairement ou involontairement) a des difficultés à vivre sa greffe.

Plus simplement, **quand un patient est tendu**, le soignant lui dit "ne soyez pas si tendu" sans écouter ce qui le crispe.

Ou encore si le **malade abusant de l'alcool** s'obstine à boire, le médecin lui assènera : "savez-vous seulement les dangers que cela vous fait courir? Vous voyez dans quel état cela vous met?". Mais il oubliera de s'ouvrir le moins du monde à ce qui a rendu l'alcool nécessaire pour ce patient. Le plus souvent, il n'y songera même pas car **hélas, le fait de combattre l'alcool est à ses yeux plus important que de comprendre celui qui en consomme**.

Nous trouverons les mêmes dérapages avec le tabac ou la drogue... ainsi qu'avec toute attitude addictive.

Toutes ces attitudes du monde médical envers les patients ne sont heureusement pas systématiques, mais elles sont encore beaucoup trop fréquentes. Depuis 14 ans que

j'anime des formations en milieu hospitalier avec 300 à 500 stagiaires par an, je rencontre si souvent cette attitude. Elle est naturellement motivée par le désir de faire passer la bonne information, en vue de préserver la santé. Mais, cette information passe mal.

Pour que l'information passe, il est souhaitable :

- 1- D'abord d'entendre la raison du patient opposant
- 2- Puis de Valider cette raison
- 3- Alors ensuite, et seulement ensuite, de donner les informations adéquates.

Ces informations seront ainsi mieux reçues, mieux comprises et mieux acceptées par le patient.

9.3. Dans le management

Cadres et directeurs ont pour tâche de faire en sorte que leur équipe assure avec efficacité une certaine production. Cette production satisfait des objectifs et respecte des protocoles.

Pour mener leur tâche à bien, les cadres ou les directeurs doivent **motiver leur équipe et faire passer les informations** nécessaires à la qualité des réalisations.

La croyance moderne veut que pour y parvenir ils soient convaincants. Il rencontrent ainsi de l'opposition, des résistances et des démotivations. Alors ils tentent de mieux convaincre encore... car **ils pensent que la difficulté vient du fait qu'ils n'ont pas été bien compris.**

En fait **la difficulté vient surtout du fait que leurs collaborateurs eux, ne se sentent pas compris.** Or entendre leurs collaborateurs génère chez les dirigeants une crainte, surtout quand ils savent qu'ils ne peuvent pas satisfaire leurs demandes.

Ayant malgré tout compris intellectuellement que leurs collaborateurs veulent se sentir compris, ces responsables osent parfois des " **je vous écoute** " et des " **je vous comprends** " Mais, trop souvent, ces mots sonnent creux et **résonnent plus qu'ils ne raisonnent.** Ils ont un parfum d'évitement, plus qu'un arôme de compréhension. Le remède devient alors pire que le mal car la confiance se fait défiance.

Pour y remédier, je vous renvoie à mon article de janvier 2001 [La bonne distance dans le management.](#) Il est inutile que j'en répète le contenu ici.

9.4. Dans la vie familiale

C'est souvent avec ceux qu'on aime le plus qu'on est le moins doué pour la communication. Nous pensons si bien connaître nos proches (enfants, conjoint, parents) que **nous sommes trop persuadés de savoir ce qu'ils vont dire quand ils commencent à parler.** La tendance est alors hélas de réagir à leur propos avant de leur avoir permis de les exprimer complètement.

Nous avons tellement besoin de cette sécurité qui consiste à les connaître et à ce qu'ils soient comme nous les imaginons, que nous ne pensons que trop rarement à les découvrir.

Conseils, idées, reproches, jugements et espoirs sont évoqués sans ménagement, même quand c'est avec tendresse. Que ce soit pour l'éducation, pour des conseils de santé ou pour la ligne, pour le sport, pour la nourriture ...etc.

Entendre l'autre tel qu'il est c'est prendre le risque de le rencontrer différent de ce qu'on imagine. C'est prendre le risque de faire la vraie rencontre de l'autre. Cela peut nous faire peur... peur de le perdre, de perdre une illusion... **Au fond le seul risque en le rencontrant c'est seulement qu'il cesse de nous manquer.**

Cesser d'essayer de convaincre ses proches et les entendre vraiment c'est se guérir des manques.

Dans le cas particulier du couple, lire l'article de février 2001 sur la [Passion](#).

Reste à se rencontrer soi-même et à essayer de **cesser de se convaincre soi-même qu'on doit être un autre.**

10. Cesser de se convaincre soi-même

10.1. Se remettre aux commandes de sa vie

Si nous ne sommes pas doués pour l'écoute de nos proches, nous le sommes probablement encore moins pour l'écoute de soi! **Nous avons pris l'habitude de nous convaincre nous-mêmes de mille choses.** Parfois nous tenterons de nous rassurer en nous convainquant des qualités imaginaires. D'autres fois nous nous trouverons trop ceci ou pas assez cela, nous convainquant de fragilités justifiant nos égarements. Nous savons aussi nous convaincre que rien n'est de notre faute, qu'on y est pour rien et que tout est à cause des autres.

Or **croire qu'on y est pour rien** et que tout est à cause des autres **revient à dire qu'on est rien...** et **cela gâche beaucoup l'affirmation de soi!** L'affirmation de soi y est aussi détruite que dans la culpabilité où l'on croit que tout est de notre faute.

Il est judicieux de cesser de se convaincre pour mieux s'entendre.

10.2. Force, négation et culpabilité

La fâcheuse **mode du "positif" à tout prix** nous conduit à nous mentir à nous-mêmes. Nous nous répétons alors "t'inquiètes pas, ça va aller, ne vois que le bon côté des choses". Nous pouvons même trouver là de mauvais usages de la visualisation positive, quand celle-ci est utilisée pour se nier soi-même au lieu d'être utilisée comme une ressource.

D'un autre côté la **mode de la maîtrise de soi** nous conduit à de fréquents auto-reproches culpabilisants: "Tu as encore craqué!", "Zut tu n'as pas été à la hauteur!", "Bon sang tu es trop faible!"...etc.

Quand ce que nous sommes ne nous plaît pas, nous tentons alors de nous convaincre de l'importance de tel ou tel projet... pour nous dynamiser artificiellement. Nous y croyons. Nous devons parfois aller jusqu'au bout de ce "projet écran" avec beaucoup de force... pour découvrir que cela ne change rien.

Le seul avantage est que nous y aurons perdu de l'énergie et serons donc ainsi moins capables de nous fuir, de nous convaincre... et plus enclins (ou obligé) à nous rencontrer nous-mêmes.

La notion de "pouvoir sur soi" ne se trouve pas que dans notre culture. Elle semble une émanation naturelle de l'être humain. Comme je l'avais signalé au début de cet article, peut être est-ce un vestige de l'évolution, exigeant le pouvoir, au nom de la survie. L'animalité des échanges en découle naturellement avec les autres et avec soi-même. Lire à ce sujet [le passage sur l'humanisation des échanges](#) dans l'article de septembre 2001 sur l'assertivité.

Si le **pouvoir sur l'autre** est tout de même parfois dénoncé comme une pratique inconvenante (voir dangereuse), celle qui consiste à rechercher un **pouvoir sur soi** elle, est plutôt recherchée et valorisée. Elle est pourtant tout aussi pernicieuse. Elle invite à considérer ce qu'on est comme mauvais et à le remplacer par autre chose de meilleur. **Les amputations de soi, qui en découlent, conduisent chez le psy.**

10.3. Respecter sa propre différence

Plutôt que de chercher à se convaincre ou à se maîtriser, **mieux vaut entendre ce qui s'exprime en nous.**

Pour ceux qui croient que ce qui se passe en nous est dû à de **mauvaises sources qu'il faudrait combattre**, il est urgent de **découvrir que ce qui nous gêne ne fait, le plus souvent, que nous connecter à une part de soi réclamant une écoute.** C'est même une des causes majeures de notre **stress** qui ne fait que souligner cela. Lire à ce sujet l'article de novembre 2001 sur [Stress et mieux être](#).

Pour comprendre ce mécanisme des parts manquantes de soi vous pouvez trouver des précisions dans le dossier psychothérapie au chapitre [La quête des parts manquantes](#).

Aussi séduisante que soit la capacité à convaincre autrui ou à se convaincre soi-même, j'ai souhaité à travers cet article vous en montrer les risques.

Il peut être utile de s'extraire du dogme "convaincre" pour récupérer le discernement nécessaire à la qualité de la communication et sortir des embrouilles manipulatoires qui produisent de nombreux effets indésirables (qu'ils soient discrets ou caricaturaux).

Thierry TOURNEBISE

Eclairer sans produire d'ombre

Thierry TOURNEBISE

Eclairer autrui peut générer de l'ombre en lui.

Quand nous croyons lui apporter ainsi quelque lumière il nous arrive de ternir sa propre pensée. Ces quelques lignes proposent une réflexion sur la façon d'éclairer autrui sans lui produire une telle ombre.

25/02/2000 © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Des lumières bien fêtes

Les illuminations de ces fêtes de fin d'année 2000, **soulignent un moment de joie rempli de souhaits et de cadeaux...** Même si elles font en même temps un peu ressortir quelques ombres d'inégalités, car tout le monde n'a pas les mêmes moyens de faire la fête, les arbres, les rues et les villes sont néanmoins enguirlandés et cela ressemble à un moment de féerie.

"Illuminer". "Éclairer". **Ce sont des termes également utilisés pour parler de notre pensée.** Nous parlerons d'une **idée lumineuse**. Nous demanderons parfois à être éclairé (recevoir une explication). Nous dirons **faire la lumière sur un problème** (le résoudre).

On peut aussi **se faire enguirlander...** ça revient même à dire que là, c'est notre fête...! Et ça n'a rien de féérique! Ainsi, **il arrive parfois qu'une personne veuille nous éclairer sans que nous le souhaitions.** Cette **lumière imposée** vient souvent ternir notre pensée personnelle et notre interlocuteur, pour manifester l'éclat de son point de vue, s'acharne à mettre le nôtre dans l'ombre. Comme si notre pensée (à nous) n'avait pas de valeur, ne méritait pas de lumière. **Alors nous nous sentons un peu enguirlandé... mais avec les pensées "lumineuses" de l'autre...** et ça, c'est plus encombrant que décoratif!

Grâce à l'ombre et la lumière, **certains contrastes donnent du relief** (comme en peinture, dessin, photo etc.). Mais **sur le plan humain, les contrastes semblent hélas moins appréciés.** Trop souvent, nous assistons à une pratique qui fait disparaître les reliefs que nous offrent les différences de pensée. Cette pratique risque de conduire à un monde ressemblant à une photocopie ratée de la pensée de quelques-uns (soit toute noire soit toute blanche).

Je trouve que cette période de fin d'année est un moment propice pour examiner ce que nous montrent ces jeux d'ombres et de lumières. Voyons s'il est possible d'éclairer sans produire d'ombre car il semble que, même en physique optique, les deux soient associés.

2. Un effet inattendu de l'éclairage

Un des effets inattendus de la lumière, c'est que plus l'éclairage est fort, plus il génère d'ombre. **Il y a toujours une face éclairée et une face cachée.**

On le voit particulièrement bien sur notre Lune. **Le côté éclairé par le soleil est lumineux et chaud...** et dans le même temps, **il en découle que l'autre côté est sombre et froid.**

En serait-il de même des idées? **Plus on les éclaire d'un côté, plus elles deviennent sombres de l'autre?** En effet, ce qui satisfait l'intellect sous un angle, augmente souvent sa frustration sous un autre!

La source des conflits vient souvent du fait que **chacun veut éclairer sa propre face** (son point de vue à lui), interdisant aux autres d'éclairer la leur (leur point de vue à eux). **Chacun refusant à l'autre la "lumière" qui lui revient** sous prétexte qu'il n'y aurait

qu'une vérité, digne d'être éclairée pour être adoptée par tous. On voit ici poindre le sectarisme avec la destruction organisée des points de vue différents.

C'est évidemment un fléau de l'évolution humaine. **Même les bonnes idées, quand elles deviennent sectaires, deviennent dangereuses.**

Nous trouvons là une parfaite illustration : **essayer de convaincre, c'est éclairer tout en faisant de l'ombre.** C'est mettre son propre point de vue en lumière en faisant de l'ombre à l'interlocuteur. **C'est mettre la pensée de l'autre à l'ombre** (pour ne pas dire l'enfermer dans une prison ou des oubliettes).

3. Éclairer l'endroit et l'envers

Quand vous éclairez un objet vous n'augmentez la visibilité que d'une face de cet objet. Pour le voir entièrement, il vous faudra aussi en éclairer l'autre face. C'est à dire **vous mettre au point de vue opposé.**

Mais nous manquons de souplesse pour un tel exercice. Nous aimons surtout défendre notre point de vue. **Trop souvent, seul l'éclairage de notre point de vue compte!** Le côté opposé (pour ne pas dire adverse) ne mérite aucune lumière... si ce n'est des lasers pour l'exploser !

C'est tout le problème des pensées partiales. Problème de sectes, bien sûr, mais aussi problème terriblement quotidien de la communication où chacun défend sa pensée... et plutôt que de la partager il l'impose.

Peut être celui qui est atteint d'idéologisme doit-il simplement apprendre à repasser. Oui vous avez bien lu **repasser!**

Amusante analogie : **L'accès à la vérité, c'est comme quand on repasse le linge.** Le repassage optimum sera atteint quand on aura repassé l'endroit et l'envers de l'étoffe. La vérité est sans doute comme une telle étoffe. Il faut en éclairer les deux faces pour qu'il ne s'y trouve plus d'ombre ni de plis.

Pour cela saurons-nous apprendre à **éclairer aussi le point de vue de l'autre** afin qu'il n'ait pas besoin de se battre pour être entendu. Saurons-nous lui donner une qualité d'écoute et de confiance qui lui permette de s'exprimer plus facilement. **Saurons-nous avoir pour projet d'accéder à " sa vérité " pour ensuite, et ensuite seulement, lui faire par de la nôtre ?**

4. Ne pas confondre Lux et Passage

Le **lux** est une **unité de mesure de la luminosité.** Vous avez sans doute remarqué qu'il y en a particulièrement peu dans un **tunnel.** Quoi de plus sombre qu'un tunnel ! "être dans le tunnel", ne symbolise-t-il pas "être dans l'ombre", "être dans les problèmes". Pourtant **un tunnel, c'est une lumière !** Cela mérite quelques explications:

Sans doute je m'amuse à jouer sur les mots, mais là c'est franchement trop tentant ! **Une lumière ce n'est pas seulement un éclairage, mais aussi un passage.** Par exemple le centre d'un tube s'appelle la "lumière du tube". Toutes les personnes ayant

travaillé dans un laboratoire connaissent bien ce terme pour parler de leur matériel tubulaire. Un trou ou une fenêtre dans un mur s'appellent aussi une lumière. Un tunnel dans une montagne, c'est donc aussi une lumière dans la montagne.

Être dans le *tunnel* c'est donc aussi être dans la ***lumière!***

L'analogie vous semble-t-elle excessive? Pourtant nous avons tous observé dans notre vie, que **les moments difficiles (les zones d'ombre) sont souvent ceux par lesquels nous avons le plus progressé**. Ces zones d'ombre, curieusement, nous ont fréquemment permis de grandir, de gagner en maturité... elles nous ont éclairés!

Naturellement nous ne disons une telle chose qu'après être passé dans le tunnel! Car **quand nous y sommes, ça ressemble plus à un obstacle qu'à une ouverture**.

5. Projecteurs et ouvertures

Le mot **lumière** désigne donc deux concepts différents : **éclairage** ou **passage**.

Parfois les analogies nous aident à comprendre. Pour cela il faut oser s'éloigner quelques instants de la pensée habituelle. Le fait que le mot lumière désigne en même temps "éclairage" et "passage" nous renseigne un peu sur l'attitude qui nous permet de mieux communiquer, de mieux aborder les différences de points de vue, et même de **mieux accéder à ce qui est en nous**.

Avec l'**intellect**, nous avons pris l'habitude de comprendre en réfléchissant (**réfléchir** pour faire la lumière sur quelque chose... curieux, non !).

Pourtant, **plus nous réfléchissons**, plus nous développons **en même temps des zones d'ombre**. Par exemple la science, tout en nous sortant (fort heureusement) de l'obscurantisme médiéval, nous a montré la dimension de notre ignorance.

Nous pourrions dire que l'**éclairage** correspond à l'**intellect** et l'**ouverture** à la **conscience**.

La science éclaire, la conscience s'ouvre. Les deux ont de l'importance, mais elles n'opèrent pas de la même façon. Dans un prochain article, je parlerai de ce lien particulier entre la science et la conscience.

Habituellement, quand nous parlons d'éclairer, de faire la lumière, d'y voir clair, de comprendre, nous pensons surtout à une **puissance de réflexion** résultant d'un **capacité intellectuelle**. Or si cela fonctionne pour résoudre un problème mathématique (encore que l'intuition y a aussi de l'importance), ça ne marche pas pour résoudre les problèmes humains.

La qualité de la **communication** entre les humains dépend plus de l'**ouverture d'esprit** que de la **capacité intellectuelle**. Pour mieux communiquer, il est préférable d'être ouvert plutôt que d'être brillant.

Quelqu'un qui a une **ouverture d'esprit** aura de la **présence** et semblera "lumineux", chaleureux, mais sans affectivité (lire l'article sur le piège de l'**empathie**). Quelqu'un qui **essayera d'être brillant** sera **clinquant**, étouffant. Dépourvu de chaleur humaine, même avec du charisme, il ne fera que brûler ou étouffer ceux qui l'approchent (même admiratifs, ils ne seront qu'éblouis, aveuglés, endormis).

Ce qui est vrai pour la communication avec autrui l'est tout autant dans la communication avec soi-même.

6. Des Ombres comme des Lumières

Cette attitude d'ouverture avec les autres est également fondamentale avec soi-même. Mais saurons-nous nous ouvrir, en nous, à ce qui habituellement nous gêne ?

Combien de fois nous a-t-on rejoué **la fable de l'ombre qui est en nous!**? Depuis les fautes, les péchés, le mal et les démons qui nous habitent jusqu'à cet inconscient psy, rempli de choses plus ou moins malsaines où un enfant a la pulsion de tuer son père et de coucher avec sa mère... Certes, aussi bien la religion que la psychologie méritent un regard plus nuancé que ces quelques mots que je viens de jeter dans ce paragraphe. Mais il n'en demeure pas moins que **telle est la culture véhiculée**, telle est la résultante dans l'esprit du plus grand nombre de personnes. Il n'en demeure pas moins non plus que **la lutte contre le mal, hélas, continue...** même si c'est sous des formes plus modernes : Que la lumière soit plus forte... tous à vos lasers! Il faut éradiquer l'ombre, l'exploser !

C'est sûrement là le piège. **C'est justement ce type de lumière qui génère de l'ombre. Plus on éclaire pour vaincre**, plus on croit y voir clair, plus le mystère s'épaissit, **plus l'ombre augmente**. Souvent ce que nous identifions comme [mal être](#) n'est en fait que ce qui souligne **un manque**, une zone de vie restée vide, qui attend d'être comblée de notre attention.

Rappelons-nous plus haut de l'exemple du tunnel dans la montagne. **Et si ce qui semble être de l'ombre n'était en fait qu'un passage**. Un passage vers une part de nous-même qui attend un peu d'attention, un peu de considération, un peu d'écoute, de chaleur, un peu d'amour ?

Tout le travail [thérapeutique](#) à faire n'est autre que d'accomplir une rencontre entre celui que nous sommes et cette part de soi qui attend.

Pour accomplir cette rencontre aurons-nous l'idée ou le courage de considérer ce qui semble sombre, comme un passage, comme une lumière (comme pour le tube ou le tunnel) conduisant vers ce qui attend notre attention pour guérir?

Seulement faire le lien entre ce passé et ce présent, ce n'est qu'éclairer. Cela peut générer de l'ombre et produire l'inverse de l'effet attendu. Par exemple une personne découvrant qu'elle a développé les mêmes défauts que ses parents peut se désespérer, lutter contre ses défauts et finalement se mettre à se rejeter elle-même (comme elle a autrefois rejeté ses parents). Au contraire elle aurait pu utiliser cette ombre comme une opportunité pour comprendre ses parents. Elle n'aurait pas eu à se rejeter elle-même et en plus, elle aurait récupéré la dimension manquante de ceux dont elle est issue. D'autre part le défaut aurait spontanément disparu car sa seule raison d'être était de permettre un tel cheminement de [réhabilitation](#).

S'ouvrir, c'est vraiment combler le manque, réparer et se libérer définitivement, sans déplacer le problème. C'est éclairer les deux faces à la fois, c'est rendre sa juste place à ce qui était resté en suspend, comme dans une parenthèse de vie et qui attendait notre regard pour venir au monde. Dans l'exemple ci-dessus, c'est vraiment éclairer

le parent autant que soi-même. Éclairer l'un ne fait plus d'ombre à l'autre! C'est bien plus qu'un éclairage, c'est une ouverture donnant existence à chacun.

S'ouvrir c'est offrir une lumière à celui qui attend. Lui offrir une lumière, c'est à dire **un passage pour être reconnu**, entendu, considéré, accueilli, soigné.

7. La nuit du présent et le présent de la nuit

Nous arrivons donc aux fêtes de Noël et c'est **le moment des cadeaux**. La nuit de Noël, sous notre latitude est celle du solstice d'hiver (précisément le 21 ou 22 décembre), où **la nuit la plus longue précède le premier jour qui rallonge** !

C'est donc cet instant particulier de la nuit la plus longue, de l'ombre la plus épaisse... et pourtant celle où les cadeaux vont arriver.

C'est **la nuit du présent (du cadeau)**. C'est donc le moment à vivre pour recevoir **le présent de la nuit**. C'est à dire **ce passage qui permet d'aller vers plus de jour**. Ce passage, même quand il est sombre, n'est peut-être qu'un généreux tunnel offrant un judicieux passage vers soi et vers les autres.

Cette nuit du présent peut être la symbolique de l'**instant présent** (l'instant cadeau), qui à chaque moment de l'existence peut donner beaucoup à celui qui s'y ouvre.

Un des cadeaux à s'offrir et à offrir aux autres est sûrement d'**apprendre à éclairer sans faire d'ombre**, à **expliquer sans chercher à convaincre**. Développer une attitude de respect. Développer cette attitude envers les autres, mais aussi envers soi-même (il est plus important de savoir accueillir ce qu'on est que d'apprendre à le maîtriser). **Pour être meilleur, ne devenons pas un autre: cessons plutôt d'être un autre.**

Les différents articles de ce site vous indiqueront quelques pistes pour y parvenir. Que ce soit sur la [communication](#), sur la [psychothérapie](#) ou sur les diverses applications [personnelles](#), [familiales](#) ou [professionnelles](#). De nombreux détails se trouvent aussi à votre disposition dans les publications d'[ouvrages](#) dont vous trouverez les titres sur ce site. De la peur du noir quand on est petit, aux besoins d'explications quand on est grand, la même inquiétude nous poursuit:: nous n'aimons pas **ne pas savoir**, ni **ne pas voir**. Pour s'en libérer, pour ne plus subir l'ombre, il est probablement **plus important d'être ouvert que d'être brillant**. Inutile de se déguiser en sapin de Noël avec des guirlandes clignotantes!

Sur l'acception de "[ne pas savoir](#)", je vous proposerai aussi plus tard un article car c'est un point fondamental.

Thierry TOURNEBISE

Un quelqu'un en habit de personne

Thierry TOURNEBISE

Cet article concerne tous ceux qui souhaitent mieux comprendre les notions d'affirmation de soi, maîtrise de soi, ego, personnalité, statut social, ...etc.

Ces notions, associées à la vie professionnelle ou personnelle, invitent à une plus grande qualité de communication avec ceux qui nous entourent, tant dans le travail que dans la vie familiale... que dans le rapport que chacun entretient avec soi-même.

20/03/2001 © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Être ou paraître ?

Superbe contradiction que le mot "**personne**". Il veut en même temps dire "**Quelqu'un**" et "**Pas quelqu'un**". Nous comprenons bien cela quand nous découvrons que *personne* vient de *persona* qui, en langue étrusque, signifiait **masque de théâtre**. Nous voilà donc dans une histoire d'identité et de masques.

Ce double sens du mot "personne", apparemment contradictoire, s'harmonise très bien avec le fait que **la personnalité ne désigne pas ce que nous sommes, mais plutôt le (ou les) personnage(s) que nous jouons**. Le "quelqu'un" est l'acteur, l'individu. La personnalité, elle, est le personnage joué. Une sorte de stratégie carnavalesque inconsciente pour assurer notre quotidien social.

Le mois dernier je vous ai proposé un article sur **la passion qui permet de sortir de l'ego**. La St Valentin était le symbole de cette **sortie du moi**. Mais ce jeu de cache-cache entre le *quelqu'un* et le *personne*, trouve aussi une autre opportunité en février. Nous célébrons ainsi ce mois là **deux fêtes remarquables que pourtant rien ne semble réunir** : la **St valentin** le 14, et le **mardi-gras** qui se trouve le **27 en 2001** et le **12 en 2002**.

Ces fêtes se poursuivent en alternance dans une **amusante opposition** : le mardi-gras annonce le carême avec ses quarante jours de jeûne et d'abstinence alors que la St Valentin nous invite à la passion amoureuse. Quand le mardi-gras tombe avant la saint Valentin... la fête des amoureux au beau milieu de l'abstinence!... ce n'est vraiment pas de chance !

Heureusement, les amoureux sont certainement suffisamment amoureux pour vivre tout de même ce qu'ils ont à vivre !

2. Bas les masques avant le printemps

Comme pour mieux symboliser notre problématique d'un **excès de personnage**, les masques et les costumes, juste avant le mois de mars nous préparent sans doute à **devenir un "quelqu'un plus authentique"**. Peut être **les cendres du bonhomme carnaval** constitueront-elles un bon engrais pour amender notre conscience souvent trop peu fertile.

Le printemps est un moment de renaissance où, au sortir de l'hiver, la végétation qui semblait morte revient à la vie. Plus de soleil, des journées de plus en plus longues, une déferlante de pollinisation et de fécondation. Comme la promesse d'une vie qui commence.

Ce n'est pas pour rien que le mot "**printemps**" signifie "**premier temps**" du latin *primus tempus*. C'est une sorte de **prime time** de la vie. Remarquez que si nous comptons les mois en tenant compte du nombre contenu dans leur nom, nous trouvons : **décembre** (dix), **novembre** (neuf), **octobre** (huit), **septembre** (sept) en remontant ainsi en arrière nous pouvons poursuivre avec les autres mois qui ne portent plus le stigmate de leur nombre pour arriver à mars (un) Voici donc **une autre sorte de premier mois**.

Après le premier janvier, qui est notre "premier temps" de l'année, **mars marque un second "premier temps"** : celui de la renaissance de la vie. Pour préparer cet événement, février nous propose la **St Valentin** avec la **passion qui libèrera de l'ego** et le **mardi-gras** qui invite à la **disparition des apparences** avec la crémation du personnage carnaval.

Ces deux fêtes nous préparent à un "premier temps" d'**authenticité** après avoir traversé la passion et la mascarade.

3. Une certaine façon de jouer la vie

L'hiver, les arbres semblent morts. Mais nous savons tous qu'en réalité, ils cachent en eux une vie encore invisible.

Peut être le carnaval nous rappelle-t-il que, d'une manière similaire, les êtres humains cachent ce qu'ils sont derrière une apparence dérisoire ou grotesque. Et **cette apparence ne laisse pas non-plus présager de la vie ni de la si précieuse dimension de l'individu.**

Ces costumes sont une façon de **jouer la vie sans être vu...** ou plutôt d'**être vu sans être reconnu.** Ce paradoxe de vouloir être vu sans être reconnu anime notre existence sociale où l'**intérêt (pour les choses)** est souvent plus important que l'**attention (pour les gens)** Cela conduit tout naturellement à faire l'intéressant avec quelque chose d'extravagant pour se faire remarquer... mais sans être reconnu.

Cet excès de l'intérêt donne au monde un aspect aussi mort que les arbres dénudés, et il faut au moins le carnaval pour sortir de cet endormissement hivernal (de même qu'il fallait aussi au moins la **passion** pour sortir de l'ego).

Les "autres" admireront le "costume" sans pour autant atteindre l'intimité de l'être. D'un autre côté, cela permettra à l'être de **s'exprimer comme bon lui semble puisque grâce à son costume il ne peut être identifié.**

Il peut ainsi **se libérer de ses refoulements** dans un lâcher prise salutaire. Il prépare alors l'émergence de la vie qui est en lui et, de cette manière, **peut s'exprimer à l'abri des "prédateurs" de différence.**

Ce "**costumage**" ressemble curieusement à notre quotidien habituel. Comme si au moment du carnaval on se mettait à faire symboliquement ce qui se fait tout au long de l'année... sauf que dans le carnaval c'est caricatural et exacerbé.

4. Notre costume quotidien

Dans une sorte de **dévotion pour le factice**, la diversion quotidienne, que représentent le **costume**, le **statut social** ou **professionnel** est très présente. Cette diversion est si présente que l'on dit "**je suis** médecin", "**je suis** tourneur", "**je suis** agent d'entretien", "**je suis** directeur"... s'agit-il de la fonction, de l'individu ou du personnage? On entend même des personnes ayant vécu la dépendance à l'alcool dire "**je suis** malade alcoolique" ou d'anciens toxicomanes dire "**je suis** ex toxicomane" comme s'il s'agissait d'une identité!

Nous sentons ici une **valse des étiquettes** qui fait les mirages et la douleur de la société et du monde professionnel. Dans ce dernier, la douleur se trouve même entretenue par **le terrible "credo"** selon lequel il est de bon ton de **"savoir se vendre"** (voir à se sujet l'article "[Chercheurs d'emplois](#)" d'octobre 2000).

L'étiquetage fait, il n'y a plus qu'à se mettre sur l'étalage !

Notre époque **mélange** ainsi la **production**, les **producteurs**, les **fonctions professionnels** et les **statuts sans les différencier de l'humain**. Nous constatons alors que les gens adoptent comme identité le déguisement que constitue leur personnage. Mieux encore, **il se font souvent "tailler un costume"** par les collègues ou les voisins... quand ce n'est pas par les membres de leur propre famille !

Quand celui qui est déguisé, en plus se fait costumer... où est la véritable identité ?

Une telle **fragilité de l'existence à travers le statut** n'est vraiment conscientisée que par ceux qui en sont privés. Rien de tel qu'une "bonne période de chômage" par exemple pour réaliser à quel point le personnage professionnel sert de soutien et nous porte à nous croire plus forts que nous ne le sommes. L'apparente affirmation de soi, de celui qui est bien installé dans la vie, est vite mise à mal par une perte de statut.

Pour se déguiser, certains mettent des **masques**, d'autres des **costumes**... d'autres des **statues** (oh pardon ! des statuts) Il y a des **personnages en béton**, d'autres de **marbre**. Certes ces déguisements sont un peu lourds, peu maniables, mais il semble que ceux qui les portent n'assurent leur sécurité qu'à ce prix.

5. "Personnagite" généralisée

5.1. Dans le travail

Le monde professionnel semble le lieu privilégié pour s'habiller en personnage. Quand vous parlez à votre directeur ou à votre collaborateur, **vous adressez vous à l'individu** qui est à ce poste **ou à la FONCTION** ?

Trop souvent, parfois toujours, on s'adresse avant tout à la fonction. Ceci appuyé par le fait qu'on doit être interchangeable, que nul n'est indispensable et qu'il faut que le travail continue même en l'absence de l'agent. Si ces derniers points sont justes, ils n'empêchent en rien le fait que quand quelqu'un se trouve à un poste, **ce n'est pas au poste qu'on s'adresse mais au "quelqu'un" qui s'y trouve**, même s'il n'est qu'intérimaire.

Cela n'a rien à voir avec de l'amitié ou du copinage, ni même avec l'habitude de voir toujours la même tête. C'est simplement **la logique qui veut qu'on s'adresse au "quelqu'un" plutôt qu'au "quelque chose"**. **Ceci est même un fondement** (hélas trop méconnu) **de la valorisation des ressources humaines** (article sur la [distance dans le management](#)).

Quand vous montez dans un taxi, **vous adressez-vous au chauffeur ou au volant** ? Essayons de nous rappeler qu'**une fonction n'est qu'un poste de pilotage et ne peut en aucun cas être un interlocuteur**. Il serait utile de parler au pilote plutôt que d'entretenir

un échange illusoire et stérile avec un volant ou un **manche à balai**. Qu'il s'agisse d'un pilote d'avion ou d'un agent d'entretien, aucun n'aimera être assimilé à un manche à balai.

5.2. Dans la famille

Quand nous sortons du domaine professionnel, nous pensons peut-être en avoir fini avec les personnages pour aller vers une vie familiale plus riche de compréhension et d'authenticité.

Malheureusement l'épidémie de "**personnagite**" ne touche pas que le monde professionnel. La contagion est sérieuse !

Quand nous parlons à notre **enfant**, nous adressons nous à l'**individu** qu'il (ou elle) est ou nous adressons-nous à **NOTRE ENFANT?** Quand nous parlons à notre **conjoint**, parlons-nous à l'**individu** qu'il (ou elle) est ou parlons-nous à **NOTRE CONJOINT?** Quand nous avons un échange avec l'un de nos **parents**, avons-nous un échange avec l'**homme ou la femme** qu'est notre parent ou bien avons-nous un échange avec **NOTRE PARENT?**

Ici le **personnage** n'est plus une fonction, mais **une position dans l'organigramme familial**. Au lieu de s'adresser à l'individu qui se trouve à cette place il y a une **fâcheuse tendance à s'adresser à la place elle-même**. Alors cela devient comme dans le **jeu des 7 familles**: dans la **famille Personne** je voudrais la mère !

Curieusement les gens qu'on aime le plus, sont souvent ceux qu'on entend le moins. Croyant les connaître nous passons notre temps **à les imaginer plus qu'à les écouter**. Nous les "connaissons" tellement qu'ils n'ont pas prononcé trois mots et nous "savons" ce qu'ils vont dire... alors nous imaginons le reste, omettant simplement de nous ouvrir à ce qu'ils avaient vraiment à exprimer. Si cela vous étonne, lisez l'article de novembre sur [les pièges de l'empathie](#).

La farandole costumée du carnaval est une bonne représentation de notre quotidien où le masque semble dominer le monde relationnel. Et il y a un roi dans cette fête : **le Bonhomme Carnaval**. C'est le plus gros et le plus grotesque. **On finit le défilé en le brûlant dans la joie...** et ce, **malgré le temps, le soin et l'énergie dépensés à le fabriquer**.

Saurons nous faire de même avec nos représentations factices ? Peut être leurs cendres fertiliseront-elles le sol afin de le préparer à un premier temps. Un printemps de l'individu qui, enfin reconnu et existant, deviendra riche de créativité, d'énergie, de communication, de travail, de respect, de considération et de tout ce qui fait la vie.

6. De la personnalité vers l'individu

6.1. Idées et réalités

Notre énergie est souvent bien plus investie à soigner notre personnage plutôt qu'à permettre à l'individu que nous sommes d'exister. Il en découle que nous sommes souvent maladroits quand il s'agit de permettre aux autres d'exister aussi.

Certes **nous débordons de bonnes intentions**, de bonnes idées et de générosité. Mais **nous sommes plus doués en philosophie du respect d'autrui que dans l'attitude de respect elle-même**.

Nous sommes prêts à généreusement défendre des idées sur l'**accueil de la différence** et **contre le racisme... mais sommes nous seulement prêts à entendre une simple différence de point de vue**, même de notre conjoint, sur un film, une émission télé, un lieu de vacances, sur le fait d'avoir ou non plus d'enfants, sur ses parents (et bien d'autres thèmes...) ! ?

Il faut se rendre à l'évidence que **la réalité n'est pas philosophique**. Même si la philosophie est utile, les représentations mentales ne sont pas tout. **Guignol** a du succès pour les enfants. Les marionnettes peuvent être un art. Mais elles ne peuvent être considérées comme des êtres humains. Le guignol que nous nous fabriquons n'est peut-être pas toute la vie, même si **parfois il symbolise très bien nos faiblesses et nos meurtrissures !**

6.2. *Un moment déterminant*

Souvent, l'individu ne **prend conscience de tout cela** que **quand l'énergie qu'il utilise pour élaborer son (ou ses) personnages vient à lui manquer**. Cela survient parfois pour des raisons de **maladie** qui le privent de ses ressources habituelles. Cela peut aussi survenir **quand il atteint un grand âge** ne lui permettant plus de faire semblant. Cela arrive également quand il traverse l'épreuve de la **déprime** où l'**absence d'intérêt** révèle le désespoir des illusions de l'activisme.

Non accompagnés, il arrive que de tels moments le cassent plus qu'ils ne l'aident à se construire car **notre culture nous a plus habitués à les combattre qu'à en tirer profit**. Ne nous a-t-on pas répété qu'il faut **être beau et fort, ne pas trop s'écouter, rester jeune, se dépasser, être brillant...**

Avons-nous entendu une invitation à être soi ? Avons-nous entendu que ce soi est précieux. Avons nous entendu que **celui que nous sommes, tous ceux que nous avons été et tous ceux dont nous sommes issus sont précieux** et fondent notre **structure psychique**. Avons nous entendu que c'est même ce qu'il y a de plus précieux en nous ? Que c'est la ressource qui nous donne notre énergie et notre créativité ?

Non. Nous avons plutôt entendu **"ne t'écoute pas, maîtrise toi"** (signifiant innocemment: "ce que tu es n'est pas terrible, remplace le par autre chose!")

Alors, **malmené par ces injonctions répétitives**, un individu n'a souvent pas accompli cette forme de naissance dans sa vie courante. **Il développera plutôt l'habitude de jouer des personnages** dans lesquels il aura tendance à se noyer.

Dans son grand âge, il lui restera tout de même l'**opportunité** de la **maison de retraite** pour découvrir d'un seul coup un monde privé de compensations et de faux-semblants. Espérons qu'il s'y trouvera du personnel compétent, capable de l'aider à accoucher enfin de lui-même. Mieux vaut cela à la dernière étape de la vie que pas du tout! Mais pour faire d'une maison de retraite **un lieu propice à une telle naissance**, il est utile de former le personnel à des nuances auxquelles il n'est pas habitué. Il y aurait

à ce sujet beaucoup de choses à dire sur l'**autonomie** et la **démence** dont je parlerai dans un prochain article.

6.3. Présence et affirmation de soi

Au fond, pourquoi attendre cette ultime possibilité ? Chaque fin de carnaval nous invite déjà à ne pas nous accrocher aux apparences grotesques.

Chaque Bonhomme carnaval brûlé nous invite à ce premier temps de l'existence. Un printemps de l'individu qui jusque là se trouvait caché dans du bois mort et peut soudain laisser émerger la vie qui sommeille en lui.

L'affirmation de soi, c'est l'accueil de soi. L'accueil de soi, c'est l'accueil de celui que l'on est, de tous ceux que l'on a été et de tous ceux dont nous sommes issus.

Chaque instant du quotidien, **chaque ressenti** présent est une **opportunité nous accompagnant vers la "mise au monde" de ces multiples parts de soi en attente.** Que ce soit de façon spontanée ou au cours d'une psychothérapie, ceci est un **processus naturel** qui fonde la vie de chacun d'entre nous.

C'est ainsi que nous gagnons en maturité, en **présence** et en **authenticité** au fur et à mesure du déroulement de notre existence.

Ceci nous conduit à **être de plus en plus soi-même** afin d'être **de plus en plus ouvert aux autres.** Nous avons ainsi **de plus en plus de présence et de moins en moins d'ego.** Nous savons alors différencier la qualité sociale de celui qui est brillant (pour ne pas dire clinquant) et de celui qui a de la présence.

Il ne s'agit pas de devenir un autre, mais plutôt de cesser d'être un autre.

Au fond, le mot **présent** ayant plusieurs sens, "être présent" signifie aussi "être cadeau" Si nous avons bien compris la différence entre la **spontanéité** et la **réactivité**, **être soi, c'est offrir à l'autre ce qu'il y a de meilleur en nous.**

Thierry TOURNEBISE

Stress et mieux être

Thierry TOURNEBISE

A l'attention de tous les professionnels exposés au stress
A l'attention de tous ceux qui, à titre personnel,
souhaitent mieux prendre soin d'eux-mêmes.

20/11/2001 [© copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Définition

Le stress est considéré comme **la réponse donnée à une situation à laquelle, on ne sait pas, ou ne peut pas s'adapter**. C'est aussi la réponse donnée face à une situation qu'on ne comprend pas, dont l'explication nous est inaccessible. Dès qu'une information claire ou une solution apparaît (pas forcément les deux), le stress diminue.

1.1. Quelques exemples de stress

Par exemple, une personne qui attend longtemps dans une **salle d'attente** peut se sentir stressée tant qu'elle **ne sait ni pour combien de temps il faut encore attendre, ni pourquoi elle doit attendre**. Dès qu'elle connaît la raison ou/et qu'elle connaît approximativement la durée, même si ça reste difficile, ça l'est moins.

En milieu soignant, un patient qui a **mal à la tête** et veut un remède est très stressé **s'il ne sait quand on va s'occuper de lui**. Mais s'il sait qu'on a bien compris son mal et que celui-ci va être pris en compte dans une heure au passage du médecin, même s'il souffre pendant cette heure, sa souffrance sera beaucoup moins stressante pour lui (naturellement dans certaines limites tout de même).

Le stress se produit également quand **nous avons à faire plus de tâches qu'il ne nous est possible d'en accomplir**, ou quand nous rencontrons plus de problèmes que nous ne pouvons en résoudre.

Il se produit également **quand nous nous laissons envahir par une activité** (même de loisir) et que nous en négligeons notre sommeil ou notre nourriture.

Enfin nous ressentirons souvent du stress **face à un interlocuteur qui nous agresse**, alors que nous ne savons pas répondre. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, même quand nous savons riposter, la tension n'est pas anodine non plus et elle laisse un mal-être également.

Comme le stress est la résultante d'une situation à laquelle nous ne pouvons ou ne savons pas nous adapter, nous noterons que **certains grands bonheurs peuvent aussi être source de stress**: un mariage, une naissance... ou un changement favorable de situation professionnelle (même souhaité)... ou de gagner soudainement une somme d'argent importante à un jeu, ou une grande réussite conduisant à devenir célèbre... etc.

1.2. Gérer le meilleur et le pire ?

Le stress, nous en ressentons souvent pour diverses raisons. Parler de stress est à la mode aujourd'hui. Celui-ci peut avoir une **connotation négative** d'autant plus qu'à une dose importante il peut conduire au **burn out** (effondrement soudain et plus ou moins durable des capacités) Mais on lui donne aussi parfois une **connotation positive**, considérant qu'à dose acceptable, il constitue l'aiguillon stimulant qui nous pousse à agir.

L'approche du stress consiste souvent à parler de gestion du stress. **Je n'aime pas beaucoup cette notion de "gestion"**. C'est pourquoi lorsque j'anime une formation sur ce thème je préfère parler de **stress et mieux-être** plutôt que de **gestion du stress**.

Même si parfois ses conséquences sont nocives, à mon sens le stress n'est jamais négatif.... **Il indique, le plus souvent, que nous venons de nier ou négliger quelque chose...** ou plutôt que nous venons de nier ou négliger quelqu'un : l'autre, nous-mêmes... ou les deux

D'ailleurs en anglais, le verbe **to stress** signifie **souligner, faire ressortir, mettre en évidence**. En cela le mot "stress" est presque une onomatopée évoquant le crissement de la craie soulignant un mot sur le tableau ou le glissement du feutre (ou du crayon) sur les autres supports.

Le stress en effet, souligne ce sur quoi nous n'avons pas su mettre notre attention. En cas de stress, il s'agit donc de reconsidérer l'attention que nous portons à l'autre ou à soi-même.

2. L'attention vers autrui

2.1. Sources externes du stress.

Quand le stress se produit en nous, suite à des paroles ou à des actes d'autrui (excepté dans le cas de violences physiques), c'est généralement que nous portons plus notre attention sur ces paroles et ces actes que sur la personne qui les produit.

Ici **le stress que nous ressentons souligne alors que nous avons omis de mettre notre attention sur l'autre**. Comme nous n'avons pas notre attention sur lui, nous **ne pouvons concevoir qu'il ait une raison d'avoir fait ce qu'il a fait**. La pression et l'inconfort que nous ressentons nous rappelle qu'il serait souhaitable de rajuster notre regard et de recentrer notre attention vers l'être qu'il est, plutôt que vers la parole qu'il a dite dite ou la chose qu'il a faite.

Or ce n'est pas ce que nous sommes portés à faire naturellement. **Nous préférierions généralement éloigner cette situation de notre souvenir**, soit en pestant contre celui qui nous a fait ça, soit en tentant de nous relaxer par une technique quelconque pour oublier l'inconfort que nous venons de vivre.

Une technique de relaxation peut fonctionner si nous l'utilisons pour rajuster notre attention. Par contre, **si nous ne nous relaxons que pour "oublier" la tension, cela fonctionne moins bien**. Je traiterai plus loin dans cet article comment on peut se relaxer.

Les situations que nous rejetons auront tendance à occuper notre esprit et nos conversations dans un besoin irrépressible de dire et de redire. Il semblerait que voulant nous en éloigner, **cela se colle à nous**.

Remarquez ce qui occupe les conversations (au travail ou à la maison)... **nous parlons plus des gens qui nous embêtent que des autres...** beaucoup plus !

La **pulsion de survie** nous pousse à les rejeter (en consommant pas mal d'énergie), mais curieusement, la **pulsion de vie** nous pousse à y revenir. La quête de lucidité (ouverture) l'emporte, malgré nous, sur la quête d'anesthésie (lutte, occultation). Cette

lutte perd de la vitesse, ne serait-ce que parce que l'énergie finit toujours par baisser un jour ou l'autre.

Si nous avons été trop touché moralement et/ou physiquement, malgré notre pulsion de survie qui nous pousse à essayer d'oublier, **le stress nous invite à reconsidérer l'autre** (l'individu et son acte) et à mieux comprendre ce qui s'est vraiment passé.

Mais quand la blessure est importante, le stress nous invite aussi à mettre notre attention sur **celui que nous avons été au moment de l'incident** afin de donner à ce "nous-mêmes" l'écoute et le soin qu'il n'a pas reçu à ce moment. **Le stress est ainsi une manifestation de notre pulsion de vie nous aidant à réhabiliter la part blessée et délaissée de nous-mêmes**. Nous verrons cela au chapitre suivant (l'attention vers soi).

2.2. Les situations conflictuelles

Les situations conflictuelles concernent une bonne part des sources externes de stress. Il y a à cela deux causes majeures :

1- La confusion entre les messages réels (non dit) et les messages apparents (verbal et non verbal).

Quand un interlocuteur nous contredit, nous critique ou nous insulte, le message apparent est une agression dirigée contre nous ([c'est ce qui est dit en non verbal et en verbal](#)).

Le message réel, lui, est un inconfort que l'interlocuteur ressent et qu'il tente de gérer par son attitude désobligeante ou destructrice. Ce mal être de l'interlocuteur est son non dit. [Le non dit est autre chose que le non verbal](#). Il représente ce que la personne ne nous dit pas et ne se dit souvent pas à elle même. Le non dit représente la vraie raison de son attitude (souvent inconsciente). **Le ramener à la raison, c'est donc l'aider à exprimer son non dit** (et non le convaincre qu'il a tort de se comporter ainsi).

Comprendre cela permet au moins de ne pas prendre pour soi ce qui n'est qu'une expression du malaise de l'autre. Parfois cela nous rendra aussi plus lucide pour gérer correctement la situation en l'aidant à exprimer la raison (la cause, la source, le ressenti) qui l'anime.

2- La conviction que l'un a tort et l'autre raison.

Parfois, il n'y a même pas d'attaque de la part de l'autre. Il tente juste d'exprimer son point de vue... il se trouve juste que celui-ci est différent du notre.

C'est nous qui prenons cela pour une attaque. La tentative que nous engageons alors pour le convaincre est maladroite et génératrice de conflit (vous pouvez lire à ce sujet la publication de aout 2008 ["Eloge de la différence"](#))

Pour résoudre cette situation **il est plus judicieux de ramener l'autre à la raison** (à la sienne) **que de tenter de le convaincre**. Pour cela il est utile d'avoir bien discerné que **chaque point de vue est fondé sur une raison** et que, même sur une même situation, deux points de vue opposés peuvent être aussi fondés l'un que l'autre.

Si l'un affirme que telle voiture est extraordinaire il a raison par rapport à toutes les qualités qu'il évoque sur ce véhicule. Dans le même temps, si l'autre affirme que ce vé-

hicule est détestable, il a autant raison quand il explique que c'est dans cette voiture qu'il a eu un grave accident. **Ils ont tous deux raison, mais leur raison n'est pas la même.**

Dans les stages que j'anime, je propose un travail (action) précis sur cet accès à la raison de l'autre et sur la capacité à mieux l'entendre et à correctement la valider pour, ensuite, mieux soi-même exprimer la notre et être entendu ([assertivité](#)).

Ce travail est bien **plus efficace**, pour être entendu, **que d'essayer de convaincre. Convaincre marche mal car convaincre c'est un peu détruire...** et l'autre ne se laisse pas faire ! Au fond cela prouve qu'il lui reste du bon sens (vous pouvez lire à ce sujet la publication de juin 2002 "[Le danger de convaincre](#)")

2.3. Mieux ramener l'autre à la raison

Ramener l'autre à la raison n'est pas le ramener à notre point de vue, mais à ce qui fonde le sien. Une fois sa raison validée, il peut entendre la notre. **Ces deux raisons ne viennent pas se détruire, mais se compléter,** cohabiter. Elles enrichissent le point de vue de chacun qui, sans cet échange, n'aurait pas pu imaginer cet autre aspect des choses.

L'ignorance que " ramener autrui à la raison c'est le ramener à ce qui fonde son propos " est source de conflit et conduit à vouloir convaincre.

Comme, **chercher à convaincre autrui, c'est un peu le détruire à chaque fois, cela produit évidemment du stress pour l'autre, mais aussi pour soi, car il s'y dépense beaucoup d'énergie...**

Pourtant, détruire l'autre n'est généralement pas notre souhait intime. Il en découle donc, en plus, une sorte de **culpabilité diffuse**. Tout cela restera souligné (encore du stress) et ne manquera pas de ressortir ultérieurement à chaque situation similaire à venir.

3. L'attention vers soi

3.1. Source interne du stress

Dans les exemples ci-dessus, nous voyons que quelque chose de mal perçu chez l'autre (manque d'attention à autrui), peut continuer à nous préoccuper. Ce sont ces cas où nous n'avons pas su différencier le message apparent du message réel.

Mais quand l'attention à l'autre est correcte, s'il y a du stress tout de même, c'est qu'il reste un **manque d'attention à soi**. Nous aurons alors besoin d'y revenir ultérieurement et nous rencontrerons diverses réactivations jalonnant notre existence spécialement à cet effet... Le rôle du stress est ici de souligner ce sur quoi il faut revenir... pour **nous donner plus d'attention à nous-mêmes.**

3.2. L'attention physiologique

L'aspect psy du manque d'attention à soi ne doit pas négliger l'aspect physique (même si les deux peuvent être liés).

Dans les sources de stress, nous trouverons donc aussi la non écoute de son corps et de ses signaux.

De façon ordinaire, **le stress peut aussi simplement souligner un manquement à soi-même, très actuel et très physiologique**. Ainsi, dans le présent, on peut avoir omis de prendre soin de soi : hyper activité ou (au contraire) manque d'activité physique, alimentation mal équilibrée, manque de sommeil, excès de tabac ou d'alcool... etc.

Le remède est de **se donner physiquement ou physiologiquement ce dont notre corps a besoin**. C'est là que toutes les techniques de respiration et de relaxation vont jouer un rôle important. Mais aussi, il est souhaitable de rééquilibrer son **activité physique**, son **alimentation**, son **sommeil**.

Naturellement se mettre à faire un régime trop dur, à exécuter un sport trop brutalement ou au contraire à ne faire que dormir n'est certainement pas souhaitable. **Cela ne peut se faire qu'avec douceur et avec un grand respect pour son corps** qui a été déjà trop malmené par notre manque d'attention.

Ne transformons pas notre manque d'attention en lutte car ce serait encore ajouter du stress.

Ce doit au contraire être un cadeau qu'on se fait et non une violence qu'on s'inflige. Chacun devra trouver ce qui lui correspond et qui le rééquilibre sans lui faire violence.

L'aide de professionnels comme relaxologue, professeur de yoga, professeur sportif, nutritionniste, peut être précieuse... si toutefois ils vous conseillent et vous accompagnent sans vous imposer de consignes brutales, trop éloignées de vos ressentis.

L'aide d'un médecin, d'un kinésithérapeute, d'un ostéopathe... etc (la liste n'est pas limitative) peut aussi être très utile. Naturellement il n'est pas nécessaire de consulter tous ces professionnels... mais seulement ceux qui sont en rapport avec ce que vous recherchez.

3.3. L'attention psychologique

Si l'attention que nous portons à notre corps est souvent insuffisante, comme nous venons de le voir ci-dessus, celle que nous accordons à nos ressentis psychologiques n'est guère plus abondante.

L'attention, sur le plan psychologique, c'est celle que nous accordons **à ce que nous ressentons aujourd'hui**, mais aussi **à ce qu'ont senti tous ceux que nous avons été depuis que nous existons... et même à ce qu'ont senti ceux dont nous sommes issus** (parents et grands-parents, au moins) au cours de leur histoire.

Toutes les dramatisations présentes, apparemment injustifiées, les tensions, les mal-être et même les phobies, les pulsions, les inhibitions ...etc. sont **autant de soulèvements nous conduisant à des parts de nous, actuelles ou anciennes**, qui ont souffert d'un manque d'attention.

Ce qui a l'air d'un problème n'est, le plus souvent, qu'une demande d'attention que nous adressent ces parts de nous-mêmes.

Ce sont un peu **comme des liens hypertextes** dans une page web. **Le but n'est pas de les supprimer, mais de les utiliser en cliquant dessus**, pour ouvrir la page à laquelle ils sont reliés et où se trouve une information précieuse.

Or notre culture, concernant ce qui nous dérange, concernant ce qui nous stress, nous a plutôt habitués à l'usage de la touche "supprime" qu'à celui de la touche "Valide".

Que diriez-vous d'un internaute qui s'acharnerait à supprimer tous les liens hypertexte?

L'attention psychologique, c'est s'accorder avec délicatesse que, si dans le présent il y a notre réaction et notre ressenti (apparemment sans raison actuelle), **la raison se trouve ailleurs, généralement dans un passé récent ou ancien.**

Il est bénéfique de se laisser guider ainsi vers les parts de soi (en attente dans différents moments de notre vie) et de leur offrir un peu de notre attention, de notre conscience... pour leur accorder la considération et l'écoute qui leur a manqué à l'époque.

Ceci est un travail qui doit s'opérer sans effort ni violence envers soi-même. Là encore, c'est un cadeau qu'on se fait. C'est une autre façon d'utiliser la relaxation qui devient alors non plus seulement un moment de détente, mais en plus **un délicieux moment de rencontre avec soi-même** (celui qu'on est, tous ceux qu'on a été, et tous ceux dont on est issu)

Si nous sommes malgré tout habités par la colère ou la révolte, le but n'est pas de les calmer, mais de les écouter, jusqu'à en saisir la raison puis de recentrer son attention.

Vous avez sans doute remarqué que quand vous demandez à quelqu'un qui est en colère de se calmer, il n'y a rien de tel pour qu'il s'excite d'avantage. Avec nous-mêmes c'est pareil. **Pour se calmer, il faut d'abord accepter d'entendre la colère qui est en nous.** Je reprendrai cette idée plus loin dans l'article, dans le chapitre "SE RELAXER - écouter plutôt que détendre".

4. S'offrir un peu de confiance

Pour oser l'attention, un peu de confiance nous aiderait. Surtout un peu de confiance de soi-même envers soi-même. **Le contrôle et la maîtrise ne sont pas tout, loin s'en faut!**

4.1. Confiance en soi

On a malheureusement surtout appris à se méfier de soi. La maîtrise de soi est plus à la mode que la confiance en soi. D'ailleurs, les rares fois où l'on évoque l'idée de confiance en soi, c'est pour dire qu'on est capable de se maîtriser!

L'ancienne culture de lutte contre le mal et contre les démons a fait place à une science de l'inconscient désignant celui-ci comme étant emplis de choses telles que "ce petit garçon de cinq ans qui veut coucher avec sa mère et tuer son père" décrit avec le complexe d'Œdipe. On peut se demander si ce n'est pas pire que les démons!

Où sont le progrès et la modernisation? N'est-ce pas un prolongement des mêmes concepts culpabilisants? En tout cas, cela provoque la même réticence à aller se rencontrer soi-même au plus profond de soi!

D'autre part, nous entendons couramment "maîtrise-toi, ne t'écoute pas, sois fort, dépasse-toi, ne sois pas si sensible..." **Difficile alors d'accéder à soi sans crainte, quand ce qui nous habite est depuis si longtemps stigmatisé comme étant mauvais, à dominer et à vaincre!**

Dans cette culture d'une lutte effrénée contre le mal (qu'elle soit religieuse ou laïque) nous perdons nos racines, que l'on nous invite toujours à couper plus courtes. Ces racines ne sont surtout pas reliées à quelque idéologie que ce soit, mais plus simplement à nous-mêmes, et à ce que nous ressentons de plus intime.

Naturellement, si au contraire un attachement exclusif aux racines empêche de se tourner vers les autres et vers l'avenir, cela est tout aussi pernicieux. Il est souhaitable qu'il n'y ait ni rejet ni attachement, mais plutôt simplement réhabilitation.

Un arbre a autant besoin de ses racines que du développement de ses feuillages pour donner des fruits

Nous avons certainement à redécouvrir les **valeurs intimes** qui sont en nous, **ces multiples raisons qui nous habitent**, ce **sens profond et personnel** sur lequel s'appuie, à notre insu, tout le déroulement de notre vie... cette fameuse **richesse de celui que nous sommes, de tous ceux que nous avons été (depuis que nous existons) et de ceux dont nous sommes issus (nos ascendants)**. C'est cette richesse qui nous permet réellement d'aller vers un futur plus plein, plus riche, plus prolifique.

4.2. Le vrai mal

Le vrai mal, ce sont tous les manques de soi à force de se rejeter soi-même. Or **ces manques demandent plus d'être comblés que d'être combattus !** Une sorte de mal d'amour, de mal d'amour de soi que l'on n'a jamais appris à se donner.

On a à tort confondu l'amour de soi avec l'ego. Or celui qui a de l'ego ne s'aime pas ! Il utilise seulement une apparence idéalisée de sa personne, ainsi que divers plaisirs personnels, pour compenser le fait qu'il ne s'aime pas. Pareil à la mission impossible des Danaïdes, son tonneau n'est jamais plein.

Se donner de la confiance, c'est cesser de se fuir. C'est renouer avec ce qui est précieux en nous, c'est **ne plus se laisser envahir par des notions de combat contre ce qui est en nous**, c'est apprendre à écouter ce que nous ressentons.

Se donner de la confiance, c'est **accéder à l'acceptation de zones de non-contrôle**. C'est découvrir la délicatesse des ressentis, qui, même quand ils ressemblent à des tempêtes, nous conduisent à ce qui, en nous, est si précieux et réclame simplement notre attention. Il est utile de préciser que ce qui est précieux en nous, c'est ce qu'on est, bien plus que ce qu'on fait.

Naturellement, il est souhaitable de **continuer à contrôler** la manifestation de ses pulsions de colère ou de violence **au niveau des actes**. Le respect d'autrui le réclame impérativement. **Ce qu'il faut cesser de contrôler, c'est la raison qui produit ces ressentis en nous**. L'écouter, c'est s'en libérer et les actes cesseront. La combattre, c'est la maintenir et les actes continueront de pire en pire. Nous verrons plus loin comment aborder cette apparente contradiction.

4.3. La confiance en l'autre

Ce plus de confiance en soi nous aide à considérer autrui différemment. Avoir confiance en l'autre, c'est comprendre qu'il a une raison. Pour cela il est souhaitable d'avoir su différencier l'individu de ses actes (ou paroles).

Sur ce sujet, vous pouvez lire (ou relire)

L'article [de septembre 2001 sur L'Assertivité](#)

L'article [de mars 2001 Un quelqu'un en habit de personne](#)

L'article [de janvier 2001 sur La bonne distance dans le management](#)

L'article [d'octobre 2000 sur La recherche d'emploi](#)

Ces articles précisent bien la différence entre ce qu'on fait (qui est quelque chose), et ce que l'on est (qui est quelqu'un). On y trouve clairement exposé comment le quelqu'un vaut toujours plus que le quelque chose. Vous pouvez également consulter l'ouvrage [L'écoute thérapeutique](#), à l'édition ESF, chapitre "le stress bienfaiteur" page 103.

Avoir confiance en l'autre, ce n'est pas forcément avoir confiance en l'innocuité de ses actes. C'est comprendre qu'il a une raison de les commettre... mais tout en se préservant de leurs effets si ceux-ci sont dangereux.

Avoir confiance en l'autre, en aucun cas, ne veut dire s'exposer à sa malveillance.

Cette confiance nous conduit surtout à ne pas prendre pour notre compte ce qui n'est qu'une expression de lui (de la raison de son mal-être). **Cela nous permet au moins de ne pas le dramatiser, et au plus de permettre à l'autre de s'apaiser et de cesser d'être dangereux**. Dans les deux cas, nous aurons beaucoup moins de stress.

Notre stress vient souvent du fait que nous voulons contrôler plutôt qu'entendre. Ceci provoque en nous tension et épuisement, et chez l'autre un agacement et une aggravation de ses comportements.

Pour mieux comprendre comment opérer cette confiance et cette ouverture, je vous invite à lire le dossier sur la communication dans ce site traitant des [cinq points de validation](#).

5. Un apaisement profond du stress

La surcharge d'action, le manque de sommeil, la mauvaise alimentation, les toxiques (alcool, tabac) sont aussi parfois **cause de stress**. D'un autre côté, ces ingrédients sont **souvent utilisés comme outils de gestion du stress** : un peu de tabac, d'alcool, d'hyperactivité, des loisirs tard dans la soirée peuvent avoir pour projet de nous faire oublier nos tensions et notre mal-être.

Même si à dose modérée l'alcool et le tabac peuvent effectivement rendre ce service, **nous risquons avec des doses excessives d'engendrer au contraire une augmentation de notre stress**. Il est difficile d'énoncer ce qu'est une dose exagérée (en dehors des excès exceptionnels) avec exactitude, mais probablement que plus de trois cigarettes quotidiennes ou plus de deux verres de vin par jour atteignent déjà une dose excessive.

Quandt aux loisirs tard dans la soirée, aux excès alimentaires ou au sport pratiqué en excès, là aussi le but initial est de se détresser... mais le résultat sera contraire.

Naturellement il n'est pas question de s'infliger de vivre triste. Mieux vaut trouver l'équilibre entre ce qui représente de réels plaisirs de la vie et ce qui au contraire nous éloigne de la vie. Les leurres sont nombreux, même l'ascétisme peut en être un, visant, par une idéologie, à se donner un sentiment (illusoire) de plus de pouvoir sur soi, nous faisant oublier nos faiblesses (ou ce que l'on juge être des faiblesses).

Le problème vient du fait **qu'ici le but n'est pas d'être à l'écoute de soi pour se donner plus de soin, mais de s'anesthésier pour ne plus rien sentir...** finalement **nous en augmentons notre vulnérabilité**. Le signal devra alors augmenter en intensité pour que nous l'entendions quand même.

Toute "gestion du stress" utilisant un moyen anesthésiant peut avoir un effet bénéfique à court terme. Mais **en continu, cela aggrave la situation que l'on cherchait à apaiser**. Que ce moyen soit les **loisirs**, ou de l'**alcool**, ou des **médicaments** prescrits par le médecin, ou une **technique de relaxation**... nous pouvons rencontrer ce dérapage.

Vous remarquerez que je cite des moyens forts différents, dont certains sont physiologiquement plus dangereux que d'autres. **C'est pour faire mieux ressortir la nature du piège d'une attitude de lutte contre le stress. Le but n'est pas de le combattre, mais d'entendre ce qu'il nous dit**, d'écouter l'avertissement qu'il nous propose et de se donner l'attention ou le soin correspondant.

Fonctionner avec une idée de combat du stress ne fait qu'ajouter au stress.

5.1. La sensibilité

La sensibilité est un allié inattendu. En effet l'on se croit souvent stressé par trop de sensibilité. Si bien que certains imagineront de se blinder pour ne plus l'être.

Or **le stress est justement notre prothèse venant compenser notre insuffisance de sensibilité à nous-mêmes**. Le stress compense notre manque de sensibilité à ce qui nous ferait du bien ou du mal. Il ressemble au nez de Pinocchio qui s'allonge quand il ment. Le stress apparaît quand nous nous mentons à nous-mêmes.

La sensibilité, c'est la capacité à percevoir de façon plus juste, plus lucide. **"Sensibilité" et "lucidité" sont quasiment des synonymes.**

Bien différencier

la sensibilité qui nous permet de percevoir avec finesse
l'émotivité qui, nous plonge seulement dans notre imaginaire.

L'émotivité est le résultat d'un manque de sensibilité nous conduisant à imaginer plutôt qu'à percevoir, car nous ne nous sentons pas capables de faire face à la réalité.

L'émotivité est un flash suivi d'une sensation de vide, alors que la sensibilité produit un vécu intense et profond suivi d'un sentiment de plénitude. Si l'émotivité peut conduire au plaisir, seule la sensibilité conduit à une réelle jouissance de vivre.

C'est grâce à cette sensibilité restaurée que nous pourrions enfin prendre soin de soi. Une sensibilité à ce qui nous entoure, mais aussi et surtout une sensibilité à ce qui se passe en nous.

Nous pouvons alors utiliser une approche particulière de la relaxation qui vise à "entendre" nos tensions, plutôt qu'à les détendre. Elles se détendront plus si nous les entendons que si nous luttons contre elles ! Quelqu'un d'énervé ne se calme pas quand on lui dit de se calmer (au contraire), mais quand on accepte d'entendre ce qui le préoccupe.

6. Se relaxer... écouter plutôt que détendre

La relaxation est un excellent moyen pour **apaiser son stress après une situation difficile**. Mais la relaxation doit être considérée sous un angle précis : **se rapprocher de soi et ne jamais lutter contre ses tensions !**

Naturellement **s'il y a juste eu une fatigue physique ou psychique**, la relaxation sera **simplement un moment de détente** dans lequel les **techniques habituelles** de respiration et relâchement fonctionneront très bien, associées à des visualisations ressources (visualiser des scènes agréables).

Par contre, **s'il y a eu des tensions psychologiques accumulées** (voir anciennes), des **conflits** ou de **fortes contrariétés**, cette relaxation devra revêtir une **dimension plus profonde** que je vais décrire ci-dessous.

Il convient de différencier un tel moment de relaxation, des moments que l'on accorde à ses loisirs. S'il est aussi bénéfique de s'accorder des activités de loisir, il s'agit là d'autre chose. Les deux sont importants, mais ne sont pas interchangeables.

Je vous proposerai donc ci-dessous un type de **déroulement d'un moment de relaxation que l'on peut s'offrir**. Ce que je vais vous décrire est une possibilité, mais peut revêtir d'autres formes selon vos inspirations.

Vous pourrez vous amuser à **le faire sommairement en lisant ces lignes** (donc assis et les yeux ouverts) ou à **le lire entièrement avant d'y revenir en le relisant**. Ou bien encore **en le mémorisant et en le réalisant allongé les yeux fermés**. Peu importe votre choix, pourvu qu'il vous corresponde.

De toute façon **ce n'est là qu'une trame à titre d'exemple**. Dans tous les cas cela doit revêtir **souplesse et respect de vous-même** et **ne doit en aucun cas représenter le moins du monde une brutalité que vous vous infligez**. Si ce que je vous décris ci-dessous ne vous convient pas, je vous invite vivement à trouver autre chose. Je ne peux naturellement dans un exemple proposer toutes les possibilités adaptées à chacun.

6.1. Conditions matérielles :

D'abord **s'offrir un moment rien que pour soi** (pas par égoïsme, mais par souci de survie!) Ce moment ne doit pas précéder celui du sommeil, le soir au coucher. Il est préférable qu'il se situe, **si possible, dans la journée** dans **un instant qui nous est spécialement destiné**. Cela lui confère une dimension beaucoup plus précieuse, même si ce moment ne dure que **dix minutes**. Mais envisager quarante minutes à **une heure** est souhaitable quand on le peut. Il n'est pas nécessaire que ce soit fréquent... c'est plutôt quand on en a besoin (soyons à l'écoute de soi). Peut-être une ou deux fois par semaine suffiront?

Ce peut être dans une pièce calme (silencieuse) ou dans la nature ou dans n'importe quel endroit calme où l'on se sent bien. La meilleure position est celle dans laquelle on se sent le mieux. Quand cela est possible, **une position allongée est souhaitable**, confortablement installé et couvert à sa convenance. Éviter les vêtements serrés ou, sinon, les dégrafer de façon à se sentir libre (penser aussi à ne pas être gênés par des bijoux, montre, ceinture ...etc.) Il est possible de s'aider avec une musique douce, mais **celle-ci ne doit pas accaparer notre attention**. Le silence est généralement préférable.

6.2. S'ouvrir à son corps :

Les yeux fermés, commencez par **respirer profondément**, lentement, avec calme et amplitude, plusieurs fois de suite par le nez. Laissez l'air emplir les poumons en insistant légèrement sur le **ventre** qui doit **librement** se gonfler à chaque inspiration, puis se creuser à chaque expiration.

Laissez vous aller à **"habiter" la pièce** dans laquelle vous vous trouvez, **comme si vous en occupiez tout l'espace**, comme si tout cet espace était le votre. Laissez chaque inspiration et expiration vous plonger de plus en plus dans cette sensation.

Puis mettez **l'attention sur l'ensemble de votre corps**. Ne cherchez surtout pas à le détendre, mais plutôt à **écouter ses tensions**. Comme si **chaque point de tension n'était autre qu'un appel de sa part pour être vu**, pour être entendu. Parcourez ainsi tout votre corps de la tête (tout le visage, la mâchoire, la bouche, la langue, les yeux, le front... etc.) aux pieds en passant par toutes les parties du buste, du dos, du bassin, des bras, des mains, des doigts ...etc.

Soit en même temps, soit après, **imaginez que vous êtes profondément à l'écoute de chacune des zones de tension. Imaginez que vos mains viennent les envelopper pour entrer en contact avec elles et que vous leur offrez tendresse et considération.** Si ces parties de votre corps vous ont permis d'accomplir des choses agréables, constructives, plaisantes... **remerciez les pour cela.** Soyez en un ami présent, bienveillant et reconnaissant. Si dans un premier temps, cela peut vous aider, vous pouvez poser physiquement une main ou les deux sur cette partie de votre corps. Mais l'imaginer devrait suffire.

Constatez ensuite si du fait de votre attention ces parties de votre corps se détendent ou restent tendues. Veillez à les relâcher pour le mieux. **S'il reste des tensions, c'est qu'il est temps d'aborder la phase suivante.**

6.3. S'ouvrir à sa vie :

En relaxation, plutôt que de contracter un muscle pour ensuite le détendre, essayez plutôt **d'écouter ce qui fait sa tension. Il est plus important d'être à l'écoute de ses tensions que de s'acharner à les détendre.** En écoutant les tensions qui restent, se laisser porter à regarder l'ensemble de sa vie ([structure psychique](#)).

N'en recherchez pas les détails. Pour le **corps**, vous examinez **l'espace** (localisation des tensions dans le corps) Pour le côté **psy**, vous examinez maintenant **le temps** (localisation des tensions dans votre histoire personnelle ou familiale).

Remarquez où, **dans quelles époques se situent approximativement les zones de tensions.** Que ces époques soient **actuelles ou très anciennes** importe peu. Consacrez leur de l'attention et **"accueillez-les" là où elles se trouvent.**

Laissez-vous guider par votre ressenti et votre imaginaire, plus que par vos souvenirs.

Devenez l'ami de celui que vous étiez dans cette part de votre vie (récente ou ancienne) Que celui que vous êtes aujourd'hui en soit le confident, la présence bienveillante à ses côtés. Soyez alors accompagnant de celui que vous avez été dans cette circonstance.

Pensez aussi à **"entendre"** de la même manière **ceux qui furent présents dans ces circonstances** (généralement vos ascendants) en tant qu'individu **dans leur vie d'homme et/ou de femme.**

Si quelques zones semblent trop dures à aborder (car trop meurtries), ne forcez rien. **Il est important de respecter ces zones de vie un peu résistantes** autant qu'il était important de respecter les zones tendues du corps. **Contentez-vous alors, provisoirement, de leur adresser juste un peu de reconnaissance,** comme pour leur indiquer que vous les avez vues, mais que vous vous en occuperez plus tard (soit seul, soit en vous faisant aider).

Rien que ce peu d'attention est déjà libérateur. Alors que de **lutter contre la résistance de ces zones ne ferait que nous accabler.**

Dans un tel travail **d'ouverture à sa vie**, le cheminement se doit d'être **souple, sans acharnement à résoudre quoi que ce soit.** Il ne doit s'y trouver aucun effort.

6.4. Revenir au présent :

Quand nous ressentons que le moment est propice, laissons nous de nouveau atterrir dans le présent. **Riche des racines que nous venons de nous reconstituer** (ces parts de soi réhabilitées), rouvrons nos yeux doucement tout en augmentant l'amplitude de notre respiration (mais sans rien forcer). Laissons nous aller à bailler et à nous frotter les yeux, si nous en ressentons le besoin.

Enfin, relevons-nous au rythme qui nous convient puis réintégrons les activités quotidiennes là où nous les avons laissées avant notre relaxation.

Nous nous sentirons généralement **ressourcés, plus détendus, plus entiers, plus enracinés, plus ouverts**.

6.5. Attention : ce n'est pas un voyage dans le temps

Ce n'est **ni un voyage dans le temps** (où nous retournerions à autrefois) **ni une régression** (où nous redeviendrions ce que nous avons été pour en refaire l'expérience).

Il est important, bien que je parle de revenir au présent, de bien comprendre que nous ne l'avons jamais quitté. Ce "voyage dans notre vie" nous a fait rencontrer ceux que nous avons été... mais **ceux-là sont présents en nous et n'ont jamais cessés de l'être** (ils nous constituent et font partie de notre structure psychique intime). **Il étaient seulement oubliés, délaissés par nous-mêmes**.

L'ensemble de notre vie fait partie de notre présent et nous fait pression quand on ne l'écoute pas. **On pourrait imaginer que toute notre vie est présente en permanence dans notre espace intérieur**. Elle ne se situe pas dans un "avant" où il faudrait retourner. Il ne s'agit pas de voyage dans le temps, mais de voyage à la rencontre de soi dans notre espace intérieur où se trouvent tous ceux que nous avons été depuis que nous existons, ainsi que tous ceux dont nous sommes issus.

7. Être délicat avec soi-même aussi pour les autres

7.1. Attention et cadeau

S'offrir de temps à autre un moment comme celui que je viens de vous décrire ci-dessus, **c'est se faire un cadeau d'une grande délicatesse**. Ce temps que l'on s'offre, que l'on se donne, **n'est pas un temps que l'on prend**. Prendre du temps est une notion négative, qui revient à se conduire comme un voleur, et nous culpabilise. **Se donner du temps est au contraire une notion de générosité envers soi-même**.

Cette attention que l'on s'accorde nous conduira d'abord à nous donner des **conditions physiques optimales**. Que ce soit au niveau du sommeil, de l'alimentation, du sport nous trouverons un équilibre qui nous correspond.

Ensuite, des moments de relaxation comme ci-dessus, adaptés à chacun permettront de **décompresser** et de **se ressourcer** après des périodes trop chargées en activité et en soucis.

Enfin cela nous **permettra de ne pas passer à côté de nos ressentis** : soit en les abordant seul, tel que je l'ai décrit ci-dessus, soit de les abordant en se faisant aider par un professionnel si cela est nécessaire (comme je l'ai indiqué au début de cet article).

7.2. Généreux pour ceux qui nous entourent

Cette délicatesse avec soi peut sembler égoïste. Naturellement s'il s'agit de ne penser qu'à soi et de passer ses journées à se contempler le nombril, là, c'est vraiment de l'égoïsme néfaste à notre entourage.

Mais si au contraire on ne prend pas soin de soi et que tout ce qu'on a à offrir à ceux qui nous entourent, c'est une personne tendue, énervée, mal dans sa peau, faisant tout pour les autres et ne voulant rien pour elle... **nous finissons par exister si peu, par devenir si inconsistant, que nous ne donnons plus rien à personne.** Notre entourage nous reprochera alors sa solitude, son sentiment de ne pas être vu... alors que nous aurons cru tout faire pour lui !

Être équilibré et en bonne santé... **simplement vraiment exister est un cadeau que nous offrons à ceux qui nous entourent.** Nous n'avons malheureusement pas été habitués à considérer que **la simple présence de l'autre a quelque chose de précieux...** et encore moins **que notre propre présence puisse avoir tant d'importance pour autrui.**

N'avez-vous pas remarqué que nous ne sommes hélas capables de prendre la mesure de cette importance seulement quand ces personnes viennent à nous manquer d'une façon ou d'une autre ?

Se donner de tels instants à soi, c'est en même temps se donner la possibilité ensuite de **faire profiter autrui du meilleur de nous-mêmes.** Il n'est pas utile d'attendre de nous écrouler, d'atteindre le **burn-out** pour nous donner du soin, pour nous donner de la vie et en faire bénéficier ceux qui nous entourent.

Thierry TOURNEBISE

Apaiser violence et conflits
Vivre autrement

Thierry TOURNEBISE

Cet article est le troisième auquel j'accorde 30 pages. « La mère et l'enfant », et « Humanisation de la fin de vie » ont nécessité également cette ampleur. Le sujet de la violence est particulièrement sensible et touche toute notre culture des rapports humains. J'ai souhaité apporter dans cet article suffisamment de nuances pour vous permettre d'en approcher les fondements.

Il y a des violences évidentes, des violences discrètes et même des violences de soi envers soi-même. Toutes minent notre existence, parfois très sournoisement. Ces diverses violences nécessitent un nouveau regard pour nous permettre d'y faire face et de ne plus en garder de blessures.

Pour simplifier la lecture de cet article je l'ai présenté en 3 volets: d'abord l'évolution de la violence, puis sa présence actuelle et enfin comment se comporter face à elle.

Juin 2003 © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Animalité et Humanisation

1.1. Progrès et insuffisances

Pour savoir apaiser la **violence**, il est utile de mieux la comprendre. Très ancienne, elle **habite l'Homme sans doute depuis ses origines**. Mais en même temps, malgré cette pulsion ancestrale, il ressent la nécessité de trouver un autre mode de rapport à autrui, sans vraiment y parvenir.

Etre plus dans l'humanisation que dans l'animalité semble un enjeu majeur de son évolution, dans lequel chacun de nous navigue tant bien que mal de tentatives en contradictions successives.

Cet article permettra de mieux approcher ce phénomène et de mieux faire face aux situations de violence habituellement rencontrées. **Ceux dont le métier consiste à s'occuper de ces dérapages comportementaux**, y trouveront d'importants compléments à leur pratique.

1.1.1. Un mieux au milieu de la tempête

La violence semble très présente dans le monde actuel. Les journaux et la télévision nous le rappellent constamment, au cas où nous risquerions de l'oublier!

Pourtant, quoi qu'on en dise, **d'immenses progrès se sont accomplis depuis au moins deux siècles**. Abolition de l'esclavage, réglementation de la guerre et dénonciation des crimes contre l'humanité, reconnaissance des droits de l'Être Humain, plus de considération envers la femme, prise en compte du vécu des enfants, droits sociaux...

Même si cela, hélas, est loin d'être le cas partout sur la planète, même si cela est loin d'être parfait chez nous, les avancées sont importantes et ne doivent pas être ignorées.

Quand j'entends dire «c'était mieux avant...» je ne peux partager cet avis. Nous avons plutôt bénéficié de beaucoup de progrès en matière de reconnaissance des individus, mais ce n'est pas pour autant que la situation actuelle est satisfaisante.

1.1.2. Peut mieux faire !

Malgré ses multiples tentatives d'amélioration, **il semble que l'homo sapiens peine à s'humaniser**. La violence reste une préoccupation importante et la façon de s'y prendre est trop souvent maladroite.

Rappelons-nous à quel point **la violence** a toujours habité la plupart des cultures humaines. **Elle a beau changer de visage, elle reste présente**. Il semble toujours en subsister une trace discrète dans chacune des solutions envisagées, qui parfois se mêlent les unes aux autres.

Beaucoup de progrès restent à faire. Chacun de nous peut en être le modeste artisan là où il se trouve. La vraie révolution en ce domaine consiste en de petites choses en ap-

parence anodines, qui modifient pourtant complètement le quotidien. Il ne s'agit pas de grandes idées mais de **nuances fondamentales appartenant à chacun d'entre nous**.

1.2. Différents visages d'une constante historique

1.2.1. Barbarie initiale

Pendant des siècles, **la façon de résoudre une difficulté avec un « autre » était simplement de l'anéantir**. Trancher le cou du voisin indésirable ou y mettre le feu paraissait être la solution la meilleure et la plus radicale. Le plus fort faisait alors loi au détriment du plus faible.

Cette manière de vivre les rapports humains reste évidemment dans l'animalité avec des parfums de proies et de prédateurs. **L'homo sapiens, plus sapiens que jamais, utilise à son intellect uniquement pour sophistiquer ses façons de tuer et non pour s'humaniser**. Sa façon de régler le problème de la violence de l'autre est alors de lui infliger une violence encore plus radicale.

Puis vient une première tentative moins extrême.

1.2.2. Garde-fous invisibles et détournements

Cette barbarie constituant un danger social, notre Cro-Magnon amélioré s'est affublé d'une menace divine pour s'auto canaliser. **Les nouveaux garde-fous, à défaut de gardiens de la paix, sont désormais dans l'au-delà** où siège «un Être voyant tout le monde, de partout et en tout temps». Celui-ci saura alors punir ultérieurement ceux qui manquent à la règle du respect d'autrui.

La cohabitation et la sécurité s'en trouvent un peu améliorées. Mais quand cet «Être céleste qui voit tout» se charge de détruire les «méchants», nous remarquons que **la peur et la destruction restent tout de même des fondements constants. Ils ont juste changé de main**.

Dans cette continuité, il n'est donc pas étonnant de trouver des groupes de personnes poussant leur idéologie jusqu'à décider de la vie ou de la mort d'autrui. **Un monstrueux détournement qu'ils utilisent pour justifier l'horreur de leurs actes**. C'est ainsi que nous avons vu, encore en ce début de XXI^e siècle, des fanatiques préconiser et accomplir la destruction d'innocents «en toute bonne conscience» au nom de convictions qui se veulent initialement généreuses, mais totalement détournées vers une affligeante inhumanité.

S'ajoute alors un nouvel essai d'adoucissement.

1.2.3. Morale... et culpabilisation

Il arrive, heureusement, que la morale évite ces dérives. Mais quand nous n'assistons plus aux excès décrits ci-dessus et quand la peur du jugement céleste a fait son travail, **la violence ne fait encore que changer de nature. Elle se présente maintenant sous forme de culpabilisation. Elle se transforme alors en violence contre soi-même**.

Même dans les versions les plus laïques de la morale, le respect de l'autre est acquis comme étant une valeur juste. De ce fait, toutes les pulsions qui portent involontairement à mépriser autrui (du genre « celui-là, je lui tordrais bien le cou »), deviennent source de mépris de soi par soi-même.

Ainsi **l'ennemi n'est plus l'autre, mais soi-même entraîné dans cette faiblesse de pulsion destructrice**. Il ne s'agit plus alors de développer une puissance contre autrui, mais une **puissance contre soi**. Il est ainsi généralement recommandé de se maîtriser, de se dominer, d'être plus fort que « ce mal en soi qui nous pousse au mauvais ».

La violence a alors encore changé de nature : elle devient **une violence contre soi... jusqu'à parfois ne plus exister, enfouie sous de nombreux refoulements**.

Pour un peu libérer de cette culpabilisation arrive le troisième essai.

1.2.4. Psy, déculpabilisation et ruptures

Les refoulements de violence sont alors pistés par les psy. Plutôt que de nous laisser culpabiliser, ces derniers nous expliquent qu'**il s'agit de notre inconscient**.

Il s'y trouve notre enfance où **nos parents ont trop fait ceci ou pas assez cela**. Nous en avons été meurtri et cela explique nos pulsions (vous voudrez bien excusez ce résumé un peu réducteur).

Dans le « meilleur des cas » **le nouvel ennemi est cet inconscient qu'il va falloir « nettoyer »**. Nous devons alors faire la chasse aux mauvais moments pour « s'en libérer », pour « résilier » tous ces « contrats d'attachement avec le "mauvais" passé ». Cela nous conduit malencontreusement à rejeter ce que nous avons été et altère notre [structure psychique](#).

Dans le pire des cas, **les nouveaux ennemis sont devenus les parents...** et notamment la mère si longtemps fustigée par des approches psy très maladroites. C'est encore hélas trop souvent le cas.

Dans mon cabinet ou dans mes stages, **j'entends de nombreuses personnes se plaindre que leur psy les ait conduit vers une telle fracture avec leurs parents (ou même vers leur culpabilisation en tant que père ou mère quand il s'agissait d'aider leur propre enfant)**. Naturellement, ce n'est pas toujours le cas. Mais le dérapage est hélas trop fréquent et fait un peu honte à la profession psy.

Croyant éloigner la culpabilité, ici **une nouvelle violence est née : celle contre ses origines, contre ses ascendants**. Or rejeter ceux dont on est issu nous laisse dans un vide douloureux et inacceptable.

Nous retrouvons ainsi la violence qui ne fait encore que changer de cible.

1.2.5. Verni, polissage, ses dessous et ses soupapes

Plus ou moins immergé dans toutes ces tentatives, (mêlées ou successives), l'être humain tente de trouver ses marques. Il s'ajuste au mieux pour vivre avec ses **parents**, avec **l'école**, avec ses copains... puis, dans sa **famille**, dans son **couple**, avec ses **amis**, au

travail où il rencontre **collègues, clients, hiérarchie...** et aussi **avec lui-même** (et ce n'est pas le plus simple).

Ses pulsions sont masquées sous un vernis de bienséance, et le polissage a fait son œuvre. **L'individu étouffe alors sous ses différentes couches, derrière ses différents masques** et dans ses différents conflits sans cesse déplacés mais jamais apaisés (puisqu'on ne lui parle que de maîtrise).

Quand le bouillonnement intérieur est trop fort **il lui arrive d'exploser**. L'humain alors **décompense**, il se débride, il se lâche. Nous voyons ainsi resurgir le visage de la violence. Ce n'est en fait que **l'expression de douleurs trop longtemps refoulées**.

Tout va bien apparemment en surface... mais quand le barrage lâche, ce qui au départ n'aurait été qu'un petit ruisseau devient une vague dévastatrice.

La violence présente est toujours le résultat de ce qui n'a pas été entendu. La violence présente est la réponse ultérieure à une violence antérieure qui n'a pas été digérée.

Pour apaiser la violence, il sera fondamental de réhabiliter la raison de cette violence. Il conviendra de le faire sans qu'il n'y ait pour cela besoin de crises. Vous verrez dans les lignes qui vont suivre que cela concerne notre quotidien ordinaire.

Même en situation de crise, voir de crise extrême, **cette considération accordée à la raison de la violence est un moyen efficace**. C'est une façon de faire retomber la pression sans passer par une explosion... et même d'éteindre un processus explosif en marche.

Il n'y a rien de plus maladroit que de vouloir calmer la violence car on ne fait alors que l'attiser. Ce qui convient ce n'est pas de calmer la violence, mais d'en valider la raison. La pression diminue alors aussitôt.

1.3. Une évolution lente

1.3.1. L'intellect au service de l'animalité

L'homme est **debout depuis 1.000.000 d'années** avec *l'homo erectus*. Puis il **commence à savoir et penser vers -100.000 ans** avec *l'homo sapiens néanderthal* qui enterre ses morts, mais dont la branche s'est éteinte. Ce n'est que plus tard, **40.000 ans avant notre époque, que son esprit s'affirme avec l'homo sapiens cro-magnon** qui est artiste (branche dont nous descendons). **Il n'y a que 10.000 ans, avec l'homo sapiens sapiens, qu'il a abouti au penseur conscient** (celui qui sait qu'il sait). Le *sapiens* était littéralement celui qui sait. Le *sapiens sapiens*, lui, est celui qui sait qu'il sait.

Les processus d'évolution sont lents pour arriver à ce jour où **l'intellect est encore majoritairement utilisé...surtout pour être plus fort qu'autrui**.

La sophistication des moyens de détruire n'est pas une preuve d'humanisation. L'intellect est seulement là comme un nouvel outil, plus performant que les griffes et les crocs, donnant à l'animalité une certaine supériorité...

Même sans parler d'armement, des tas de stratégies sociales modernes sont basées sur ce vestige de l'évolution fondé sur un concept de proies et de prédateurs

1.3.2. Modernité de l'archaïsme guerrier

Etre fort, se maîtriser, développer son énergie, éliminer ce qui nous encombre, être battant et convaincant... voilà quelques préceptes apparemment modernes qui, en vérité, sont des fossiles de notre animalité.

Dans notre culture de la lutte, il peut sembler inconcevable que d'entendre la raison soit plus performant que de la combattre (que cette raison soit en nous, ou chez l'autre).

Pour une conversation, **on dira qu'il faut être armé, qu'il faut aller à un entretien en ayant des munitions**, qu'il faut savoir être fort, **que l'on doit être convaincant** (c'est à dire imposer ses idées)... Toujours la force, toujours la lutte, toujours l'énergie seront déployées contre l'autre afin de tirer avantage de la situation.

Chercher l'éradication est en effet un réflexe culturel qui nous éloigne de l'attitude efficace.

Pour gagner en performance, il ne s'agit pas de devenir plus fort ni de disposer de plus d'énergie pour mieux lutter. Il s'agit plutôt de gagner en lucidité et de mieux **s'ouvrir à la raison... à la raison de la violence.**

1.3.3. Vers l'homo sensibilis

Voilà donc 10.000 ans que l'homme est *Homo sapiens sapiens* (homme qui sait qu'il sait). Il est sans doute temps de **passer à l'étape suivante qu'on pourrait appeler *l'homo sensibilis* (homme sensible)**. A ce sujet, il est important de ne pas confondre l'**émotivité** (être embrouillé par l'imaginaire) et la **sensibilité** (être ouvert à la réalité). L'une nous coupe du monde, l'autre nous ouvre au monde.

L'homo sensibilis serait d'une autre nature. **Il deviendrait l'homme qui sait qu'il ne sait pas**. Voir à ce sujet l'article d'avril 2001 [le non savoir source de compétence](#). Cela consiste en une grande évolution. **Prendre le risque du non savoir est une source fondamentale de progression**. Le véritable apprentissage passe par l'acceptation du non savoir, particulièrement en ce qui concerne les rapports humains.

Mais accepter le non savoir, c'est prendre un risque que l'animalité du *sapiens sapiens* ne supporte pas. **L'animal sauvage est toujours aux aguets, en quête de proies ou en crainte de prédateurs**. Dès qu'il dispose d'un intellect, il a besoin de se persuader qu'il sait pour échapper à ses peurs. Il engendre ainsi des excitations réflexes (style réaction de Pavlov) qui assureront des réactions de survie prédéfinies... mais souvent inadaptées à la réalité présente.

L'habitude de l'homme, soit disant évolué, est de croire qu'il connaît autrui en se mettant à sa place. Il passe ainsi plus de temps à imaginer l'autre qu'à le rencontrer. Je vous recommande à ce sujet de lire l'article de novembre 2003 [le piège de l'empathie](#).

Acceptant de ne pas savoir, *l'homo sensibilis* utilise cette fois non plus son intellect mais son ouverture d'esprit, pour trouver l'attitude juste avec ses congénères.

Nous vivons certainement actuellement cette phase de l'évolution où commence à émerger une autre approche des rapports humains. Les philosophes, puis les psy s'y

sont employés, tout en restant trop souvent accrochés aux écueils du *sapiens sapiens*, toujours empêtré dans le surdimensionnement de son intellect.

Les nouvelles nuances naissent petit à petit et il convient de **savoir naviguer dans ce double monde du *sapiens sapiens* et du *sensibilis* pour trouver sa place dans la société...** et surtout pour se trouver soi-même, alors que nous sommes si souvent exposés aux nombreux «bazookas» de la violence qui nous entourent ou qui nous habitent.

2. Immersion quotidienne

2.1. Présence actuelle de la violence

2.1.1. Médiatisée

La violence touche toute la société. Naturellement, elle sera plus exacerbée dans certains lieux, certains quartiers, certaines familles ou certains métiers. Mais sous une forme ou sous une autre, elle est partout. Elle envahit aussi **les loisirs, les médias, les jeux, les spectacles**. Ce n'est pas forcément qu'il y a plus de violence aujourd'hui qu'autrefois. C'est juste que la violence a aujourd'hui plus de moyens pour s'exprimer.

Le sport ne peut se concevoir sans la compétition, et la compétition sans imaginer qu'on va écraser l'autre. **Celui qui écrase sera porté aux nues et l'autre...réprimandé ou même rejeté**. Personne ne songe à la qualité du spectacle qu'il a permis en offrant son partenariat à celui qu'on nomme «vainqueur». Sans ce «perdant» il n'y aurait eu aucun spectacle et le vainqueur n'aurait rien pu faire. Il n'aurait pas eu l'occasion d'exercer son art... il n'existerait même pas sans cet adversaire qui s'est donné la peine d'être à sa mesure. Où est le soi-disant esprit sportif?

La violence devient aussi un outil d'audimat avec de plus en plus de jeux ou d'évènements télévisuels dans lesquels un groupe de personnes doit décider de l'élimination de l'un d'entre eux. Ce système consiste à vivre avec des personnes à qui on s'attache, puis à décider de l'«élimination» de l'une d'entre elles dans une sorte de Darwinisme cathodique. C'est pour le moins un curieux divertissement !

Passant du jeu à la réalité **les informations télévisées** nous fournissent plusieurs fois par jours, sur plusieurs chaînes, les meurtres, les morts les assassins, les violeurs, les malfaiteurs, les guerres... et parfois une petite bonne nouvelle ! **Notre regard «s'habitue» à cette déferlante qui finit presque par laisser indifférent**. Naturellement, il n'y a pas que de la violence offerte aux spectateurs que nous sommes, mais celle-ci tient beaucoup de place et exalte particulièrement le public.

2.1.2. Scolarisée

A l'école, l'enseignement de **l'histoire retient essentiellement les guerres**. L'élève y étudie ce qui s'est passé. **Mais comme pour les infos de la télé, il se soucie peu de ceux qui vivent ou qui ont vécu ces évènements**.

L'enseignant ne met pas particulièrement son attention sur ce point. L'élève devra retenir les dates, les chiffres et les faits, mais pas ce que les gens ont vécu! **Il sera noté**

sur la mémoire des circonstances mais **jamais sur le souvenir de ceux qui les ont éprouvées dans leur vie, dans leur chair et dans leur cœur.**

L'information se situe essentiellement au niveau de l'évènementiel. Rarement, si ce n'est jamais, au niveau de ceux qui vécurent les faits.

C'est un point fondamental à revoir au niveau de l'éducation nationale. Nous remarquerons qu'elle se nomme **éducation nationale** et non **enseignement national**, comme pour souligner un rôle d'ouverture de conscience et pas seulement un rôle de bourrage de l'intellect... mais nous sommes trop souvent loin du compte!

L'éducation passe par le fait de comprendre ce que vivent les gens. C'est pourtant là que le fameux "devoir de mémoire" prend son sens et sert à quelque chose.

2.1.3. Réalités vécues

La violence, c'est aussi la réalité quotidienne de chacun. Au milieu de quelques bonheurs, dans chaque vie se trouvent aussi des agressions.

Certaines sont anodines comme une simple **phrase désagréable**. D'autres frappent sous la forme d'**insultes** et de **vociférations**. Certaines hélas vont jusqu'au coups, au **racket**, aux **vols**, aux **blessures**, aux **viols** et même aux **meurtres**.

Cependant, **les violences extrêmes ont bon dos**. Nous savons les utiliser pour masquer les petites violences disséminées tout au long de chacune de nos vies.

Enoncer la violence sous ses formes les plus graves permet d'occulter à bon compte celles qui habitent le quotidien, celles qui nous usent, **celles qui sont habituelles et concernent tout le monde chaque jours**, celles qui nous plongent dans le stress ou le mal vivre, **celles que nous commettons aussi nous même régulièrement**, celles qui peuvent insidieusement conduire progressivement n'importe lequel d'entre nous vers des actes plus graves.

Quelques exemples

1- Une petite fille, un peu ronde, vient de commencer un cours de danse. Elle est toute heureuse de se montrer en tutu à sa grand-mère. Celle-ci lui répond «Personne ne se moque de toi comme ça?» (Elle s'en souvient encore douloureusement 20 ans après).

2- Un petit enfant pleure car il vient de se cogner. La personne qui l'aime le plus s'approche de lui et lui dit «Ce n'est rien! Ne pleure pas!» (Sous entendant maladroitement que l'enfant pleure pour rien, comme s'il était stupide).

3- Une femme se sent douloureusement touchée par une fausse couche. Là aussi ceux qui l'aiment le plus lui diront: «Tu sais il ne faut pas t'en faire. Tu en auras un autre» (comme si celui qu'elle a perdu ne valait rien).

4- Une autre, qui vient d'accoucher se sent déprimée. Elle vit douloureusement de ne plus avoir son enfant dans son ventre. Il lui manque. Si elle a osé le dire, elle s'entendra délicatement répondre : «Mais il fallait bien qu'il naisse» (comme si elle ne le savait pas, histoire de passer pour une imbécile).

5- Un soignant, en hôpital psy, s'est fait frapper par un patient. Il s'entend dire par son responsable qu'il a bien du faire quelque chose qui a énervé le malade. Pour éviter un nouveau problème, et soi-disant pour le bien du soignant, sa hiérarchie le mute dans un autre service...sans autre discussion (ce n'était pas le souhait du soignant et, il se sent meurtri par cette injustice).

6- Aux urgences, une femme inquiète pour sa fille qui vomit, sollicite excessivement les soignants. Un médecin (sans doute très fatigué ce jour là) s'arrête et dit tout haut dans la salle d'attente «Laissez crever tout le monde, il y en a une qui est pressée!» (La briser honteusement lui a semblé préférable que de valider son inquiétude... dont on a su plus tard la raison: une autre de ses enfants est décédée dans ce service d'urgence).

7- A l'école un enfant a eu plusieurs mauvaises notes. Son carnet porte la mention : «Proche du néant» (histoire de le motiver !).

8- Un jeune homme venant de vivre une rupture amoureuse s'entendra dire pour le remonter «tu sais ce n'est pas très important. Tu es jeune. Une de perdue dix de retrouvées. Tu devrais l'oublier. Ce n'était pas quelqu'un pour toi!» (Ainsi rien n'est validé, ni dans ce qu'il ressent, ni dans ce qu'il a vécu).

9- Un homme, dans une réunion de travail, exprime un problème professionnel à résoudre. Il s'entend dire: «Avec toi, il y a toujours des problèmes partout. Si tu crois qu'on a que ça à faire!».

10- A table, un grand-père dit qu'il reprendrait bien un peu de vin. Pour son bien, une voix s'élève «Tu sais très bien qu'il ne t'en faut pas!» (Le conseil ne se termine pas par espèce d'imbécile... mais presque).

Concernant les personnes âgées, vous aurez plusieurs exemples dans l'article de mai 2001 « personnes âgées » au chapitre douceurs et violences ordinaires.

Du début à la fin de la vie les violences sont nombreuses, insidieuses, répétitives. Et je ne parle ici que des violences ordinaires... si ordinaires qu'on ne pense même pas vraiment que ce sont des violences. D'autant moins qu'**elles sont parfois infligées de bon cœur par des gens qui nous aiment beaucoup** (comme l'enfant qui pleure et à qui on dit ce n'est rien).Mais ces violences minent, elles rongent, elles usent... et contaminent assidûment.

2.2. Envahissement intime

2.2.1. Contagion et épidémie

Ayant subi une violence, **le réflexe est souvent de vouloir la retourner contre l'auteur.** La pulsion nous conduit à faire subir à autrui ce qu'il nous a fait. Est-ce le biblique œil pour œil dent pour dent? Est-ce le syndrome de Némésis qui dans la mythologie grecque avait pour rôle de faire subir à quelqu'un ce qu'il avait infligé à autrui?

Est-ce dans l'espoir d'éclairer l'autre pour qu'il se rende compte du mal qu'il a fait et ouvre sa conscience ? Est-ce plutôt dans le but de le punir durement et de se venger?

Dans tous les cas, faire comme lui c'est un peu devenir comme lui. **Comme un virus, il nous a pénétré.** Il s'est développé en nous, pour finalement nous cloner à son image. **Que d'énergie dépensée, pour ne faire que ressembler à celui que nous haïssons!**

2.2.2. La source de la douleur coule en sens inverse

Nous aimons nous répéter que nous souffrons à cause de la violence d'autrui. Naturellement, il y a la douleur du choc, la douleur du moment. Mais **ensuite, la douleur ne vient plus de ce que l'autre nous a fait... mais de ce que nous en faisons.**

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, la source de douleur n'est plus l'action que l'autre nous a infligée, mais ce qu'on en fait ultérieurement.

La source de la douleur, qui reste et qui dure, s'écoule vers nous, non pas depuis l'extérieur, mais depuis l'intérieur de nous-mêmes. La rancœur, la haine ou le reproche nous lient à notre douleur et en installent la source au plus profond de nous.

Le problème de la haine ou de la rancœur n'est même pas que c'est inconvenant, irrespectueux ou immorale. C'est avant tout un moyen de s'auto infliger une souffrance durable. Notre douleur à ce moment ne dépend plus de celui qui nous a fait mal... **nous devenons désormais capable de nous faire mal tout seul et pour longtemps!**

Le principal préjudice causé par celui qui nous a fait du mal n'est pas tant la douleur qu'il nous a infligée. C'est surtout cette haine qu'il nous a conduit à avoir envers lui et qui désormais va nous miner.

Or nous verrons plus loin que **si l'on ne peut changer ce qu'il nous a fait, nous pouvons toujours, heureusement, changer ce qu'on en fait.** C'est cela reprendre sa vie en main, se remettre en cause, se réapproprier sa vie. C'est normalement là tout l'esprit d'une psychothérapie.

2.2.3. La culpabilisation, une sorte de crime parfait !

Avec la culpabilisation, le phénomène de violence est subtil. C'est **comme si le poison injecté amenait l'individu à retourner la violence contre lui-même.** Il se sent mauvais, il s'en veut, il se méprise.

Il n'accorde plus de valeur ni d'existence à celui qu'il est. Son interlocuteur a réussi à lui faire croire qu'il ferait mieux de se morfondre jusqu'à la fin de ses jours de n'être rien de valable.

Dans un élan encore plus pernicieux, le culpabilisant se montrera «généreux» et dira **«ce que tu as fait est terrible, mais je te pardonne».** Décodé, cela signifie: **«tu es un monstre, mais moi qui suis généreux je ne t'en veux pas».** Cela permet au destructeur (volontaire ou involontaire) de donner le coup de grâce à travers lequel l'autre se sent définitivement méprisable d'être quelqu'un de si mauvais face à quelqu'un de si généreux.

Plus pernicieux encore que la haine ou la rancune, avec la culpabilisation, ce qui devient sombre, ce n'est plus ce qui nous entoure, mais ce que nous sommes.

Celui qui se sent coupable, c'est celui qui s'est ainsi coupé de lui. C'est un amputé de soi.

Nous prendrons soin de ne pas confondre la **culpabilisation** avec la **responsabilisation**. Dans le premier cas l'individu s'anéanti, dans le deuxième il assume et se reprend en main pour mieux faire.

3. Vivre autrement

3.1. Recentrer la responsabilité

3.1.1. La responsabilité de l'autre

Naturellement, quand quelqu'un nous agresse, **il est responsable de l'acte (ou du discours) qu'il commet**. C'est lui qui en est la source et nul autre. **Sans doute a-t-il une raison** d'agir ainsi, mais **quelque soit cette raison, ce qu'il fait c'est lui qui le fait**. Il en est la source, il en est l'auteur, **il en est responsable**.

Inutile de se culpabiliser en se disant «c'est peut être de ma faute s'il en est venu à cette violence, peut-être ai-je fait quelque chose de mal?» Inutile de se dire cela, car **ce qu'il a fait, c'est lui qui en est la source. Ce n'est évidemment pas nous**.

Ce regard a l'avantage d'éviter la culpabilisation. **Ce n'est généralement pas le point de vue le plus dur à adopter**. Nous sommes même portés à regarder la situation naturellement de cette manière, même s'il arrive aussi, hélas, que la victime se culpabilise.

Ce qui suit est plus délicat.

3.1.2. Notre responsabilité

Nous sommes moins enclins à examiner ce qui vient de nous. Même s'il ne s'agit pas d'examiner une faute, mais juste une responsabilité, nous ne sommes pas naturellement portés à remarquer la chose suivante : **lui est responsable de ce qu'il fait, mais moi je suis responsable de ce que je ressens et de ce que je fais en retour**. Chacun a sa propre et entière responsabilité.

Un tel regard est beaucoup moins spontané. L'habitude est plutôt ici de justifier notre réaction en disant «vu ce qu'il m'a fait, ma douleur et ma réaction sont légitimes. Donc, **ce que je fais, ce n'est pas vraiment moi qui le fais, c'est lui qui me l'a fait faire!**»

Il est important de remarquer que cela est faux. Ce que je fais c'est moi qui le fais. Ce ne peut être l'autre. **J'en suis responsable à 100%**.

Ce que je ressens désormais, c'est moi qui en suis l'auteur. Cela peut paraître un inconvénient et ressemble à une générosité un peu déplacée vis-à-vis de celui qui nous a fait du mal? Cela peut sembler aussi dédouaner l'autre? Non! Il n'en est rien! **Cet autre reste entièrement responsable de l'acte ou de la parole dont il est l'auteur**, ainsi que de leur nature destructrice.

La générosité n'a rien à voir avec ce concept des 100% de responsabilité de chaque côté en même temps. Le problème est seulement celui-ci : **si je pense que ce que je fais et ressens se passe à cause de l'autre, cela implique que je n'y pourrai jamais rien.**

Si, au contraire, je comprends que c'est à cause de moi, j'y peux enfin quelque chose. Cette responsabilité de soi est un gage de liberté pour soi. L'autre est responsable de ce qu'il a fait, moi je suis responsable de ce que j'en fais.

3.1.3. «C'est à cause de l'autre» est un piège

Nous sommes facilement et naturellement portés à affirmer que nous ne sommes pas vraiment l'auteur de notre réaction et de notre ressenti quand on nous a blessé. Nous aimons à penser que c'est l'autre qui en est l'origine.

Nous affirmons pourtant ainsi, sans nous en rendre compte, que **nous venons de lui donner les clés de chez nous.**

Quand nous sommes persuadés que ce que nous sentons et faisons, c'est à cause de l'autre, **nous commençons à développer l'idée que cet autre pilote notre vie à notre place.**

Alors c'est comme si nous n'existions plus. **Ainsi nous devenons «RIEN» et accordons soudain à l'autre qu'il est «TOUT».**

En lui faisant porter, à lui, la responsabilité qui est chez nous, **nous lui donnons pouvoir sur notre existence et nous plongeons nous-mêmes dans la non-existence.**

De cette façon nous ne pouvons plus rien faire pour aller mieux puisque tout dépend de lui.

Ce n'est naturellement qu'une illusion et c'est réversible.

Pour nous rétablir aux commandes de notre vie, nous avons juste à modifier notre point de vue et à placer avec justesse la responsabilité qui revient à chacun. C'est-à-dire que **chacun des deux est 100% responsable de ce qui se passe en lui et de ce qui émane de lui.**

3.2. Ramener à la raison

3.2.1. Valider deux mondes opposés

C'est là, sans doute, **le point le plus important pour calmer la violence.**

Trop souvent nous considérons que «ramener quelqu'un de violent ou de colérique à la raison», c'est le ramener à notre raison, selon laquelle il devrait se calmer... selon laquelle son état est aberrant et non justifié.

Là est tout le problème. Selon nous il n'y a pas de raison. En réalité, selon lui, consciemment ou inconsciemment il y en a une.

Alors s'opposent deux mondes différents qui se nient l'un l'autre. Quoique contradictoires, les deux sont justes. Les opposer ne mène à rien... si ce n'est à attiser la violence que nous cherchons à calmer.

La raison qui réclame le calme est aussi fondée que celle qui pousse à la violence. Naturellement je ne parle pas ici de fondement dans l'absolu, mais de fondement selon le monde de chacun, selon les références et l'histoire de chacun.

3.2.2. Ajouter une dimension à sa perception

Pour comprendre cela, il convient de passer à une «vision en relief», de passer du «noir et blanc» à la «nuance des couleurs». Apprenons à considérer que **la raison de l'autre ne se situe pas dans la platitude du présent apparent, mais dans le relief de tout ce qui a fait sa vie.**

Un individu, ce n'est pas simplement ce qu'il montre dans l'instant. **Il est constitué de tous ceux qu'il a été depuis qu'il existe...** il est même aussi constitué de tous ceux dont il est issu (parents, grands parents...) depuis qu'ils ont existé !

Ce qui est arrivé autrefois, en terme d'évènements, est dans le passé, mais **celui qu'il était dans chacun de ces instants n'est pas dans le passé.** Tout cela est bien présent **et constitue son tissu psychique, [sa structure intime](#).**

Les circonstances antérieures sont passées, mais celui qu'il a été (ou ceux qui ont été ses ascendants) dans ces circonstances, sont présents en lui et le constituent. Ce qui a été douloureux en lui, a souvent été rejeté ([pulsion de survie](#)) et tend à remonter à la surface ([pulsion de vie](#)) afin de **restaurer l'intégrité de sa structure psychique. De ce conflit intérieur naissent des violences extérieures.**

Pour parvenir à gérer la violence, nous ajouterons donc une dimension à notre perception : la conscience que se trouvent dans ce présent tous ceux qu'il a été et ceux dont il est issu.

Attention : **il ne s'agit pas de tenir compte de son passé en terme d'évènements, mais de considérer celui qu'il a été dans ce passé et ce qu'il y a ressenti.** Un individu n'est pas constitué psychiquement des évènements qui se sont produits, mais de celui qu'il a été dans ces circonstances. Ce qui le constitue, ce ne sont pas les faits de violence survenus, mais les douleurs qu'il a ressenties au moment de ces évènements.

Naturellement, nous le verrons plus loin il est souhaitable de différencier «une raison» et «une excuse» **La justesse de la raison n'enlève rien à la responsabilité.** Par contre la reconnaissance de la raison est un incontournable moyen pour calmer.

Cette validation est le passage obligé. Ensuite, et seulement ensuite, l'interlocuteur violent pourra nous entendre lui expliquer ce que nous avons à lui dire... puis en tenir compte. L'inverse ne ferait que produire une flambée.

3.3. Respecter le sens d'écoulement

L'opposition à la raison est la principale source d'aggravation d'une situation de violence. Il arrive même souvent que cela produise de la violence là où il n'y en avait pas.

Même en situations ordinaires, les conversations où se croisent des points de vue contradictoires sont nombreuses. Il est hélas rare qu'une telle différence de pensée soit

vécue comme une opportunité, comme une richesse. Presque à chaque fois, chacun y entreprendra d'essayer de convaincre l'autre (c'est-à-dire l'amener à abandonner sa propre pensée pour adopter celle de son interlocuteur).

En cas de violence, c'est encore pire. **Tenter de convaincre l'autre qu'il devrait se calmer produit presque toujours une aggravation.**

Nous pouvons comparer la parole ou les actes de la personne violente à **un flux reflétant l'écoulement de sa pensée en lui !**

Il nous appartient alors de **savoir naviguer dans le sens de ce flux**. S'y opposer reviendrait à vouloir arrêter l'écoulement d'un fleuve ou à le remonter à contre courant.

Naviguer ou nager, à contre courant cause une grande dépense d'énergie pour souvent ne faire que reculer.

Face à un flux de violence, respecter le sens d'écoulement nous permet de diminuer notre vulnérabilité et d'augmenter notre stabilité.

Cela me fait penser à **l'aïkido et quelques autres arts martiaux** dans lesquels l'attaqué est invité à **«accompagner» l'agresseur dans le sens du mouvement qu'il a choisi de faire** plutôt que de s'y opposer. Cela permet à l'agressé de maîtriser la situation sans y investir d'énergie.

Le courant de la pensée de notre interlocuteur est **comme une rivière qui s'écoulerait vers sa source** (c'est là où la comparaison avec une rivière s'arrête puisqu'une rivière, elle, s'écoule depuis sa source).

En suivant le courant, nous arrivons tout naturellement à la raison, car tout ce qu'il exprime conduit à cette raison. Puis validant la raison, nous apaisons l'écoulement.

3.3.1. Exemples

1- Exemple du pull

Dans une chambre d'hôpital un patient (en fragilité mentale) a volé le pull de son voisin pour le mettre sur lui. Personne n'arrive à le lui faire enlever pour le rendre. Une soignante que j'ai eu en stage est sollicitée et, plutôt que de s'opposer, elle lui demande «c'est important pour vous d'avoir ce pull?». Il répond «oui, j'ai froid!». Elle valide par «Si vous avez froid, je comprends que vous souhaitiez un pull! Celui-ci n'est pas à vous, mais je peux vous en trouver un». Le patient, excité et agressif une minute plus tôt enlève spontanément le pull et le rend calmement.

Aussitôt la raison validée le calme est rétabli.

2- Mauvais payeur destructeur

Dans un hôpital, un médecin vient consulter un confrère (en tant que patient). Quand il passe ensuite au guichet pour régulariser les papiers de soin, l'agent qui l'accueille lui dit «vous devez 23 euros». Il répond indigné «Comment! Je dois payer?». Elle dit calmement «Oui, bien sûr». Il continue en disant «Mais je suis médecin!» Elle répond «ça ne change rien, vous devez payer quand même» Il insiste «Je ne fais jamais payer mes confrères, par déontologie. C'est inadmissible qu'ici je doive payer!» Elle répond «Vous, vous faites ainsi, ok, mais ici vous devez payer» Alors il se met en colère et lui lance

«Mais pour qui vous prenez-vous...» suivi d'un chapelet d'insultes graves dont je vous épargnerai la lecture.

Cette fois-ci, l'opposition à la raison a provoqué une flambée d'insultes. Rien ne permet d'excuser ce patient pour ses insultes, mais si l'agent avait simplement validé « si vous ne faites pas payer vos confrères, je comprends que ça vous choque de devoir payer ici ! » le calme serait mieux revenu qu'en lui répétant inlassablement l'information selon laquelle il doit payer.

3- Sa femme en fuite

Un homme arrive en colère au guichet d'un service d'urgence hospitalier. Il agresse la personne qui se trouve à l'accueil, car il vient d'amener sa femme et celle-ci s'est enfuie. L'agent lui répond «Si votre femme vient de s'enfuir, je comprends que vous soyez hors de vous! Bien, que s'est-il passé?» Puis ils ont poursuivi en examinant la situation calmement.

S'il avait répondu «nous ne sommes pas assez nombreux, nous ne pouvons pas surveiller tout le monde!», cela aurait attisé sa colère. Validant sa raison, il l'a, au contraire, calmé instantanément.

4- Violence d'un SDF en PSY

Un patient en hôpital psy doit rester quelques heures en chambre d'isolement. Il refuse violemment ce protocole d'enfermement. Personne n'en venant à bout, une infirmière que j'avais eu en stage vient le voir et lui demande «Vous ne souhaitez pas être enfermé?» (elle ne fait que valider ce qu'il exprime en lui adressant une reformulation). Il répond «Non je suis SDF et j'ai l'habitude de vivre dehors, de vivre libre». Elle lui renvoie «Si vous avez l'habitude de vivre dehors, je comprends que cela vous soit insupportable d'être enfermé». Puis elle lui demande «Comment pourrions nous faire, puisqu'il est important pour votre soin de rester trois heures dans cette pièce?» Alors il répond aussitôt: «Bon, si vous ne fermez pas tout à fait la porte c'est ok!»

Nous remarquons que la validation de sa raison le calme aussitôt. Puis il trouve lui-même la solution qui lui convient pour rendre compatible le protocole de soin avec son besoin de liberté.

5- Homme violent avec sa compagne

Dans une situation plus aigue, un couple vient me voir en consultation, car le conjoint a des accès de violence envers sa compagne. Le mari est demandeur d'une aide pour ne plus faire souffrir son épouse par ses attitudes destructrices. En fait il me révèle rapidement que son père, à lui, était ainsi. Quand il avait six ans, un jour, il a même cru que son père avait tué sa mère.

La raison de sa violence se trouvant là, le cheminement psychothérapique a consisté à donner du soin à l'enfant de six ans et à réparer la rupture d'avec le père (Pour en savoir plus sur ce type d'action thérapeutique, vous pouvez lire le dossier psychothérapie sur ce site).

Après cette consultation, ce monsieur a aussitôt cessé d'être violent avec sa compagne et dans sa vie sociale. Il est important de comprendre que ce monsieur n'était pas violent à cause de cette histoire, mais spécialement pour revenir mettre du soin sur celui qu'il était à 6 ans. Dès que cela est fait, la violence cesse non pas parce qu'elle est

guérie, mais parce qu'il n'y en a plus besoin. C'est aussi cela la validation de la raison. Cela montre bien que rien n'est inéluctable.

Quand les racines de la raison sont profondes, une simple qualité de communication peut être insuffisante et un travail thérapeutique s'avérera nécessaire. Mais cela ne change rien au fait qu'il y a une raison à valider.

3.4. Bien discerner raison et excuse

Trop souvent, comme ces deux notions ne sont pas différenciées, rejeter toutes excuses revient hélas à rejeter toutes raisons. Or **il y a toujours une raison, mais cela ne constitue jamais une excuse**. L'idée d'excuse est même néfaste tant pour l'auteur que pour la victime.

3.4.1. La raison permet la responsabilisation

Trop souvent **nous sommes persuadés de connaître la raison de l'égarement de l'autre**: c'est simplement qu'il est mauvais ou stupide! Hélas, **ce regard simpliste n'ouvre aucune possibilité de gérer les situations de violence**. Il ne fait qu'entretenir l'animalité des comportements.

La raison qui, en l'autre, est à l'origine de ses attitudes destructrices, est beaucoup plus subtile.

La raison, c'est ce qui est à l'origine. La connaître permet de comprendre l'enchaînement de circonstances qui a conduit à la situation présente. **Valider cette raison, c'est aussi valider la responsabilité** de celui qui a commis la violence. C'est une façon de l'amener à pouvoir se remettre en cause et éventuellement à se réinsérer. Ceci est important car la peur et la culpabilité ne suffisent pas à éviter une récidive.

Rappelez-vous que chacun est responsable de ce qui émane de lui. Ce qui émane de lui, a un fondement. Valider ce fondement c'est **valider sa responsabilité c'est-à-dire la capacité de l'auteur à se remettre en cause**. Ceci est très différent que de lui trouver une excuse.

«Se remettre en cause» ne revient pas à dire «se rejeter», mais plutôt **«se remettre aux commandes de sa vie»**. C'est le point de départ de toute amélioration de comportement.

3.4.2. L'excuse est une négation

L'excuse, au contraire, déresponsabilise. Elle est une éponge malsaine qui sert à effacer. Malheureusement, cet effacement efface aussi... la vie. **En même temps qu'elle efface la responsabilité de l'auteur, elle efface aussi la victime**. Plus rien n'est reconnu. De ce déni généralisé, tout le monde ressort détruit. Dans ce cas, **il ne peut plus y avoir de remise en cause de l'auteur, ni de soin pour la victime**.

La reconnaissance de la raison n'a donc rien à voir avec une excuse. C'est même elle qui permet la remise en cause de l'un et le soin de l'autre.

3.4.3. L'acte et son auteur

Pour parvenir à valider la raison, il convient de **différencier l'acte et son auteur**. L'acte, c'est «**la chose**» produite par l'auteur. L'auteur c'est «**le quelqu'un**» qui produit « la chose ».

Une production (chose) a une **valeur mesurable**. Dans le cas d'une agression, cette valeur est très négative. Un individu (quelqu'un), lui, a une **valeur non mesurable** qui par définition est infinie. **C'est même cette valeur qu'on lui accorde qui lui permet de se remettre en cause**.

Le quelqu'un (auteur) doit être différencié de la chose (ce qu'il fait). Cependant l'auteur est ici **plus que jamais responsable** de cette chose qu'il produit, même s'il le fait involontairement, même s'il porte en lui une raison dans son histoire antérieure.

Il doit en répondre devant la victime et même devant la société, selon les codes prévus par la loi quand la gravité le justifie.

Exemple dans la violence routière

J'ai eu l'occasion de former en préfecture des personnes (IDSR) s'occupant de la sécurité routière et dont le rôle est d'enquêter auprès des victimes et auteurs d'accidents graves. Le projet est ici de comprendre les raisons qui sont à l'origine de l'accident. Comprendre ces raisons, c'est commencer à pouvoir remédier à la situation.

Pour comprendre les raisons qui ont conduit à l'accident, il est nécessaire que ceux qui questionnent n'aient pas de jugement à l'encontre des auteurs (Cette démarche est naturellement à séparer du travail de la justice qui, elle, doit juger de la responsabilité de l'auteur et indiquer la façon dont la loi prévoit qu'il réponde de ses actes).

Cela permet de mieux cibler les causes et de réaliser des réponses adaptées. Concernant le comportement du conducteur, il peut par exemple en résulter un spot dans lequel on montre que si on est en retard (raison) on peut être tenté de rouler plus vite (acte)... et que parfois l'on gagne 5 secondes... juste avant de perdre sa vie (conséquence).

Cette démarche s'ajoute à la répression, car la répression à elle seule ne peut suffire. Remise en cause et ouverture de conscience sont plus importants que la seule peur de la sanction. Même si cette dernière reste l'incontournable garde fou, comme une prothèse venant, en ultime recours, compenser le manque de conscience.

Mais quand le répressif est excessif, au lieu de responsabiliser, il infantilise et produit irresponsabilité et culpabilité.

Responsabiliser, à chaque fois que cela est possible est bien préférable à culpabiliser. C'est cela qui permet la remise en cause amenant à reprendre sa vie en main.

3.5. Mieux repérer les violences cachées

Toutes ces violences que nous subissons, mais aussi que nous commettons, ne sont souvent pas aussi caricaturales que nous l'imaginons. **La vie quotidienne est truffée d'instantanés en apparence anodins**, mais qui, sans que nous nous en apercevions, mettent

en permanence de l'huile sur le feu. Un bon repérage de ces circonstances dites «anodines» permet un «mieux vivre» significatif et évite beaucoup de flambées.

Beaucoup de ces situations que vous découvrirez dans les lignes qui vont suivre ne sont jamais identifiées comme des violences. Au contraire elles sont maladroitement recommandées pour calmer... naturellement cela ne marche jamais.

3.5.1. Rassurer est une violence

Tenter de rassurer une personne inquiète semble une attitude louable. Contrairement à l'apparence, **«rassurer» est une attitude dans laquelle on exerce un déni du ressenti de l'autre.**

Quelqu'un qui a peur d'une circonstance et à qui on dit «ne t'inquiètes pas, ça va aller!» ne se sent pas rassuré, il se sent nié.

Si **une mère dit se sentir triste de voir son enfant partir de la maison** pour mener sa vie d'adulte, elle ne sera pas apaisée par quelqu'un qui tentera de la rassurer en lui disant «Mais il faut bien qu'il parte un jour. Nous n'élevons pas les enfants pour nous. Il réussira sa vie. Puis vous pourrez vous voir et ce seront de beaux moments...» Cette femme se sentira niée dans ce qu'elle ressent et même pourra aller jusqu'à se culpabiliser d'avoir eu une telle réaction. Elle vient tout simplement de se faire détruire.

Rassurer c'est détruire. Voici une violence assez inattendue que je vois régulièrement exercer même dans les milieux de soin.

La formation initiale des soignants recommande même de «rassurez les malades». Ce qui est juste, c'est de faire en sorte que les patients soient rassurés. Mais pour y parvenir, paradoxalement, **il est néfaste de les rassurer. Mieux vaut les entendre et savoir valider leur raison** pour aboutir au résultat escompté.

3.5.2. Solutionner est une violence

Quand quelqu'un nous présente un problème, nous avons facilement tendance à nous précipiter pour lui trouver une solution. Or **quand quelqu'un pose un problème, il cherche souvent à exprimer autre chose.** Peut-être l'être humain est-il un peu compliqué, mais c'est ainsi. **Quand on se précipite sur la solution, c'est comme si on le privait d'exprimer ce qu'il voulait dire.**

Un homme qui se plaint de son épouse rencontrera facilement quelqu'un qui lui dira «tu devrais faire ceci, tu devrais faire cela». En fait cela ne le satisfera pas car il ne cherchait pas vraiment une solution. Il avait juste besoin de quelqu'un qui puisse entendre la difficulté qu'il ressent avec sa compagne. De toute façon si conseil il doit y avoir, cela ne peut résulter que d'une écoute attentive de toute la situation et non de quelques bribes éparses. Et encore, il faudrait prendre en compte tout ce qui a fait la vie de cet homme et tout ce qui a fait la vie de sa femme pour cerner la pertinence de toutes les interactions qui font leur couple.

Un patient sonne car il a trop chaud. On vient lui ouvrir la fenêtre. Il re-sonne car il a soif. On vient lui donner à boire. Il rappelle car son oreiller est trop bas. On vient le lui remonter... Finalement personne ne voit qu'il n'a aucunement besoin de tout cela... il se

sent seul et n'ose pas le dire... il n'ose peut-être même pas se l'avouer à lui-même. Chaque solution est comme un déni de ce qu'il ressent et le coupe un peu plus de lui-même et des autres. C'est à chaque fois un peu comme une rupture qui s'aggrave.

Un homme veut aider sa femme. Il est depuis longtemps handicapé par une sclérose en plaque. Hospitalisé, invalide, il vient d'apprendre que son épouse a un cancer. Il demande à une soignante: «ma femme s'est occupée de moi pendant tant d'années. Maintenant c'est elle qui a besoin de moi. J'aimerais pouvoir lui téléphoner!» Et la soignante lui répond: «si vous avez besoin de la joindre, je vais m'arranger pour que cela soit possible» Ici la soignante pense à la solution, mais ne tient pas compte de ce qu'il a dit. Il n'a pas dit qu'il avait besoin de joindre sa femme (pour lui), mais qu'elle a tant pensé à lui, maintenant c'est à lui de la soutenir (pour elle). Ce n'est pas lui qui a besoin de la joindre, c'est elle qui a besoin de lui. Cette différence lui est essentielle pour trouver sa place, lui qui a été si dépendant. La soignante qui se précipite sur la solution a manqué cette validation majeure.

Il est intéressant de remarquer que **le mot «solution» signifie «rupture»**. En médecine, on désigne une fracture osseuse en disant «solution de continuité» pour dire que la continuité osseuse est rompue.

En fait nous avons plus besoin de reconnaissance et de médiations que de solutions. Nous avons surtout besoin de trouver une aide pour rencontrer l'autre et nous rencontrer nous-mêmes.

3.5.3. Convaincre est une violence

Chercher à convaincre est une attitude de pouvoir. Même quand c'est pour le bien de l'autre, cela revient à nier ce qu'il pense pour qu'il le remplace par notre pensée.

Dans notre société il est recommandé d'être convainquant. Il y a même des écoles qui forment à cela. Or apprendre à convaincre c'est apprendre à lobotomiser. **Convaincre, c'est essayer de bâtir la secte des deux qui pensent comme soi.** Convaincre, c'est promouvoir la pensée unique. Tout cela est très destructeur.

Il convient de ne pas confondre **convaincre** avec **partager des idées différentes** et déduire de l'ensemble des données ce qui convient le mieux. Partager une information avec assez de clarté et de respect **pour que l'interlocuteur puisse l'ajouter à sa pensée, sans renier la sienne** est une attitude plus respectueuse, plus juste et surtout plus efficace.

J'ai même consacré à ce sujet mon article de juin 2001 [« le danger de convaincre »](#).

Des différences de pensées naissent de nouvelles richesses. De la pensée unique naît la sclérose.

3.5.4. Tolérer est une violence

Dans un pseudo élan de générosité, sentant bien qu'on ne peut rejeter la différence de l'autre tout en restant humain, la tolérance fait son apparition.

Personne ne prend garde qu'il s'agit aussi ici d'une violence. Au-delà du fait que **la tolérance est un progrès par rapport à l'intolérance, personne ne remarque à quel point «être toléré» est insupportable.**

Dans les mesures scientifiques, une marge de tolérance est **«une marge d'erreur acceptable»**. Être tolérant revient à considérer l'autre comme une erreur acceptable... mais comme nous sommes généreux il peut rester quand même.

Cela peut paraître une nuance anodine ou un simple jeu de mots? Je remarque pourtant, par exemple, que **des homosexuels s'exprimant dans une émission de télévision** ("Ça se discute" avec Jean-Luc Delarue) **avaient tenu le propos suivant** : «jusque là nous avons revendiqué le droit à la différence (être tolérés), maintenant nous demandons d'être considérés comme tout le monde (intégrés)».

Vivre la différence de l'autre comme une richesse et non comme une erreur supportable, cela fait toute la différence. Là il commence à y avoir humanisation.

3.5.5. Pardonner est une violence

Si la tolérance est néfaste, le pardon ne vaut guère mieux. C'est peut-être encore plus inattendu que pour la tolérance. **Pardonner, c'est stigmatiser la faute tout en passant l'éponge.** Donc il n'y a plus de raison. L'éponge efface tout. **Elle désresponsabilise l'auteur et nit la douleur de la victime.**

Dans le pardon, l'autre est mauvais, mais comme nous sommes généreux nous ne lui en voulons pas.

Cela est surtout **une manifestation de l'ego conduisant à écraser l'autre** en se persuadant qu'on est délicat, alors qu'on vient de se placer au-dessus de lui et de l'écraser. **Le pardon augmente la culpabilisation.**

L'autre n'a pas besoin de pardon (de rancune non plus, bien sûr). **Il a besoin qu'on l'aide à trouver sa raison**, qu'on la valide et qu'on l'aide lui-même à la valider. Cela lui permettra de se reprendre en main, **afin de se remettre en cause, afin de pouvoir réparer ce qu'il y a à réparer chez l'autre et chez lui-même.**

3.6. Développer la confiance en l'autre

Pour éviter les violences, autant celles que l'on commet que celles que l'on subit, il est utile de développer plus de confiance en l'autre. **La confiance en l'autre supprime naturellement notre propre violence envers autrui**, notamment pour toutes les violences discrètes, décrites dans le précédent paragraphe.

La confiance en l'autre est aussi importante (sinon plus), que la confiance en soi. Ce qui est le plus inattendu, face à un agresseur, c'est que **la confiance en l'autre permet aussi de ne pas le subir.**

3.6.1. Se défendre rend vulnérable

Face à un agresseur verbal, notre manque de confiance en lui **nous amène à nous défendre ou à nous justifier... cela nous affaiblit.** Notre agresseur peut même utiliser

notre système de défense pour nous attaquer plus fortement en retour. Il est important d'apprendre à naviguer dans le sens du courant. **L'autre semble vouloir dire quelque chose, alors plutôt que d'essayer de l'en décourager, aidons le.**

Si nous avons confiance en lui, nous l'aiderons à accéder à sa raison et à **dire clairement tout haut ce qu'il pensait tout bas**. Cela permet de désamorcer les bombes et, validant sa raison, de **lui donner le goût de nous entendre sans conflit...** car il ne se sent plus en danger.

Un agresseur est toujours quelqu'un qui manque d'affirmation de soi et qui se sent en danger. Il ne s'agit donc pas de l'inquiéter, mais de lui donner le sentiment qu'il existe à nos yeux. Il écrase autrui pour augmenter sa sécurité et pour se sentir exister. Si on choisit de le déstabiliser, cela peut le rendre encore plus dangereux. Naturellement il ne s'agit pas de conforter son ego ou son statut, mais plutôt de conforter l'individu qu'il est (voir l'article de mars 2001 [Un quelqu'un en habit de personne](#))

3.6.2. Zone de prudence

Quand je parle de confiance en l'autre, je n'insinue pas qu'il soit inoffensif. **Ses actes peuvent être dangereux, ce qu'il affirme peut être mensonge.** La confiance ne se situe pas au niveau de ce qu'il produit.

La prudence réclame même souvent de ne pas s'exposer à sa brutalité verbale ou physique. **Prendre toutes les mesures permettant de ne pas être blessé** semble juste et même recommandé.

3.6.3. Zone de confiance

Il ne s'agit pas d'avoir confiance dans l'innocuité des actes. **Il s'agit d'avoir confiance dans le fait que son auteur à une raison et que cette raison est pertinente (sans être pour autant une excuse).** La prudence au niveau des actes, ne doit pas entamer notre confiance dans le fait qu'il a une raison de vouloir les commettre.

Cette confiance sécurise l'agresseur et lui permet d'exister et de lâcher sa destructivité. Peut-être pensez vous que cela ne concerne que des situations «gentillettes»?

Avez-vous vu aux informations, début 2003, le témoignage de cette femme que le violeur et tueur Patrice Allègre a épargnée en 1997? Il les a toutes tuées (au moins cinq meurtres et cinq viols avant elle). Mais elle, **elle a eu une intuition ou une inspiration extraordinaire qui lui a permis de sauver sa vie.** Une telle chose ne se prévoit pas, c'est ainsi, voilà tout ! En situations aussi extrêmes, personne ne peut prévoir le comportement qu'il aurait.

Cette femme, Emilie, **avant qu'il ne commette l'irréparable, lui a dit une phrase du genre «ça peut arriver»** avec un non verbal exprimant *«tu sais, je comprends qu'on puisse en arriver là»*. Il a pleuré. Il l'a épargnée. Grâce à elle, il a pu être arrêté et cela a permis qu'il n'y ait plus d'autres victimes.

A de tels actes il n'y a évidemment **aucune excuse**. Mais **la reconnaissance qu'il y a une raison a stoppé la destruction** et a produit une sensibilisation. Naturellement, l'obligation de répondre de ses actes devant les victimes et devant la société à travers la

justice, reste une nécessité absolue et incontournable. La raison ne dispense aucunement de cela. Peut être même le permet-elle plus facilement.

Dans des situations tellement graves, tout n'est pas forcément aussi simple, mais l'exemple est d'une dimension remarquable. Dans de nombreuses agressions infiniment moins lourdes il convient de s'en rappeler.

Les auteurs des violences ordinaires de notre quotidien (heureusement beaucoup moins graves) sont **des êtres manquant d'affirmation de soi qu'il convient de stabiliser pour ne plus les subir** (il est maladroit de chercher à les déstabiliser). La clé, c'est la reconnaissance de leur raison, sans pour autant tomber dans l'excuse. En cas d'impossibilité, il convient, sans mépris, de les éviter au maximum.

3.7. Prendre soin de soi

Nous ne pouvons pas toujours éviter la violence. Dans les cas où malgré tout nous avons été malmenés, il importe de se donner un temps (se faire cadeau d'un temps) pour prendre soin de soi. Afin d'y parvenir, il est utile d'affiner son acuité (aptitude à différencier les nuances), de comprendre le stress, d'accéder à la sensibilité, d'augmenter sa délicatesse vis à vis de soi et enfin de savoir se restaurer après avoir subi un choc.

3.7.1. Développer son acuité

Aussi bien chez les autres que chez soi nous affinerons notre discernement pour éviter quelques écueils:

Autorité différent de pouvoir

L'autorité se respecte spontanément. Elle représente une présence sécurisante. **Quelqu'un qui a de la présence inspire confiance et n'a pas besoin de prouver sans cesse que c'est lui qui a raison.** C'est très confortable car il dégage une énergie qui va avec nous.

Par contre, quelqu'un qui manque de présence et d'autorité utilisera du pouvoir. Une sorte d'énergie contre nous qui provoquera défiance, arguments et résistances.

« Ego » différent de « affirmation de soi »

L'ego est le tuteur qui maintient debout celui qui manque d'affirmation de soi (béquille). La personnalité (*persona*= masque) est la stratégie sociale par laquelle on essaye d'avoir l'air (de jouer, comme au théâtre) un personnage que l'on n'est pas... quand on n'arrive pas à être, on n'offre que du paraître et de l'absence. **Même dans le cas de personnalités brillantes et admirables, la caractéristique est qu'à côté on se sent minable** (c'est donc destructeur).

Avec l'affirmation de soi au contraire nous sommes dans la présence. De cet auto accueil de soi (et de tous ceux qu'on a été), il découle qu'il n'est ni besoin de se mettre en avant (humilité), ni besoin de se cacher (affirmation de soi). Cette présence est **sécurisante pour l'entourage et permet de valider les raisons de l'autre sans porter atteinte aux nôtres.**

« Individualisme » différent de « individualisation »

Quelqu'un d'individualiste est quelqu'un qui tente d'échapper à un collectivisme, ou à ce qu'il ressent comme tel (comme pour l'ado avec ses parents). Pour être lui, il fuit les autres. Encore incapable de se sentir exister (car il ne s'accueille pas), la présence des autres met son semblant d'apparence en danger. Il sera égoïste pour compenser les manques engendrés par cette solitude. Sa compensation consiste alors en de multiples plaisirs personnels insatiables (insatiables car ils ne peuvent remplir le vide de soi; ils ne font que le compenser transitoirement).

L'individualisation (individuation) est au contraire une expression de la maturité dans laquelle l'individu s'est accueilli. Il ne se sent plus en danger avec les autres. Il pourra en même temps être humble et sûr de lui, tout en acceptant de "ne pas savoir" sans ressentir de danger. **Sa présence est rassurante, discrète, valorisante pour les autres et inspire le respect naturel** (autorité). Il dégagera un sentiment de Vie (être et présence), plutôt qu'un sentiment d'Energie (puissance ou agitation)

3.7.2. Rôle du stress

La douleur physique nous aide à prendre naturellement soin de notre corps. Certaines pathologies, qui privent le malade de cette sensibilité, l'amènent à se blesser souvent.

Il en est de même pour le stress. C'est un indicateur portant à prendre soin de soi. Le stress souligne que nous avons manqué d'attention envers soi-même ou vers un autre.

Il ne s'agit pas d'apaiser le stress, mais de s'en servir pour restaurer l'attention là où elle a fait défaut. J'ai déjà écrit un article détaillé sur ce sujet en novembre 2001 [Stress et mieux-être](#).

Le stress est souvent **un bon indicateur pour retrouver les raisons** en soi et comprendre les raisons chez l'autre. **Le refouler ou l'éliminer** rend vulnérable et conduit facilement aux excès de la violence ou au [burn out](#).

3.7.3. Etre plus sensible pour être moins vulnérable

La vulnérabilité vient d'un manque de sensibilité. La sensibilité, c'est ce qui permet de percevoir avec lucidité. Quand la lucidité manque, l'imaginaire prend le relais et engendre des émotions. Dans ce cas nous devenons vulnérable à ce qui nous entoure car cela engendre un imaginaire décalé par rapport à la réalité.

La [pulsion de survie](#) nous porte à **l'anesthésie (réflexe nécessaire d'évitement de la douleur)**. Puis la [pulsion de vie](#) nous réveille grâce à **l'émotion (é-mouvoir: mettre en mouvement)** pour nous faire éprouver des choses fortes. Enfin, cela permet ensuite **d'arriver à un état de veille où nous récupérons notre lucidité.**

Seule la lucidité nous permet d'ajuster notre action à la réalité de la situation. Quand *l'homo sapiens sapiens* (l'homme qui sait qu'il sait) passe à *l'homo sensibilis* (homme sensible: celui qui sait qu'il ne sait pas) il peut commencer à respecter réellement autrui et **se trouver moins en danger au milieu de l'agressivité de la société.**

Nous nous rappellerons qu'il est souhaitable de **développer la lucidité** (finesse de perception) **plutôt que l'émotivité** (imaginaire réactivant l'antérieur). Cela nous porte alors naturellement à toujours accorder qu'il y a une raison chez l'autre et chez soi. Il en découle qu'**aucun flux n'est contrarié** et que **la capacité de validation des raisons** (même quand elles s'opposent) **aboutit à un apaisement**.

3.7.4. S'occuper de soi après avoir subi une violence

Le besoin de dire

Suite à une situation qui nous a ébranlés, nous éprouverons souvent le besoin de dire. **L'opportunité de trouver un interlocuteur qui puisse nous entendre déverser le flot d'émotions et de paroles** qui nous habite est en effet essentiel quand cela est possible.

C'est pourquoi suite à des chocs importants liés à des circonstances extrêmes (comme par exemple l'explosion d'AZF à Toulouse en 2001) des psychologues sont demandés pour permettre cette indispensable verbalisation. Les personnes qui viennent de vivre un attentat sont aussi accompagnées de la sorte à chaque fois que cela est possible.

Naturellement toutes les situations de violences ne sont pas aussi extrêmes. Même quand elles le sont, pour des cas isolés, des pys ne sont pas toujours proposés. **Il peut être utile d'en consulter un spontanément plutôt que de garder en soi ce flot de blessures**.

Quand il n'y a pas de psy disponible, **un ami ou un proche qui veut bien nous entendre vraiment est très utile**, pourvu qu'il accepte de nous entendre plutôt que de nous rassurer en niant ce que nous avons ressenti.

Ce besoin de dire est important, mais ne fait pas tout. Il conviendra tout de même d'accomplir ce qui suit. Et si l'on n'a pas pu s'exprimer auprès de qui que ce soit, ce qui suit est encore plus important.

Se donner un temps

Après un choc, il est essentiel de savoir s'octroyer un moment de douceur. Le plus souvent nous serons tentés de nous plonger dans une activité agréable où nous oublierons ce qui s'est passé. Cela peut être utile pour décompresser, mais s'en tenir là serait illusoire.

En effet, **le plus important**, ce n'est pas le temps qu'on se donne pour un moment de fuite, mais celui dont on se fera cadeau pour **un moment de rencontre**.

Dès que cela nous semble possible **nous nous installerons au calme pour mettre notre attention sur celui que nous avons été au moment où la violence est arrivée**.

Après le choc, un moment d'attention et de douceur

Ce moment n'est pas un temps que l'on prend parce qu'il le faut. C'est **un moment dont on se fait cadeau parce qu'on le mérite**. Il est aussi nécessaire que l'air que nous respirons. Il est fondamental de savoir s'offrir ce genre de délicatesse après la tempête.

Installé aussi confortablement que possible, au calme, respirations profondes, nous visualiserons celui que nous étions au moment du choc. Attention, **il ne s'agit pas de visualiser l'évènement, mais plutôt celui que nous étions dans cet évènement**. Ce qui est précieux et à réhabiliter, ce ne sont pas les circonstances mais les individus qui s'y trouvent (nous avons déjà évoqué ce point en début d'article).

Etre un ami pour soi

Dans cette **visualisation**, nous imaginerons que nous sommes près de celui que nous étions, quand le choc est arrivé. **Comme un ami, nous l'accompagnerons dans ses ressentis**, dans ses interrogations, dans ses indignations. Nous acceptons de l'accompagner et d'en être le confident (il n'y a pas de confident plus intime que soi pour soi).

Cette ballade imaginaire est une façon de prendre soin de celui que nous étions au moment de l'impact, une façon de réhabiliter une part de soi meurtrie.

Quand nous nous coupons physiquement, nous prenons le soin de nous mettre un pansement sur la zone blessée de notre corps. Quand nous nous blessons psychologiquement, il devrait être tout aussi naturel d'aller **nous mettre un pansement sur la zone blessée de notre vie**.

Ce retour vers la zone blessée n'est surtout pas une attitude morbide. C'est une délicatesse que l'on s'octroie, un soin qu'on se donne, **une consolidation de son tissu psychique qu'on accomplit**.

Se rapprocher de soi plutôt que de se coller à l'autre

L'autre est responsable de ce qu'il m'a fait, moi je suis responsable de ce que j'en fais. **Trop souvent, un individu tentera d'oublier (d'abandonner) celui qu'il était** et qui a souffert, **tout en préférant nourrir sa haine envers celui qui l'a blessé**.

Dans ce cas, le choix est maladroitement inversé. **Il serait plus juste de se détacher de celui qui nous a nui et de nous rapprocher de l'individu meurtri que nous étions à ce moment**. En disant le fameux "c'est à cause de l'autre" on s'attache à cet autre. Or il est plus important de se détacher de l'autre et de se rapprocher de soi.

3.7.5. Cas particuliers

Quand la violence vient d'un ascendant

Quand il s'agit d'une violence familiale, infligée par un ascendant, il conviendra aussi d'accéder à la raison de cet ascendant, mais sans jamais rien nier de sa propre douleur à soi. On peut aussi formuler cela dans l'autre sens: il conviendra de s'occuper de sa douleur à soi, sans rien nier de la raison de ses ascendants.

Dans ce cas particulier, **l'individu qu'est l'auteur et celui qu'est la victime, au moment de la violence, font tous deux partie du tissu psychique** et doivent trouver leur place d'une façon ou d'une autre.

La difficulté, dans ce cas, est que **la victime doit trouver quelqu'un capable d'entendre sa douleur, mais qui en même temps, n'abîme pas ses parents...** tout en lui permettant de les critiquer comme bon lui semble selon la colère qu'il a besoin d'exprimer.

Ceci vaut aussi bien pour de petites tensions que pour des situations plus lourdes. Ainsi souvent **un enfant battu hésitera à le dire car, bien qu'il veuille de l'aide par rapport à sa douleur, il ne veut pas qu'on touche à son père ou à sa mère**, tout en se réservant le droit, pour lui, de crier sa colère.

Celui qui aidera cet enfant devra s'occuper de la douleur de celui-ci, mais ne pas avoir de jugement envers ses parents. L'enfant ne pourrait supporter qu'on détruise sa base. **Il aura besoin que la valeur des actes soit précisée, jugée, reconnue par la société et condamnée si besoin par la justice... mais surtout pas que ses parents soient détruits.**

Dans ce cas, celui qui aide devra tenir compte de ces paradoxes.

Vérifier les antécédents

Il arrive qu'une blessure s'incruste. Que l'accès à celui que nous étions dans le moment de conflit résiste. En fait ce n'est pas une résistance. C'est plutôt **une balise, un accès, une porte qui s'entrouvre sur une autre part de soi que la violence actuelle a juste réactivée.**

Une situation antérieure réclame notre attention. Le moment récent ne s'apaise pas afin que le chemin vers soi reste ouvert. Nous ne pouvons apaiser le moment récent car nous tentons inconsciemment de nous propulser vers un autre soi antérieur, oublié et meurtri.

Par exemple :

Une femme se sent toujours agressée par quiconque lui adresse la parole (même délicatement). En retour elle ne peut s'empêcher de lui répondre durement. Elle en a conscience mais ne parvient pas à modifier son comportement.

Elle me dit «quand on me parle j'ai l'impression qu'on va me demander plus de choses que je ne peux en faire.

Puis elle a évoqué que son grand père a abusé sexuellement l'enfant qu'était sa mère... (d'où l'hôpital psy), puis que ce grand père a aussi une fois abusé d'elle à treize ans... Ces violences multiples sont alors à prendre en compte pour mettre du soin sur l'enfant meurtrie qu'était la mère et sur elle même dans sa propre enfance.

La blessure restait active afin que le soin puisse se faire et que rien ne soit oublié. Les différentes réhabilitations accomplies, cette femme a cessé de ressentir la parole des autres comme une violence. Elle peut désormais naturellement y répondre calmement.

Les antécédents ne sont heureusement pas toujours aussi graves. Il peut s'agir d'exams ratés à l'école, de punitions vécues injustement, de moqueries dans la cour de récréation, de chagrins d'amour de l'adolescence... **Dans chacune de ces circonstances, l'individu qu'on était reste précieux.** Seul ce qui s'est passé ne l'est pas.

L'évènement est dans le passé (il n'est plus) et sa trace est juste dans notre mémoire (comme des photos ou vidéos).

L'individu que nous étions à ce moment là, lui, n'a jamais cessé d'être avec nous et en nous à chaque instant de notre vie. Depuis ce moment, il est dans chaque instant présent en attente que nous lui tendions la main. Il constitue notre structure psychique et doit y trouver sa place.

3.8. Conclusion

3.8.1. De bons espoirs

Même si le monde dans lequel nous vivons comporte trop de violence, même si l'être humain semble souvent si loin des notions de respect et de considération abordées dans cet article, la situation n'est pas aussi sombre qu'il n'y paraît.

Depuis aujourd'hui quinze années, je forme des personnes de tous niveaux hiérarchiques dans différents milieux professionnels. Des soignants et des administratifs dans des hôpitaux (de la petite maison de retraite jusqu'au CHU) et des agents de différents services de l'état (préfectures, gendarmerie, éducation nationale, impôts...).

Depuis quinze années, enseignant les nuances de la communication évoquées dans ce site, **je n'ai pratiquement jamais rencontré de personnes en farouche rejet de ce qui permet une humanisation.** Cela arrive quelque fois, mais c'est extrêmement rare. Compte tenu du fait que de 1988 à 2003 j'ai déjà formé environ 7000 personnes et que pour 12% d'entre elles la formation était imposée par leur service, le résultat est plutôt encourageant.

L'être humain est réellement en quête d'humanisation. **Simplement il souhaite qu'on lui propose une compréhension des rapports humains sans l'enfermer dans aucune approche philosophique.** Il souhaite un éclairage sur le sujet mais se méfie des «illumines» qui malheureusement sont légions concernant ces thèmes. **Un tel éclairage ne peut s'accepter que s'il s'accompagne d'une profonde liberté de pensée.** Vous pouvez lire sur ce sujet l'article de septembre 2000 [«Liberté et richesse de pensée»](#) ainsi que celui de décembre 2000 [«Eclairer sans produire d'ombre»](#).

Toute approche portant atteinte à l'intégrité d'un individu, même avec de bonnes intentions, ne peut être que suspecte. L'être humain alors la rejette à juste titre. Mais quand il se sent respecté et que ce qu'on lui propose ajoute à sa pensée sans rien en retrancher, il laisse la maturité s'installer.

J'ai même eu l'occasion d'être invité à parler à **de jeunes délinquants sous surveillance PJJ** (protection judiciaire jeunesse) qui se sont trouvés touchés d'être considérés en tant qu'individu et non avec une valeur liée à leurs actes. Il s'agissait des personnes marginales, parlant mal le français, saisis par la justice pour violences... mais malgré tout en quête d'existence et d'humanité.

3.8.2. Quelques failles évidentes

Je suis pourtant souvent confronté au fait qu'**entendre l'autre est une véritable prouesse tellement difficile à chacun.** Par exemple des personnes travaillant à l'accueil du public dans un hôpital souhaitent être délicates avec les clients. Mais en même temps, elles se rendent compte que **lorsqu'un usager les agresse elles ne veulent pas l'entendre et font tout pour le convaincre de se calmer.** Naturellement cela aggrave son agressivité.

Je remarque aussi la spontanéité de la capacité de «lynchage». Dans une salle de cour, se trompant de lieu, un directeur entre par erreur. Discrètement il fait «Oups!» et

se retire sans mot. Mon groupe s'esclaffe, sur un ton de reproche, «Il ne s'est même pas excusé». Je leur fait remarquer «pour quelle raison retenez-vous la version la plus défavorable? Pourquoi n'imaginez-vous pas simplement qu'il n'a pas voulu déranger?». **La pulsion de lynchage a vraiment besoin de peu pour s'exercer.**

Dans les services de soins **tellement de soignants ne peuvent accepter d'entendre la demande d'un patient quand ils ne peuvent la satisfaire.** Par exemple un refus de médicament, le rejet d'une toilette, le désir de partir prématurément ...etc. Comme je l'ai dit dans mon dernier article d'avril 2003 [«Humaniser la fin de vie»](#), la médecine a beaucoup appris de ces situations extrêmes où elle ne peut plus rien. Etre capable d'accompagner quelqu'un qu'on ne peut plus guérir, **quelqu'un qui met à mal tous nos souhaits de pouvoir, quelqu'un qui force notre humilité...** cela permet de mieux saisir ce que sont vraiment *accompagner* et *comprendre*.

Toutes ces circonstances montrent qu'il y a beaucoup à faire et que l'amélioration ne dépend pas simplement de connaissances théoriques sur la communication ou sur la psychologie. De nombreux réflexes culturels entravent cette qualité du regard sur l'autre et sur soi-même. C'est pourquoi **le rôle d'une formation est d'amener plus que de la théorie.** Elle doit permettre d'expérimenter avec délicatesse ces subtiles nuances afin de les intégrer. Elle doit conduire à ne plus subir toutes ces habitudes culturelles de non communication.

3.8.3. Comme un autiste bavard...

Pareil aux personnes rencontrées par le Petit Prince de Saint-Exupéry, chacun est sur sa planète et ne se sent pas capable de rencontrer l'autre sur la sienne. Chacun n'est rempli que de son propre monde et **ne peut entendre les nouvelles du monde de l'autre.**

L'*homo sapiens sapiens*, celui qui sait qu'il sait, connaît un peu son propre monde (et encore!), mais il ne connaît rien du monde de l'autre. Pareil à **une sorte d'autiste bavard**, il parle beaucoup mais est handicapé de la communication. **Il est cloisonné dans sa forteresse** et souffre d'une sorte d'inaccessibilité au monde de l'autre.

Comme il ne s'accueille pas lui-même, son identité est aussi mal définie. Il passe alors de personnalités en personnages et de paillettes clinquantes en ego démesuré. Comme il ne peut percevoir l'autre, il l'imagine. **Il projette alors son imaginaire sur cet autre** par le biais d'une illusion [empathique](#). Sa certitude de voir l'autre n'est alors qu'une sorte d'hallucination dans laquelle il prend pour vrai ce qu'il ne fait que projeter au dehors. Or un trouble de l'identité associé à des hallucinations définit **la schizophrénie.**

Cet aveuglement affûte ses peurs qui **le portent à maintenir en permanence un état de défense.** Nous ne sommes pas loin alors d'une **légère paranoïa.** Il met alors son intellect au service d'un antique jeu de proies et de prédateurs

L'être humain est donc souvent **une sorte d'autiste bavard souffrant de légère schizophrénie assortie d'un soupçon de paranoïa...** mais grâce à l'évolution... il se soigne. Cela ne constitue pas une pathologie mais un état transitoire. On ne parle de pathologie que quand le dérapage est très important (fermé dans son monde, trouble de la personnalité et hallucinations, sentiment permanent de persécution).

3.8.4. Processus d'évolution

Trouver son identité par l'accueil de soi, entendre l'autre dans son monde avec ses raisons et guérir de ses peurs en ayant confiance en lui, est pour chacun une véritable révolution intérieure. C'est un des enjeux de notre époque où *l'homo sapiens sapiens* tend vers *l'homo sensibilis*.

Il ne s'agit surtout pas de changer en devenant un autre. Pour simplement devenir soi. Cette ouverture à soi conditionne la capacité à s'ouvrir à autrui.

Je ne prétends surtout pas avec cet article avoir fait le tour de la question, mais j'espère modestement avoir nourri la réflexion de chacun qui en fera l'usage qui lui convient en l'ajoutant à sa propre expérience de la vie.

Thierry TOURNEBISE

Professionaliser l'accueil

***L'humanisation au secours
de la performance***

Thierry TOURNEBISE

Savoir être simplement

Ce document traite essentiellement de l'aspect "communication" dans la qualité de l'accueil. Il y a aussi des connaissances professionnelles purement techniques du type "mémoriser les informations nécessaires", "où les trouver, comment maîtriser l'outil informatique ou l'outil téléphonique du standard", "comment réaliser le classement des dossiers", "la connaissance des données techniques, administratives, médicales ou commerciales".

Dans ce document, ces éléments "techniques" sont supposés déjà connus par le professionnel. L'accent sera mis ici sur le moyen de rendre opérationnelles ces connaissances et compétences techniques grâce à une optimisation relationnelle et communicationnelle. La professionnalisation de l'accueil y sera abordée sur l'aspect le plus délicat et si souvent difficile à mettre en œuvre : la qualité humaine de l'accueil. Ce point est un élément fondamental du professionnalisme et de la performance.

Février 2006 © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Humaniser pour professionnaliser

1.1. "Ouvrir la porte d'entrée"

1.1.1. Tous les secteurs d'activité sont concernés

Dans les lignes qui vont suivre je parlerai de « **structures professionnelles** » pour désigner les entités de divers secteurs d'activité. En effet, on ne peut limiter l'idée d'accueil à l'activité commerciale, pas plus qu'au tourisme, ni aux secteurs soignants, ni à celui de l'administration. Quelle que soit la nature de sa production (objets ou services) nous parlerons de « structure professionnelle ». Qu'il s'agisse de la production d'objets (industrie, artisanat), de services (loisir, tourisme, assurances, pédagogie), de soins médicaux (médecins, hôpitaux, cliniques), de documents administratifs (préfectures, DDE, fisc, contrôles divers, juridique, social...), l'accueil est toujours au centre de la qualité. Les contextes diffèrent, mais chacune de ces structures ou institutions est personnellement concernée, qu'il s'agisse de clients, d'usagers, de patients ou de partenaires. Chacune est sensée améliorer son fonctionnement et son efficacité en optimisant sa qualité d'accueil et de communication.

Naturellement, l'importance accordée aujourd'hui à l'accueil procède d'une évolution des consciences car il est tentant de tout miser sur la production, sans trop se préoccuper de la façon dont les gens sont reçus. J'ai déjà observé de tels positionnements dans des institutions choisissant de poster à l'accueil téléphonique du standard des agents dont la compétence était défailante dans d'autres services (curieux critère de recrutement !).

Il n'est sans doute pas évident de consacrer attention et énergie à l'accueil alors que pour assurer la production, une structure professionnelle doit faire face à de nombreuses autres préoccupations. Nous verrons pourtant dans les lignes qui vont suivre, qu'à partir du moment où plusieurs personnes doivent agir et interagir ensemble cette notion, loin d'être annexe, est un fondement majeur.

1.1.2. Image et fluidité

Il est courant de dire que l'accueil est la vitrine de l'entreprise ou de la structure professionnelle. Image un peu simpliste, pour signifier, en raccourci, l'importance de cette fonction. **C'est en effet la qualité de l'accueil qui amène l'interlocuteur à se faire une représentation de ce qu'il a en face de lui.**

Le premier accueil, c'est la première impression. Il est habituel de dire « qu'on ne peut faire une deuxième *première impression* ». Si la première impression est mauvaise, il n'y a pas de deuxième chance, une empreinte négative fonde désormais l'opinion de l'interlocuteur et il sera très difficile de la remonter (mais pas impossible, heureusement !).

Accueillir, c'est faire que la porte d'entrée soit ouverte. Celle-ci peut être ouverte dans différentes directions dont nous retiendrons deux grandes catégories : **envers**

l'extérieur (clients, usagers, patients, fournisseurs, administrations), ou **à l'intérieur même de la structure**, entre les services, entre les agents, entre les directions.

Prendre responsabilité de l'accueil, c'est accepter la responsabilité de rendre aussi fluides que possible ces échanges, chacun à son niveau. C'est donner une bonne image de la structure vis-à-vis de l'extérieur, ou donner une bonne image de son propre service vis-à-vis des agents ou directeurs des services voisins, au sein de la même structure.

Naturellement à chaque niveau il se produit de nombreuses difficultés ayant tendance à entraver la fluidité et la qualité de la communication. Nous verrons, dans cet article, différentes situations et comment y apporter une amélioration.

1.1.3. Réalisme, et faisabilité

Qu'il s'agisse des **clients, de patients, d'usagers, de collègues, de collaborateurs, de fournisseurs ou de fonctionnaires**, la qualité de l'accueil doit, de toute évidence, être optimisée. Il semble pourtant raisonnable d'accepter l'idée qu'elle comportera toujours des imperfections. **Il y a toujours un écart entre la perfection souhaitée et la réalité concrètement observée.** Dans le meilleur des cas on s'en rapproche, mais il reste toujours des améliorations possibles.

Doit-on pour autant nourrir une continuelle exigence et insatisfaction de ce qui est réalisé, afin de ne pas *s'endormir sur ses lauriers*. D'un côté oui, mais d'un autre non. Il y a danger à prendre la perfection pour objectif et à sans cesse dénigrer ce qui est déjà accompli.

La perfection serait intéressante si elle était possible, mais il convient d'être réaliste. Celui qui croit à la perfection développe l'intolérance et tétanise son entourage. Il ne peut y avoir de qualité d'accueil dans ces conditions. Nous aboutirions alors à une contre production.

Le paradoxe est que **pour aboutir à une optimisation, on doit accepter l'idée d'imperfection.** La mission est déjà d'importance, comme nous allons le découvrir au long de cet article et cette remarque a pour objet d'éviter tout découragement. Vous trouverez dans ce document la possibilité d'une réelle amélioration... mais surtout d'une amélioration accessible à chacun.

1.2. Humanisation, qualité et confort

1.2.1. Être professionnel

La notion de « professionnaliser » peut sembler un peu « froide » ou technique par rapport à la qualité humaine qui doit se trouver dans tous rapports humains. Cela vient probablement de l'idée qu'on se fait de la notion de « professionnalisme ». Trop de formations à l'accueil tendent à mettre l'accent sur les **techniques verbales ou gestuelles** et insistent exagérément sur le savoir faire. On s'approche ainsi d'**attitudes non congruentes** (c'est-à-dire où ce qu'on pense est en disharmonie avec ce qu'on dit), qui sont stéréotypées et déshumanisées. Or de telles attitudes ne sont pas le reflet d'une compétence professionnelle, mais plutôt d'une incompétence communicationnelle.

Même s'il y a des réalités verbales et non verbales intéressantes à connaître en matière de communication, **elles ne valent que pour la description de ce qui se passe, pas pour l'apprentissage, ni pour la réalisation.** La qualité d'une situation d'accueil peut être évoquée sur un plan descriptif. Pourtant, ce qu'on décrit n'est alors que la conséquence d'un état et non l'expression d'une maîtrise ou d'un savoir. C'est là, sans doute la réelle difficulté en ce domaine.

Le savoir faire en matière d'accueil s'appuie avant tout sur un savoir être, et le savoir être ne peut se résumer à des « trucs » ou « astuces » ressemblant à des « recettes ». Le savoir et le savoir faire, ne peuvent à eux seuls produire une qualité professionnelle de l'accueil.

Naturellement il y a des phrases types, comme celle qui consiste à se présenter au téléphone « Dominique BAIRER, comptabilité, bonjour ! », ou « Restez en ligne » (plutôt que « Ne quittez pas »), mais cela n'est qu'un détail. Il n'y a là aucune difficulté et il est évident que l'accueil ne peut se réduire à ces petites phrases, nécessaires mais convenues, qui, quoiqu'indispensables, ne font pas l'essentiel de la qualité en ce domaine. Il en va de même du fait d'inviter à s'asseoir, de reformuler ou d'expliquer, qui ne seront performant qu'accompagnés d'une attitude adéquate.

1.2.2. Être humain pour être professionnel

Tout professionnel de l'accueil devrait **être au fait de cette attitude qui est tout sauf technique.** Mais comment faire l'acquisition d'une qualité avant tout humaine, dans le cadre d'une activité avant tout professionnelle ?

Puisque la qualité d'être est le principal fondement, la question est donc de savoir **comment on peut en faire l'apprentissage.** Il se trouve, heureusement, que chaque être humain a en lui plus de ressources qu'il ne le pense. Pour y parvenir, il s'agira donc ici de développer (ou juste révéler) ce potentiel qui est déjà présent en soi et non de le recevoir de l'extérieur. Pour que ce potentiel s'exprime, quelques éclairages sont nécessaires.

En effet, il ne peut s'agir de changer l'individu, car cela serait contraire non seulement à l'éthique, mais aussi à l'efficacité conduisant au but recherché. Pour être un professionnel de l'accueil il convient de comprendre et de mettre en œuvre quelques connaissances sur les verbalisations adéquates (on ne dit pas n'importe quoi n'importe comment), mais aussi et **surtout des attitudes justes qui induisent et accompagnent ces verbalisations.**

1.2.3. Les deux canaux de l'information

Il est fondamental de savoir que lorsqu'on s'adresse verbalement à quelqu'un, la signification perçue de notre propos dépend à **90% de notre non verbal** (mimiques, gestuelle et intonation de la voix) et seulement à **10% des mots** que nous prononçons (sémantique). **Le non verbal peut modifier le sens d'une phrase jusqu'à signifier le contraire des mots prononcés.** Un simple mot comme « merci », selon le non verbal qui l'accompagne peut être un réel signe de gratitude... ou l'expression d'un mépris et d'une vengeance qui ne perd rien pour attendre.

Parfois ce non verbal est intentionnel. Mais **dans la plupart des cas il n'a, hélas, que peu à voir avec notre volonté**. C'est juste ce qu'on pense qui l'induit naturellement, à notre insu (le non verbal est, par exemple, bien influencé par l'opinion qu'on a sur son interlocuteur)

La qualité de la communication en général, et de l'accueil en particulier, dépendra donc plus de ce qu'on pense que de ce qu'on fait volontairement. La question est alors de savoir **comment on peut améliorer sa façon de penser, afin de perfectionner sa façon d'agir**. Il s'agit d'une modification cognitive qui dépendra un peu de notre volonté et beaucoup de notre capacité à distinguer deux types de messages : le message réel et le message apparent.

1.2.4. Message réel et message apparent

L'ensemble du verbal et du non verbal véhicule en même temps un message apparent et un message réel. **Quand ces deux messages sont identiques on dit qu'il y a congruence**. Mais le plus souvent ils comportent un écart, et plus cet écart est grand, plus on dira qu'il y a un manque de congruence. Quand par exemple une personne dit « A votre service » tout en pensant « cet imbécile me fait vraiment perdre du temps », même en faisant l'effort d'un grand sourire, son non verbal trahira son opinion. Au minimum, son interlocuteur percevra (généralement inconsciemment) ce manque de congruence et ressentira une tension pouvant faire naître en lui l'agressivité.

Dans l'exemple ci-dessus, le message apparent (considération) est exprimé par les mots « à votre service » et par le non verbal « sourire ». Le reste du non verbal (mouvement du regard, micro expressions faciales, rythme verbal, respiration, diamètre des pupilles, mouvements et positionnements du corps...) se charge d'exprimer le reste « cet imbécile me fait vraiment perdre du temps ».

Le client, le patient, l'utilisateur, le fournisseur, le collègue, le supérieur hiérarchique, le collaborateur... tous nous expriment ainsi messages réels et messages apparents avec plus ou moins de congruence.

Pour faire face naturellement et spontanément à de telles situations, **notre positionnement sera juste si nous tenons compte avant tout du message réel**. Par exemple quelqu'un qui vous agresse ne fait que vous exprimer qu'il se trouve en difficulté. Si nous répondons au message apparent d'agression, le ton monte. Si nous répondons au message réel évoquant sa problématique, l'apaisement est immédiat et cela se fait sans effort.

Il peut cependant sembler difficile de se mettre désormais à « entendre » les messages réels. Cependant, en y regardant bien, vous remarquerez à quel point nous les « entendons » très bien, sauf que nous n'en tenons pas compte, comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant.

1.2.5. Il s'agit de ne pas inverser les rôles

Quand un client ou un usager **nous agresse en nous reprochant que l'attente est trop longue**, nous comprenons bien que cette personne est pressée (nous décodons aisément le message réel). Mais **notre réflexe est maladroitement de lui expliquer qu'il**

devrait accepter ce retard, en lui donnant quelques explications, ou en lui signifiant que de toute façon il n'a pas le choix. Or **cela revient à demander au client d'accueillir ce qu'on lui fait subir, plutôt que de nous-mêmes accueillir (et reconnaître) ce qu'il exprime**. Il semblerait qu'il y ait ici une maladroite inversion de rôle. Outre le fait qu'il s'agisse d'une maladresse, cela envenime la situation et peut être source de conflits, voire de violence.

Nous reviendrons plus loin en détails sur cette subtilité qui fait la qualité de l'accueil : comment réellement être dans l'accueil, même quand on ne peut satisfaire une demande. Comment ne pas se précipiter sur l'idée de solution, d'explications ou d'évitement, mais toujours adopter, en premier, celle de reconnaissance de ce qui est exprimé dans le message réel.

1.2.6. Diminuer le stress, la fatigue, l'épuisement professionnel

Cela doit se réaliser sans efforts, car, dans un échange, plus il y a d'énergie engagée, plus cela signifie une attitude de pouvoir (d'opposition), contraire à tout ce qui peut faire une qualité de la communication ou de l'accueil. Le bon indicateur de qualité est que cela n'est pas fatigant.

Une telle qualité de l'activité professionnelle de l'accueil est donc non seulement avantageuse pour la personne accueillie, mais aussi pour la personne chargée d'accueillir, qui peut ainsi exercer plus facilement sa profession. Cela aura d'importantes répercussions sur le stress, l'usure professionnelle et la motivation. L'humanisation ne produit donc pas seulement la qualité de l'accueil, mais aussi le confort et la motivation professionnels.

Selon les postes cela est d'autant plus important que souvent la pression est très forte. Quand **la salle d'un service d'urgence hospitalière est pleine et que les patients attendent depuis 4 heures**, quand **à un guichet l'hôtesse voit passer 300 personnes dans la journée** (environ une minute par personne), quand **un service de réclamations** ne reçoit que des mécontentements, quand il faut en plus répondre au téléphone et assurer des tâches administratives, utiliser l'ordinateur, aller chercher des dossiers, recevoir les exigences de sa hiérarchie (qui elle-même subit d'autres pressions)...etc.: tout cela augmente les tensions. Même si certains moments ne permettront jamais d'être dans un accueil optimal, il importe de saisir toutes les opportunités qui permettent d'y parvenir.

Ce seront autant de moments de ressources. L'expérience montre que même quand les situations de saturation sont nombreuses, elles ne sont pas permanentes. **Améliorer l'accueil dans les situations où c'est abordable, permet progressivement de gagner en spontanéité dans toutes les autres**. (si besoin, lire la publication de novembre 2001 [« stress et mieux être »](#)).

2. Comprendre la communication

2.1. Distinguer l'info et l'humain

2.1.1. Considérer pour être entendu

Dans un échange entre des individus, nous avons deux types d'éléments. Nous avons **d'une part les informations** qui circulent et **d'autre part les interlocuteurs** qui les émettent ou les reçoivent.

Cette distinction pourtant évidente est rarement faite, au point que souvent les spécialistes réduisent l'idée de communication à celle d'informations. Or les informations ne sont que des objets alors que les interlocuteurs sont des individus (des sujets). **L'essentiel de notre attention devrait se porter sur les individus, ne serait-ce que par soucis d'efficacité des échanges.**

Plus il est important que l'information soit entendue, plus il importe d'abord que celui qui doit l'entendre existe. Pour qu'il existe, il est incontournable qu'il se sente considéré. C'est pourquoi **plus l'information est d'importance, plus notre interlocuteur doit être considéré.** Or quand une information est importante, le réflexe est plus d'essayer de peaufiner son message, pour convaincre son interlocuteur, que de lui accorder la moindre considération.

Dans ma publication de juin 2002 [« Le danger de convaincre »](#), j'écrivais que **« convaincre c'est détruire »**. Convaincre, c'est tenter d'anéantir la pensée de l'interlocuteur pour la lui faire remplacer par la notre. Exprimée de cette façon l'idée peut sembler un peu forte, mais quoi qu'on en dise, convaincre conduit à la pensée unique et cela ne peut que nuire à la communication.

Il sera avantageux de ne pas confondre « faire passer une information » et « convaincre ». Quand on fait passer l'information, l'autre en dispose... alors que quand on le convainc, il la subit et n'en dispose pas.

2.1.2. Distinguer Relation et Communication

Quelle que soit la situation entre deux interlocuteurs, de la plus douce à la plus conflictuelle, **il y a toujours de l'information.** C'est le dénominateur commun à toutes les situations de rapports humains. Même entre deux personnes qui se côtoient sans se parler, il circule plein de « messages » par le non verbal.

Mais **il ne suffit pas qu'il y ait de l'information pour que l'on puisse parler de communication.** L'assertion de l'école américaine de la ville de Palo Alto « On ne peut pas ne pas communiquer » est très discutable, même si la PNL (Programmation Neurolinguistique) en a fait l'un de ses principaux présupposés.

Quand deux personnes s'insultent, spontanément nous ne dirons pas qu'elles « communiquent ». Nous ne parlerons même pas de « communication conflictuelle ».

Nous évoquerons tout naturellement l'idée de « **relation conflictuelle** ». Le langage populaire nous renseigne donc tout simplement sur ce fait. L'évidente circulation des insultes n'implique pas qu'il y ait « communication », même s'il y a « échange de quelque chose ».

Nous remarquerons que « **relationnel** » signifie qu'on est « **relié** » et « **communiquant** » signifie qu'on est « **ouvert** ». Ce qui est en relation est en état de dépendance : l'état de l'un modifie l'état de l'autre. C'est par exemple le cas des éléments mécaniques en contacts dans une machine. Que ce « contact » soit direct ou par télécommande, l'état de l'un modifie l'état de l'autre. Par contre, dans une maison, deux pièces sont communicantes quand elles disposent d'une ouverture permettant d'aller de l'une à l'autre. L'état de l'une ne dépend pas de l'état de l'autre, mais on peut aisément circuler entre les deux.

Différencier « relation » et « communication » n'est pas une fantaisie linguistique. Les mots existent avec une signification et une étymologie précise (et même un usage populaire significatif). Il convient juste d'utiliser le mot correct pour savoir de quoi on parle. C'est ce manque d'acuité qui a conduit à faire confondre « communication » avec « manipulation ». Cela a eu pour conséquence d'induire de la méfiance chez beaucoup de gens quand on aborde ce sujet (et sous cet angle, la méfiance est bien justifiée).

Être attaché ou être ouvert ne procède pas de la même attitude. Il est assez désolant que cette nuance n'apparaisse pas dans le discours de nombreux spécialistes de la communication. Dans la **relation** nous avons une information **imposée par l'émetteur et subie par le récepteur** alors que dans la **communication** nous avons une **information proposée par l'émetteur et accueillie par le récepteur**. (C'est seulement dans ce dernier cas que l'interlocuteur dispose vraiment de l'info).

Voir le [« tableau comparatif entre relation et communication »](#) dans la publication « **Assertivité** » de septembre 2001.

2.1.3. Pour bien circuler, paradoxalement, l'information doit passer en second

Selon qu'on privilégie l'individu (l'interlocuteur) ou l'information (ce qui est dit), nous n'avons pas le même processus d'échange. **Nous réserverons le mot « communication » aux situations où l'on privilégie l'individu** (avec un esprit d'ouverture) et **le mot « relation » à celle où l'on privilégie l'information** (avec un esprit de lien ou de dépendance).

Même si on a beaucoup d'acuité sur le propos, quand on est juste focalisé sur l'information, nous n'aurons que de la « manipulation d'objets intellectuels » et nous parlerons de relation. Nous dirons qu'il y a « **intérêt** » pour « l'objet information ». Nous éviterons dans ce cas le mot « **attention** » qui est réservé aux individus : on *s'intéresse* à quelque chose alors qu'on *donne de l'attention* à quelqu'un. **La relation est une affaire d'intérêt, la communication est une affaire d'attention.**

Quand on porte son attention sur l'individu, nous parlerons de communication. **Être communicant, c'est quand l'interlocuteur compte plus à nos yeux que son propos ou que le notre.**

Être relationnel, c'est au contraire quand « l'objet information » compte plus à nos yeux que notre interlocuteur et que nous même. C'est ce qui se passe, hélas, à chaque fois qu'on cherche à convaincre autrui ou qu'on se laisse soi-même convaincre. Comme dans les sinistres pratiques sectaires, on y tente d'établir une pensée unique. Cela est particulièrement contreproductif et ne peut en aucun cas convenir au fonctionnement d'une structure professionnelle.

C'est sans doute là le point majeur, en termes de communication, qui manque à la plupart des approches, dans la conception des ressources humaines. Cette imprécision est coûteuse en énergie, en motivation et en qualité des résultats.

2.1.4. Autant de « mondes » que d'individus

L'erreur habituelle est de croire qu'il y a un **monde unique** dans lequel nous baignons tous et une **vérité absolue** sur laquelle on devrait s'accorder. **Nous sommes troublés par le fait qu'il existe d'une part des réalités extérieures objectives alors que nous avons, d'autre part, chacun notre façon de les percevoir.** Même si nous avons l'instinctive sagesse de comprendre que les points de vue, les goûts et les avis peuvent être différents et que c'est normal, nous ne mesurons pas à quel point les perceptions peuvent être différentes... au point parfois d'être opposées... et elles sont cependant toutes justes selon leurs fondements.

Nous trouverons par exemple **différentes perceptions d'un magasin.** Quand de nombreux clients attendent d'être servis, l'un d'eux a par exemple la préoccupation d'être correctement renseigné, de ne pas se tromper dans son achat et fait confiance au vendeur. Un autre craint d'être volé en payant trop cher ou en recevant des renseignements erronés. Un autre ne supporte pas qu'on le fasse attendre et a le sentiment qu'on se moque de lui. Un autre encore prend son temps et profite de cette attente pour satisfaire sa curiosité en regardant les autres articles exposés. De son côté, le vendeur se demande combien il fera de ventes, car l'objectif fixé par sa direction doit être atteint, d'autant plus qu'une prime est en jeu. Un autre vendeur se préoccupe peu de cette prime et a pour projet surtout de satisfaire son client. Un autre espère qu'avec tout ce travail ils pourront fermer à l'heure. Un autre encore craint terriblement la réprimande de sa hiérarchie s'il ne réalise pas cette vente. Dans ce même lieu que représente le magasin, dans ce même « espace temps objectif » que tout le monde a sous les yeux, se côtoient des « mondes subjectifs » forts différents.

Face à une même réalité extérieure les perceptions individuelles s'entrechoquent les unes les autres et parfois se contrarient. C'est là tout l'enjeu de la communication ou de l'accueil : faire en sorte que ces différences de perception d'une même chose n'entravent pas l'échange qui doit avoir lieu.

2.1.5. D'un monde à l'autre

Quand un individu veut livrer sa pensée à un interlocuteur, il a d'abord dû être attentif à ce qu'il y a dans son propre « monde intérieur » (représentations) pour le traduire en message (symboles, langage) qu'il envoie alors à son interlocuteur (informations). Cet interlocuteur va le recevoir, et devra s'en faire à son tour une représentation personnelle, qu'il placera, pour le comprendre, dans son « monde intérieur » à lui.

Nous croyons alors facilement que la représentation que se fait notre interlocuteur est équivalente à celle que nous avons à l'esprit initialement. Or, même si nous mettons beaucoup de soin dans l'expression de ce que nous voulons communiquer la représentation que se fait notre interlocuteur est toujours différente de notre pensée initiale. « Avoir dit » ne signifie pas systématiquement qu'on a été entendu et encore moins qu'on a été compris. La transmission n'est jamais 100%. Il faudra donc une vigilance pour s'assurer que l'écart n'est pas trop grand et s'il l'est, apporter les correctifs nécessaires.

Pour nous exprimer « ce que nous nous représentons intérieurement » nous commençons par en réaliser la « symbolisation » par des mots, gestes ou écrits. Or **ceci est forcément une transcription imparfaite.** Nous remarquons souvent cela dans des traductions d'une langue à l'autre. Par exemple le titre du premier livre de Carl Rogers [« Counseling and psychothérapie »](#) a été traduit par « relation d'aide et psychothérapie ». Or « counseling » ne veut en aucun cas dire « relation d'aide ». Si déjà il y a un tel écart rien qu'au niveau du titre, qu'en est-il du texte de l'ouvrage ?

La simple transcription de notre pensée en langage pose un problème d'interprétation personnelle. **Avons-nous bien traduit notre pensée ?** Mais ce n'est pas tout. Notre interlocuteur recevant notre « traduction » doit à son tour traduire cette « information » pour se faire une représentation personnelle dans son propre esprit. Cette traduction de notre message en sa « pensée personnelle » amène aussi des distorsions de sens. Cela revient à un problème de « traduction ». Imaginez qu'un document en français soit traduit en anglais, puis que cette traduction anglaise soit ensuite traduite en allemand. Si on compare finalement le document en allemand avec le document initial en français, on sera surpris par les glissements de sens.

Donc depuis notre esprit jusqu'à celui de notre interlocuteur, l'idée véhiculée fait un long voyage et n'arrive pas dans l'état où elle est partie.

Notre façon de traduire notre pensée en message et la façon qu'à notre interlocuteur de traduire notre message en pensée dépendent de ce qui a fait notre vie, dépendent de toutes les **bases sur lesquelles s'appuient nos mécanismes cognitifs,** dépendent de notre culture personnelle, de notre histoire et surtout de la façon dont nous l'avons vécue.... Que de paramètres !

2.1.6. Traductions de la pensée et pudeurs culturelles

Toute la problématique de la communication est ce **problème de traduction de la pensée en symboles verbaux et non verbaux.** Si le langage est un outil remarquable pour parvenir à se comprendre (il n'y a qu'à voir combien nous nous sentons perdus dans un pays dont nous ne connaissons pas du tout la langue), il ne peut cependant exactement représenter la pensée. Nous comprenons alors aisément que le langage de notre interlocuteur ne parvienne pas forcément à exprimer ce qu'il veut dire. D'où l'impérieuse **nécessité d'avoir notre attention sur lui pour mieux « capter » ce qu'il cherche à exprimer,** malgré les déformations de sens.

C'est ce qui fait que nous distinguerons, comme je l'ai évoqué plus haut un **message réel** et un **message apparent.** La première cause à ce phénomène est ce problème de transcription (traduire la pensée) mais il y en a une autre encore plus importante qui

vient s'y ajouter : l'habitude culturelle, la pudeur, qui consiste à ne pas montrer ce qu'on pense et à ne le révéler qu'à demi mots.

Ainsi, une personne qui se trouve embarrassée, au lieu de le dire enverra une critique envers son interlocuteur. Si l'attente est trop longue, **au lieu de dire « je suis vraiment pressée », elle dira « ils ne sont vraiment pas rapides ici »**. Une autre personne souhaitant boire un café **dira rarement « j'aimerais prendre un café, quelqu'un en veut-il un ? »**. Il demandera plutôt à l'assistance **« quelqu'un veut-il un café ? »** afin de dissimuler son désir derrière celui des autres. Cela va même jusqu'au fait que, si personne n'en veut, il peut parfois s'en priver pour ne pas se démarquer.

L'individu peine avec l'expression de soi. Il convient donc de l'aider. **L'accueil consiste donc à aider son interlocuteur à exprimer ce qu'il cherche à dire ou à demander**, afin de répondre à son attente réelle et non à son attente apparente. Ne pas tenir compte de cela amène tensions, conflits, malentendus, mécontentements. Heureusement, nous le faisons plus ou moins instinctivement, mais il n'est pas superflu de le regarder plus précisément. C'est un moyen très efficace d'apaiser les situations conflictuelles.

Nous réaliserons cette aide à l'expression de notre interlocuteur grâce à cinq points de validation.

2.1.7. Les 5 points de validation

Il est habituel en communication de parler « d'accusé de réception », de « strokes » (en analyse transactionnelle) ou, plus généralement, de « feed back », pour nommer le retour qu'on envoie à son interlocuteur après qu'il nous ait adressé une information. Ce retour, peut être une validation de ce qui nous est adressé, ou un rejet.

Nous pouvons compter 5 niveaux de validation. **Les deux premiers** sont **« l'accusé de réception »** (validation du fait qu'on a reçu le message) et le **« message de compréhension »** (validation du fait qu'on en a compris le sens). Vous noterez qu'on peut recevoir un message (au point de pouvoir le répéter) sans pour autant l'avoir compris. Dans les situations relationnelles, le niveau de validation ne dépasse pas ce stade de réception et de compréhension.

Dans les situations de communication il s'y ajoute **trois autres**. **« Le message d'accueil »** (validation du point de vue de l'interlocuteur, sans pour autant y adhérer), **« Le message de gratitude »** (remerciant l'interlocuteur pour la réponse qu'il vient de nous donner suite à notre question) et le **« message de cohérence »** (validation du point de vue qui vient d'être exprimé par rapport à la raison qui fonde ce point de vue). Par exemple, face à une personne qui s'impatiente en disant « ça fait trois heures que j'attends ! » le message de cohérence pourra être « si ça fait trois heures (raison), je comprends que vous en ayez assez (conséquence) ».

Dans la relation, la validation ne porte que sur le message apparent (accusé de réception, puis message de compréhension), alors que **dans la communication, la validation porte sur le message réel** (et nous avons en plus, message d'accueil, message de gratitude et message de cohérence).

Dans le cas de la personne qui s'impatiente, l'habitude sera généralement plutôt sur le mode relationnel, c'est à dire de ne rien valider du tout, mais d'expliquer « nous faisons ce que nous pouvons, il y a beaucoup de monde. Nous allons bientôt nous occuper de vous ». Le message d'impatience a bien été reçu et compris (bien que ce ne soit pas explicite), mais il n'est pas accueilli. Il est même contredit avec un argument « nous faisons ce que nous pouvons », qui rendrait presque l'interlocuteur coupable de ce qu'il vient de nous dire.

La qualité de la validation vient en fait plus d'une attitude (confiance et considération) **que d'une expertise linguistique.** Mieux vaut un parler simple avec une bonne attitude qu'un parler élaboré et manipulateur qui ne tient pas compte de l'interlocuteur.

Nous allons étudier ce qui fait la qualité de ce feed-back.

2.2. L'art d'un feed back adapté

2.2.1. Message d'accueil

Après avoir entendu et compris, il convient d'accueillir ce qui vient de nous être adressé. « **Accueillir** » ne veut en aucun cas dire qu'on est d'accord avec l'avis de notre interlocuteur. Quand par exemple il dit « ils ne sont pas rapides ici », il n'y a pas lieu d'être d'accord avec cet avis. « **Accueillir** » signifie simplement qu'on lui accorde que tel est son point de vue et que si tel est son point de vue, il doit être fondé pour lui (il doit avoir une "raison juste" en lui pour penser ainsi, de la même façon que nous avons, en nous, une "raison juste" de penser différemment). Ici, sa raison juste est qu'il n'ose pas dire son message réel, c'est-à-dire qu'il ressent une impatience.

L'**accusé de réception** signifie « je t'ai entendu », le **message de compréhension** signifie « je te comprends tout a fait » et le **message d'accueil** signifie « je conçois que tu penses ainsi (en lui accordant qu'il a une raison, même si on ne la connaît pas) ». Naturellement on ne prononce pas tout cela. Il ne s'agit que de ce qui est pensé et cela se traduit spontanément dans notre non verbal, éventuellement accompagné par un discret « ok » ou « d'accord ».

On arrive tout naturellement au message d'accueil, simplement en considérant plus l'individu que son propos et en lui accordant qu'il a une raison, même si on ne la connaît pas, de dire ce qu'il dit, et de le dire comme il le dit. Il s'agit tout simplement de cette **confiance inconditionnelle** si souvent évoquée par Carl Rogers. **Cette confiance ne concerne pas le fait qu'on accorde un comportement désobligeant, mais qu'on accorde à celui qui l'a eu qu'il a une raison de l'avoir eu.** Il n'y a pas incompatibilité à se méfier de ce comportement (s'il est dangereux), tout en ayant confiance dans le fait que l'interlocuteur à sa raison de l'avoir.

Après cette étape d'accueil, il est parfois nécessaire de poursuivre par une question afin d'aider l'interlocuteur à mieux préciser ce qu'il veut dire. **Il ne s'agit pas là d'un acte de curiosité, mais d'un accompagnement à l'expression.** Aidant ainsi l'interlocuteur à se faire comprendre, cela fait la plupart du temps tomber les tensions ou l'agressivité, quand il y en a.

2.2.2. Reformulation

La reformulation est souvent évoquée en communication, mais presque toujours de façon erronée. **Trop de personnes pensent qu'il suffit de reprendre ce qui vient d'être dit**, de faire « miroir » ou de faire « écho »... on pourrait même dire avec moins d'euphémisme de faire « perroquet ». Rien n'est plus faux en ce qui concerne la reformulation. **La reformulation n'est pas sensée reprendre le message apparent mais le message réel**. Ce n'est pas ce qui est dit (verbalement) qui est reformulé, mais ce qui est exprimé (généralement en non verbal).

D'autre part, même concernant le message réel, la reformulation n'est surtout pas un miroir (la glace, c'est froid), ni un échos (cela résonne creux), c'est plutôt une **présence chaleureuse (pleine et humaine) qui donne à l'interlocuteur le sentiment d'être reconnu et d'exister**.

La reformulation est techniquement, une **phrase grammaticalement affirmative, mais prononcée sur un ton légèrement interrogatif**. Un patient à qui la secrétaire médicale annonce que son rendez-vous sera dans cinq mois s'exclame « Pas avant ? ». La secrétaire est sensée reformuler « **c'est trop tard pour vous ?** », même si elle ne peut proposer une date plus proche. Reconnaître le souhait de l'autre, même si on ne peut le satisfaire est extrêmement important.

L'erreur de la secrétaire aurait pu être, au lieu de proposer une reformulation, de répondre « **Je suis désolée mais je n'ai rien plus tôt** » (indifférence, fuite) ou « **Vous savez ce n'est pas si loin, des fois les rendez-vous sont à six mois** » (manipulation, un peu agression) ou « **il y beaucoup de consultations, le docteur est débordé** » (indifférence, fuite) ou, pire encore « **vous savez il n'y a pas que vous !** » (agressivité).

La reformulation est un type particulier de question fermée (c'est-à-dire à laquelle on répond, par *oui* ou par *non*, verbalement ou non verbalement). C'est un moyen extrêmement délicat de reconnaître son interlocuteur et d'apaiser une tension.

Attention danger: une reformulation faite de façon technique, et sans l'état d'esprit correspondant, peut produire l'effet inverse et être prise pour une niaiserie, ou une moquerie. Pour en savoir plus sur ce sujet, je vous renvoie à ma publication de novembre 2002 « [Reformulation](#) ».

Nous retiendrons qu'on ne fait pas une reformulation parce qu' on se dit « là il faut que je fasse une reformulation ». Celle-ci découle naturellement d'une attitude dans laquelle on est attentionné à son interlocuteur. Une reformulation construite intellectuellement n'a aucune chance d'être efficace, elle risque même de provoquer de l'agacement.

2.2.3. Questions (aide à l'expression)

Il peut arriver qu'une reformulation ne soit pas adaptée et que, naturellement, il apparaisse le besoin de poser une question, toujours **dans l'idée d'aider son interlocuteur à exprimer ce qu'il veut dire**.

Poser une question c'est avoir l'humilité d'accepter de ne pas savoir et de passer par l'autre, pour accéder à l'information plus précise. Quand on pose une question on doit toujours être clair avec le fait que **la réponse ne nous est jamais due**. Poser une question c'est inviter son interlocuteur à apporter une précision supplémentaire. Quand il donne la réponse, comme elle n'est pas due, elle doit être suivie d'un **message de gratitude**.

Cela peut sembler étonnant, mais vous remarquerez que notre code culturel nous fait dire naturellement « **merci** » à une personne qui nous donne ce qu'on lui a demandé. C'est tout simplement le cas à table quand on demande qu'on nous passe l'eau, le pain, le plat...etc. Dans cette situation ordinaire du quotidien, tout le monde dit spontanément « **merci** » sans qu'on trouve cela exagéré.

Puisque nous avons appris le message de gratitude dans notre éducation ordinaire, profitons de cette précieuse acquisition pour la mettre en œuvre dans la communication. Le message de gratitude qui suit la réponse qu'on reçoit pourra être verbal ou non verbal, mais doit être présent.

Nous aurons des **questions fermées** (auxquelles l'interlocuteur répond par oui ou par non), des **questions ouvertes** (où l'interlocuteur peut nuancer et développer son point de vue), des **questions à choix multiples** (où l'interlocuteurs « coche la bonne case » en reconnaissant sa réponse dans plusieurs possibilités proposées). Il est, hélas, habituel de dénigrer la question fermée, qui est pourtant de grande importance dans l'aide à l'expression qu'on offre à son interlocuteur. Je ne développerai pas ce point en détail ici car il est longuement explicité dans ma publication d'avril 2004 « Communication thérapeutique » au chapitre [« l'art de poser une question juste »](#).

2.2.4. Question (obtenir l'information dont on a besoin)

Nous venons d'envisager le fait d'aider son interlocuteur à exprimer ce qu'il cherche à dire. Mais il peut aussi se faire qu'on pose une question pour obtenir une information que notre interlocuteur ne cherche pas à dire, mais dont on a besoin. Nous trouverons par exemple le simple fait de demander le nom, le prénom, l'adresse, le numéro de téléphone à un guichet d'administration.

Même dans des questions aussi simples, **un message de gratitude** (généralement non verbal) **doit venir ponctuer chaque réponse** (nom, prénom, adresse, téléphone). Ne pas donner ce message de gratitude donne à l'échange une allure d'interrogatoire insupportable.

Nous remarquerons que de nombreuses personnes le font spontanément. Quand ce n'est pas le cas il convient d'y remédier, pour donner à l'accueil l'humanisation et le professionnalisme requis.

2.2.5. Messages de cohérence (ramener à la raison)

Le message de cohérence découle naturellement du fait qu'il y a eu un vrai message d'accueil : nous accordons alors spontanément à notre interlocuteur qu'il a une raison (de dire ce qu'il dit ou de penser ce qu'il pense).

Cette notion est si importante que, outre la qualité de l'accueil ou de la communication qui en découle, **c'est une façon majeure de gérer les situations conflictuelles et même la violence**. Quand une personne est énervée, nous remarquons que nous voulons la ramener à la raison. Mais nous oublions que pour qu'elle s'apaise nous devons **la ramener à « sa raison » et non pas à « la notre »**. Vouloir lui expliquer notre raison (nos arguments) pour la calmer, revient à nier la sienne. Tout naturellement elle ne se laissera pas faire. Et si elle se laisse faire, ce n'est pas mieux : c'est qu'elle abandonne sa raison, subit l'échange, et n'entendra pas ce qu'on lui dit.

Pour être compris par son interlocuteur il est souhaitable de ne pas détériorer sa raison. Ce n'est qu'une fois que ce fondement pertinent en lui (enchaînement cognitif) est reconnu, qu'il est disposé à nous entendre sans risque. Reconnaître la raison de l'autre pour qu'il nous entende fonde la qualité des échanges.

Ce message de cohérence peut être très discret, juste non verbal, mais il doit être là. Verbalisé il serait construit comme suit : « s'il y a ceci (sa raison) je comprends que tu aies dit cela (son propos) ». Par exemple si l'usager pressé, évoqué plus haut, est une femme qui doit aller chercher ses enfants à l'école, quand elle nous a révélé sa raison, le message de cohérence sera « si vous devez aller chercher vos enfants à l'école, je comprends que vous ayez besoin de passer rapidement ». On se gardera bien de la ramener à notre raison « ben oui mais vous savez on fait ce qu'on peut ! » ou pire encore, à celle des autres « vous savez vous n'êtes pas la seule à avoir un problème (sous entendu les autres aussi, mais ils ne disent rien...eux !) ».

Ce message de cohérence peut donc être verbalisé, mais il peut aussi n'y avoir qu'un simple regard, un sourire avec un hochement de tête ou juste un « ok » pour montrer qu'on comprend son impatience et son énervement compte tenu de sa raison. En effet, si la verbalisation du message de cohérence est parfois indispensable, d'autres fois elle peut alourdir l'échange et donner la sinistre impression qu'on « applique ce qui est dit dans le manuel du parfait communicant » (il n'y a rien de tel pour énerver un interlocuteur).

Verbalement ou non, **ce n'est qu'après ce message de cohérence qu'on donne, s'il y a lieu, l'information (sa raison à soi)**. Par exemple : « nous faisons pour le mieux, mais nous ne pourrions pas vous faire passer avant une heure ». A ce moment, même si la personne est déçue, elle sait qu'on l'a entendue et elle a bien entendu aussi la réalité de la situation. Sa raison à elle et la notre, sont toutes deux présentes à son esprit et elle a une vision lucide de ce qui est possible. Cela lui permet d'ajuster son choix sur ce qu'elle doit faire. Elle le fait d'autant mieux qu'elle se sent exister. Si elle reste frustrée de ne pas être reçue plus rapidement, elle ne l'est pas sur le plan de la reconnaissance. Elle ne s'est pas sentie niée, négligée ou méprisée. Vous trouverez des éléments complémentaires dans ma publication de juin 2002 [« Le danger de convaincre »](#).

2.3. Assertivité et autres attitudes

2.3.1. Assertivité

Le mot « communication » a été si galvaudé depuis plus de vingt années, qu'il a un peu perdu de sa « substance ». Parler de « communication » aujourd'hui ne rend pas le discours très clair, à moins d'en avoir précisé le sens.

Il existe un autre mot, souvent méconnu, qui désigne ce qu'est la communication telle que je l'ai décrite ci-dessus. C'est le mot [« assertivité »](#). J'y ai consacré un article en septembre 2001.

Ce mot est la version française de « assertiveness » qui est apparue dans la première moitié du siècle dernier avec Adrew Salter, psychologue New-yorkais. Puis le psychiatre américain Joseph Wolpe lui apporta un début définition : « libre expression de son émotion vis à vis d'un tiers, à l'exception de l'anxiété ». Puis s'est développée l'idée que cela devait définir une certaine estime de soi (« assertif » signifie « affirmatif ») en y ajoutant « sans l'imposer à autrui ». Nous aboutissons ainsi à la définition suivante : **l'assertivité, c'est l'affirmation de soi, dans le respect d'autrui.**

Cette attitude est l'attitude optimale, et correspond au fait d'être communicant. Les situations qui ne sont que relationnelles correspondront, elles, à trois autres attitudes lorsqu'on n'est pas dans l'assertivité : l'agressivité, la manipulation, la fuite

2.3.2. L'agressivité

Ainsi que nous l'avons vu plus haut, un individu qui ressent un mal être, va rarement l'exprimer dans l'assertivité. Il va plutôt adresser un reproche à ceux qui l'entourent. Il va naturellement basculer dans l'agressivité. C'est pour lui une façon de dire, mais sans dire vraiment. **Manquant d'affirmation de soi il ne peut faire autrement que porter atteinte à autrui.**

Plus une personne est agressive, plus cela signifie qu'elle manque d'affirmation de soi. C'est le signe d'une « détresse » en ce domaine et elle doit plus être reconnue et confortée que combattue. Si nous tentons de combattre son agressivité pour la calmer, cela l'insécurise encore plus et, si elle dispose de suffisamment d'énergie, cela la porte à nous agresser plus violemment.

C'est ce que j'évoquais plus haut quand je proposais de « ramener notre interlocuteur à la raison », c'est à dire à « sa raison » afin de le sécuriser et qu'il puisse s'ouvrir sans risque à ce qu'on a à lui dire.

On aurait tort de croire que, dans cette circonstance d'agressivité, l'individu est authentique et spontané. S'il revendique « Moi je suis comme ça, je suis naturel » cela est totalement faux. Il est caché (il accuse l'autre pour ne pas avouer son mal être) et réactif (il ne peut agir car il est poussé par une réaction automatique qui l'emporte). Il convient de ne pas mélanger **« réactif »** (pulsion) et **« spontané »** (authenticité).

Quand il y a non seulement manque d'affirmation de soi mais aussi manque de puissance, l'agressivité fait place à la manipulation.

2.3.3. Manipulation

Dans ce cas, l'individu **manquant d'affirmation de soi, ne se sent pas non plus le moyen d'attaquer son interlocuteur**. Manquant lui-même de ressources, d'énergie ou d'arguments, il va donc tenter d'affaiblir celui qu'il considère comme un « adversaire », mais sans que cela soit visible.

Nous remarquerons que **cette notion « d'adversaire » est plus présente dans notre culture qu'il n'y paraît**. Elle est même sous-tendue par le langage ordinaire : quand on se lève il faut « être d'attaque », dans la vie « il faut être armé », quand on va vers une situation difficile il ne faut pas y aller « sans munitions », quand ça tourne mal « il ne faut pas hésiter à changer son fusil d'épaule », on dit quelque fois que la réunion n'a pas pu se faire « faute de combattants ». Nous remarquerons aussi qu'il convient « d'abattre du travail » et « d'exécuter les tâches »... tout cela pour finalement dire le soir en rentrant chez soi « je suis mort » ou même « je suis fusillé ». Tout ce langage populaire ou argotique reprend cette notion d'adversaire et sous-tend implicitement un certain style d'approche de l'autre. Donc celui qui en a les moyens sera agressif (valeur combattant), celui qui en a moins sera manipulateur (astucieux agent des services secrets), et celui qui n'en a pas du tout sera dans la fuite (partisan de battre en retraite).

Le manipulateur utilisera d'habiles paroles et de faux accords pour mieux ramener l'autre à lui, d'habiles arguments pour fragiliser l'assurance de celui qui lui fait face. **Le fin du fin du manipulateur étant, en plus, de faire croire qu'il fait cela pour nous aider**, parce qu'il est avec nous. « Moi ce que j'en dis, c'est pour vous ! » D'un air faussement détaché il libère un poison invisible sensé mettre autrui hors d'état de lui nuire. Il l'aveugle avec des pseudos avantages tout en profitant de lui.

Exemple : Dans un hôpital, un patient se voit proposer une chambre à deux lits alors qu'il voulait être seul. Il se fâche un peu et la personne qui fait son admission, manquant d'assurance, ne se positionne ni dans l'assertivité, ni dans l'agressivité. Tentant de calmer la situation elle va manipuler : « vous ne serez pas si mal dans cette chambre à deux lits. Vous savez c'est bien d'être en chambre seule, mais quelque fois on s'y ennuie un peu ». Sur le mode agression ça aurait été « vous n'êtes pas à l'hôtel. C'est déjà bien d'avoir des soins ». Sur le mode assertivité nous aurions eu « ça aurait été vraiment important pour vous d'avoir une chambre seule ? » et face à l'acquiescement « je comprends que vous soyez déçu ».

2.3.4. Fuite

Étant toujours dans cette idée de « combat » et d'« adversaire », il se trouve que **l'individu peut manquer de moyens (physiques, intellectuels ou professionnels) pour « éliminer » le danger venant de son interlocuteur**. Il est à noter que cela n'a rien à voir avec l'intelligence. Quelqu'un peut être très intelligent et néanmoins manquer de moyens intellectuels adaptés à cette situation, juste parce qu'il n'en a pas l'habitude, ou même aussi parce que cela ne correspond pas à son éthique.

Dans ce cas, la fuite apparaît spontanément comme la meilleure solution. Si nous reprenons la situation ci-dessus du patient qui souhaite une chambre seule, quand celui qui est chargé de l'admission ne dispose pas de chambre seule à lui proposer, ni d'arguments

contradictaires, ni d'astucieux moyens de manipulation, **il va tout simplement se dégager par une pirouette « glissante » qui le rendra « insaisissable » par son « adversaire potentiel ».**

Pour réaliser cela, il dira par exemple, entre manipulation et agressivité : « Vous savez je n'y suis pour rien s'il n'y a pas assez de chambre seule » ou « vous savez ce n'est pas moi qui décide, si ça ne vous convient pas, vous n'avez qu'à voir la surveillante du service » ou, un peu entre la fuite et la manipulation : « Eh oui, le service public est vraiment décevant, on ne lui donne pas les moyens de proposer un service adapté ».

Dans tous ces cas, il stipule qu'il n'y est pour rien, et qu'il faut s'adresser à un autre. C'est une pratique courante qui fait errer l'utilisateur ou le client de services en services, de directions en directions, sans jamais voir aboutir sa demande. Tout le monde veut bien, mais personne ne peut rien, il faut toujours aller vers un autre.

Le service public est un peu victime de cette fâcheuse habitude, mais le privé n'y échappe pas. Nous dirons même que cela se produit aussi dans notre vie personnelle en dehors de toute activité professionnelle. **L'enfant qui par exemple demande à ses parents de s'arrêter au rayon jouets**, se voit emmené rapidement vers la caisse et s'entend juste dire par le parent évitant « dépêche toi nous sommes pressés ». **L'adolescent qui confie sa peine de cœur** s'entend dire « une de perdue, dix de retrouvées ». Des phrases toutes faites, qui permettent d'éviter le sujet qui fâche et pour lequel on n'a pas de réponse, sont une des techniques de fuite utilisées. Même quand **une vieille personne dit au soignant « je me sens seule »** et qu'elle s'entend répondre « mais nous sommes là », elle vient de subir la fuite du soignant devant ce qu'elle tente d'exprimer. **C'est la pratique du déni qui est souvent une forme de « violence douce »** plaçant l'autre dans le sentiment de non existence. La fuite est une pratique courante, y compris dans les situations ordinaires du quotidien, qui nous concernent tous. (vous trouverez des informations détaillées sur les "violences douces" dans ma publication de juillet 2005 "[Psychologie et violence dans le grand âge](#)").

Il est bien évident que ça n'est pas de la communication, ni de l'accueil. Cela donne même une mauvaise image de la structure professionnelle dont l'agent se conduit ainsi. On attend d'un professionnel qu'il soit aussi professionnel en ce domaine. Cela est bon pour les usagers, patients ou clients, cela est bon pour la structure dans laquelle il travaille, cela est bon aussi et surtout pour lui, car son travail en est à la fois plus motivant et moins fatigant.

3. Quelques exemples de situations

Afin de ne pas alourdir cet article, les exemples seront volontairement courts. Il se trouve aussi que dans de nombreuses situations professionnelles, il n'y a pas beaucoup de temps disponible. Les situations doivent être gérées rapidement.

3.1. Face à une demande impossible (qu'on ne peut satisfaire)

Une des difficultés de l'accueil est de recevoir une demande qu'on ne peut satisfaire. Nous avons déjà évoqué le rendez-vous qui ne peut être accordé que dans 5 mois (voir le paragraphe « reformulation »).

Il se trouve que se confrontent deux positions opposées. L'un veut, l'autre ne veut ou ne peut pas. Comment alors déjà faire cohabiter ces différences, sans que cela n'engendre de conflit ?

Exemple : Un employé demande à sa direction un changement de poste. Or il se trouve qu'avec la meilleure des volontés il n'y a pas de poste disponible. La personne des ressources humaines qui le reçoit doit néanmoins reconnaître sa demande, lui accorder que s'il l'exprime, c'est que ce doit être important pour elle, et être prêt à entendre et à reconnaître cette importance. Naturellement la principale difficulté est d'accepter de reconnaître l'importance de quelque chose qu'on ne peut satisfaire. Cela revient à ne pas être en situation de pouvoir. Or l'habitude est souvent d'asseoir sa position par un pouvoir. Je ne parle pas ici de despotisme (même si ça arrive parfois) mais simplement d'une tentative de se sécuriser face à la difficulté.

Un échange de qualité pourrait ressembler aux quelques lignes qui vont suivre, tout en sachant qu'à chaque phrase reçue il y a les cinq points de validation (ne serait-ce qu'en non verbal).

-« J'aimerais un changement de poste »

-Validation puis « **Vous souhaiteriez faire autre chose ?** »

-« **Oui...** » (*pas très sûr de lui*)

-Validation puis

« **Il y a une autre raison ?** (*ayant perçu l'incertitude du « oui »*)

-« ça ne va pas très bien avec ma collègue »

-Validation puis

« **Vous avez des difficultés ensemble ?** » (*même si on sait qu'on n'y peut rien, car même quand on ne peut résoudre, on sait qu'il faut au moins reconnaître*)

-« Elle est toujours en train de critiquer tout ce que je fais »

-Validation puis

« **C'est ça qui vous est particulièrement pénible ?** »

-« **Oui !** » (*affirmé*)

A partir de là, soit on ne peut rien changer, soit on peut rencontrer la collègue pour comprendre et démêler la situation afin de lever les malentendus (mais on ne cherche jamais de coupable), soit on peut la changer de service. **Si nous prenons le cas le plus délicat, celui où on ne peut rien faire cela peut se passer de la façon suivante :**

-Validation puis

« Si c'est tellement difficile je comprends que vous souhaitiez changer de service. Malheureusement nous n'avons pas de possibilité. Comment pourrions nous faire afin que ce soit le moins pénible possible ? »

Le membre du personnel qui faisait la demande est sollicité, au cas où il aurait une idée (c'est cela la ressource humaine), car c'est lui qui est sur le terrain et qui sait de quoi il en retourne. Parfois il peut avoir une idée excellente à laquelle on n'aurait pas pensé sans lui, d'autres fois il n'en aura pas. Même si rien n'est possible, il aura au moins ressenti qu'on se sent concerné et aura le sentiment d'avoir existé à nos yeux. Cela lui donne une nouvelle ressource pour faire face à ce qui lui pèse.

Attention danger : Cela ne peut en aucun cas être utilisé pour fuir ce qui est dit, avec l'arrière pensée de se débarrasser du gêneur faisant la demande impossible. Dans ce cas il aurait le sentiment d'être méprisé et cela provoquerait l'effondrement de ses ressources. Il en résulterait soit une personne qui s'éteint et ne produit plus rien, soit une personne qui nous en veut et fera tout pour nous embêter, soit une personne prenant pour projet de faire s'effondrer l'atmosphère du service... ou encore toujours en arrêt maladie.

Il peut être tentant d'utiliser ce que je propose pour satisfaire une attitude de fuite ou de manipulation, mais dans ce cas ça ne marchera pas. Notre non verbal trahira ce projet et l'autre, même s'il le fait inconsciemment, s'ajustera par rapport à cela (90% de non verbal !).

3.2. Face à de l'agressivité

L'agressivité est une des grandes difficultés de l'accueil. Celui qui accueille n'a pas « mal fait ». Il est même en train de s'investir pour le mieux. Le client qui arrive lui adresse des reproches infondés, parfois même grossièrement... Comment s'y prendre ? **Il n'est pas question ni de se soumettre, ni de se rabaisser, ni de laisser rabaisser la structure professionnelle** dans laquelle on travaille. Pourtant, on a là, pour tâche, d'accueillir.

Rappelez-vous **qu'accueillir ce n'est pas adopter l'avis de l'autre**, c'est juste **reconnaître que tel est son avis et que s'il l'a, il doit avoir une raison** (qui n'est généralement pas celle qu'il évoque verbalement).

On peut donc tout à fait lui accorder cela, car il ne parle ni de nous ni de la structure professionnelle, mais de l'inconfort, du souci, du mal-être qui est le sien. Ce qu'on valide, ce n'est pas son propos (vis-à-vis de nous ou de la structure), mais le ressenti d'inconfort qu'il nous montre.

Exemple 1 : Au guichet d'une banque, un agent s'occupe de son client. Le client suivant trouvant que c'est trop long, invective l'agent avec un non verbal très désobligeant :

-« Prenez votre temps... on n'est pas pressé ! » (ici le non verbal dit exactement le contraire « grouillez vous ! on n'a pas que ça à faire ! ») L'agent, portant son regard sur le rôleur, lui dira (avec un non verbal sincèrement reconnaissant à propos du vécu exprimé).

-Validation puis

« **C'est trop long ?** » **Attention danger** : si le non verbal comporte la moindre intention de pouvoir, de moquerie, la moindre volonté de « remettre l'autre à sa place »... l'effet sera inverse et la tension, qui en résultera, peut même s'étendre à tous les usagers présents. Par contre, si le non verbal est correct, l'usager pressé dira par exemple :

-« Vous savez, je suis mal garé, je ne tiens pas à avoir un PV » (mais il a déjà baissé de ton en s'exprimant)

-Validation puis

« **Je comprends tout à fait que vous soyez pressé** » (indiquant dans le ton et le regard, en sous-entendu, le message de cohérence..." *je comprends tout à fait que vous soyez pressé si vous êtes mal garé et craignez un PV* ". Afin de garder une expression spontanée et sans lourdeurs, seul le début est verbalisé, le reste passe juste en non verbal. Cependant, pour qu'il passe en non verbal il, doit être pensé, car ce qu'on pense cale l'expression du visage et le ton de la voix de l'accueillant). Puis l'agent continue à s'occuper de son client jusqu'à ce qu'il ait fini, et passe à l'autre quand c'est le moment.

Exemple 2 : Venant payer la prestation qu'il vient de recevoir dans un CHU, un médecin (patient à cette occasion) s'indigne de devoir payer. Il dit:

-« Comment se fait-il que je doive payer ? Je suis médecin. Je ne fais jamais payer mes confrères. C'est inadmissible qu'ici on me demande de l'argent pour une consultation ».

-Validation puis

« **Si vous ne faites pas payer vos confrères, je comprends que ça vous choque.** (sous entendu « ...de devoir payer ici ») **Vous savez je ne peux décider, ici. Il m'est demandé de vous encaisser, mais je comprends bien que ça vous semble anormal** ». (Vous remarquerez que l'agent ne dit pas « c'est anormal » mais « je comprends bien que ça vous semble anormal », car il n'y a pas à critiquer le CHU, mais à reconnaître le vécu de l'usager).

La source d'échec et de violence:

Si j'évoque ce cas, c'est qu'il m'a été rapporté par une stagiaire qui avait cette fonction. Elle n'avait pas fait comme indiqué ci-dessus. Elle s'était juste évertuée poliment à lui expliquer qu'elle n'y peut rien, que ce n'est pas elle qui décide et que de toute façon il doit payer. Tout cela sans jamais valider la raison de son client. Il s'en est suivi des insultes graves et « grasses » de la part de l'usager qui, pour faire valoir son indignation, a monté le ton et même le verbe (mots très grossiers).

Cela a marqué l'agent qui s'en rappelle encore douloureusement. Naturellement cet usager n'avait pas à dire ce qu'il a dit. Il en est responsable et ça reste inacceptable. Mais la question n'est pas là. La question est « que faire face à cela » ? Si l'accueillant change d'attitude, l'accueilli (même potentiellement grossier) change d'attitude naturellement. L'agent n'y engage aucune énergie et s'épargne une fatigue inutile, s'épargne l'insatisfaction d'un mauvais résultat, s'épargne la douleur de subir une violence.

3.3. Face à une remarque ou réclamation (non agressive)

Il s'agit ici de **recevoir simplement ce qui est exprimé sans y ajouter ce qu'on imagine. La difficulté est que parfois notre imagination ajoute des informations.** De ce fait nous répondons à ce que nous imaginons et non à ce qui est exprimé.

Même dans une situation de la vie quotidienne tout à fait banale, nous trouvons cela. Une maîtresse de maison a préparé un plat pour le souper auquel sont invités des amis. Un des convives trouve qu'il faudrait plus de sel et s'autorise à le dire aimablement « tiens, j'aimerais bien un peu plus de sel » (*sur un ton amical*). Comme le plat est largement assez salé au goût de celle qui l'a préparé, il lui échappe « **pourtant j'en ai mis assez, surtout sachant que tu venais !** » (*sur un ton agacé*). L'invité, en fait, n'a jamais dit qu'elle avait mal préparé le plat, il demandait juste un peu de sel. La soirée aurait bénéficié de plus de sérénité si elle avait juste entendu la demande (petite réclamation) de sel, sans l'interpréter comme un reproche. Elle a ajouté le reproche dans son imaginaire et de ce fait répond au reproche au lieu de répondre à la demande.

Exemple 1 : Un client téléphone insatisfait, mais non agressif, à son fournisseur. Il a commandé 30 fûts de solvant et la livraison ne s'est pas faite à la bonne adresse. Cela a induit une perte de temps puisque le livreur a dû faire 50 km de plus pour aller jusqu'à l'atelier. Le client veut juste clarifier cette situation avec son fournisseur.

-« Bonjour, Entreprise Vernilac, pourrais-je avoir le service de livraison ? »

-« Bonjour. Oui, c'est bien ici ».

-« Vous avez bien livré la dernière commande de fûts de solvant, mais ils ne sont pas arrivés à la bonne adresse. Comme cela nous a fait perdre pas mal de temps, j'aurais aimé qu'on comprenne ce qui s'est passé » (*le ton est calme et respectueux*).

-Validation puis

« Pas de problème. Je vais aller voir... Juste un instant, veuillez rester en ligne... (*le temps d'afficher les données à l'écran*) -En fait nous avons deux adresses pour votre entreprise : Saint Médard et Villeroual. »

-« St Médard ce sont les bureaux et les services commerciaux et Villeroual ce sont les ateliers ».

-Validation puis

« Tout s'explique, la livraison s'est automatiquement faite à la première adresse de la liste. J'apporte la modification et ça ne se reproduira plus. Je vous prie de nous excuser. »

- « Merci. Au revoir ».

- « Au revoir Monsieur ».

La mauvaise façon aurait pu être :

-« Vous avez bien livré la dernière commande de fûts de solvant, mais ils ne sont pas arrivés à la bonne adresse... » (*il n'a pas le temps de finir et*

-« La livraison s'est faite à l'adresse que vous nous avez donnée... » (*Là le client va être obligé de lutter pour être compris et il n'y a là aucun accueil. La situation risque même de se dégrader*).

Exemple 2 : Au guichet d'une préfecture, venant demander un document, un usager signale qu'on ne lui a pas donné les informations nécessaires concernant les pièces à amener.

- « Bonjour, je viens déposer ma demande de passeport ».

- « Bonjour. Vous avez les pièces à fournir ? »

- « Oui. Tenez les deux photos, le justificatif de domicile, le livret de famille, la carte d'identité et le timbre fiscal... ce sont bien les documents originaux. La dernière fois, on ne m'avait pas dit qu'il ne faut pas de photocopies. J'ai été obligé de revenir. Ça serait bien de donner clairement les informations » (*le mécontentement est exprimé sans agressivité*)

Validation puis

« Vous pensiez que les photocopies pouvaient convenir ? »

- « Oui évidemment, pour le justificatif de domicile je ne pensais pas que c'était important. Peut être je n'ai pas bien entendu » (*il remet en cause spontanément son manque d'attention*).

La mauvaise façon aurait pu être :

- « ...J'ai été obligé de revenir. Ça serait bien de donner clairement les informations » (*le mécontentement est exprimé sans agressivité*)

- On a dû vous les donner. Il faut être plus attentif » (*l'agent défend sa collègue sur un ton agacé*).

- « C'est normal qu'on ne retienne pas tout ! Vous nous débitez ça tellement vite... et la photocopie de la liste qu'elle m'a donnée était si pâle qu'on ne pouvait rien lire » (*Le fait d'être « attaqué » l'amène à se défendre au lieu de reconnaître son inattention*).

3.4. Face à quelque chose d'incompréhensible

La situation est relativement simple. **Quand on ne comprend pas, on se fait éclairer par son interlocuteur**. La difficulté étant cependant de trouver une question simple, de la poser sur un ton respectueux (authentiquement respectueux)... et de ne pas se laisser déborder par une réponse trop longue.

Exemple 1 : Un patient téléphone pour avoir un rendez vous à la consultation de l'hôpital. Il ajoute de façon tout à fait naturelle « ... et puis, vous comprenez, il n'y a pas la possibilité de faire les courses dans le coin ». Comme il n'y a (en apparence) aucun rapport entre la demande de rendez-vous et la possibilité de faire les courses, la secrétaire assurant l'accueil peut être tentée d'ignorer cette remarque car elle n'a pas à s'occuper de ce détail hors sujet. Pourtant la qualité de l'accueil sous entend que, dans la mesure du possible, d'une façon rapide, on puisse comprendre et valider ce qui semble préoccuper le patient. La façon la plus simple est de lui demander « **quel rapport y a-t-il entre votre consultation et ces courses?** » Si l'interlocuteur répond simplement

et brièvement « Je ne veux pas faire perdre de temps à la personne qui m'amène, alors si elle avait pu faire ses courses en même temps, ça m'aurait moins gêné » l'accueillant lui répond juste « **je comprends tout à fait** » et prend congé. Cela induit une qualité du rapport humain avec peu de temps en plus.

Nous verrons plus loin le cas où l'interlocuteur s'étend sur des détails interminables

Exemple 2 : Un client au téléphone « Je voudrais avoir le service comptable parce que ce n'est pas facile de venir chez vous ». Si la remarque n'est pas claire pour l'accueillant, celui-ci peut demander délicatement (sans moquerie) « **Quel rapport entre le service comptable et la difficulté à venir ici ?** ». Le client répondra par exemple « Chez vous, on n'arrive pas à se garer. J'aimerais avoir les premiers renseignements au téléphone et je passerai seulement si nécessaire ». Ce à quoi l'accueillant lui répond juste « **je comprends tout à fait** », la met en communication avec la personne concernée et prend congé.

3.5. Cas de l'interlocuteur trop bavard

Il arrive qu'un interlocuteur « martyrise » l'accueillant par un bavardage intempestif que rien ne semble pouvoir arrêter.

Exemple 1 : Si nous reprenons l'exemple ci-dessus, mais « tournant mal », le patient s'engouffre dans cette occasion de parler et devient intarissable «Je ne veux pas faire perdre de temps à la personne qui m'amène, alors si elle avait pu faire ses courses en même temps, ça m'aurait moins gêné, d'autant plus qu'elle habite loin et ne peut laisser ses enfants à garder. L'autre fois la nourrice lui a demandé une belle somme. Alors vous comprenez ça me gêne, d'autant plus qu'elle n'a pas de moyens. Remarquez, elle est très gentille. L'autre fois c'est elle qui m'a amenée chez le coiffeur. Il y avait si longtemps que je n'y étais pas allé. Elle est tellement gentille. Vous comprenez je ne veux pas la déranger... »

Il est évident que l'accueillant n'aura que rarement un luxe de temps à accorder pour tenir une telle discussion. D'autre part, cela ne sert à rien. **Il convient alors de la stopper net, mais par une remarque convenable et** Ceci est une reformulation, quasi affirmative, qui reconnaît l'interlocuteur en lui montrant qu'il n'y a rien à ajouter. Cela permet néanmoins de lui montrer qu'on a compris l'importance de ce qu'il veut nous dire et le ramène à l'essentiel de ce qu'il exprime, en lui épargnant de se noyer dans le fleuve de son discours. Si on le laisse parler sans validation, il risque au contraire de poursuivre encore et encore, et l'accueillant se voit alors obligé de prendre congé de façon peu courtoise.

Exemple 2 : Il arrive aussi que la personne s'étende sur des détails qui sont dans le sujet, mais trop nombreux. **Dans un cabinet d'assurances**, le client dit à l'assureur « je voudrais une bonne assurance pour mon véhicule. J'y tiens beaucoup et surtout j'en ai besoin pour travailler. Vous savez j'ai eu la chance de trouver cette occasion et c'est une bonne occasion. J'ai fait très attention à la consommation de carburant. Pour moi c'est un critère important. Après tout c'est bien d'avoir une voiture qui nous plait, mais ce n'est pas une raison pour dilapider l'argent. D'autant que nous ne sommes pas si riches. Alors vous comprenez, si vous pouviez nous proposer un contrat abordable. La dernière voiture avait trop de chevaux, elle nous coutait trop cher, en plus c'est polluant... » (il

ajoute des arguments craignant qu'on ne comprenne pas) Si l'agent d'assurance s'y prend mal, il va subir un pénible échange.

Il importe qu'il stoppe rapidement son interlocuteur par une validation.

-« Je voudrais une bonne assurance pour mon véhicule. J'y tiens beaucoup et surtout j'en ai besoin pour travailler. .. »

-« **Vous accordez beaucoup d'importance à votre véhicule ?** »

-« Oui. Vous savez j'ai eu la chance de trouver cette occasion et c'est une bonne occasion. J'ai fait très attention à la consommation de carburant. Vous savez, pour moi c'est un critère important... »

-« **Tout en étant attentif au coût ?** »

-« Oui, nous devons faire attention à rester dans notre budget ».

Non seulement l'entretien est plus court, car le client se sentant compris a moins besoin de s'étendre sur le sujet, mais quand bien même il serait aussi long, il est moins fatiguant pour l'agent et plus gratifiant pour le client. Le résultat en sera meilleur avec moins de fatigue pour tout le monde.

3.6. Face à quelqu'un qui ne veut pas comprendre

Exemple 1 : Un fournisseur contacte son client pour le faire bénéficier d'une promotion. Le client reçoit cet appel (accueille) alors qu'il n'a besoin de rien.

-**Bureau des achats, Jean-Marc, bonjour !**

-« Patrick Bonès de la société *Bureautique et Papeterie*. Je me permets de vous contacter pour vous faire bénéficier d'une remise exceptionnelle ce mois-ci ».

-*Validation puis*

-« **Je vous remercie beaucoup, mais nous n'avons pas d'achats prochainement.**

- « Oui, mais peut être en aurez vous le mois prochain, et c'est maintenant l'occasion de profiter de tarifs préférentiels ».

-*Validation puis*

-« **Vous aimeriez nous faire profiter de ces tarifs ? (le ton n'est pas moqueur ni agacé, mais vraiment et simplement reconnaissant)**

- « Oui tout à fait ».

-*Validation puis*

-« **C'est vraiment très aimable à vous et je vous en remercie, mais nous n'avons absolument aucun achat prévus ce mois-ci.**

« Bien je vous remercie. N'hésitez pas à nous contacter.

Exemple 2 : Dans un service d'urgence un père amène son enfant qui s'est fait une vilaine plaie. L'IAO (infirmière d'accueil et d'orientation) invite le père à rester dans la salle d'attente pendant qu'on soigne et recoud la plaie de son enfant. Il est parfois discutabile qu'on ne laisse pas entrer le parent, mais imaginons ici que le soin soit suffi-

samment impressionnant à voir pour qu'il soit vraiment préférable que le père n'y assiste pas.

-« **Vous pouvez rester ici pendant que l'on s'occupe de votre enfant ?** » (l'invitant à s'asseoir dans la salle d'attente)

- « Il est hors de question que je ne reste pas avec mon enfant » (*sans agressivité, mais avec fermeté*)

-Validation puis

« **Vous aimeriez vraiment rester près de lui ?** »

- « Oui, je crains qu'il n'ait peur et ma présence le rassurerait ».

-Validation puis

« **Vous avez tout à fait raison, la présence d'un parent peut être rassurante. Mais pour le soin qu'on doit lui faire il est préférable qu'il n'y ait que les soignants. Le parent peut parfois être impressionné et finalement ça n'aide pas l'enfant. Je suis désolé, la règle est vraiment que le parent attende dans la salle d'attente.** »

- « Oui, mais moi ça me rassurerait d'être près de lui » (*il exprime finalement sa propre inquiétude*)

-Validation puis

« **Vous craignez quelque chose ?** » (*sur un ton respectueux et légèrement affirmatif*)

- « J'ai l'impression de l'abandonner en ne restant pas à ses côtés ».

-Validation puis

« **Si vous craignez cela, je comprends. Nous pouvons lui expliquer ensemble ?** » (à l'enfant)

- « D'accord »

L'IAO aurait pu commettre plusieurs erreurs :

- « Il est hors de question que je ne reste pas avec mon enfant ! » (*sans agressivité, mais avec fermeté*)

-« **Les parents n'assistent pas au soin** » (*elle redonne juste l'information sans rien valider, juste sur un ton « administratif »*)

- « Je ne vois pas ce que ça peut vous faire. C'est normal qu'un parent reste près de son enfant ! » (*le ton monte*).

-« **Le règlement ne permet pas aux parents d'assister aux soins, je vous invite simplement à rester dans la salle d'attente** » (*aimable, mais indifférente au message réel*).

- « C'est vraiment inadmissible. Faut-il que vous manquiez d'humanité. Le règlement, vous n'avez que ça à la bouche. On voit bien que ce n'est pas votre enfant ».

La situation se termine tant bien que mal dans l'agressivité. Le parent est mal. L'enfant dont le parent est mal s'insécurise davantage. L'IAO travaille alors dans un stress qui lui rend son métier plus difficile, plus épuisant et peu gratifiant. D'autre part, le mal être de ce père peut gagner toute la salle d'attente.

3.7. Face à un remerciement

L'accueillant craint les situations d'agressivité qui rendent son métier délicat. Mais **il n'est pas pour autant à l'aise dans les situations où il est chaleureusement remercié** par le client, l'utilisateur ou le patient. Cette situation se trouvera souvent dans une administration ou un hôpital, mais aussi tout simplement dans la vie de tous les jours. Nous n'aimons pas être critiqué, mais quand vient un remerciement, nous avons la fâcheuse habitude de répondre « **ce n'est rien** ». Ce qui est une façon de dénigrer ce que nous dit notre interlocuteur.

Exemple1 : Le fils d'un vieux monsieur qui est en institution remercie chaleureusement la surveillante pour la qualité des soins prodigués.

-« Je tiens vraiment à vous remercier pour tout ce que vous faites pour mon père ».

-« **Je suis très heureuse que vous soyez satisfait pour votre père** » (*nous avons là simplement une reconnaissance du vécu du fils*).

A ne pas faire :

« **Vous savez nous ne faisons que notre travail !** » (*même dit sur un ton délicat, cette phrase est un peu assassine car elle nie le bonheur ressenti par le fils, sous-entendant qu'il s'est « bêtement » extasié pour rien*).

Dans la vie de tous les jours, nous trouvons la même difficulté : si on nous critique, ça ne va pas, si on nous dit merci, ça ne va pas non plus. Le feedback est presque toujours « **de rien** », « **c'est trois fois rien** » (ce qui invalide tout à fait ce que pour l'autre c'était quelque chose), « **tout le plaisir était pour moi** » (ce qui invalide qu'il y a eu un plaisir pour l'autre).

Cette difficulté tient au fait que recevant une critique ou un compliment, **nous pensons que l'autre parle de nous** (message apparent) **alors qu'il ne faisait que nous évoquer son désagrément ou son plaisir personnel** (message réel). C'est là toute la subtilité qui existe entre ces deux messages, abordée plus haut. Si cela est compris, il n'y a pas de difficulté, ni dans la critique, ni dans le compliment.

3.8. Face à quelqu'un qui est en détresse

Dans les services de soin, il est habituel de se trouver confronté à la détresse d'autrui. Les soignants et médecins peinent souvent à y faire face, d'autant plus qu'ils ne sont pas formés à cet accompagnement de la souffrance psychologique, même s'ils sont au fait des soins dans la souffrance physique. Nous trouvons aussi cela dans des services administratifs ou le secteur social.

Exemple : dans le service logement d'une préfecture, l'après midi de permanence est un moment délicat : recevoir les nombreux appels d'utilisateurs qui ont demandé des appartements et à qui on n'a toujours rien à proposer. Les appels doivent être aussi courts que possible, et malgré tout de bonne qualité.

-« **Dominique Bront, Service logement bonjour!** »

-« **je voudrais savoir où en est mon dossier ?** »

-« **D'accord. Pouvez vous m'indiquer votre nom et votre prénom ?** »

-« Berthier Josiane »

-Validation

« **Votre adresse?** »

-« 17, rue marchand à Bruges » *(cela permet de vérifier s'il s'agit de la bonne personne et de ne pas donner l'information à un mauvais interlocuteur)*

-Validation (ayant ouvert le dossier informatique de l'utilisateur)

« **Je suis désolé, Madame Berthier, mais il n'y a toujours pas de logement disponible.** »

-« Mais ça fait trois ans que j'ai posé ma demande, c'est inadmissible ! »

-« **Cela fait effectivement trois ans** (vision de la situation à l'écran de l'ordinateur). **Je comprends que vous trouviez ça tout à fait inacceptable.** »

-« Je sais que vous faites pour le mieux, mais ce n'est pas facile, j'ai deux enfants handicapés, ma mère à la maison depuis que mon père est décédé le mois dernier et mon mari a dû recueillir ses deux enfants parce que son ex est tombée gravement malade ! »

-« **Cette situation rend votre attente encore plus inacceptable. Je suis d'autant plus désolé. Mais il y a trop peu de logements disponibles.** »

-« Je pourrai rappeler ? ... au cas où il y aurait quelque chose ? »

-« **Naturellement.** »

-« Au revoir »

-« **Au revoir Madame Berthier** ».

L'accueil aurait pu dérapé :

-« ...Mais ça fait trois ans que j'ai posé ma demande, c'est inadmissible ! »

-« **Vous savez, il n'y a pas assez de logements disponibles** » *(l'accueillant donne juste l'info administrative).*

- « Vous vous en fichez pas mal que j'ai deux enfants handicapés, ma mère à la maison depuis que mon père est décédé le mois dernier et mon mari qui a dû recueillir ses deux enfants parce que son ex est tombée gravement malade ! »

-« **Non madame, je ne m'en moque pas, c'est juste qu'il n'y a pas de logement.** » *(dénier du propos de l'utilisateur, entre fuite et agressivité).*

- « De toute façon il n'y en a que pour les étrangers ».

-« **Mais non madame, chaque dossier est traité de la même manière pour tout le monde** » *(Nouveau déni qui sera vécu comme une attaque).*

- « Vous dites cela mais je sais bien que ça vous est complètement égal. Vous êtes confortablement installée dans votre bureau de fonctionnaire et vous vous moquez bien des gens... »

-« **Mais madame on ne se moque de personne, c'est juste qu'il n'y pas de logement...** » (*insistance avec un nouveau déni qui ne fait qu'envenimer la situation*) Quand l'appel se termine, la prise de congé se fait « sous tensions » tant pour l'utilisateur que pour le fonctionnaire.

Nous remarquons que l'absence de validation et les dénégations successives, attisent le flux de révolte de l'utilisateur alors qu'avec la validation l'utilisateur reste courtois et ne prolonge pas infiniment la discussion. Il en résulte un gain de temps, de tensions et une meilleure image de la structure professionnelle. D'autre part et c'est même peut être le plus important, l'utilisateur s'est senti considéré. Si on ne peut lui proposer de logement, cela ne coûte rien de lui accorder de la considération. C'est ce qu'est sensé apporter un accueil vraiment professionnel. Non seulement cela ne coûte rien, mais ça économise beaucoup d'énergie.

3.9. Dans les situations « normales »

Dans les situations « normales », où ne se présente aucun problème particulier, il reste important de soigner aussi la qualité d'accueil. **La chaleur humaine est sensée être présente en toutes situations et pas seulement pour résoudre des difficultés.** Ce doit être aussi simple que la vie quotidienne. On ne dit pas « merci » par protocole, mais simplement par respect d'autrui !

Nous trouverons cela dans une situation aussi banale que de demander l'identité au client, patient, usager... etc.

Exemple :

-« **Vous pouvez me donner votre nom ?** »

-« Moreau »

-Validation

« **Votre prénom ?** »

-« Marc »

-Validation

« **Votre adresse ?** »

-« 32, rue du Parc 33000 Bordeaux »

-Validation

-« **Situation matrimoniale ?** »

-« Marié »

-Validation

...etc.

Il y a une **validation** (le plus souvent non verbale) **à chaque réponse** (à toutes les réponses) Cette validation ne peut en aucun cas être un « produit technique » appris dans une formation ou lu dans un manuel. Pour être efficace elle doit juste découler de la considération réellement accordée à l'interlocuteur.

La notion de **chaleur humaine ne signifie pas qu'on est dans l'affectivité**. On peut être chaleureux sans se mettre non plus à la place de son interlocuteur. Ni distance professionnelle, ni empathie. L'attitude juste est d'**être distinct sans être distant**. Ce sujet a longuement été abordé dans le document [« les pièges de l'empathie »](#) publié en novembre 2000 sur ce site.

4. Secteurs professionnels concernés

L'accueil peut être considéré comme un média (intermédiaire, interface) entre deux éléments distincts dont l'un est disponible à l'autre. Ces deux éléments distincts concernent la structure professionnelle avec l'extérieur (clients, usagers, fournisseurs) ou bien différents éléments la constituant (services, agents, directions).

Les « éléments » à considérer sont avant tout les individus (les êtres, les gens) et non les choses (production).

4.1. Médiateur entre production et public (prendre soin des destinataires)

Dans tout secteur d'activité, l'accueil peut sembler être moins important que la production. Qu'il s'agisse d'objets ou de service, on peut aisément se laisser aller à croire que ce qui compte le plus, c'est ce qui est produit. Naturellement, si rien n'est produit, la structure professionnelle n'a plus lieu d'être. Mais loin d'être anodin, l'accueil donne tout son sens au but professionnel, puisqu'il assure l'interface entre ceux qui produisent (les producteurs) et le public (clients ou usagers) auquel cette production est destinée.

Heureusement, aujourd'hui, tant la fonction publique que les entreprises privées ont compris qu'on ne peut négliger l'accueil. **Même si la production reste importante, il ne suffit pas de produire. Il convient aussi de maintenir un contact satisfaisant avec les destinataires de cette production.**

Des études de qualité sont alors entreprises pour mesurer la qualité de l'accueil téléphonique ou de l'accueil physique (guichet, par exemple). Le but est d'optimiser l'interface entre le public ou les clients d'une part et l'entreprise ou l'administration d'autre part.

4.2. L'intra, très concerné par l'accueil (prendre soin des ressources internes)

L'accueil externe (client et usager) trouve donc son importance dans l'équilibre d'une structure professionnelle. Il est habituel de dire qu'il représente la « vitrine » de l'institution ou de l'entreprise. **Mais les différents secteurs d'activité découvrent également, que l'accueil concerne tout autant les rapports entre les services et entre membres du personnel, que les rapports avec l'extérieur.** Au point qu'il est courant d'évoquer les échanges internes à la structure comme une relation « client/fournisseur ».

Chaque service d'une structure sera perçu par les autres membres du personnel en fonction de la qualité de cet accueil interne, de la même façon que la structure professionnelle sera, elle-même, perçue par le public ou les clients, en fonction de l'accueil extérieur.

L'accueil interne est donc finalement envisagé avec sérieux pour optimiser le fonctionnement général d'un groupe de personnes travaillant ensemble. En fait, cela s'appelle simplement « communication » et concerne tous les membres du personnel. Toute personne répondant au téléphone ou accueillant un interlocuteur peut être considérée comme étant concernée. Cependant, dans chaque service, certaines personnes peuvent être spécifiquement en charge de l'accueil et seront particulièrement et professionnellement impliquées. Elles ont en charge d'assurer la qualité des échanges avec le personnel, avec des collègues d'autres services.

On parle de communication depuis de nombreuses années ! Pourtant l'approche ne doit pas en être satisfaisante puisqu'on en est encore fréquemment à associer « communication » avec « manipulation » (ce qui rend naturellement certaines personnes allergiques à ce mot... et je les comprends tout à fait). En réalité ces termes, loin d'être synonymes, sont au contraire complètement opposés. Il y a en fait une confusion et une profonde méconnaissance à ce sujet. La communication reste encore aujourd'hui, étonnamment, à découvrir, comme vous avez pu le constater dans ces lignes.

4.3. Avec les fournisseurs (prendre soin des ressources externes)

L'accueil concerne donc les clients ou les usagers, concerne la communication inter-services mais aussi la communication avec les fournisseurs. Nous considérons ainsi les fournisseurs au sens strict, c'est à dire ceux qui, par ce qu'ils produisent dans leur propre entreprise à l'extérieur de la structure professionnelle, viennent en tant que ressource, contribuer au bon fonctionnement de l'activité de leur client.

Cette notion de ressource est capitale. **Il n'y a pas de production sans ressource.** Qu'il s'agisse du personnel ou des fournisseurs ces ressources font que la structure peut fonctionner.

Nous venons même de voir que certains utilisent cette notion client/fournisseur pour parler de tous les échanges au sein d'une structure professionnelle. Ils soulignent par là que chacun a besoin de tout le monde et que la qualité de l'accueil et de la communication se devrait d'être omniprésente.

4.4. Avec les institutions (prendre soin des ressources sociales)

Aucune structure professionnelle ne peut exister hors du champ social. **En première apparence, ce secteur représente plus de contraintes que de ressources.** Pourtant, tout est interaction et **l'environnement social est le socle sur lequel tout est posé.** Il peut être tentant de négliger cet aspect, mais la société interagit avec toute structure, qui elle-même interagit sur elle.

Le tissu social qui en résulte est très complexe. Les sociologues, les historiens et les économistes tenteront d'en démêler les mécanismes, mais la complexité en est extrême et il est peu probable qu'on puisse en saisir toute la subtilité. Son évolution se fait lentement à travers ces multiples interactions et rien ne peut y être changé trop brutalement sans créer de déséquilibre.

Sans l'idéaliser ni le rejeter, il convient de savoir y vivre et d'y assurer la qualité des échanges avec les représentants des différentes institutions. Ces institutions sont nombreuses et doivent répondre à des exigences spécifiques (juridiques, fiscales, administratives...)

Ce point est délicat car ces institutions seront plus perçues comme entravant la production que comme une ressource. Cependant, dans la mesure où elles nourrissent le tissu social, elles assurent l'existence des clients ou usagers. Reconnaissons toutefois que le fonctionnement est loin d'être parfait : même s'il est globalement équilibré, il est souvent localement très imparfait. Il n'en est que plus important d'assurer une qualité de l'accueil et de la communication avec les interlocuteurs que nous y trouverons.

5. Professionaliser

L'humanisation se trouve donc au cœur de l'efficacité professionnelle. On la trouvera aussi dans le management, dans l'enseignement, dans les soins médicaux, dans le commercial et dans bien d'autres domaines que l'accueil au sens strict.

En effet il s'agit avant tout d'un savoir vivre et surtout d'un savoir être. L'accueil et la communication sont trop souvent envisagés comme un apprentissage technique. Cela est partiellement nécessaire, mais **on oublie trop que le moteur d'une qualité de communication, ou d'accueil, est avant tout la considération et que cette considération dépend de notre façon de porter notre attention sur autrui.** Cela nous conduit naturellement à différencier le message réel du message apparent et à valider ce qui doit l'être.

Même **quand la psychologie étudie le non verbal** (« [Synergologie](#)® »), **elle ne peut que constater son rôle et non établir sa technique de production.** Cela est très intéressant et utile. Pourtant, même un acteur qui veut bien jouer un rôle, afin de ne pas paraître « théâtral » (dans le mauvais sens du terme), se devra « d'être ce qu'il joue ». C'est pourquoi avant d'aborder un rôle, un bon acteur s'imprègne de la situation, de la vie, des pensées du personnage qu'il est sensé incarner. Même un acteur se doit d'être congruent, quand il joue, pour que sa prestation soit crédible. **Cela n'exclut pas qu'il y ait aussi des techniques à connaître, mais à elles seules, elles ne peuvent satisfaire à la qualité de la prestation.**

Cela étant bien posé, on peut ensuite réfléchir à des verbalisations ou à des façons de dire plus justes, plus efficaces. Nous retrouvons là quelques éléments de constructions sémantiques, des mots ou des phrases, plus porteuses de sens, plus précises, ou plus **dans les convenances protocolaires du milieu dans lequel on se trouve, pour la tâche qu'on a à y accomplir.** Tout cela s'ajoute à la communication et au savoir être.

Ensuite, il y a un élément évident, qui n'a pas du tout été abordé dans ce document, c'est le fait de connaître ce qu'on est sensé savoir à son poste de travail. Noms des directions, produits proposés, classements des dossiers ou des informations, dispositions

des lieux pour renseigner les clients ou usagers, fonctionnement du matériel bureau-tique...etc. Cet apprentissage est d'une autre nature et doit se faire sur le terrain, adapté à chaque type de poste.

Associés à ce qui a été développé dans cet article, **ces apprentissages adaptés aux postes, comporteront alors une marque d'authenticité (de congruence) sans laquelle ils ne peuvent être pris au sérieux et même engendrer moquerie ou agacement.**

Un professionnel de l'accueil est donc quelqu'un qui saura associer les connaissances à maîtriser à son poste aux qualités humaines telles que nous les avons évoquées dans ces lignes.

Thierry TOURNEBISE

***La bonne distance
dans le management***

Thierry TOURNEBISE

Cet article est tout particulièrement dédié aux personnes ayant une équipe sous leur responsabilité, et qui sont soucieuses de la production et de la productivité... mais sans jamais négliger la qualité des rapports humains. Cet article concerne donc particulièrement les Directeurs, Cadres, Chefs de bureau. Il contribuera avantageusement à la qualité des entretiens d'évaluation. Mais de nombreuses autres situations professionnelles y trouveront aussi des réponses.

30/01/2001 © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Le mythe de la bonne distance

Dans de nombreuses activités professionnelles, le mythe de la "bonne distance" reste une embrouille pour beaucoup de monde. J'ai l'occasion de former du personnel dans différents secteurs d'activités (à tous niveaux hiérarchiques), et il semble que ce soit une habitude de tout mélanger dans la notion de distance avec autrui.

Dans les métiers d'accueil (administrations, entreprises, commerces, établissements hospitaliers), dans les fonctions de cadre ou de directeur et évidemment dans tous les métiers de soin (voir l'article de novembre 2000 sur les [pièges de l'Empathie](#)) la question est de savoir si on est **assez humain**, mais aussi si on sait garder **suffisamment de distance**.

En effet, comment être assez humain sans pâtir des "lourdeurs et douleurs" d'autrui ? Mais aussi, comment avoir la bonne distance tout en restant suffisamment humain ?

De nombreuses réponses à ce sujet sont forts confuses et montrent que, même chez ceux qui en ont la juste intuition, les idées ne sont pas si claires. Pourtant, à cette question je répondrai très simplement : quel que soit le secteur d'activité et quelle que soit la fonction ou le grade, **"la bonne distance", c'est : "pas de distance du tout" !**

Naturellement, cela demande quelques explications supplémentaires, car pour bien le comprendre, il faut avoir parfaitement nuancé la différence qu'il y a entre **"être distinct"** et **"être distant"**, entre **"être proche"** ou **"être fusionnel"**, il faut aussi avoir fait le distinguo entre la **chaleur humaine** et l'**affectivité**. Tant que ces nuances ne sont pas clairement comprises, nous **ne ferons qu'osciller entre la froideur d'une part et le copinage ou le paternalisme d'autre part**. En conséquence les comportements seront embrouillés, car intuitivement nous percevons bien que rien de cela n'est satisfaisant.

Or ces nuances sont rarement énoncées clairement. Le management (et bien d'autres secteurs de la vie professionnelle) restent alors remplis de fragilités et d'incertitudes, de motivations éphémères ...etc.

2. Distance et motivation

Dans le cas de la conduite d'une équipe, la notion de distance est fondamentale pour obtenir de la motivation. Je devrais dire plutôt **"la notion d'absence de distance" !**

La motivation vient de nombreux aspects matériels, mais on oublie facilement qu'elle vient surtout de la reconnaissance. **La reconnaissance, c'est quand le collaborateur se sent exister**, quand il a le sentiment qu'il compte et que ce qu'il fait a du sens.

Naturellement, la reconnaissance passe par les conditions de travail et par le salaire, mais là encore le plus important n'est pas ici (tant qu'il n'y a pas d'abus). Le plus important est dans les mille choses du quotidien qui amènent chacun à se sentir exister. C'est la façon de donner un ordre, la façon de gérer une réticence, la façon de recentrer une production insatisfaisante, la façon de dire non à une requête, la façon de prendre en compte la difficulté que rencontre un collaborateur ou une équipe. C'est aussi la façon

de valider ce qui est bien fait, la clarté de la tâche à accomplir (objectifs et profil de poste).

Il est époustouflant, qu'aujourd'hui des salariés soient amenés à faire grève juste pour avoir un entretien, pour avoir une réunion. Trop souvent les "mouvements sociaux" se produisent, non parce qu'il n'y a pas eu accord (ce qui pourrait les justifier) mais parce qu'il n'y a même pas eu communication (cela est plus que maladroite).

Être professionnel et avoir l'attitude juste, c'est l'art d'**être stricte dans la qualité de la production et de sa gestion tout en restant chaleureux et partenaire avec son équipe**. Croire que l'un exclue systématiquement l'autre, c'est rester prisonnier d'un mythe.

3. Différence producteur/production

Pour réussir à être en même temps chaleureux et exigeant, ce qui ressemble au départ à une mission impossible, je pointerai la différence entre la **production** (quelque chose) et le **producteur** (quelqu'un). J'ai déjà exposé ces nuances dans mon article d'octobre 2000 sur "[Chercheurs d'emploi](#)".

Au poste dont il est responsable, un "bon cadre" ou un "bon directeur" doit connaître ce qui doit être produit (en qualité et en quantité) par ses collaborateurs, . Il doit avoir cerné les objectifs. Quand les objectifs ne sont pas atteints il peut (et même doit) alors **être intransigent sur la production**.

Mais dans le même temps, pour aboutir à l'ajustement adapté qui permettra de se recentrer vers l'objectif initial, il doit être très proche de ses collaborateurs et les considérer comme partenaires, pour mieux connaître les causes réelles des difficultés et les moyens les plus judicieux d'y remédier.

4. Partenariat, ressources humaines

La notion de ressources humaines n'est pas nouvelle. La notion d'équipe et de partenariat non plus ! Pourtant, dans le quotidien professionnel, ces notions ne semblent qu'intellectuelles et un responsable risque de passer involontairement à côté.

Quand un collaborateur commet une erreur de production (quantité ou qualité), il y a toujours une raison. Or **le cadre, trop souvent, croit connaître cette raison**. Il impose alors la solution adaptée à ce qu'il croit. Si la solution est effectivement adaptée par rapport à ce que le cadre percevait du problème, elle ne l'est pas forcément par rapport à toute la réalité. Nous nous retrouvons trop souvent devant cette situation jamais vraiment résolue depuis l'école primaire : **"Avant de chercher la solution du problème, lis l'énoncé... tout l'énoncé !"**

Or si l'énoncé dont dispose le cadre est juste, il manque la part d'énoncé du collaborateur (et inversement). Pour la connaître, il faut **humblement accepter de passer par le collaborateur et reconnaître qu'on ne sait pas à sa place...** et même reconnaître qu'on a besoin de lui pour savoir.

Alors, les données du collaborateur s'ajoutant à celle du cadre, les solutions peuvent commencer à apparaître. Il arrive même que les réponses soient dans l'énoncé... à condition de lire tout l'énoncé.

Le cadre peut même **remettre l'ensemble de ces données au collaborateur et lui demander de réfléchir à la meilleure solution selon lui.**

C'est cela le partenariat et les ressources humaines. A l'inverse, si le cadre pense avoir cerné le problème, montre à son collaborateur l'erreur qu'il a commise et lui impose le recentrage...il ne fait que démontrer à ce collaborateur son incapacité et le rend ainsi d'autant plus incapable qu'il aura été plus convaincant ! On trouve là une erreur fréquente, passant inaperçue, mais source à long terme d'une profonde démotivation. Parler de motivation d'équipe sans cette nuance ce n'est que faire du "replâtrage" incertain.

5. Distance et responsabilité

Si un cadre ou un directeur souhaite responsabiliser ses collaborateurs, car il a compris qu'il faut savoir déléguer, a-t-il pour autant cerné tout ce qu'est la responsabilité ?

Être responsable, c'est ainsi accepter d'être la source de ce qui se passe. C'est être d'accord pour être aux commandes. C'est être acteur. C'est assumer les conséquences de ce qu'on fait et les gérer.

Exemple de non responsabilité: Je me souviens d'un directeur qui me demanda lors d'une formation: "**Mon problème, c'est de trouver la bonne distance. Quelle est cette bonne distance?**". Il ajouta qu'il souhaitait être proche et humain, mais qu'il devait garder une distance pour se réserver la possibilité d'être ferme le jour où il devra faire une remontrance, le jour où il devra dire quelque chose de désagréable.

Je lui répondis bien sûr que "**la bonne distance, c'est pas de distance du tout**", tout en lui donnant les nuances nécessaires sur distinct/distant ...etc. Puis remarquant que son souci était lié au fait de pouvoir faire des remontrances plus facilement, j'ajoutais : "**Il semble plus facile de faire une remontrance à quelqu'un dont on reste assez loin pour ne pas percevoir l'inconfort que provoque notre critique ?** Mais qu'est-ce que la responsabilité ? Le propre d'un directeur ou d'un cadre n'est-il pas justement d'être responsable ? Y a-t-il une honte à tenir un propos nécessaire s'il n'est pas dirigé contre la personne, mais justifié par une situation, et si la différence producteur/production est claire ? ". J'ajoutais que si le propos est malgré tout douloureux pour le collaborateur, **pourquoi ajouter à cette douleur celle de ne pas le comprendre, de l'ignorer, de rester distant?**

Un directeur responsable assume ce qu'il dit car (on peut du moins le supposer) cela est fondé. Et si cela engendre une conséquence douloureuse, il ne gèrera pas la situation en s'esquivant, en fuyant sa responsabilité. Il a pour devoir de ne pas ajouter à cette douleur celle de l'indifférence. Les réactions d'agressivité des équipes sont souvent engendrées par cette attitude qui consiste à ajouter l'indifférence à la douleur.

6. Trois situations de management

Le cadre ou le directeur doit évidemment connaître les **aspects techniques liés à son secteur d'activité**. Il doit ensuite avoir la maîtrise de l'aspect organisationnel de son service. Il doit encore connaître les objectifs à atteindre et les profils de chaque poste de chaque collaborateur.

Ces points techniques ne sont déjà pas une mince affaire car souvent les profils de poste et les objectifs ne sont pas clairs.

Mais ce n'est pas tout. Il reste le management du côté humain qui représente au moins la moitié de ce qui permet l'efficacité ! Là, c'est plus délicat car l'humain ne se met pas en équation, ni en dossiers, ni en fichiers. Bien des tentatives de classement des personnalités jalonnent les actions des services de DRH, bien des tentatives de grapho, psycho etc...mais rien ne remplace la rencontre de l'humain. Qu'en est-il du terrain et de sa réalité ? Qu'en est-il des ressources humaines ? Ces ressources sont-elles valorisées... ou insidieusement émoussées ou même détruites jour après jour... conduisant au [turn over](#) ou au [burn out](#) ?

Au-delà des types de management participatif, directif, par objectifs... etc, le management est confronté essentiellement à **trois situations délicates** :

- 1 **Recentrer une production insatisfaisante.**
- 2 **Donner un ordre qui est mal accepté.**
- 3 **Être obligé de refuser, de dire non à une demande**

Dans chacun de ces trois points, il est fondamental de mettre un soin tout particulier sur la reconnaissance. Les explications suivantes sont sommaires mais donnent déjà une idée des pistes à adopter. Le détail viendra d'une lecture plus approfondie de ce site, des ouvrages ou mieux : d'une formation.

6.1. Recentrer production ou protocole :

La première étape consiste à rencontrer le collaborateur et à lui annoncer sans détour de quoi il s'agit : **"Je souhaite vous voir car j'ai un problème"**. En effet c'est le cadre qui a le problème quand la production est mauvaise, pas le collaborateur. Il est maladroit de commencer en disant " je souhaite vous voir car vous devez avoir un problème ".

Et on poursuit simplement par **"Voilà l'objectif fixé, voilà ce qu'on a atteint... et les deux ne collent pas. Que s'est-il passé?"** Pour que le non verbal (très important) soit correct il est fondamental que le projet du cadre soit sincèrement de **comprendre en prenant son collaborateur comme partenaire**, comme source pertinente d'information et non de débusquer en quoi il se trompe pour le ramener à plus de bon sens.

On avance en s'appuyant sur l'intelligence de l'autre, jamais en s'appuyant sur ses incapacités. **Démontrer que l'autre est nul** (même par sous-entendus) **tend à le rendre de plus en plus nul.**

La démarche avec le collaborateur dont on souhaite recentrer la production sera :

- **Accéder à ses informations** en lui donnant la possibilité de les exprimer (éventuellement en l'aidant à les préciser).

- **Les valider**, en pointer la pertinence compte tenu des éléments dont le collaborateur dispose.

- **Y ajouter les nôtres.**

- **Puis lui demander s'il pense à une solution possible** avec cet ensemble de données.

- **S'il ne trouve pas**, proposer nos propres solutions.

La ressource humaine, c'est de permettre à l'autre de mettre en jeu sa réflexion et sa créativité. Pour cela il est important de ne pas commencer par évoquer la solution envisagée par nous-mêmes (qui d'ailleurs peut être moins efficace).

6.2. Quand un ordre est mal accepté :

Quand le cadre ou le directeur donne un ordre, celui-ci peut être suivi spontanément... ou suivi mais avec un air de "pas envie de le faire" ou carrément susciter un rejet, une opposition franche du genre "ça, c'est pas mon boulot!".

Que l'opposition soit verbale ou non verbale, elle doit être gérée convenablement. **La tendance est trop souvent d'ignorer le non verbal**, chacun pestant dans son coin. Ne pas en tenir compte, **c'est laisser un terrain miné...** gare aux surprises ultérieures ! Pour déminer au fur et à mesure :

- **D'abord accueillir le refus** verbal ou non verbal (lire sur ce site les étapes [recevoir, comprendre, accueillir](#)).

- **Trouver une question non inquisitrice** permettant au collaborateur de révéler la cause de sa réticence. Il peut s'agir de causes actuelles (charge de travail, urgences etc.) ou de causes antérieures (tensions, conflits, etc...).

- **Après sa réponse, valider cette cause** ([message de cohérence](#)). Parfois même remédier à la difficulté présente ou apaiser la tension passée.

- **Exposer ensuite les raisons** de l'ordre initial.

- **Lui demander s'il a une solution** compte tenu de l'ensemble de ses éléments à lui, plus les nôtres, pour aboutir à l'objectif prévu.

Naturellement tout cela doit s'accomplir avec bon sens, sans être borné. Cela ne doit jamais être manipulateur mais toujours avec une attention particulière accordée à l'individu. D'abord parce que c'est un être humain, ensuite parce que c'est lui qui produit, ne l'oublions jamais.

De la rigueur avec la production, de la souplesse et de la chaleur humaine avec le producteur.

6.3. Être obligé de dire non :

S'il est judicieux d'accorder ce qui peut l'être, que ce soit en outils de travail ou en requêtes personnelles, il est souvent nécessaire de dire non quand il y a impossibilité. C'est sans doute une des tâches les plus délicates d'un cadre ou directeur : **dire non sans rompre la communication**. Ici aussi, avant de dire non, il est fondamental d'aider le collaborateur à formuler le fondement de sa demande puis de le valider avant d'affirmer le fondement de notre refus.

Ici plus que jamais la notion de **ressources humaines et de partenariat** est importante. D'une bonne compréhension de chacun par l'autre, peut souvent naître une solution invisible au départ.

Il est souhaitable de ne tenter aucune attitude manipulatrice. Le but sincère doit être une information réciproque sur la réalité de chacun pour aboutir à ce qui est optimum. Prendre connaissance de tous les éléments (lire tout l'énoncé) et s'appuyer sur la ressource humaine. Toute tentative de manipulation génèrera tôt ou tard des tensions et du désinvestissement. Le besoin de manipuler montre une difficulté à être reconnu comme autorité. Il est important alors de cerner les nuances entre l'autorité et le pouvoir. Le **pouvoir** c'est une **énergie contre** (conflits) alors que **l'autorité** c'est une **présence pour** (partenariat et confiance). Le pouvoir n'a sa raison d'être qu'en tant qu'ultime garde-fou.

7. L'entretien d'évaluation

Hors du management quotidien il y a le fameux entretien d'évaluation dans lequel les cadres se débattent avec plus ou moins de bonheur.

Il s'agit là, de faire **une fois l'an, un exercice de mesure et de recentrage**. En principe on essaiera d'y promouvoir ce qui est réussi et d'y améliorer ce qui est insatisfaisant.

C'est faire une fois l'an, en détails et sous forme de **bilan annuel**, ce qu'il faut aussi faire au quotidien sur des résultats ponctuels (intermédiaires). Naturellement le problème ne se pose pas de la même façon pour un cadre responsable de 5 personnes ou pour un cadre responsable de 50 personnes. Chaque entretien consomme du temps et 50 entretiens, ça peut faire 50 heures environ ! Ce ne peut donc pas être toutes les semaines... d'autant moins que ce n'est pas la seule tâche.

Hors de l'entretien d'évaluation, ces entretiens ponctuels, parfois fortuits, se dérouleront en fonction des besoins et n'ont rien de systématiques. Pour de grosses équipes, ils seront gérés par des chefs de bureau. Il y a forcément des intermédiaires à qui déléguer.

Dans tous les cas, les **entretiens, qu'ils soient annuels ou autres, devront respecter au moins les règles ci-dessus**. De façon incontournable, il ne seront efficaces que si **le cadre a clairement su**:

- **Différencier le producteur de la production** afin de **critiquer** (en bien ou en mal) **cette production** sans détour et de pouvoir **garder le producteur comme partenaire** de cette critique pour réfléchir aux recentrages les mieux adaptés, tenant compte en même temps des **objectifs** et des **réalités de terrain** (celles données par le cadre plus celles données par le collaborateur).

- **Cerner la différence entre l'affectivité et la chaleur humaine**. Il y a toujours trop de la première et jamais assez de la seconde. De façon résumée : être distinct sans être distant !

8. Ressources Humaines ou matériau humain?

De nombreuses autres notions concernent le management : gestion des conflits, stress, réunions, objectifs, motivation... plus toutes les notions organisationnelles, profils de poste, gestion du personnel...

Le mot management nomme beaucoup de choses différentes. La composante majeure reste cependant l'humain car, quoi qu'on dise, c'est lui qui est la source de la production. C'est aussi l'aspect le moins évoqué ! Si vous trouvez qu'on en parle déjà beaucoup depuis longtemps, remarquez **qu'à chaque fois qu'il y a la moindre tentative de manipulation, on ne parle plus d'humain mais de matériau humain !** Ce n'est pas la même chose.

S'intéresser à l'humain, c'est s'offrir la possibilité de ressources humaines. Naturellement la **considération** et la **chaleur humaine** doivent être soigneusement distingués du **copinage** ou du **paternalisme** qui eux sont les **ennemis d'un management de qualité**.

Ne s'intéresser qu'au matériau humain, c'est seulement se doter de machines biologiques exécutantes dépourvues de pensée et de créativité. C'est alors maladroitement augmenter sa propre charge de travail tout en diminuant l'efficacité.

Toute entreprise, établissement ou administration ayant un souci de productivité est invité à y penser !

J'ajouterai, pour conclure, cette remarque de Philippe DAVEZIES Enseignant de médecine du travail à l'Université de Lyon I et chercheur associé au laboratoire de psychologie du travail du CNAM :

"Il n'y a de travail qu'humain. La machine est capable d'exécution. L'homme seul travaille, et jamais comme une machine. Travailler impose de sortir de l'exécution pure et simple. Il n'y a pas de travail d'exécution. Il ne suffit jamais de faire comme on a dit. Il ne suffit pas d'appliquer les consignes. Il ne suffit pas de mobiliser l'intelligence théorique. Il faut interpréter, improviser, ruser, tricher... il faut faire appel à l'intelligence pratique, à l'intelligence de l'action." Extrait de "Éducation permanente n°116/1993-3 page 37"

De ses recherches, il ressort que "**l'homme aime travailler...** à condition qu'il s'agisse vraiment de travail".

Thierry TOURNEBISE

Recherche d'emploi

Thierry TOURNEBISE

Cet article est dédié à tous les employés, employeurs, demandeurs d'emploi, chômeurs, chômeurs longue durée, formateurs en recherche d'emploi, chefs d'entreprise, responsables d'ANPE, d'ASSEDIC, éducateurs, enseignants de l'éducation nationale ...etc.

30/10/2000 © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Sauver l'honneur

1.1. Ne jamais se vendre

Ce serait très aidant, pour commencer, de ne plus se laisser abuser par cette affirmation moderne selon laquelle **"Il faut savoir vous vendre"**. Rien n'a sans doute été inventé de plus pervers, de plus **dégradant** et de plus décourageant. Avez-vous remarqué que **celui qui cherche à se vendre risque d'être acheté** et que **celui qui achète devient propriétaire**! En étant un peu cru, on peut aller jusqu'à dire que même une prostituée ne se vend pas ! Elle vend un service (son client n'est pas son propriétaire). Celui qui se vend est donc tombé plus bas que la prostitution car il n'est plus propriétaire de lui-même. Il appartient à celui à qui il s'est vendu et cela s'appelle "esclavage". Dieu merci c'est aboli (mais hélas pas partout dans le monde)!

En apparence anodine, **cette petite phrase assassine l'honneur de celui à qui on l'adresse...** et qui y croit!

Un **être humain** ne peut s'acheter car **sa valeur est trop grande....** elle est infinie et **même le plus riche des employeurs ne peut se la payer**. En plus, cela ne lui servirait à rien car il n'a pas besoin d'être propriétaire de son employé. **Il a seulement besoin d'être propriétaire de sa production...** afin de la vendre lui-même à ses clients.

1.2. Éviter de se considérer comme un "demandeur" d'emploi

Adopter **le statut de "demandeur" d'emploi** est un piège subtil. Cela semble anodin, mais **ça tue le potentiel de celui qui s'y soumet**. S'il semble plus commode de garder l'appellation "demandeur d'emploi" pour les papiers administratifs, il est profondément recommandé de ne pas en adopter l'état d'esprit.

Celui qui veut travailler ne doit pas "demander" un emploi. **Il doit plutôt "vendre" une production**. Si l'être humain a une valeur par essence infinie et non mesurable (donc non achetable), ce qu'il produit a par contre une valeur mesurable dont on peut négocier la vente. C'est le principe du commerce.

2. Un salarié aussi vend sa production

2.1. Le salaire

Les différentes aides financières à la disposition des personnes sans emploi, sont une excellente invention qui va vers le respect de l'être humain. Mais il ne faut pas pour autant confondre un salaire avec une aumône ou une aide sociale. Un salaire, **c'est avant tout une transaction** où un employeur achète une production à quelqu'un qui sait l'accomplir. La valeur de la production étant mesurable, il détermine ainsi combien il

l'achètera (salaire plus charges). Il ne peut acheter que quelque chose que lui-même revendra à ses clients. Ce n'est pas de la philanthropie, c'est un acte commercial.

Dans notre quotidien il en est de même pour chacun de nous. Quand vous allez chez le boulanger, vous ne lui donnez de l'argent que parce qu'en échange il vous donne du pain!

Vous pouvez tout de même décider de donner de l'argent à un boulanger qui ne vous donne pas de pain et qui a perdu sa boutique, qui est devenu SDF, qui a besoin d'aide. Il est important de savoir aussi avoir cette générosité dans la vie. Mais il ne faut pas la mélanger avec la notion de travail.

2.2. Faire le bilan de ce qu'on sait produire

Souvent **on a plus d'expérience qu'on ne le croit**. Ce qui est important, c'est de **définir ce qu'on peut vendre comme production**. La première impression est peut-être qu'on n'a rien à vendre. Mais c'est toujours faux.

Même quelqu'un qui n'a pas travaillé depuis longtemps a une expérience. Au minimum, il a vécu (même s'il a mal vécu). Il a forcément expérimenté des aspects de la vie sociale et économique qui lui sont spécifiques. Cela fait de lui un individu disposant d'une vision et d'une expérience que d'autres n'ont pas. Or cela a beaucoup de valeur.

La production peut être une production d'objets (usinage, plomberie, menuiserie, œuvres d'art ...etc.) ou une production de services (accueil, rangement, nettoyage, organisation, vente ...etc.)

La question est d'identifier dans son **expérience de vie** (personnelle et professionnelle) ce qu'on a vécu et qui donne une compétence monnayable.

2.3. L'employeur loue une compétence et achète une production

L'employeur n'achète jamais un collaborateur. Il achète ce qu'il produit. Donc il faut identifier ce qu'on peut produire et que l'employeur a besoin d'acheter.

On ne "demande" pas un emploi, on "vend" ce qu'on produit. On doit arriver chez l'employeur la tête haute comme un commercial qui représente une entreprise dont il va proposer les articles. Celui qui sollicite l'employeur ne se vante pas. Il a analysé son expérience personnelle et y a trouvé des compétences susceptibles d'intéresser cet employeur. Ce sont ces compétences qu'il met en avant.

Comme un commercial, il doit avoir un solide argumentaire, mais aussi tenir compte des **objections**, des **contraintes économiques**, de la **concurrence** (il y a d'autres chercheurs d'emploi) etc... Il devra mener son entretien tout en sachant que peut-être l'employeur n'aura pas besoin de ce qu'il propose. Mais cela ne remet pas en cause la **valeur de sa production**. C'est simplement que **cette valeur n'est pas toujours adaptée au besoin de l'employeur**. Il devra dans la mesure du possible retirer de cet entretien un bon contact... et l'adresse de quelques confrères de l'employeur qu'il serait pertinent de contacter (si possible de sa part).

3. Un bon CV

3.1. Un CV doit se lire en un clin d'œil.

Celui qui va vous lire est souvent **submergé de documents**. Il dispose de peu de temps. **C'est une attention délicate à son égard** que de lui proposer un document compréhensible d'un seul regard. Les titres, la structure et les mots clés doivent sauter aux yeux sans avoir besoin de déchiffrer (la lecture détaillée viendra seulement après cette première approche).

Pour cela la présentation doit être aérée. Laissez tomber l'idée stupide de tout mettre sur une page. La formule d'une **grande feuille A4 pliée en deux** est préférable. Elle vous permet d'articuler et d'aérer sur 3 ou 4 pages un texte qui, si on sait choisir les titres, va être plus facile à appréhender. Naturellement il serait maladroit de profiter de ce plus grand espace pour écrire en détail le roman de sa vie!

Cette formule (feuille A4 pliée en deux) constitue comme un petit dossier dans lequel l'employeur pourra ranger votre lettre de motivation pour ne pas l'égarer.

Possibilité de présentation:

Page 1: Photo + identité + une phrase de motivation donnant envie d'ouvrir le document.

Page 2 : Diplômes et formations.

Page 3: Expérience professionnelle.

Page 4: Expérience personnelle.

Les stages pourront apparaître en 2 ou en 3 selon la densité du texte.

Une page A4 pliée en deux est un bon outil car elle ne constitue qu'un document (une unité).

Au contraire, 4 pages agrafées seraient infiniment moins bien car psychologiquement il y a trop de documents (4 unités).

Même quand on a peu de texte à mettre, cette formule de la feuille A4 est souhaitable pour bien aérer la présentation. Mais il ne faut tout de même pas exagérer!...si vous avez vraiment trop peu de choses à écrire, optez pour une seule page où les titres et les paragraphes seront tout de même **faciles à cerner en un regard**.

Dans tous les cas, la présentation aura une esthétique montrant au moins qu'on respecte le lecteur. Mais si la présentation doit être soignée, claire et si possible originale.... il est recommandé de ne pas en faire trop. **Être brillant oui, clinquant non.**

3.2. Ce que cherche l'employeur

Le CV doit refléter en un clin d'œil ce que l'employeur a besoin de savoir. Mais qu'a-t-il besoin de savoir? Il a besoin de s'assurer ce que vous pourrez produire.

Au fond il se moque pas mal (au moins dans un premier temps) que vous ayez travaillé à tel endroit, que vous ayez fait tel stage, Ce qui lui importe, c'est **ce que vous serez en mesure de produire dans son entreprise.**

Pour se rassurer sur ce point, **ce n'est pas « où vous êtes passé » qui lui importe**, mais c'est **« ce que vous en avez retiré de compétences »** utiles à son entreprise pour assurer la production qu'il vendra à ses clients.

Ce n'est que dans un deuxième temps qu'il cherchera la justification des compétences dans votre historique professionnel. Puis dans un troisième temps il aura besoin de vous rencontrer.

3.3. Compétences acquises dans le domaine professionnel

Vous allez donc, pour chaque employeur chez qui vous avez travaillé, **pister ce que cela vous a apporté d'expérience justifiant une ou plusieurs compétences**. C'est une démarche assez inhabituelle car **ce que nous savons faire nous semble ordinaire et seul ce que nous ne savons pas faire nous semble extraordinaire**. Donc le premier sentiment est de dire que ça ne nous a pas apporté grand chose! Erreur. **Après toute expérience, même modeste, vous savez des choses que vous ne saviez pas avant**. Vous avez aussi acquis ou vérifié des compétences précises.

Quelques exemples:

Vous avez été veilleur de nuit: c'est la vigilance et la capacité à être seul. C'est aussi la capacité à gérer correctement son sommeil.

Vous avez été manutentionnaire dans un magasin de stockage: c'est le sens de l'effort, de l'ordre et de la précision.

Vous avez été ouvrier à la chaîne: c'est le sens de la qualité dans un acte répétitif.

Vous avez été contrôleur de fabrication: c'est la connaissance des interactions délicates entre le besoin de qualité du client et les impératifs de production (capacité à prendre en compte la contradiction "Urgence/Qualité").

Vous avez été dans un service d'accueil: c'est le sens de l'écoute, du renseignement précis et rapide, de l'apaisement des personnes mécontentes.

Vous avez été au standard téléphonique: c'est le sens de la rapidité, la capacité à mémoriser les services de l'entreprise, la gestion de multiples appels en même temps avec le sens de la qualité et de l'image de l'entreprise etc...

J'ai utilisé ci-dessus des exemples de métiers simples car tout métier exercé apporte une expérience que je vous recommande de lister avec soin. Mais n'en faites pas trop. **L'analyse doit être honnête** sous peine de rejet lors de l'entretien... peut être même dès la lecture du CV!

Naturellement **tous les métiers méritent une telle approche**: cadres, ingénieurs, médecins, infirmières, aides-soignantes, kinés, directeurs, commerciaux, travailleurs sociaux auront avantage aussi à présenter leur expérience de cette manière.

3.4. Compétence acquises dans le domaine extra professionnel

Il n'y a pas que l'expérience professionnelle. D'ailleurs certaines personnes en ont très peu, d'autres pas du tout. Il faut se rappeler que **le seul fait de vivre donne de l'ex-**

périence. Évidemment, pas d'expérience professionnelle du tout est désavantageux. Mais même dans ce cas, ce type de bilan est important et on est souvent étonné de découvrir ce qu'on a acquis.

Quelques exemples:

Vous êtes une femme au foyer? Une femme qui n'a jamais travaillé à l'extérieur mais qui a accompli l'éducation de plusieurs enfants, qui a organisé le fonctionnement de sa maison (capacité d'organisation), géré le budget (sens des réalités), l'emploi du temps (ponctualité), les devoirs des enfants (sens pédagogique), réglé des tensions (gestion des conflits) etc.. est loin de manquer d'expérience.

Une personne qui participe à une activité extra professionnelle peut acquérir ou développer des compétences utiles à l'employeur.

Amateur d'alpinisme? L'employeur se moque pas mal de savoir que vous faites de l'alpinisme. Mais si c'est pour mettre au service de son entreprise votre sens de la solidarité (cordée) de la confiance (équipe, projets) et de la préparation minutieuse d'une opération (qualité) associée à un sens élevé de la sécurité... ça devient plus intéressant.

Vous aimez le patin à roulettes? Peu lui importe aussi que vous fassiez du patin à roulettes. Mais si c'est pour expérimenter un sens aigu de l'équilibre. Un esprit d'équipe dans le club où vous allez, et mettre en avant le goût de faire des choses nouvelles avec un esprit d'adaptation.... c'est aussi plus intéressant!

Vous collectionnez les timbres? Peu lui importe certainement aussi que vous collectionniez les timbres. Mais si c'est pour mettre en avant un goût pour l'histoire de l'être humain reflétée dans des objets simples qui marquent les grands virages de l'humanité (découvertes scientifiques, manifestations sportives, grandes causes humanitaires...). Si c'est pour évoquer la capacité d'organisation, de classement et de rigueur dans l'estimation de la valeur, ça prend un tout autre sens.

Il en sera de même pour **toute activité** sur laquelle on veut bien se pencher un peu. Osons mesurer ce qu'elles nous apportent de **compétences négociables** comme un "plus" auprès de l'entreprise à qui l'on propose de **vendre sa production**. Comme pour le domaine professionnel, on aura aussi ici le bon goût de **rester dans une analyse honnête** sous peine de provoquer l'inverse de l'effet recherché.

4. Pour conclure

Vous avez **analysé votre expérience professionnelle et personnelle** sous l'angle des compétences utiles à votre futur employeur? Vous avez défini **la production que vous projetez de vendre** à cet employeur? Il vous reste à rédiger une lettre de motivation à la hauteur de votre CV. Concise, claire, mettant en valeur l'essentiel.

Dans toute rédaction de document, pensez au lecteur, facilitez lui la lecture (même et surtout sur un document manuscrit) en réunissant votre texte en trois à cinq paragraphes de quelques lignes seulement (deux à cinq lignes chacun).

Il y aurait bien d'autres choses à dire sur la recherche d'emploi. Il y a certainement aussi beaucoup à découvrir ou à inventer. Il existe de nombreuses lectures sur ce sujet.

J'ai souhaité écrire cet article surtout pour **mettre un peu de baume au cœur** de ceux qui se sont laissés abuser par ces phrases assassines: "être demandeur d'emploi" et "il faut savoir se vendre".

Ces deux points ne sont dénoncés nulle part à ma connaissance. Le mensonge est même copieusement entretenu comme un credo stupide et dévastateur qui détruit insidieusement, autant les entreprises que les salariés et les chercheurs d'emploi.

Pour une meilleure santé du monde du travail, de l'entreprise, de l'administration, du secteur sanitaire et social. Pour la santé et la motivation de ceux qui y assurent la production (de la direction générale jusqu'au balayeur):

Ne plus chercher à se vendre mais chercher à

Vendre sa production et à

Louer sa compétence

Ne plus être "demandeur" d'emploi

Mais être "vendeur" de sa production

La recherche d'emploi reste néanmoins un art difficile aujourd'hui. C'est pourquoi on n'y met jamais trop de soin. Le plus dur est de ne pas se décourager quand l'aboutissement tarde trop à venir. Dans ce cas le fait de **vendre sa production plutôt que de se vendre soi** et d'**être vendeur plutôt que demandeur** permet de garder un minimum de courage et de dignité dans ce moment délicat et trop souvent douloureux.

Thierry TOURNEBISE

Passion

Thierry TOURNEBISE

20/02/2001 © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Source de motivation

La passion est souvent recommandée. Elle est souvent vue comme moteur de la vie et de la motivation. Les passions peuvent être de toutes sortes (pour le cinéma, pour le travail, pour le sport, pour les collections de timbres...)

Pour ce mois de **février, mois de la Saint Valentin**, j'évoquerai naturellement la passion amoureuse. Néanmoins, de nombreux aspects de celle-ci pourront aisément être explicites pour d'autres types de passions...

La passion amoureuse a naturellement un côté merveilleux. Elle contient ce potentiel d'élan qui fait vibrer. Ce type de passion a "un plus" par rapport aux autres passions car elle pousse deux êtres l'un vers l'autre avec une fougue qui ne s'encombre pas de la raison.

La passion est **aveugle**, naturellement. C'est, **à la fois, un inconvénient et un avantage**, comme je vais l'expliquer plus loin.

La passion est sans doute la meilleure chose "inventée" par l'homme pour **amorcer une sortie de son ego et se libérer des limitations de son intellect**. En effet, ce brin de folie a une valeur libératrice face aux enfermements intellectuels, trop raisonnables. Mais justement, aussi à cause de cela, elle peut également causer des destructions douloureuses... hélas rien n'est tout blanc ou tout noir.

2. Reprenons au début

Un être humain a bigrement de **difficultés à accepter la différence des autres...** Oh ! Certes, nous n'arrêtons pas d'évoquer le droit à la différence, nous nous offusquons face au racisme et à l'intolérance. Tout ceci est plus que louable ! Mais qu'en est-il vraiment ? **Sommes nous déjà seulement capable d'accueillir la différence des êtres qui vivent sous notre toit ?** Oui ? Oui et non ?

Ce sont souvent les êtres que nous aimons le plus que nous écoutons le moins ! Comment se fait-il ? Simplement nous pensons tellement bien les connaître que nous ne songeons même pas à vraiment les écouter. Dès qu'ils commencent à parler, **nous imaginons déjà la suite pour répondre à leur demande** (celle que nous avons **imaginée**, mais pas forcément celle qu'ils exprimaient !)

Plus nous croyons connaître l'autre, moins nous savons l'écouter car **la conscience que l'autre est " autre " nous échappe en permanence.**

La différence fait un peu peur non pas parce que nous sommes des monstres, mais peut être parce que **si nous ne sommes pas "pareils", alors nous nous sentons seuls, en danger, sans appartenance.**

Alors **nous compensons cette insuffisance d'existence personnelle par notre ego** qui nous conduit à faussement nous affirmer et à trop souvent faire de l'ombre à l'autre.

Judicieuse béquille... mais **encombrantes conséquences**. Alors la vie est maligne (nous sommes inconsciemment très malins). La passion vient à notre secours !

3. Un mal pour un bien

Remarquons curieusement que le mot **passion** signifie "**douleur**". Voilà une surprise ! Mais en fait, le passionné souffre. Ça lui fait mal ! Il vit une douloureuse alternance d'euphorie (quand l'objet de la passion est là) et de manque (quand l'objet de la passion n'est pas là).

Avant la passion, l'être humain est égoïste. Il s'est consolidé en développant des moyens de "profiter" de la vie sans se soucier des autres. **La personne égoïste ne souhaite de mal à personne** (ni de bien d'ailleurs). **Mais elle se moque totalement des conséquences sur autrui** que causeront les avantages qu'elle s'octroie à elle-même. **Bien que ce ne soit pas son projet**, cela peut la rendre **très nuisible à son environnement**.

Alors la passion vient à point. Celui qui ne pense qu'à se faire plaisir va ici découvrir **quelqu'un à qui faire plaisir**. Mais dans la passion, ce quelqu'un n'est pas tout à fait quelqu'un ! **Il est l'objet de la passion**.

Ce qui caractérise le passionné par rapport à l'égoïste, c'est que **l'égoïste ne pense qu'à lui alors que le passionné ne pense qu'à l'objet de sa passion**. Pour l'environnement, ça ne change apparemment pas grand chose, car **il reste complètement inconscient des autres. Mais la situation est fort différente**.

Regardez, quand vous lisez **un livre qui vous intéresse**, vous allez vous aménager des moments pour profiter de votre lecture, mais **vous continuerez à prendre soin de vous**, vous n'omettez pas de manger et de dormir. Il en va tout autrement **si l'ouvrage se met à vous passionner** : Vous sauterez vos repas, vous vous coucherez très tard pour le finir. A ce moment **votre lecture est alors devenue plus importante... même que vous-même !** C'est ça la passion. Dans la passion amoureuse, c'est aussi cela... mais à la puissance 1000.

L'égoïste, grâce à cette passion, cesse d'être égoïste. Il n'est toujours pas conscient des autres, mais **au lieu de se vouer à lui-même, il se voue à l'objet de sa passion**. Évidemment ça ne change rien pour les autres autour. Mais pour lui le changement est d'importance car il cesse d'être tourné vers lui seul.

4. Un serre joint à défaut de prise rapide

Quand nous collons deux pièces de bois, il est nécessaire de les maintenir serrées en attendant que la colle prenne. Pour cela on utilise ce qu'on appelle un serre joint ! Si on le défait trop tôt... les pièces se décollent !

La passion joue un peu ce rôle ! Désolé si l'exemple n'est pas très romantique ! Je ne suis pas le dernier à être sensible à la poésie, à l'amour et à tout ce qui permet de l'exprimer. Mais là, il y a une nécessité de vie et de développement de l'être humain qui est juste au niveau du serre joint.

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, **ce n'est pas l'amour qui fonde un couple. L'amour n'y est que potentiel.** Il y est ressenti comme une promesse à venir qui donne tout son sens à cette rencontre. Mais **au début il ne s'agit pas d'amour: Il s'agit de besoin de l'autre.** Un besoin de l'autre qui contient une promesse d'absolu. Alors tout devient consacré à cet "autre" exceptionnel.

Incapable encore de s'ouvrir à la différence de "l'aimé(e)", ni à la richesse de cette différence, **le besoin de l'autre joue le rôle d'un serre joint en attendant la prise du ciment d'amour !** L'amour est une colle d'un type particulier. Il permet à ceux qui s'aiment (qui ont dépassé le stade amoureux) **d'être unis par une dimension qui les rapproche sans jamais altérer ni leur liberté, ni leur intégrité, ni leur respect de l'autre.** Cela ressemble sans doute à une sorte de cinquième dimension où le sentiment n'est plus un lien, mais une profonde ouverture à l'aimé(e).

L'amour n'est certainement pas un lien, mais plutôt une **ouverture,** un respect, un partage, une grande considération et reconnaissance... il s'y trouve des délices plus grands et plus fulgurants que dans la passion, que ce soit au niveau de la sensualité, de la communication, du partage. Peut être dans un autre article je préciserai les différences entre la **pulsion, le désir et l'amour** qui sont des éléments très distincts dans la vie d'un couple, mais tous importants.

La passion, elle, est bel et bien un lien, un attachement, une dépendance. Les circonstances y sont vécues dans un fabuleux élan... mais aussi dans une certaine irréalité qui empêche de s'y trouver vraiment comblé.

Ce lien, parfois, décrié par les amateurs de liberté, est une incontournable nécessité. En faire l'économie c'est ne pas trouver la liberté. C'est comme ça que j'ai vu des gens **si "attachés à la liberté" qu'ils n'ont jamais fait l'expérience d'être libre !**

Le fameux "ciment d'amour" ne semble pas être à prise rapide. Si la passion disparaît avant que l'amour ne soit à point... alors les pièces se détachent... et partent chacune de leur côté. C'est ainsi que certaines personnes expérimentent plusieurs "colages" infructueux. La difficulté pour la fois suivante étant qu'**il reste toujours des traces de colle de la tentative précédente...**Ce n'est pas ici l'objet de développer ce sujet, mais je rappellerai juste qu'**on est vraiment libre qu'une fois réconcilié.** Ceux qui finissent une histoire ne pourront en démarrer une autre pleinement que s'ils sont libres de la précédente... et ils ne seront libres de la précédente que parfaitement réconciliés. Je ne peux dans le cadre de cet article développer d'avantage la notion de réconciliation. Pour en savoir plus, vous pouvez consulter le dossier [psychothérapie](#) de ce site.

5. Une judicieuse cécité

Partons du principe que la passion est réciproque. Ce n'est malheureusement pas forcément vrai. Vous avez sans doute remarqué que les histoires d'amour de notre littérature sont pleines de ces situations où l'un aime l'autre qui ne l'aime pas qui lui-même aime un autre qui ne l'aime pas non plus qui ...etc.

Mais assez souvent, heureusement, nous trouvons des amoureux réciproquement amoureux. Dans ce cas ils bénéficient tous deux d'une **judicieuse cécité.** Pourquoi judi-

cieuse ? Et bien **elle permet de ne pas voir la différence de l'autre**. Ceci est judicieux car **l'amour ne permet pas encore, à ce stade, d'accueillir cette différence**.

Cette cécité va permettre à deux êtres de se côtoyer de très près, malgré leur faible capacité à accueillir la différence de l'autre. La situation est à la fois merveilleuse et cocasse : **chacun est aveugle à la différence de l'autre** (différence qu'il ne saurait pas encore accueillir) et **en même temps chacun se cache un peu à l'autre afin de ne lui montrer que ce qui lui plaît** (pour mieux le séduire). Nous avons donc un aveugle qui rencontre une personne cachée. Il est évident que **ça aide énormément à ne pas être gêné par la différence !**

Mais **c'est grâce à cela, si tout se passe bien, que l'ego va se défaire** pour continuer à cheminer vers une plus grande considération de l'autre.

6. Le détachement de l'ego

A l'intérêt égoïste succède donc la passion. Puis **quand la passion s'atténue** (parfois même elle s'arrête d'un coup), ce qui était caché par la discrétion de l'un et par la cécité de l'autre apparaît.

A la passion succède alors la **désillusion (réveil)!** A la désillusion succède la **déprime, premier niveau de conscience venant après des niveaux d'inconscience**. Notez l'aspect remarquable du mot déprimer. Primer c'est mettre en premier, **déprimer** c'est comme « ne plus mettre en premier » (même si ce n'est pas l'étymologie du mot).

Cela semble une catastrophe. Il est vrai que ce peut être extrêmement douloureux ! Cela va de la douleur parfaitement surmontable jusqu'à l'intolérable conduisant au suicide. C'est donc à prendre très au sérieux. Mais ce qui semble une catastrophe est en fait un réveil, pour ne pas dire **une naissance de la conscience qui s'ouvre d'abord à soi-même, puis à l'autre**.

Cette expérience du vide est une invitation à se combler en découvrant de façon plus précise la véritable origine de nos vides que jusque là nous ne faisons que compenser.

C'est une étape majeure au cours de laquelle un individu s'ouvre à lui-même. S'il est capable de rencontrer et d'accueillir ce qu'il trouve en lui, il devient ensuite capable de **s'ouvrir aux autres et se retrouve libre de son ego**.

L'affirmation de soi est très différente de l'ego. L'affirmation de soi est l'accueil de soi (c'est à dire de celui que nous sommes, de tous ceux que nous avons été et de ceux, dont nous sommes issus). L'**ego** (ce que l'on paraît) et la **personnalité** (ce que l'on joue) sont très différents de ce que l'on est (persona= masque de théâtre).

L'ego et la personnalité ne sont que des béquilles venant compenser le manque d'être et d'affirmation de soi, comme si ces manques dans notre structure psychique nous rendaient bancales. La béquille est salutaire, la déprime aussi. Elle signe le début de l'autonomie. Mais comme après un plâtre compensant momentanément une fracture, la phase de " rééducation " peut être longue et douloureuse. Cependant elle promet une délicieuse autonomie.

7. Couple, creuset de vie

Un couple est le lieu quasi magique de cette alchimie **conduisant un être humain de l'inconscience de soi et d'autrui vers une conscience de soi et d'autrui**. Comme dans le creuset de l'alchimiste, parfois **ça chauffe un peu** !

L'alchimiste n'a pas trouvé la pierre philosophale permettant de changer le plomb en or. Mais le couple a trouvé **comment à partir de l'ego bâtir l'amour**. Il y a certainement **autant de différence entre l'ego et l'amour qu'il en a entre le plomb et l'or** ! Et il semble que ça marche. Oh, certes pas toujours. De nombreux couples sont en souffrance. Mais de comprendre tout cela pourra un peu les aider.

Les enjeux sont même encore plus nobles. Très souvent un couple vit une **aventure systémique**. C'est à dire que **les problèmes de l'un sont exactement ceux qu'il faut pour aider l'autre à prendre conscience des siens (et inversement)**. Quand je dis "problèmes", je veux dire **"les manques qui nous habitent"** : toutes ces parts de celui que nous sommes, de tous ceux que nous avons été et de ceux dont nous sommes issus qui n'ont encore pu trouver leur place dans notre structure psychique. Le couple est le lieu d'exception où cela peut s'accomplir.

Cela lui confère un aspect précieux où, curieusement, **ce qui nous gêne le plus chez l'autre est souvent la raison spéciale pour laquelle on a été inconsciemment vers lui** plutôt que vers un autre. **Ce que l'on reproche le plus, est souvent inconsciemment ce dont on est le plus demandeur** ! Naturellement le couple n'est pas le seul lieu de l'existence où se produit cette maturation. D'autres situations comme les réussites et les échecs professionnels, l'aboutissement plus ou moins heureux de projets (maison, voiture, activité sportive...etc.), appartenance à un club... Toutes ces circonstances aident dans ce même sens.

Mais le couple reste un lieu privilégié car très intime. Il s'y joue des enjeux subtils d'ouverture à l'autre, de découverte de soi.

8. Après la passion... l'amour

Un couple commence donc son histoire par la passion. Celle-ci a fait couler tellement d'encre (aussi hélas parfois un peu de sang).

Le piège est de croire que quand la passion diminue ou s'arrête, le couple est fini. En réalité ce n'est pas là qu'il finit, **c'est là qu'il commence**. C'est là que le mot Amour prend tout son sens : **Passer d'un besoin de l'autre à une ouverture à l'autre**.

Certains **évoquent à tort**, pour décrire cette mutation des sentiments, **une sorte de passage d'un feu vivifiant vers une tendresse lénifiante**. C'est sans doute qu'ils n'ont jamais franchi le cap.

Dans la passion le vécu est imaginaire et ne comble jamais. S'il semble vivifiant ce n'est qu'en comparaison de notre torpeur.

Dans l'amour le vécu est dans une réalité jusqu'au plus profond de soi et apporte un sentiment de plénitude. On n'y connaît plus le manque. La rencontre y est au delà de tout ce que peut s'imaginer un passionné.

Il s'agit alors d'une vie empli d'ouverture à l'autre, de respect, de liberté mais aussi de sensualité. **Une sensualité ouverte à la vie** (par la vue, le toucher, le goût, l'ouïe...), une sensualité **évidemment aussi dans la sexualité**. Cette sexualité ne s'y vit plus dans le besoin de l'autre. Les trois composantes "**désir, pulsion et amour**" y trouvent leur équilibre pour offrir au couple s'aimant ce qu'il y a de plus grand à vivre.

Passer de la passion à l'amour, c'est **passer de l'imaginaire à la réalité**. C'est **passer de la magie d'un feu d'artifice à la véritable fête qui le suit**. La fin du feu d'artifice ne marque pas la fin de la fête mais son début.

La passion est comme une flamme qui nous attire en nous faisant croire que rien n'existe autour. Elle se vit dans l'imaginaire, mais elle est un fabuleux moteur vers la suite. Dans cette suite, la flamme de départ peut sembler dérisoire car **l'amour, lui, est plutôt comme une étoile donnant naissance à des planètes**. Il s'y trouve un monde habité où la véritable rencontre peut s'accomplir. Cette rencontre se vit dans la réalité et fait du quotidien **une fête grandiose... si grandiose qu'elle en est illimitée**.

La passion n'est ni mieux ni moins bien que l'amour. Ce sont des étapes différentes toutes deux importantes, dont l'une prépare l'arrivée de l'autre.

S'enfermer dans la première nous prive de la seconde.

Vouloir directement la seconde ne fait que nous en éloigner.

Thierry TOURNEBISE

Vivre son couple

Crises, croissances, et saveurs conjugales

Thierry TOURNEBISE

Cette publication s'adresse à toute personne en quête d'une plus grande qualité de vie conjugale. Que celle-ci soit déjà satisfaisante ou que celle-ci ne le soit pas. Ces quelques lignes font un peu suite à la publication d'avril 2007 « goûter un supplément de vie », ou celle d'août 2009 « éloge de la différence », mais cette fois-ci dans le cadre du couple. Vous trouverez également ici bien d'autres précisions, par rapport à la publication de février 2001, « Passion ».

Le présent document s'adresse à toute personne désireuse de comprendre ces enjeux d'une vie à deux, que celle-ci soit célibataire ou non. Naturellement des parcours d'une grande richesse peuvent aussi se vivre dans le célibat et chaque vie est bonne dans la mesure où elle correspond à celui qui la vit. Gardons nous de proposer (et encore moins d'imposer) des modèles ou des absolus.

Remarquons simplement que nous trouvons de nombreuses personnes seules qui souhaiteraient vivre à deux, et de nombreuses autres, vivant en couple, qui souhaitent quelques fois ne plus y être. Sans édicter ici de règles et encore moins porter de jugement, il appartient à chaque membre d'un couple de savoir ce qui est juste pour lui. Il appartient à chacun de savoir si le couple doit continuer ou non. Nous ne saurions l'inciter ni à poursuivre ce qui devrait s'arrêter, ni à interrompre ce qui devrait continuer.

Février 2009 © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

2009 pour cette version PDF

1. Projet de cet article

Le projet est ici humblement le suivant : donner quelques éclairages permettant de ne pas manquer les richesses de ce qu'il y a à vivre dans sa vie conjugale ; mieux comprendre le sens des tensions et incompréhensions ; mieux découvrir les moyens par lesquels il est possible de grandir à travers l'expérience qu'il nous est donné de vivre ; ne pas manquer ces précieuses sources qui se présentent dans notre vie avec l'autre.

Qu'il s'agisse de la rencontre, de la passion, du quotidien, de la sexualité, de l'amour, de l'usure, de la maturation, ... tout cela mérite quelques développements, depuis le moment de la rencontre, jusqu'à la maturité conjugale.

Vivre en couple peut être source d'un grand bonheur, mais l'expérience montre que nombre d'hommes et de femmes traversent, quand ils sont à deux, de multiples périodes de crises. Ne croyons pas cependant que les périodes de crises existentielles ne touchent que ceux qui mènent une vie conjugale : ceux qui vivent seuls ont, eux aussi, des moments de trouble au cours de leur existence !

De nos jours, la longévité des couples est en baisse et les conjoints se séparent souvent aux premiers tourments. Il arrive même que plusieurs couples se succèdent sans forcément atteindre l'idéal tant espéré.

Autrefois, nombre de couples avaient une plus grande longévité (souvent toute la vie). Mais il n'est pas certains que nous ayons là, pour autant, un modèle de bonheur. De nombreux conjoints ne faisaient juste que se « supporter » un peu plus durablement, et peinaient aussi, en fait, à vraiment « se rencontrer ». Nous avons peut-être aujourd'hui une simple réaction à cette négation de soi et de l'autre. La situation actuelle semble, au fond, plus authentique, plus en harmonie avec la réalité intérieure de chacun. Pourtant, les deux situations ne sont, ni l'une ni l'autre, satisfaisantes et marquent, chacune à leur façon, une difficulté de vivre à deux (n'oublions pas que nous avons aussi une difficulté à vivre seul, sinon, la solution serait simple !)

Naturellement, de tout temps il y a eu des gens d'exception. Certains auront dans leur entourage quelques « anciens » attendrissants et exceptionnels, nous offrant un modèle d'amour sans égal. Mais, la réalité quotidienne des couples est souvent faite de tensions, de remises en causes, de manque de compréhension, de déception, de désillusions, de crises successives, de lassitudes, de regrets, de vides intérieurs, de conflits...etc., cela même quand il y a de l'amour et de merveilleux moments.

2. De la solitude à la croissance

2.1. Un important début de vie

Nous commençons notre vie en situation fusionnelle avec notre mère. L'être qui surgit en son sein se sent-il seul ou bien se sent-il accompagné ? Ne fait-il qu'un avec celle qui le porte, où bien sent-il déjà qu'ils sont distincts ?

Au moment de la naissance il y a, de toute façon, séparation physique et ce moment n'est pas anodin, même en étant aimé et entouré. Dans le cas contraire, c'est encore un peu plus compliqué, mais jamais impossible, pourvu qu'il y ait quelques ressources dans l'entourage ou dans l'environnement.

L'enfant a besoin d'être regardé avec bonheur pour se sentir exister. Il a aussi besoin d'être en contact charnel. Il a besoin qu'on lui parle, qu'on l'apprécie, qu'on l'encourage et surtout... qu'on le comprenne, même s'il n'a pas encore de mots pour demander.

L'enfant se sent vite seul. Si on ne le laisse qu'un instant, il le vit comme si cela allait durer éternellement. Il ne comprend pas la discontinuité. Il ne supportera cela et l'acceptera progressivement que s'il s'est senti suffisamment compris, entendu, aimé, sécurisé dans sa base, c'est-à-dire certain de provoquer dans l'âme de ceux qui l'ont mis au monde quelques émois ou bonheurs donnant un sens à sa place dans ce lieu nouveau où il vient d'être littéralement projeté.

Si cela ne vient pas de ceux qui l'ont mis au monde, ça devra néanmoins plus ou moins venir de quelque « bienfaiteur » de leur entourage. Dans le cas contraire ce sera une quête sans fin.

Mais les situations ne sont jamais toutes blanches ou toutes noires. Nous avons tous reçu un peu de cela et nous avons tous manqué un peu de cela. Plus ou moins douloureusement, certes, mais nous sommes en même temps habités par des contentements et par des carences affectives.

2.2. Pour ne plus être seul

Pour ne plus être seul... il faut être deux. Et **pour être deux, il convient de cesser de ne faire qu'un**. Or pour cesser de ne faire qu'un, et accepter de « couper le cordon » transitoire entre « l'état fusionnel » et « l'état à deux », il est souhaitable de s'être rencontrés.

En fait, **un cordon, ça ne se coupe pas. Ça cesse simplement de nous attacher, le jour où l'on a su se rencontrer. En attendant, il nous donne une sécurité afin de ne pas nous perdre l'un de l'autre.**

Qu'il s'agisse de la naissance, qu'il s'agisse de la fin de vie et du deuil, ou qu'il s'agisse, entre ces deux extrêmes de l'existence, des histoires d'amour qu'il nous est donné de vivre, la question sera toujours « un début fusionnel », suivi d'un « attachement (d'un lien) nous garantissant de ne pas nous perdre », suivi ensuite « d'une ouverture nous permettant de nous rencontrer pour enfin être proches sans être attachés ».

Il semblera maladroit de vouloir couper le lien tant qu'il n'y a pas eu rencontre. La mère saura-t-elle voir l'être qu'est son enfant ?, l'endeuillé saura-t-il s'ouvrir à l'être perdu ?, l'amoureux saura-t-il rencontrer enfin l'être qu'il idéalise ? Le premier est lié par le cordon, le second par la douleur, le troisième par la passion.

Il ne s'agit pour aucun des trois de couper ces liens, d'oublier, de se détacher, mais plutôt de « s'ouvrir avec une telle lucidité et une telle sensibilité » que le lien cesse d'être **la nécessaire garantie pour ne pas se perdre faute d'avoir su se rencontrer suffisamment.**

2.3. 2.3L'art de conjuguer

Nous remarquons qu'un verbe qui n'est pas conjugué est à l'infinitif. Il définit une possibilité d'action ou d'état. Cette simple possibilité ne trouve sa dimension que lors de la conjugaison grammaticale, dans laquelle nous avons un sujet mettant en œuvre cette action ou cet état à un temps déterminé. Dire « faire » n'est pas la même chose que « je fais » ou « tu fais ». Dire « Être » ne signifie pas la même chose que « je suis » ou « tu es ». Conjuguer un verbe c'est l'associer à un je, tu, il, nous, vous, ils... à un ou plusieurs temps.

Le mouvement, l'action ou la qualité de la présence, ne s'enclenchent qu'avec la conjugaison. **L'être est un peu comme un verbe à l'infinitif et il a besoin de se conjuguer avec un autre être ou avec d'autres êtres.** Naturellement la réponse à de telles conjugaisons n'est pas que la réponse conjugale. Il y a des amitiés, des rencontres, des partages d'une grande richesse sans qu'il ne s'y trouve ni couple, ni sexualité, ni vie commune, et qui font tout simplement partie de la vie sociale.

Pouvons-nous associer le mot « conjugal » au mot « conjugaison ». Oui. Le mot « conjuguer » vient du latin *conjugare* de *cum* (ensemble) et *jugare* (unir) et « conjugaison » vient de *conjugatio* (union charnelle)... quel curieux lien entre le couple et l'art grammatical. **Un couple réussi est un peu comme quelqu'un qui a su faire passer son être de l'infinitif au présent**, chacun étant le sujet de l'autre (et même à tous les temps de la vie !). Passer son « être » de l'infinitif au « présent », c'est un peu le faire passer de l'état de neutralité à l'état de « cadeau » (si on en croit le sens multiple du mot « présent » !).

En effet, dans un couple, l'autre est encore plus précieux qu'il n'y paraît (et réciproquement). **Pas seulement parce qu'il nous est agréable, mais aussi, et surtout parce qu'il nous aide à grandir**, à accéder à soi, à mieux rencontrer en nous ce qui n'est pas encore venu au monde, à devenir plus soi-même et à savoir plus aimer, en bref à accomplir notre processus d'individuation.

Cette conjugaison des deux êtres peut s'accompagner de l'idée de couple. Un couple, en mécanique, c'est l'association de deux forces qui se trouvent de chaque côté d'un axe et agissent en sens opposé afin de permettre la rotation de cet axe (couple moteur). Des énergies semblant opposées agissent ainsi en corrélation pour permettre le mouvement... et que ça tourne bien ! Encore faut-il qu'elles s'exercent de chaque côté de l'axe. Si, de sens opposé, elles s'exerçaient du même côté, elles ne feraient que s'annuler l'une l'autre.

2.4. 2.4Facteur de croissance

De nombreuses et apparentes oppositions peuvent ainsi être le moteur permettant un mouvement d'accomplissement réciproque chez deux êtres. Mais, concernant le couple, de l'idéalisation à la rencontre il y a un grand chemin. Il s'agit de toute une construction de vie, conduisant vers quelque chose de plus... nous dirons plus exactement « vers de l'être en plus ! ». Nous croyons parfois que « ce plus » est plus intense au dé-

but du couple... en fait c'est dans sa deuxième étape que se trouvent les délices au point qu'on pourrait même parler là de « vrai commencement ».

J'irai même jusqu'à dire que **l'amour commence quand la passion s'arrête** (voir ma publication de février 2001 sur la [passion](#)). Ce qu'il est donné de vivre, à partir de ce moment là, n'a rien d'une vague tendresse un peu désuète ou « nunuche », mais est rempli d'une immense richesse de vie, d'une très grande sensualité, d'une subtile rencontre des êtres et des corps.

Au départ, l'autre ne fait que compenser les désirs et les manques qui marquent notre existence. Dans la deuxième étape, **quand la passion s'arrête, nous aboutissons à une ouverture où chacun n'est plus la béquille de l'autre, où la rencontre donne un sentiment de plénitude, de justesse, de complétude, de sensualité, de dialogue, de compréhension, de signification de la vie...** qui est en nous, et que l'autre nous donne de rencontrer en lui.

Cependant, de la rencontre initiale jusqu'à cet aboutissement, la route est semée d'embûches qui, même si elles contribuent à nous faire grandir, peuvent parfois se révéler dévastatrices. Elles risquent d'autant plus de se trouver dévastatrices que nous sommes victimes de croyances erronées concernant la vie à deux, concernant l'individuation, concernant le bonheur et l'affirmation de soi.

Nous confondons souvent « ego » et « affirmation de soi », « machisme » et « virilité », « légèreté des mœurs » et « féminité », « individualisme » et « individuation ». Nous confondons aussi le fait « d'être distants » avec celui de simplement « être distincts »...etc. Nous ne devons pas être pareils, sinon nous ne pouvons former un couple. Nous ne faisons souvent que nous retrouver ballotés entre « illusion » et « déception », manquant simplement de rencontrer l'être qui nous est proche et, qu'au fond, nous cherchons autant que nous nous cherchons nous-mêmes (mais nous oublions aussi de nous rencontrer nous-mêmes, et l'un ne va pas sans l'autre).

Ce cheminement entre deux être est souvent parfaitement ajusté pour une croissance intime de chacun, et il n'est pas rare que, ce qui semble s'y trouver comme inconvenient, soit justement ce par quoi la croissance se réalise. **Les raisons inconscientes pour lesquelles on a été porté vers l'autre peuvent même être à l'opposé de ce qu'on souhaitait consciemment.** La croissance se faisant à ce prix, un nécessaire aveuglement initial permet néanmoins la rencontre.

En effet, au départ, la conscience et la capacité d'amour ne sont pas encore assez évoluées pour rencontrer l'autre tel qu'il est, ni pour nous montrer à lui sans détours. Nous ne sommes généralement pas prêts, dès le départ, à nous apprécier chacun dans toute la splendeur de nos différences mutuelles.

Dans le mythe de Psyché et Cupidon, les deux amants devaient s'aimer dans le noir pour permettre à leur liaison d'exister. Bien avant cette liaison, la mère de Cupidon (Vénus) voulait détruire Psyché qu'elle considérait comme une rivale à sa beauté. Elle missionna son fils pour l'anéantir, en la rendant amoureuse d'un monstre. Mais, en fait, c'est Cupidon qui tomba amoureux d'elle. Alors il dut l'aimer dans le noir et dans le secret pour que cet amour soit réalisable. Le jour où psyché fut incitée par ses sœurs jalouses à voir le visage de son bien-aimé mystérieux, elle se pencha vers lui pour

l'éclairer, dans son sommeil, avec une lampe à huile. Une goutte d'huile chaude lui tomba dessus et aussitôt réveillé, il s'enfuit.

Psyché lucide et Cupidon réveillé... ils se fuient, ils se quittent. Ce n'est qu'après de longues épreuves qu'ils se retrouveront, avec en prime la bénédiction de Vénus (happy end !).

Ce mythe semble insister sur l'aveuglement initial rencontré dans une situation amoureuse. Cette cécité est ici représentée comme une nécessité transitoire, avant la vraie rencontre... celle-ci ne se réalisant qu'après quelques tourments.

Dans la vie conjugale, ce qui semble tourment n'est souvent qu'un judicieux ajustement systémique (c'est-à-dire une intrication réciproque et pertinente d'actions et de réactions) pour permettre la croissance de chacun, pour permettre à chacun de parfaire sa venue au monde encore inachevée.

L'existence du couple joue ce rôle. Le passage à l'état parental aussi. Notre conjoint nous permet de continuer notre processus de naissance... la venue de nos enfants également. Dans les deux cas, bonheurs et tourments sont mêlés, et nous ne devons pas nous laisser impressionner par les crises qui en résultent, qui ne sont le plus souvent que des crises de croissance ! Il convient de ne pas les manquer et c'est ce dont nous allons traiter ici.

3. La rencontre initiale

3.1. Une intuition d'amour

Il arrive que deux êtres se rencontrant aient l'impression de « se reconnaître » et que pour eux le fait de poursuivre leur route ensemble ne fasse d'emblée aucun doute. Cette situation idéale n'est pas toujours le cas, loin s'en faut, mais quand elle se produit le couple apparaît comme une évidence et chacun est habité par une sorte de « certitude » indéfinissable où il se dit « c'est cette personne là ! ».

Quand ce n'est pas le cas, quand on se pose trop de questions du genre « Est-ce la bonne personne ? Est-ce que je ne me trompe pas ? », la situation est beaucoup moins confortable.

Cependant, dans ce cas, nul ne peut affirmer que ce n'est pas la bonne personne, ni le contraire, car les enjeux d'un couple sont si subtils que même des difficultés non souhaitées nous sont parfois (ou souvent) nécessaires. Il y a une sorte d'impossibilité d'analyse intellectuelle de la situation pour trouver la réponse appropriée. Seule une écoute intérieure de soi peut être éclairante.

Il importe aussi de comprendre que même dans le cas le plus favorable où l'on « se reconnaît », où chacun est habité par une certitude, on ne peut vraiment parler d'amour. L'amour n'y est que potentiel, quelque soit l'élan réciproque dont on a la chance de bénéficier. L'amour ne prendra toute sa dimension que quand chacun verra l'autre tel qu'il est et se montrera à lui sans détour et sans fard de séduction.

Voir l'autre tel qu'il est ne signifie pas pour autant le voir plein de défauts. Cela signifie simplement « le voir vraiment » et non plus « l'idéaliser ».

Il se trouve que la première étape est souvent une étape d'idéalisation produisant le nécessaire aveuglement déjà évoqué plus haut. « Nécessaire » compte tenu de notre maturité inachevée, ne nous permettant pas encore de vivre la différence de l'autre comme une richesse.

3.2. Quand il y a des doutes

Quand il y a un doute, la première idée qui pourrait nous venir à l'esprit, c'est que ce n'est pas la bonne personne. Peut-être. Mais ce n'est pas certain pour autant. **Il peut se faire que nous allions au-devant de quelques difficultés avec quelqu'un, mais que ces difficultés soient éclairantes pour nous**, en même temps que celles que l'on fera vivre à l'autre le seront pour lui (ou pour elle).

Le doute n'est pas un certificat de mauvais choix, mais peut être d'intuition de la difficulté dont nous ne voulons pas... mais dont nous pouvons pourtant, inconsciemment, avoir besoin pour mieux nous construire.

L'élan réciproque source de certitude ne se produit donc pas forcément. Tout le monde n'a pas la chance d'en bénéficier.

Il se peut aussi que l'un ressente un doute, alors que pour l'autre, il y ait une certitude. Il y a là une douleur potentielle pour celui qui doute de se sentir un peu « forcé » et, pour celui qui a la certitude, de se sentir « injustement rejeté ».

Ne sous-estimons pas le fait que tout cela puisse avoir beaucoup de sens pour chacun. Nous ne saurions mettre en équation ce qui est juste et ce qui ne l'est pas car la subtilité de l'existence, et de la croissance d'un être, passe par des chemins pour lequel l'intellect ne peut pas grand-chose. On pourrait simplement dire que si l'un se sent « un peu obligé » et l'autre « un peu rejeté », ça fait déjà partie de vécus pouvant les éclairer sur de nombreuses choses qui sont en eux, et vers lesquelles ils sont sensés développer leur sensibilité.

Mais cela ne renseigne aucunement sur le « bon » ou sur le « mauvais » choix. On peut simplement dire que ce qui se passe à ce moment là a du sens et qu'il serait souhaitable de « tourner sa propre sensibilité de telle façon qu'on accède à ce sens »... mais cela se fera plus par intuition (sensibilité) que par réflexion ou raisonnement (intellect).

3.3. La non rencontre

Les incertitudes peuvent faire échouer la rencontre. La solitude qui en résulte n'est alors pas vraiment souhaitée et il y aura difficulté à assumer les inconforts qui en résultent.

Que la situation soit ensuite gérée par une abondance de rencontres sans lendemains ou par un renfermement douloureux... dans les deux cas il y a rétraction de l'être. Celui-ci doit se protéger, soit dans un paraître festif de séduction, soit dans une retraite discrète et austère. Dans un cas il se rétracte au profit d'un ego surdimensionné, dans

l'autre il se réfugie dans un abri de camouflage le préservant du « dangereux envahisseur ».

Le réflexe en pareil cas est fréquemment de vouloir échapper à ses ressentis inconfortables, car nous n'avons pas été (culturellement) habitués à écouter ce que nous ressentons. Ce qui est ressenti, ce qui est éprouvé, devrait pourtant ici être écouté avec sensibilité et nuance, avant de chercher à se précipiter pour rencontrer quelqu'un à tout prix, ou avant de se retirer « loin du monde amoureux ». Naturellement nous pointerons qu'avec la douleur, chacun fait pour le mieux et qu'il serait bien maladroit de reprocher quoi que ce soit à qui que ce soit (y compris à soi-même). Ici, la problématique vient du fait que la « **douleur de la solitude** » est malencontreusement associée avec « **une peur d'autrui** »... ça ne rend pas l'apaisement accessible, car **satisfaire l'un des côtés ne fait qu'accroître la dimension de l'autre !**

Naturellement nous distinguerons tout cela de ceux qui font un choix de solitude, non par fuite, mais par convenance existentielle (cas assez rare). Ils assument alors les difficultés ou inconforts résultant de leur situation et ne mettent pas en œuvre de fuite effrénée. Ils n'ont pas besoin de se rétracter.

4. De la passion vers l'amour

Quand la rencontre s'est faite, que ce soit par élan réciproque ou malgré des doutes, l'aveuglement finit un jour par s'estomper et des révélations surgissent. Celles-ci conduisent souvent aux reproches, car la réalité ne correspond pas à l'idéal précédemment imaginé. Or **il n'est pas rare que ce qu'on reproche le plus à l'autre soit un moteur majeur de notre propre accomplissement** (et réciproquement). Il se trouve même souvent que ce soit une des raisons majeures qui nous ait inconsciemment porté vers lui. Naturellement cette pertinence cachée du couple est initialement dissimulée, car notre maturité encore absente ne nous conduirait pas vers cette vie commune potentiellement si riche.

4.1. Le début et l'usure

Il importe de comprendre que **ce n'est jamais l'amour qui s'use**. Seules les illusions peuvent s'user. L'amour ne peut qu'être stable, rester lui-même ou grandir. Par contre, tout ce par quoi on a besoin de l'autre, et tout ce par quoi on rêve l'autre plus qu'on ne le rencontre vraiment... tout cela peut s'user.

C'est une grande erreur de croire que l'amour et la haine sont deux versants d'un même sentiment... et que l'amour peut se transformer en haine. Si nous arrivons à de la haine, c'est que l'amour ne s'était pas encore développé et qu'il n'y avait encore qu'un stade d'illusion (ou d'intuition). L'amour restait à bâtir ou à naître... il n'y était encore que potentiel).

La « **fascination** », c'est quand nous nous empêchons de voir l'autre pour mieux le fantasmer et le faire correspondre à nos rêves. Cela s'use et finit par laisser place à une « **répulsion** » où l'on en veut terriblement à l'autre de ne pas correspondre à ce rêve qui était le nôtre. Ce n'est pas alors de l'amour qui s'est transmuté en haine, mais une

« **rupture fascination** » qui a évolué en « **rupture répulsion** » (dans les deux cas il s'agit de rupture car cela nous maintient distants).

Quand je dis « évolué », ce n'est pas une simple façon de parler, car il y a vraiment évolution. Rester dans l'illusion ne serait pas salubre et ne permettrait en aucun cas à l'amour d'apparaître. Pour que l'amour se développe, il convient que les deux protagonistes se voient en vérité.

La sortie du rêve étant douloureuse, cela peut parfois conduire à une séparation ! Mais il peut aussi en résulter qu'en se voyant on en arrive à s'aimer vraiment, c'est-à-dire à profondément apprécier qui est l'autre et non d'apprécier seulement ce qu'on rêve de l'autre.

En fait **ce qu'on croit être de l'usure, c'est le vrai départ du couple**. La situation précédente n'est que la préparation de ce qui va suivre. Le problème, c'est que trop peu habitués à écouter ce qu'on ressent et d'en saisir l'opportunité pour aboutir à plus de vie, nous risquons à ce stade de nous décourager et à nous mettre à « rêver de rêves ». Nous préférons ainsi l'illusion à la réalité et nous nous mettons parfois à la regretter l'illusion avec nostalgie. Mais y revenir ne serait que régression et ce n'est pas le but d'un couple.

Dernièrement, un curieux film est passé à l'écran : « **Musée haut, musée bas** » (de Jean-Michel Ribes -2008). Je crois qu'il a du en dérouter plus d'un, car son thème est décapant. **Il décrit comment l'homme a fini par préférer « l'image » de la réalité à la « réalité » elle-même**, considérant que l'image est même bien supérieure à la réalité. Combattant ainsi la nature jugée comme inférieure, dans ce musée il promeut l'image, au point de ne trouver les êtres beaux que quand ils sont représentés, mais jamais pour ce qu'ils sont réellement, au point qu'ils sont bien plus appréciables morts sur une œuvre, que vivants, à nos côtés ! Traité sur un mode loufoque, mais très philosophique (entre Matrix et les Shadocks), c'est une remarquable satire de notre société de l'image et même du « virtuel sur disque dur ».

Nous avons la même problématique dans le couple : Aimons-nous l'autre ? Aimons nous qui il est vraiment ? Ou lui préférons-nous la représentation que nous nous en faisons. Naturellement un tel processus n'est pas conscient. Tout l'enjeu se trouve dans la conscience de cela et dans le réveil permettant de se rencontrer vraiment. On ne peut parler d'amour qu'une fois sorti de l'idéalisation. C'est justement cette sortie qui nous fait souci !

Après un temps d'illusion, la vie reprend ses droits et la réalité des êtres tente de se faire rencontrer, de se faire reconnaître. Les idéalizations précédentes n'en ont pas pour autant été inutiles. Elles ont permis de se côtoyer en attendant que la maturité de chacun permette la rencontre qui, en réalité, est la véritable finalité du couple, accompagnée de la maturation de chacun.

4.2. Un « réveil » surprenant !

N'ayant pas vraiment compris ce qu'est l'individuation ou ce qu'est l'amour, il arrive qu'on reproche aux couples leurs étapes fusionnelles, et le besoin apparemment excessif que chacun a de l'autre. Se retrouvant ainsi fustigés du reproche d'avoir des attitudes

immatures ou enfantines, les couples sont alors prématurément invités à l'individuation et ne font alors que flirter avec l'individualisme revendicatif plutôt qu'avec l'existence de soi et la vraie rencontre de l'autre.

Il n'est ni nécessaire, ni souhaitable d'embêter les êtres avec de tels reproches, car **dans son cheminement naturel un couple tend spontanément vers l'individuation**. Cela lui occasionne d'ailleurs quelques périodes de crises (un peu comme l'ado avec ses parents ! Il ne peut vivre sans eux... mais il ne peut non plus leur être soumis).

Au départ, chacun est **lié à l'autre par le besoin**. Le besoin de ne pas être seul, le besoin de tendresse, le besoin de reconnaissance, le besoin d'écoute, le besoin sexuel, le besoin de se sentir utile...etc. Selon la nature des besoins, la dépendance à l'autre peut prendre des allures de jalousie aliénante pour satisfaire un besoin de sécurité ou un besoin d'importance personnel (là au moins « on a un rôle envers quelqu'un à qui on est utile » !).

Mais, comme nous le souligne Maslow (voir publication de octobre 2008 « [Abraham Maslow](#) ») le besoin principal est le besoin « ontique », c'est-à-dire celui qui touche la nature profonde de l'être et de sa réalisation (amour, harmonie, ordre, justice, reconnaissance...). Nous trouvons là une grande finalité de la vie qui ne peut pleinement s'exprimer que lorsqu'une dose suffisante des autres besoins fondamentaux se trouve satisfaite (besoins physiologiques et besoins sociaux psychologiques). Une trop grande carence aux niveaux des ces autres besoins peut entraîner une difficulté à « toucher » la zone « ontique » et à rendre irréalisable la quête d'amour. Il en résulte une simple quête d'idéalisation ou de manifestation égotique qui n'en sont que la parodie transitoire.

Tout cela ne peut être reproché à qui que ce soit, dans la mesure où ce n'est qu'un processus en cours. Par contre le problème commence quand il y a stagnation de la situation trop longtemps. Il est pourtant difficile de dire à partir de quand « cela dure depuis trop longtemps », dans la mesure où tout le monde ne fonctionne pas au même rythme.

De nos jours « l'indépendance » est de plus en plus la tendance, au risque de créer plus d'individualisme que d'individuation. Mais ce n'est pas mauvais non plus tant qu'on se pose des questions, tant qu'on se remet en cause et tant qu'on chemine pour mieux comprendre l'autre. Nous prendrons toujours soin de bien différencier « individualisme » et « individuation ».

Il est naturel que tout ne se réalise pas en même temps et il importera pour chacun de partir de là où il se trouve, sans avoir de jugement de valeur sur sa situation actuelle, car aucun chemin ne peut être un modèle absolu.

Quoi qu'il en soit, chaque membre du couple, par le chemin qui est le sien, en arrive à ne **plus pouvoir être un autre que lui-même sans risque de s'asphyxier**. Il en résulte que chacun se met à se « révéler » et donne à l'autre le « plaisir » d'être confronté à ce qu'il n'attendait pas (à ce qu'il n'attendait pas consciemment, mais qu'inconsciemment il recherchait sans le savoir pour des raisons parfaitement justes).

En effet pendant que **l'un prenait des attitudes séduisantes**, agréables, délicates en arrondissant les angles (n'étant donc pas du tout lui-même), **l'autre était en pleine idéa-**

lisation et ne faisait que percevoir ce qu'il rêvait de rencontrer (étant parfaitement aveugle). Avec **l'un invisible et l'autre aveugle** (et réciproquement)... nous retrouvons bien le « noir » de Psyché et Cupidon ! (Le noir n'étant pas ici l'absence de lumière, mais l'incapacité à voir).

Les besoins réciproques ont été judicieusement présents (avec l'aveuglement) pour permettre à chacun de se rapprocher de cet autre qu'il n'a pas encore vraiment découvert. Etre libre de ces besoins n'aurait pas été judicieux car le rapprochement n'aurait pas eu lieu. Grâce à eux cette proximité conjugale va permettre à la vraie rencontre de se réaliser ultérieurement. **Ces besoins, même s'ils sont le reflet d'une immaturité, ne sont pas le reflet d'une erreur, mais celui d'une incroyable pertinence.**

L'aveuglement cesse quand le « besoin d'être » l'emporte sur « l'illusion du paraître ». Ce paraître a permis la promiscuité jusqu'à ce moment de « révélation » où chacun réalise l'autre.

4.3. Quand la passion s'arrête

La passion qui caractérise ainsi la première étape du couple prend fin et la rencontre devient enfin possible. Il ne s'agit plus alors d'une promiscuité forcée par des besoins, ni d'une cohabitation produite par une idéalisation, mais d'une véritable rencontre.

En réalité la rencontre ne se produit généralement pas en un éclair. Il y a toujours une phase... de déphasage ! Il y a toujours un moment de vide, où **l'idéal disparaissant, les repères anciens se volatilisent**. Cela engendre une stupeur et un tel inconfort que la sensation peut être que « l'histoire d'amour » s'arrête là. Ce n'est en fait que la phase passionnelle qui se termine. L'amour, lui, va au contraire enfin pouvoir commencer à s'exprimer, à se manifester, à vraiment émerger.

En fait **ce n'est que l'étape de passion qui s'arrête pour laisser place à la naissance de l'étape d'amour** ; mais entre les deux, le vide peut être si douloureux qu'on peut avoir la sensation qu'il ne reste rien et que tout est fini.

C'est dans cette période de fragilité qu'un couple peut se trouver en danger. Ne pouvant réactiver un état passionnel qui fut si motivant, l'un des deux (ou les deux) peut être tenté d'aller le (re)chercher auprès d'un (ou d'une) autre.

Le processus est de même nature que quand on a maladroitement tendance à vouloir aider un déprimé en stimulant son intérêt (alors que l'intérêt –pour les choses- a diminué chez lui « spécialement pour » développer une nouvelle capacité d'attention –pour les êtres- [voir publication de juin 2001 « [Dépression et suicide](#) »]).

Le vide surgissant à ce moment de cessation de la passion ne doit pas de nouveau être compensé mais être enfin comblé. Dans la phase précédente d'idéalisation, il n'y avait pas encore rencontre et celle-ci restait à réaliser. Le vide de la perception de l'autre était avec justesse compensé par l'idéalisation de l'autre et assurait ainsi un confort de vie suffisant mais transitoire.

Le besoin fondamental de rencontrer l'autre et d'exister soi-même devient cependant un jour plus fort que cette simple compensation et c'est là que nous trouvons la crise du couple. Cette crise n'est pas sa fin, mais plutôt son début, son vrai commencement. Il s'agit de ne pas le manquer et pour ne pas le manquer, il convient de com-

prendre à quel point les qualités et les « défauts » de chacun sont subtilement intriqués avec pertinence pour permettre à chacun des deux de plus exister soi-même, pour permettre à chacun de parfaire sa venue au monde, pour permettre à chacun d'offrir le meilleur de lui-même à son compagnon ou à sa compagne.

Cette intrication subtile et pertinente des qualités et des défauts de chacun se nomme « **interactions systémiques** ». Nous trouverons ainsi que **les « défauts » de l'autre (ce qu'on a envie de lui reprocher) sont généralement exactement la chose dont nous avons besoin pour, nous-mêmes, parfaire notre croissance**, parfaire notre place au monde, parfaire nos racines intimes.

Il peut ainsi se faire que nous découvriions chez notre conjoint justement ce que nous ne supportions pas chez l'un de nos parents. Cette désagréable sensation d'une histoire qui recommence encore et encore dans notre vie peut paraître comme un manque de chance. Nous qui pensions justement avoir échappé à cet inconfort de jeunesse ! Et bien c'est tout le contraire ! Ce n'est pas une malchance mais une opportunité pour donner vie en soi à « celui que nous étions autrefois » et qui n'a jamais été entendu par qui que ce soit (pas même par soi-même) ! Cette part de soi fait partie de notre structure psychique et doit trouver sa place en nous pour conforter notre base.

Il en va de même du parent à qui nous avons passé notre vie à reprocher son attitude : aimer un conjoint qui lui ressemble est une façon inconsciente d'apprendre à ne plus rejeter ce parent (car il constitue aussi une base de notre structure psychique intime). Il ne s'agit pas là de voir la manifestation d'un Œdipe manqué, mais simplement le fait que **nous avons besoin que nos deux parents aient leur place en nous** pour disposer de la base nécessaire à notre stabilité intérieure.

Ce qui émerge à ce moment semble constituer de sérieux inconvénients ! Ce n'est en fait que la manifestation par laquelle chacun poursuit sa croissance... grâce à l'autre (et réciproquement).

Nous avons là une sorte de couple de forces qui agissent en sens contraire... pour qu'enfin ça tourne rond !

La passion est ce qui nous libère de l'ego. Grâce à la passion, nous cessons de penser à nous et ne nous consacrons plus qu'à « l'objet de notre passion ». Cela a l'immense avantage de nous détourner de notre ego (aussi utile qu'il ait pu être jusque là). Mais dans la passion l'autre, idéalisé, n'est encore perçu que comme un objet (l'objet de notre passion). Encore incapable de voir vraiment l'autre, à ce stade nous ne faisons que soigner l'idéal que nous en percevons. Nous ne savons pas encore être attentionnés. Nous ne faisons que satisfaire une idéalisation et non prendre soin de quelqu'un qu'on aime.

Au bout de la « passion », nous trouvons heureusement la « désillusion » qui, une fois détournés de notre paraître, nous permet de constater notre vide d'être pour enfin le remplir, au lieu de simplement le compenser. C'est cette conscience du vide qui nous permet de « remplir » là où ça doit être rempli. Ce vide est généralement la manifestation d'une part de soi que nous avons jadis rejetée, faute de pouvoir l'intégrer. Ayant grandi en maturité (quoi qu'encre très imparfaits et ce n'est pas un problème) nous

contactons ce vide pour enfin le remplir vraiment. Nous avons là une judicieuse façon de parfaire notre venue au monde.

Le couple est l'inestimable creuset permettant à ces enjeux de se réaliser avec subtilité. Naturellement, nous sommes bien loin des conseils primaires affirmant « tu dois faire ceci, tu devrais faire cela » !

4.4. L'amour commence

Même si la conscience initiale est aveuglée par l'idéalisation, **il y a tout de même dès le départ une intuition d'amour** qui, lorsque la passion cesse, peut enfin prendre son envol.

Pourtant, quand le fait d'idéaliser l'autre s'estompe, la rencontre n'est pas forcément instantanée. Nous pouvons commencer par assister à un besoin de distance. La différence entre l'idéal imaginé et la réalité est trop surprenante pour se jeter spontanément dans les bras l'un de l'autre.

Chacun doit s'être un peu trouvé lui-même (exister) pour rencontrer l'autre et être rencontré par lui. Cela se réalise progressivement... et l'on remarque que **cet amour de l'autre passe par l'amour de soi**. Cet amour de soi ne consiste pas en un développement de l'ego, mais en une rencontre de soi. L'ego n'est que « paraître », alors que le Soi c'est « être » (si ces notions ne sont pas claires je vous invite à lire ma publication de novembre 2005 « [ça, moi, surmoi et Soi](#) »).

L'amour de soi ne passe pas par un égoïsme où on ne pense qu'à son plaisir et à son image, mais par l'accueil de ce qui nous constitue. Cela est d'autant plus important que **ce qui nous gêne le plus chez l'autre est généralement ce qui nous ramène le mieux à nous-mêmes...** et même au plus profond de nous-mêmes.

Nous arrivons ainsi à une subtile maturation de chacun des êtres constituant le couple.

5. Subtile maturation des êtres

5.1. Délicate intrication d'enjeux réciproques

Loin des idéalizations aveuglantes de l'autre dans un élan de rêve délicieux, et loin de la soumission éteinte de soi dans un projet de séduction, chacun commence à découvrir son compagnon ou sa compagne. Ce qu'il découvre le malmène en ce sens que cela le rapproche de ce qu'il n'avait pas l'habitude de voir en cet autre, jusque là perçu avec tant de fascination.

Le premier réflexe est de penser que le mal être ressenti en soi vient de ces « inadéquations » de l'autre qui surgissent, et la tentation pourrait être de lui en faire le reproche, puis de l'inviter à plus de vigilance pour changer ses travers.

Commencent alors les remarques invitant l'autre à « faire un effort », à changer, à s'améliorer un peu. Comme cela est souvent réciproque, il se produit « quelques » tensions.

Or il se trouve que si l'autre est tout à fait responsable de ce qu'il fait (et de ce qu'il ne fait pas), **nous sommes nous-mêmes responsables de ce que nous ressentons**. L'autre n'est responsable que de son acte, pas de notre ressenti.

Cela peut sembler curieux car il est inhabituel de considérer les choses sous cet angle. La « faute de l'autre » est bien plus facile à envisager ! Et même quand nous abandonnons ce point de vue, ce n'est généralement que pour examiner notre propre faute à nous ! **Nous oscillons ainsi entre reproches et culpabilisation** et cela peut prendre du temps pour sortir de cette ornière.

Voilà le problème : **Nous raisonnons toujours en termes de « faute » et non en termes de « pertinence »**. Nous avons là une base culturelle qui encombre notre perception. Il se trouve que d'envisager une situation sous l'angle de la pertinence permet d'aller plus loin que de l'aborder sous l'angle des erreurs à corriger.

Si nous avons une réticence à aller dans ce sens, c'est qu'il convient de l'envisager avec subtilité. Comprendre que le ressenti vient de nous ne conduit pas pour autant à tout supporter de l'autre sans rien dire. Notre difficulté est que nous avons des raisonnements absolus, sans nuances, où c'est « soit tout l'un », « soit tout l'autre ». Or là, il convient de comprendre que si nous sommes responsables de nos ressentis, ce n'est pas pour autant qu'il est acceptable de tout permettre à l'autre s'il nous manque de respect.

Quand on commence à envisager ce qui se passe sous l'angle de la pertinence, quand chacun décide d'être sensible à ce que cela évoque en lui, quand chacun s'ouvre à lui-même et veut bien assoir ses bases et poursuivre la construction de soi, alors émerge un nouveau type de partenariat.

Chacun peut découvrir, là, combien l'autre est exactement celui (ou celle) qui convient, et une avance réciproque vers soi et vers l'autre se met en marche de façon plus effective.

5.2. Ce qui nous dérange

Ce qui nous dérange chez l'autre se révèle alors souvent comme étant exactement ce qui nous permet de mieux accéder à nous-mêmes. Naturellement, de façon tout aussi pertinente, de telles choses étaient imperceptibles au départ, grâce à l'aveuglement passionnel. **Sans cet aveuglement initial nous n'aurions pas su rester suffisamment proches pour en arriver là, et bénéficier d'une telle opportunité de réalisation de soi.**

Par exemple, l'un trouve qu'il (ou elle) ne reçoit pas assez de considération ou d'écoute, que les reproches qui lui sont faits sont injustes. Il (ou elle) trouve cet autre trop aveugle, trop insensible à ses remarques. Il (ou elle) ressent une sorte « d'abandon » de la part de cet autre qui décidément ne comprend rien, et pour lequel (ou laquelle) il (ou elle) fait tout pour le (ou la) rendre heureux (ou heureuse).

Le ressenti en est douloureux, d'abord refoulé pour faire bonne figure, puis un jour il explose. Cela se produit souvent de façon inattendue et surprenante pour l'autre qui s'en défend et argumente spontanément le contraire... puis en profite pour lui-même (ou elle-même) lancer ses propres griefs jusque là passés sous silence !

Si chacun regarde (ou écoute) en lui, il trouvera des choses surprenantes. Si nous reprenons les premières remarques, évoquant le manque de considération et d'écoute de l'autre, et si nous examinons la nature précise du ressenti qui l'accompagne, nous trouvons un sentiment d'injustice, de solitude, d'abandon... avec justement tout ce que le couple aurait dû permettre d'éviter... puis en regardant avec plus de précisions nous découvrons que ce sont des choses déjà ressenties par le sujet quand il était enfant. La couple aurait dû lui permettre d'en finir avec ce type d'inconfort (ou même de douleur). Il se trouve que l'apaisement n'a duré que le temps de l'illusion passionnelle et que l'inconfort ressurgit de façon inattendue, là où l'on pensait enfin en être définitivement préservé.

Cela, qui semble un terrible inconvénient, amène le sujet à ressentir de nouveau ce que l'enfant qu'il était a un jour éprouvé. Comme lui avec son conjoint, l'enfant tentait d'attirer l'attention du parent par d'infructueuses délicatesses. Contrairement à ce qu'on croit, **il ne s'agit pas là d'une histoire qui se répète, mais d'une opportunité permettant de donner enfin une place et une écoute à l'enfant qu'on a été et qui n'a jamais été considéré dans son ressenti par personne** (pas même par soi car nous avons tout fait pour l'oublier, pour prendre de la distance d'avec cette « encombrante » part de soi). Quand je dis « écouté par personne » je ne signifie pas ici que ses parents furent des montres d'indélicatesse. Ils n'étaient que de simples adultes peinant à entendre vraiment l'enfant.

Le sujet qui éprouve ce ressenti n'est alors pas invité à éviter cet inconfort grâce à un changement de l'autre (et encore moins en changeant « d'autre »), mais plutôt à accueillir et considérer en lui l'enfant qu'il fut, l'écouter, le reconnaître, lui donner une place tendre et délicate. Je ne donnerai pas ici le détail d'un tel cheminement (que vous trouverez dans la publication d'avril 2004 « [communication thérapeutique](#) ») mais, pour résumer, il peut s'en suivre une réhabilitation de soi, ainsi qu'une réhabilitation des parents qu'on a eus, de l'homme qu'était notre père et de la femme qu'était notre mère. Nous leur en avons voulu pour leurs manquements et, de ce fait, cette distance mise avec eux, quoique nous préservant de notre douleur d'enfant, nous a amputé de la base incontournable qu'ils constituent en nous.

Être tombé amoureux de quelqu'un qui leur ressemble ou qui nous les rappelle ne doit pas être interprété comme une manifestation Œdipienne, mais simplement comme une tentative de les comprendre et de leur donner leur juste place en nous. En « aimant » quelqu'un qui leur ressemble peut-être parviendrons nous ainsi à les comprendre enfin ! Nous avons donc là un double phénomène : **d'une part réhabiliter l'enfant que nous avons été, puis d'autre part donner leur place à l'homme que fut notre père et à la femme que fut notre mère.**

Je viens de proposer en exemple une situation anodine car il s'agit, le plus souvent de telles circonstances ordinaires de la vie. Mais nous trouverons la même chose avec du mensonge, de l'alcoolisme, de la violence et de nombreux travers sources de grands tourments. Heureusement, tout le monde n'a pas vécu de tels drames. Pourtant dans de

nombreuses familles il y a eu des souffrances souvent restées insoupçonnées, et qui sont bien plus grandes qu'il n'y paraît ! **Nous devons bien nous rappeler que ce ne sont pas les circonstances objectives qui ont fait les douleurs, mais le vécu subjectif qu'on en a eu.** Souvent nous nous contentons de considérer les circonstances pour juger de la gravité d'un vécu, mais ce n'est pas la circonstance qui fait la douleur : c'est ce qu'on a ressenti. En ce domaine, **la seule réalité qui compte, c'est la réalité subjective.**

Quand les faits ont été graves ou les souffrances intolérables, les réhabilitations peuvent s'avérer délicates et le sujet n'y est porté que par la douleur récurrente qui jalonne sans cesse sa vie. Dans de tels cas nous devons comprendre qu'il ne s'agit pas de pardonner aux parents qui ont été source de souffrances... pas plus qu'il ne s'agit de leur en vouloir et de garder de la rancune. **Il ne s'agit pas de leur pardonner, mais plutôt de les comprendre.** Pour y parvenir il sera nécessaire de ne plus se limiter aux faits, mais d'approfondir vers les raisons qui ont conduit l'être qu'ils étaient à ce moment là à produire ces faits (si vous le souhaitez, vous pouvez consulter à ce sujet la publication de novembre 2004 « [Ne plus induire de culpabilisation](#) »).

L'auteur des faits a toujours une raison. Celle-ci ne constitue pas une excuse et ne le dédouane pas de sa responsabilité, mais celle-ci explique et permet de comprendre. Il se trouve que, quand il y a compréhension, il y a apaisement... alors que quand il y a rancune, la douleur persiste (et la répétition de circonstances analogues au cours de la vie est alors fréquente). Nous remarquerons qu'il ne s'agit aucunement ici d'une « gentillesse charitable » envers un « méchant », mais d'une compréhension permettant d'accéder à plus de paix et plus de réalisation de soi.

S'il est nécessaire d'être libre de la rancune ou de la haine pour être en paix, ce serait pourtant une erreur de forcer cette compréhension tant qu'elle n'est pas mûre. Il ne s'agit pas d'avoir de la haine, mais il serait cependant maladroit de la refouler quand il y en a. Nous devons toujours considérer celle-ci comme la juste expression de notre douleur qui doit, dans ce cas, d'abord être considérée avant de se tourner vers une compréhension de l'autre.

De telles considérations ne concernent pas que le vécu de notre enfance, mais peut aussi s'étendre à des vécus transgénérationnels qui n'ont pour projet inconscient que de réhabiliter nos racines là où elles n'ont jamais été validées par personne. Il importe de comprendre que **nous ne trainons pas là les « casseroles de notre passé », mais des interpellations précieuses, permettant une réhabilitation de soi ou de ses racines.**

5.3. Ce qui nous attire

Ce qui nous attire consciemment vers l'autre est ce qui, en lui, nous est agréable. Nul ne songerait à contester une telle évidence.

Mais il est un autre enjeu qui échappe à notre conscience : ce qui nous attire, en fait, est surtout inconscient et concerne surtout ce qui nous dérange. Cela ne se révélera que plus tard.

Il est difficile de dire si nous sommes attirés vers l'autre à cause des travers que nous lui reprocherons après la phase de passion, ou **si c'est nous-mêmes qui prenons une at-**

titude telle que ces travers se développeront chez lui à notre contact. Nous pouvons dire, en tous cas, qu'il s'agit là de choses qui nous touchent et c'est sans doute pour cela que nous les remarquons particulièrement quand la phase d'aveuglement s'achève.

Quoi qu'il en soit, ce que nous reprochons à l'autre concerne des attitudes ou des comportements qui ne nous sont pas inconnus. Nous retrouvons généralement là des situations analogues à celles vécues antérieurement, le plus souvent auprès de nos parents, parfois dans d'autres situations familiales, scolaires ou autres.

L'autre devient ainsi, à son insu, l'artisan d'un chemin que nous faisons vers nous-mêmes. Il ne s'agit pas alors de revivre de vieilles douleurs, mais seulement de donner un soin tout particulier à celui que nous fûmes, et qui a jadis souffert. **Une sorte d'histoire d'amour entre le soi d'aujourd'hui et cette part de soi d'autre fois.**

Bien des situations sont rebelles à toute tentative de changement à cause de tels enjeux : nous voulons que l'autre change (car il nous dérange), **mais en même temps nous faisons tout pour qu'il reste pareil car nous avons inconsciemment besoin qu'il soit ainsi.**

Naturellement le phénomène est réciproque et cela explique pourquoi une aide conjugale ne peut se résumer à quelques conseils ou à quelques corrections comportementales, mais doivent prendre en compte des enjeux systémiques.

Je considère ici le quotidien conjugal de la plupart des couples. Naturellement nous pouvons aussi trouver des personnes vivant des épreuves inqualifiables (violences graves, escroqueries, mise en danger de la vie) n'entrant pas dans ce champ et devant généralement être traitées comme une douleur première et non comme la répétition d'une antériorité (mais cela est plus rare).

Le leurre de la passion est une judicieuse stratégie pour nous conduire vers celui ou celle qui, nous dérangeant, nous permettra de poursuivre notre croissance. **Les croissances de chacun s'accomplissant, l'intuition d'amour peut alors prendre toute sa dimension** et le couple se retrouver avec une vie quotidienne particulièrement riche et délicieuse.

Les « différences y deviennent « complémentarités » et, même si chacun se doit de poursuivre encore sa maturation (qui dure toute la vie), les choses deviennent beaucoup plus simples (voir la publication de aout 2008 « [Eloge de la différence](#) »).

Le plus douloureux, c'était cette immaturité du couple où chacun ne pense encore qu'à changer l'autre. **Arrivés à cette phase, au contraire, l'absence de perfection n'est plus un problème.** Non plus à cause de l'idéalisation telle que nous l'avons rencontrée au départ, mais parce qu'il y a rencontre de l'autre dans une attitude communicante et sincèrement aimante.

N'oubliez pas pour autant que tout est confortable en permanence, mais la qualité de la vie y est considérablement accrue.

6. Le quotidien

6.1. L'apprentissage de la communication

Tous ces enjeux étant présents, il n'en demeure pas moins qu'il reste à réaliser un apprentissage essentiel : celui de la communication. Vivre à deux, ça ne peut se résumer à assurer l'intendance. Deux êtres en présence l'un de l'autre, ce sont deux mondes qui se rencontrent et parfois qui s'affrontent.

Le fait de comprendre tous les points ci-dessus ne sert à rien tant qu'on n'a pas compris **qu'il s'agit de développer une qualité de la communication de soi avec l'autre et de soi avec soi-même**. Seulement, dire que « il faut communiquer » ne sert pas non plus à grand-chose si on n'explicite pas ce qu'est « communiquer ».

Vous avez sans doute entendu dire que « un couple qui ne se dispute pas n'a que peu de chance de réussir ». Ceci est bien-sûr faux... mais aussi partiellement vrai ! Nous devrions plutôt préciser « Un couple qui ne communique pas et qui ne se dispute jamais a peu de chance de réussir » car chez ceux qui ne se disent rien, la dispute est au moins une opportunité d'échange. Chez ceux qui communiquent, il n'est par contre, pas nécessaire d'arriver à une dispute pour avoir un échange.

Comme cependant la communication est un phénomène rare, les disputes sont fréquentes, et c'est là qu'une nouvelle richesse conjugale peut intervenir.

Il y a de nombreuses années que la communication est à l'honneur dans de nombreux séminaires mais ce thème reste pourtant à la fois obscur et rabâché. C'est qu'en fait l'on confond généralement « communication » et « information ». Or il ne suffit pas de parler pour être communicant.

Pour plus de détails sur ce thème, je vous invite à lire ma publication de septembre 2001 sur « [l'assertivité](#) ». Je reprendrai néanmoins ici quelques points fondamentaux.

Si le terme « communication » a été maladroitement galvaudé, il en est autrement du terme « assertivité ». Ce mot a moins d'un siècle d'existence et désigne, en psychologie, une attitude dans laquelle on est en même temps dans l'affirmation de soi et dans le respect d'autrui. Vous remarquerez sans peine que l'on est souvent dans l'affirmation de soi au détriment de l'autre ou dans le respect de l'autre au détriment de soi ! Et bien l'assertivité est une attitude dans laquelle rien n'est au détriment de qui que ce soit, un peu comme dans les sociétés à synergie forte dont nous parle [Abraham Maslow](#) ([Notions de synergie](#)). Dans de telles sociétés, ce qui profite à soi profite aux autres et ce qui profite aux autres profite à soi... rien n'y est au détriment de qui que ce soit.

Dans le couple l'assertivité est une attitude souhaitable. Les autres attitudes (moins souhaitables !) sont la manipulation, le conflit, la fuite.

Si vous lisez mon article sur l'assertivité ou mon ouvrage « [l'art d'être communicant](#) » (Dangles 2008) vous y verrez que je différencie avec grande précision « être communi-

cant » et « être relationnel ». « Être communicant » c'est « être ouvert à l'autre » et faire plus cas de l'être que du propos (nous y trouvons le respect, la considération, la chaleur humaine). « Être relationnel » c'est « être relié par l'objet information » et faire plus cas du propos que de l'être (nous y trouvons l'affectivité, la manipulation, le conflit, la fuite, l'évitement...).

Voici deux attitudes tellement différentes ! Nous voyons sans peine que « communicants » nous disposons d'une ouverture d'esprit permettant de vraiment nous rencontrer alors que « relationnels » nous ne disposons que d'un « attachement » pour ne pas nous perdre sans toutefois nous rencontrer (que cet attachement soit de l'ordre de la fascination ou de l'ordre du rejet, car ce que nous rejetons occupe notre esprit bien plus que nous le croyons !)

6.2. La mise en œuvre

Comprendre ce qu'est la communication est une chose, la mettre en œuvre en est une autre.

Notre difficulté est ici de différencier trois zones où la communication est sensée être améliorée : « entre l'autre et soi », « entre soi et soi », « entre l'autre et l'autre lui-même ».

C'est ce point qui embrouille passablement la mise en œuvre, même quand on a bien compris ce qu'est la communication. **S'ouvrir à l'autre peut s'avérer insuffisant quand l'enjeu est plutôt de s'ouvrir à soi-même.** De la même façon, n'envisager que de s'ouvrir à soi, alors qu'il convient de s'ouvrir à l'autre, ne fonctionne pas non plus.

Notre attention doit ainsi rester en éveil et jouer sur les trois tableaux de « soi avec l'autre », « soi avec soi » et « l'autre avec lui-même ».

Pour ne pas s'enfermer dans un schéma trop préfabriqué et garder la fraîcheur d'esprit nécessaire à la communication, nous pouvons, en situations délicates, utiliser une tournure d'esprit bien précise : nous demander **« Là que se passe-t-il de juste ? Pour qui ? », et non « Où est le problème ?, Qui a le problème ? ».**

Aborder une situation sous l'angle de la justesse est beaucoup plus performant que de l'aborder sous l'angle d'un problème à résoudre ou d'une erreur à corriger. Vous en trouverez de nombreux exemples dans la publication de décembre 2007 « [Le positionnement du praticien](#) » où ceci est explicité en situation d'aide ou de thérapie. Mais cela reste vrai en situation conjugale.

Nous avons culturellement l'habitude de chercher « ce qui ne va pas afin d'y remédier » et non de se demander « ce qui va très bien, mais ne parvient pas à s'exprimer, afin d'en accompagner l'accomplissement ».

[Maslow](#) est un des rares à avoir considéré que le problème d'un être ne consiste généralement pas en quelque chose de trop, en lui, qu'il devrait éliminer, ou de mauvais qu'il devrait résoudre, mais en quelque chose de précieux lui manquant ([carence](#)) qu'il devrait enfin trouver.

Il s'agit donc de ne jamais poser la situation en termes de « qu'est-ce qui ne va pas ? », mais en termes de « Qu'est-ce qui tente de s'exprimer de juste ? ».

Pour cela nous garderons, en situation conjugale, notre attention sur les trois pôles « soi-avec l'autre », « soi avec soi », « l'autre avec l'autre »... la justesse pouvant concerner soit seulement l'un des trois pôles, soit plusieurs à la fois.

6.3. Ce qui est dit « tous les jours »

Prenons un exemple typique : celui où des mots reviennent sans cesse... si bien qu'on n'y fait même plus attention (on le gère donc par la fuite). Tout est là ! Ce qui est répété depuis toujours n'est pas l'œuvre d'une personne qui radote, mais celle de quelqu'un qui ne peut s'empêcher de répéter ce qui n'a jamais été pris en compte.

Par exemple, régulièrement lors de conversations le même propos revient. Voici quelques exemples possibles :

- « A l'école, ce n'était pas si facile pour moi »
- « Avec mon père il ne fallait pas broncher »
- « De toute façon, dans mon enfance on ne m'écoutait pas »
- « Il n'y en avait que pour mon frère »
- « De toute façon tu ne me comprends pas »
- « Déjà enfant j'avais peur de tout »
- « J'aurai tellement aimé faire de la musique »
- « Quand j'étais puni dans le noir c'était terrible »
- « Quand je me suis fait(e) opérer j'ai bien cru y passer »
- « Je ne savais pas si je devais me marier »
- « De toute façon je n'ai jamais pensé qu'on pourrait m'aimer »
- « Je ne me suis jamais remise de cette IVG »
- « J'aurai tellement aimé une vie différente »
- « De toute façon ça ne sert pas à grand-chose de parler »
- « ça a quand même été dure quand le dernier enfant est parti de la maison »
- « La ménopause c'est pas marrant »
- « Je ne peux plus faire de sport comme avant »

Nous pourrions trouver à l'infini de tels exemples de répétitions qui sont, au début, gérées par l'opposition « Mais non, il ne faut pas dire ça », « Tu te fais des idées », « Tout ça c'est du passé, maintenant ça va bien, tu ferais mieux de ne plus y penser, tu te fais du mal pour rien », « Mais non, au fond tu t'en es bien sorti » ...etc. Toutes ces remarques « débordant de gentillesse » tendent à vouloir nier ce qui est exprimé, afin de faire taire ce que l'autre tente régulièrement de dire.

La première tentative est généralement une opposition directe « Tu ne devrais plus penser à cela, c'est ancien, maintenant tout va bien » (gestion par le conflit, même si c'est un « gentil conflit »), suivie par des tentatives de rassurer « mais ce qui compte

c'est que tu t'en sois sorti » (gestion par la manipulation, même si c'est « pour son bien ») pour finir avec l'ignorance, comme si on n'avait rien entendu (gestion par la fuite « pour ne plus subir cette répétition »).

Tout serait tellement simple si l'assertivité remplaçait la manipulation, le conflit ou la fuite. Mais notre propension à adopter une attitude relationnelle (manipulation, conflit ou fuite) plutôt que communicante (assertivité) vient du fait que nous considérons toujours la « chose dite » (problème à résoudre) plutôt que « celui qui dit » (quelqu'un simplement en attente de reconnaissance).

Cette reconnaissance est toute simple et consiste juste à reformuler ce qui vient d'être exprimé. Nous devons cependant bien nous entendre sur ce qu'est la reformulation. Ce n'est en aucun cas la simple répétition de ce qui est dit. Il ne s'agit ni d'un écho ni d'un miroir, mais d'une profonde reconnaissance d'un être ayant un ressenti. Quand la personne dit « C'était vraiment dur à l'école », la reformulation sera « c'était si dur que ça ? » avec un ton chaleureux, profondément reconnaissant et juste légèrement interrogatif.

Je ne vais pas traiter en détail ce thème ici car je l'ai déjà fait dans un autre document : pour bien cerner mon propos concernant le couple, il est impératif de lire aussi ma publication de novembre 2002 sur la « [reformulation](#) ».

6.4. Ce qui est dit « à l'occasion »

En rentrant du travail : « Je suis épuisé ce soir ! ». En revenant d'amener l'enfant à l'école pour la première fois « C'était vraiment dur de le laisser et de le voir pleurer ! ». Juste avant un évènement important « Tu sais je suis inquiet(e) rien qu'à l'idée d'y aller ! ». Après une rencontre difficile où il a eu un conflit « ça m'a laissé une mauvaise impression, je n'arrête pas d'y penser »...

Ces remarques spontanées ne trouvent généralement pas d'accueil chez l'interlocuteur. Dans le meilleur des cas le propos est tourné en dérision dans le projet maladroit de rassurer « Ne te prends pas la tête pour ça, ça n'en vaut pas la peine ! ». Dans le pire des cas il y a, en retour, un reproche « De toute façon tu te plains tout le temps ». Et quand ce n'est ni l'un ni l'autre il y a un silence de fuite « comme si on n'avait rien entendu ». Dans ce trois cas de figure il n'y a pas de communication, car il n'y a reconnaissance ni de l'autre ni de ce qu'il tente d'exprimer. Être rassuré, critiqué ou ignoré ne constitue pas un moment de communication et de reconnaissance mais un moment relationnel dans l'affect (« gentil » ou dur) conduisant au déni ou à l'ignorance.

Il en résulte, sans que personne n'en ait vraiment conscience (ni celui qui le fait ni celui qui le subit), une tension invisible qui va aller grandissant si cela se répète.

Face à « Je suis épuisé ce soir ! » il y aurait pu avoir « Tu as eu une journée difficile ? ». Face à « C'était vraiment dur de le laisser et de le voir pleurer ! » il y aurait pu avoir « ça t'a vraiment été trop insupportable ? ». Face à « Tu sais je suis inquiet(e) rien qu'à l'idée d'y aller ! » nous aurions pu avoir « ça t'inquiète tellement ? ». Et enfin, face à « ça m'a laissé une mauvaise impression, je n'arrête pas d'y penser » la réponse aurait pu être « Ce qui s'est passé t'a marqué à ce point ? »...

Il ne s'agit que de reformulation, mais nous devons bien noter que **le non verbal tient ici une place principale**. Avec un ton trop interrogatif, la phrase est absolument ridicule et avec un ton trop affirmatif elle est totalement envahissante. (Pour comprendre la subtilité de ces nuances, je vous invite de nouveau à approfondir le sujet en lisant la publication de novembre 2002 sur la [reformulation](#)).

Pour faire simple nous dirons que pour avoir le ton juste, il ne faut surtout pas mettre notre attention sur le ton que nous utilisons pour dire notre propos. Il suffit d'avoir avant tout notre attention sur notre interlocuteur (et non sur son propos ou sur son problème) et n'avoir pour projet que de reconnaître son ressenti et non de l'apaiser ou de le résoudre. Cette simple attitude d'attention et de projet suffit à positionner notre non verbal de façon satisfaisante.

6.5. Ce qui est dit suite à un choc

Les moments de chocs restent bien heureusement de moments plus rares, à caractère exceptionnel. Ils peuvent concerner un deuil, une intervention chirurgicale, un conflit majeur, une IVG, un licenciement, une menace de rupture.... Mais aussi un déménagement, une embauche, un mariage, un accouchement...etc. Il s'agit de moment représentant un changement de vie auquel le sujet ne se sent pas prêt.

Dans chacun de ces cas, outre le besoin d'être accompagné dans cette difficulté majeure de la vie, le comportement du conjoint est très important. Là, plus que partout ailleurs, il convient de savoir reconnaître l'ampleur du vécu.

Sans dérision ni dramatisation le conjoint devrait pouvoir offrir sa reconnaissance et donner à l'autre la possibilité de vivre son émotion en toute tranquillité, en toute sécurité. Toute banalisation dans une maladroite tentative de rassurer serait douloureusement perçue comme un déni et toute dramatisation ou effarement laisserait penser que celui (ou celle) qui doit apporter son soutien est si fragile qu'on ne peut rien lui dire. Celui qui ressent une souffrance ne doit en aucun cas être empêché de l'exprimer, sans toutefois être abandonné à une auto dramatisation. Celui qui ne ferait que « laisser dire » sans accompagner l'expression de son conjoint lui donnerait un sentiment d'abandon (il est souvent difficile de nommer ses ressentis et nous avons souvent besoin d'accompagnement pour nous exprimer).

Tout cela ne peut en aucun cas se réduire à une histoire de paroles. Nous envisageons surtout la capacité à se sentir concerné et touché par l'autre et son vécu, sans pour autant être affecté. D'une part on est touché quand on considère l'être, on est affecté quand on se tourne vers le problème exposé ; d'autre part on est efficace quand on a pour projet de reconnaître, et on n'aboutit à rien quand on veut rassurer ou résoudre !

Même si ici les situations les plus lourdes peuvent nécessiter l'accompagnement d'un professionnel psy, le conjoint peut jouer un rôle majeur. Pour bien comprendre ces enjeux et ces attitudes, je vous invite à lire la publication de décembre 2007 « [Le positionnement du praticien](#) » et celle de septembre 2008 « [Validation existentielle](#) ».

6.6. La famille de chacun

Nous ne pouvons occulter l'aspect que représente la famille de chacun. Il se peut que les beaux-parents fassent vivre quelques inconforts à leurs enfants ainsi qu'à leurs gendres ou leurs brus, et induisent ainsi chez ces derniers un besoin de distance ou de jugement. Pourtant, quelque soit la propension à porter des jugements envers les parents de son conjoint, nous ne devons jamais oublier que les parents constituent les racines de la psyché d'un individu et que rejeter les parents de son conjoint revient un peu à rejeter le conjoint lui-même (même quand celui-ci est aussi en colère contre eux !).

La structure psychique d'un individu est constituée de « celui qu'il est », de « tous ceux qu'il a été » et aussi de « tous ceux dont il est issu ». C'est ce qui donne sens au transgénérationnel. Différentes situations douloureuses dans l'histoire familiale peuvent faire que l'on se trouve amputé d'une part de ses racines. Dans ce cas, nous n'avons de cesse que de les retrouver, afin de les remettre à leur place. Il se peut que cette démarche soit consciente, mais le plus souvent elle n'est qu'inconsciente. Nous trouvons même là des enjeux conjugaux majeurs qui peuvent rester sources de conflits, tant qu'on ne comprend pas cet aspect de l'être avec qui l'on vit, et même cet aspect de sa propre vie à soi.

Bien des tensions conjugales ne visent qu'à des réhabilitations transgénérationnelles, comme nous l'avons vu plus haut dans le paragraphe « Ce qui nous attire ». Nous y avons vu que nous recherchons inconsciemment ce qui nous rappelle ce que nous avons à retrouver en nous, alors que nous tentons consciemment de le fuir.

Quoi qu'il en soit, **il est difficile de prétendre aimer quelqu'un et, en même temps, de mépriser ses racines**. Une personne dont on rejette ou critique les parents se sent elle-même un peu rejetée ou déracinée et, quelque soit l'amour qu'on lui donne, elle ne peut alors se sentir vraiment épanouie. Un jour ou l'autre cela doit se pacifier.

Pour plus de détails sur cette notion je vous invite à lire ma publication de novembre 2004 « [Ne plus induire de culpabilisation](#) ».

7. La vie sexuelle

La sexualité est un aspect important de la vie du couple. Freud n'a pas manqué de remarquer le rôle de cet aspect de la vie. Nous lui devons beaucoup sur ce point, même si d'autres comme l'aliéniste Philippe Pinel (1745-1826) en ont parlé avant lui. Pourtant Freud nous a un peu égarés en sexualisant toute la psyché. Il a manqué les notions du Soi développées par Jung ou celles des aspects ontiques de l'individu (ce qui concerne l'être) développées par Maslow. D'autre part il ne nous a pas apporté grand-chose concernant la sexualité elle-même. Nous aurons plus été éclairés par des personnes comme William Howell Masters, gynécologue (1915-2001) et Virginia Eshelman, Johnson, psychologue (1925), qui ont réalisé, aux USA, des recherches approfondies sur le sujet.

En matière de sexualité il est cependant bien délicat de dire ce qui est juste et ce qui ne l'est pas. Naturellement il y a quelques règles incontournables et des statistiques, mais il appartient à chacun de trouver un équilibre qui lui correspond et qui est dans le respect de l'autre. Pour ce qui est de l'aspect concret de la sexualité notre contemporain le docteur Gérard Leleu, sexologue, apporte quelques utiles éclairages. Dans ses différents ouvrages, il traite avec précision et sans détours de nombreux aspects du corps, du plaisir, du partage corporel, dans un langage direct, parfois un peu cru, mais souvent

assez poétique (par exemple : *Traité du désir*, Flammarion, 1997 - *Traité de l'orgasme*, Editions Leduc.S, 2007).

Il peut sembler utile aussi de remarquer que la sexualité s'exprime à plusieurs niveaux et que, selon le niveau où celle-ci s'exprime, les enjeux ne sont pas les mêmes. C'est sur ce dernier point que j'apporterai des précisions complémentaires.

7.1. La sexualité et les besoins pointés par Maslow

Si nous prenons les besoins repérés par Maslow, nous remarquerons que la sexualité peut se situer sur différents niveaux : elle peut ne pas dépasser les besoins physiologiques (ceux du corps), elle peut s'étendre jusqu'aux besoins socio-psychologiques (ceux de l'égo et de la vie sociale), elle peut aussi se trouver dans les besoins ontiques (ceux concernant l'accomplissement de l'être ou la réalisation du Soi).

Notons que Maslow distingue d'une part les besoins fondamentaux et d'autre part les besoins ontiques. Les premiers comprennent les besoins physiologiques et les besoins sociaux-psychologiques, les seconds sont ceux qui nous rendent humain et nous portent vers la beauté, l'harmonie, la justice, la cohésion, la générosité, l'amour, la réalisation de soi.

Considérant l'ensemble des besoins de façon systémique Maslow précise que nous ne devons pas penser que les besoins physiologiques doivent être totalement satisfaits pour que les besoins socio-psychologiques surgissent, ni que ces derniers doivent entièrement trouver satisfaction, pour que les niveaux ontiques apparaissent. Il nous dit que les besoins sont tous partiellement satisfaits et partiellement insatisfaits, et que l'être humain assure sa croissance dans ce contexte.

« Si un besoin est satisfait, alors un autre émerge. Cette affirmation peut donner l'impression erronée qu'un besoin doit être satisfait à 100% avant que le besoin suivant émerge. Dans la réalité, la plupart des individus normaux dans notre société sont en même temps partiellement satisfaits dans tous leurs besoins fondamentaux et partiellement insatisfaits dans tous leurs besoins fondamentaux » (Maslow, *Devenir le meilleur de soi-même* – Eyrolle 2008, p.74).

Il ajoute, et cela est particulièrement intéressant, que des satisfactions sur le plan ontique permettent de mieux gérer des frustrations sur le plan physiologique ou socio-psychologique.

Je vous propose d'examiner la sexualité sous cet angle des trois catégories de besoins.

7.2. La sexualité dans la catégorie des besoins physiologiques

Nous trouvons ici l'expression de la libido freudienne. Ce niveau ne vise que la satisfaction personnelle et pulsionnelle de la sexualité et ne considèrera l'autre que pour mieux profiter soi-même de la satisfaction tant attendue. Il importe de comprendre que le mécanisme de la libido n'a rien à voir avec l'amour, mais consiste seulement en l'impérieuse nécessité d'un profit au dépend de l'autre. Je ne rentrerai pas dans les dé-

tails du moi (ego) se construisant pour arriver à ses fins égoïstes tout en étant régulé par le surmoi (sorte de prothèse de conscience) permettant un minimum de cohésion sociale (J'invite ceux qui veulent en savoir plus sur ce point à lire ma publication de novembre 2005 « [Ca, moi, surmoi et Soi](#) »).

A ce niveau des besoins physiologiques, la sexualité ne vise que l'accomplissement d'un plaisir personnel sans trop se soucier de ce qui se passe pour l'autre. Si le besoin est réciproque en permanence, il n'y paraît rien, mais quand les besoins ne sont pas équivalents (en rythme ou en quantité) cela peut engendrer de grandes souffrances si c'est le seul enjeu de la vie sexuelle du couple. C'est là que nous trouverons frustration de l'un et saturation de l'autre. Heureusement, comme le souligne Maslow tous les besoins sont un peu là, partiellement satisfaits et partiellement insatisfaits et c'est la dose, si minime soit elle, de l'expression des besoins ontiques qui permet de traverser cette phase délicate.

7.3. La sexualité dans la catégorie des besoins sociaux-psychologiques

Ici ce ne sont plus les besoins physiologiques qui sont le principal moteur. Nous y trouvons d'abord le besoin de faire partie de « ceux qui savent faire comme ceci ou comme cela » (besoin d'appartenance) et puis surtout un besoin de performance (besoin d'estime) dans lequel il faut se distinguer comme étant le meilleur, comme étant celui ou celle qui fait le plus ou qui fait le mieux.

Moins axés sur le besoin physiologique, nous trouverons là des hommes et des femmes envisageant toutes sortes de raffinements concernant le plaisir. Ici, même le plaisir de l'autre tient une place qu'il n'avait pas dans les besoins physiologiques. Être celui (ou celle) qui permet à l'autre d'accéder au plaisir rapporte une petite gloire qui ne correspond pas encore au niveau ontique de l'amour, mais qui est tout de même déjà une prise en compte d'autrui. Cependant, il ne s'agit pas vraiment d'amour ici, puisque le but plus ou moins conscient est d'avoir une sorte de « pouvoir sur le plaisir de l'autre » et non de se rencontrer dans l'élan d'un partage corporel.

Ce besoin d'avoir une influence sur l'autre, aussi délicate et habile soit-elle, peut finir par donner à celui-ci (ou à celle-ci) un sentiment de soumission insupportable finissant par le (ou la) suffoquer, et même faire chuter la libido. La réaction d'éloignement pour s'en dégager qui en résulte, donne à celui (ou celle) qui s'est tant investi « pour l'autre » (mais en réalité pour soi) un profond sentiment d'injustice et d'ingratitude. Nous trouvons là une source de nombreux conflits conjugaux, de souffrances si grandes qu'elles conduisent parfois à la rupture (pour plus de détails sur ces catégories de besoins vous pouvez lire la publication d'octobre 2008 sur Maslow à « [Les besoins fondamentaux](#) »).

Heureusement, le plus souvent, le physiologique, le socio-psychologique et l'ontique sont plus ou moins mêlés, tous partiellement satisfaits et partiellement insatisfaits dans des proportions variables. Cela permet au couple de tenir malgré tout en attendant une maturation suffisante pour trouver son équilibre.

7.4. La sexualité dans la catégorie de besoins ontiques

A ce niveau, les besoins à satisfaire ne sont ni physiologiques ni socio-psychologiques. Même si ces derniers existent aussi en même temps, ce ne sont plus eux qui sont dominants. Les nouveaux besoins que nous trouvons ici concernent ceux de l'accomplissement de soi, de l'amour, du partage, de l'équilibre, de la considération, de la reconnaissance. Maslow nous fait remarquer qu'à ce niveau « *La sexualité peut être la source d'un plaisir extrême, plus intense que pour un individu moyen, tout en ne jouant pas un rôle prépondérant dans leur philosophie de la vie* » (*Devenir le meilleur de soi-même* – Eyrolle, 2008, p.242).

L'enjeu n'y est plus ici un seul plaisir personnel, ni une performance quelconque quant au plaisir de l'autre qui serait une petite gloire personnelle. Le nouvel enjeu devient un partage, une communication corporelle dans un élan réciproque de rencontre intime. Il n'y s'agit plus d'une manifestation de l'égo, mais de celle d'un Soi offrant à l'autre son existence tout en se réjouissant de l'existence de l'autre. L'expression corporelle qui accompagne ces attitudes s'ajuste spontanément pour optimiser le plaisir de chacun. Je me souviens des propos d'un acteur évoquant, dans une interview, trois points clés de l'évolution de sa vie sexuelle. Il racontait que le premier moment remarquable de sa vie sexuelle fut (bien évidemment) la première fois qu'il fit l'amour, puis que le second surgit quand il donna du plaisir à une femme, et enfin que le troisième se produisit de façon bien plus grande quand il fit l'amour avec quelqu'un qu'il aimait d'amour. Cet acteur évoquait ainsi, sans le savoir, les trois niveaux que nous abordons ici : physiologiques, socio-psychologiques, ontiques.

Ce niveau ontique ne s'affranchit pas forcément des conseils tels que ceux du Dr Gérard Leleu, car notre culture ne nous a pas appris à connaître notre propre corps ni celui de l'autre. Nous devons à des personnes comme lui de remédier à cette carence culturelle, ainsi qu'aux précurseurs comme William Masters et Virginia Johnson.

Nous voyons ainsi que la sexualité touche l'ensemble de l'être corporel et psychique. Le couple résulte de l'intrication du corps et de la psyché, pour deux êtres sachant autant être chacun soi-même, que de rencontrer et apprécier l'autre. Sa sexualité se réalise d'autant mieux que les êtres se rencontrent et communiquent, et les êtres se rencontrent et communiquent d'autant mieux que leur sexualité va bien.

Le but ne peut être la perfection correspondant à quelques règles ou critères que ce soit. Elle doit simplement être une rencontre, une réalisation, une croissance de chacun vers un sentiment de justesse et de plénitude dans lequel l'autre est l'accompagnant qui nous correspond et réciproquement. Pour cela nous prendrons soin d'avoir un regard systémique allant au delà de l'apparence immédiate. Toute tentative de simple « correction d'erreur », comme nous l'avons vu plus haut peut même s'avérer malsaine dans ce sens ou ce qui paraît être erroné en surface peut s'avérer juste en profondeur dans un réciproque projet de réalisation de soi.

7.5. *Besoin, désir, et élan d'avoir un enfant*

Chacun sait depuis longtemps que la sexualité n'a pas pour seul but la procréation et que le plaisir qui s'y rattache en est une composante majeure, jouant un rôle de partage et de rencontre entre deux êtres.

Si certains puritains ont voulu cantonner la sexualité dans la reproduction et nier le plaisir (c'est une vieille histoire culturelle), ceux qui ont œuvré pour réhabiliter ce plaisir ont cependant commis aussi un excès : ils ont oublié ce que représente pour une femme (et aussi pour un homme) le fait de reconnaître en l'autre celui (ou celle) avec qui l'on souhaite avoir un enfant. La pulsion sexuelle en tant que **besoin**, peut ici particulièrement se différencier de celle qui est composée de **désir**. Le besoin consiste seulement à aboutir à une satisfaction, alors que **le désir consiste en la reconnaissance de l'autre comme étant la juste personne, comme si on avait l'intuition que l'autre est bien « notre étoile »** (désirer vient du latin *desiderare* signifiant « manquer d'étoile »). Même si après avoir rencontré une telle personne il ne s'agit pas de faire sans cesse des enfants (bien évidemment !), cette reconnaissance de l'autre, psychique et corporelle, donnera des élans sexuels plus généreux, plus intimes, plus réjouissants, où le plaisir et la plénitude en seront grandis par cette reconnaissance pleinement charnelle et corporelle de l'autre.

Cela est souligné par Danièle Starenkyj dans son ouvrage « **Les cinq dimensions de la sexualité féminine** » (Orion, 1980) où nous trouvons que la maternité est l'une des dimensions de la sexualité de la femme. J'ajouterai que **sa réalisation se passe aussi sur les trois niveaux cités précédemment et peut être purement pulsionnelle, ou aussi socio-psychologique, ou encore ontique**. Il importe de comprendre qu'elle peut aussi donc aussi être purement pulsionnelle, autant que toucher les niveaux ontiques. Il en découle que sa non réalisation peut être source de grandes douleurs souvent mal comprises par l'entourage. Le côté pulsionnel peut même être si fort qu'il peut conduire à renoncer à l'autre (ou même à soi) en tant que géniteur et à recourir à des dons d'ovules ou de sperme... pourvu qu'il y ait un enfant ! Naturellement tout le monde ne ressent pas cela de la même façon, de même que tout le monde n'a pas les mêmes besoins sexuels, mais cette composante mérite d'être examinée et prise en compte dans la vie corporelle d'un être (et pas seulement dans sa vie psychique, même si les deux sont intimement liées).

La reconnaissance de « l'autre » comme étant celui (ou celle) à qui l'on veut s'unir corporellement pour avoir un enfant (chez l'homme, comme chez la femme) représente bien évidemment un des aspects de la sexualité qu'il est essentiel de ne pas négliger dans l'accomplissement du couple. Même à son niveau purement pulsionnel, ce besoin est différent de la composante purement libidinale évoquée plus haut, mais fait partie intégrante de l'élan corporel nous conduisant vers un être plutôt que vers un autre.

Nous trouverons chez l'homme, comme chez la femme, cet élan qui peut reconnaître en l'autre celui (ou celle) avec qui il (ou elle) souhaite profondément avoir un enfant. Nous avons là une réalisation qui, même quand elle n'est que pulsionnelle, dépasse le simple cadre du plaisir (qui ne manque cependant pas de se produire).

Concernant le vécu de la parentalité, vous trouverez, sous un autre angle, d'importantes précisions dans ma publication de décembre 2001 [« La mère et l'enfant »](#)

7.6. La sexualité et les vécus antérieurs

Naturellement il convient aussi de prendre en compte que la sexualité s'exprime aussi en fonction des vécus antérieurs. La vie d'un être ne se résume pas à l'instant présent, mais à l'ensemble de son existence où tout influe sur tout !

Qu'il s'agisse de simples faits d'éducation dans lesquels ce qui concerne le sexe aurait été jugé comme malsain et culpabilisant, ou qu'il s'agisse de traumatismes tels que des expériences sexuelles imposées (dans l'enfance comme dans l'âge adulte) ou qu'il s'agisse d'une « première fois » douloureuse ou décevante dans l'adolescence,... tout cela laisse des « marques » pouvant sérieusement influencer la sexualité présente du sujet.

Il ne s'agit alors plus de simplement mieux comprendre la sexualité, mais surtout de donner un soin tout particulier à l'être qu'a été le sujet dans ce passé douloureux, afin de lui rendre une place d'honneur, de le réhabiliter, de ne plus l'occulter. Je ne développerai pas en détails ce sujet dont vous trouverez toutes les nuances dans mes publications d'avril 2004 « [Communication thérapeutique](#) », de décembre 2007 « [Le positionnement du praticien](#) », de septembre 2008 « [Validation existentielle](#) » ou même d'avril 2008 « [Psychopathologie](#) ». Chacun de ces articles indique clairement comment ces antécédents peuvent être abordés pour apporter le mieux être attendu.

8. Le point de maturité

8.1. Le rôle de la communication

Il serait bien illusoire de croire qu'il n'y a qu'à faire ceci, ou faire cela, pour que le couple soit dans une paix permanente. Le couple est constitué de deux êtres chacun en croissance et en accomplissement de soi. **Les enjeux réciproques et systémiques produisent les nécessaires tumultes pour réveiller chacun, là où il doit regarder en lui pour se trouver et se réaliser.**

Les différents moments de crise se produisent au fil des circonstances de la vie, et sont tous sources de richesse pour un couple où il y a de la communication.

Par contre, sans communication, si chacun vit ses douleurs sans pouvoir les exprimer à l'autre, ou si les exprimant il ne se sent pas compris, il en résulte des souffrances refoulées conduisant, à plus ou moins long terme, à une crise plus forte ou même à la rupture.

Les moments de crise se trouveront déjà dans les circonstances naturelles de l'existence : grossesse, maternité et paternité, maturité (entre 40 et 50 ans), ménopause, retraite, parents vieillissants, deuil des parents etc., puis dans les circonstances exceptionnelles : difficultés professionnelles, chômage, grossesses non désirées, IVG, maladies de l'un des deux ou d'un enfant, interruption thérapeutique de grossesse...etc.

Il peut se produire toutes sortes de choses qui viennent perturber le déroulement de la vie et qui nécessitent une grande qualité de la communication pour les surmonter.

La qualité de la communication ne garantit cependant pas un bonheur permanent car les complexités de l'existence sont imprévisibles et fluctuantes, mais sans cette qualité de la communication, il y a très peu de chance pour que le couple trouve le bonheur dans la durée.

S'il y a un point où l'on peut apporter une amélioration, c'est bien celui-ci. Améliorer la qualité de la communication permet de trouver l'équilibre qui nous correspond et de traverser les différents moments de la vie avec un sentiment d'être vraiment ensemble. Le couple constitue alors là une richesse et non une lourdeur, en dépit des tourments auxquels on peut être confrontés.

La qualité de la communication passe par une juste reconnaissance de ce qui se passe en soi (communication avec soi-même) et par une profonde reconnaissance de ce qui se passe en l'autre (validation existentielle).

C'est sur ce point que je propose des stages pour les couples qui souhaitent mieux ajuster leur qualité de communication.

8.2. Validation existentielle de l'autre

La validation existentielle, c'est la reconnaissance de l'autre dans le vécu qui est le sien. C'est « être touché de voir l'autre », sans jamais prétendre le connaître par avance, même si on le connaît depuis plusieurs décennies. C'est, quand il nous confie un ressenti, être capable d'en prendre toute la mesure et de le reconnaître sans tenter de le minimiser, mais aussi sans le dramatiser.

C'est **adopter une attitude de reconnaissance dans laquelle on est touché et non affecté**. On est touché par la confiance, par cette confiance et cette expression de l'autre, par cette intime rencontre de lui-même qu'il nous offre en se confiant... et non affecté par le problème évoqué.

De cette reconnaissance il résulte déjà un apaisement qui peut être suivi d'une réflexion sur les décisions à prendre, les actions à envisager, les solutions à mettre en œuvre. Mais **le premier moteur est d'être touché par l'être, et non de se précipiter sur le problème**.

Nous retrouvons ici l'art de la [reformulation](#), évoqué plus haut, qui ne consiste pas en la répétition des propos mais en la reconnaissance du sentiment exprimé. Il convient, autant que faire se peut, de **ne jamais banaliser** une expression intime en pensant « cela, il (ou elle) me l'a déjà dit ». Il s'agit d'avoir toujours présent à l'esprit que si ça se répète, c'est que ça exprime quelque chose qui n'a jamais été entendu. Il convient alors de ne pas manquer de valider cela par une reconnaissance à sa juste mesure.

Le réflexe qui tend à nous faire minimiser une douleur pour apaiser le ressenti de l'autre doit être abandonné car il ne fait qu'augmenter la blessure en y ajoutant le sentiment d'être incompris. Naturellement il convient aussi de **ne jamais dramatiser** en montrant un effarement. Cela serait tout autant néfaste en donnant le sentiment qu'on est quelqu'un de trop fragile pour recevoir une confiance, et surtout qu'on a plus son attention sur le problème que sur l'être qui a le problème. De ce fait, l'individu ne se sent pas reconnu.

8.3. Reconnaissance de son ressenti à soi

Cette validation existentielle de l'autre ne doit pas nous conduire à nier ce que nous ressentons en nous, ni à nous empêcher de l'exprimer. **Il n'y a ni à se taire, ni à tout**

dire, mais il convient de ne pas se dérober devant l'autre. L'autre a besoin que nous existions et **nous n'existons que si nous sommes authentiques**. Peut être n'est-il pas toujours juste de dire aussitôt tout ce qui se passe en nous, mais il n'est pas correcte non plus de le taire.

Tout ceci ne peut que s'accomplir avec bon sens, sans s'attacher à aucune règle, car il n'y a que la personne en situation qui soit capable de savoir ce qui est juste pour elle (et pour l'autre) à ce moment là. Nous devons cependant considérer que, trop souvent, le fait de refouler ce qu'on ressent (afin de préserver l'autre, ou, moins glorieusement par crainte personnelle des conséquences) nous fait accumuler une douleur grandissante, nous fait paraître ce que nous ne sommes pas, et nous conduit à priver l'autre de notre présence authentique.

De tels refoulements, masquant des choses dont nous voulions ainsi préserver l'autre, ne font que les lui faire ressortir en pleine figure à travers mille occasions qui n'ont rien à voir, mais qui sont d'incontournables et involontaires exutoires : irritabilité sans raison, reproches pour des peccadilles, attitudes ignorantes inexplicables, désinvestissement de l'autre ou même extinction ostensible de soi pour « montrer néanmoins à l'autre à quel point nous souffrons ».

Je vous invite à ne pas voir dans toutes ces éventualités de graves erreurs. Ce ne sont que des choses habituelles qui ne manquent pas de se produire à un moment ou à un autre dans tout couple.

Le problème n'est pas qu'elles se produisent. Le problème, c'est quand nous n'en avons pas conscience et ne faisons que rester à maugréer dans d'interminables reproches envers l'autre ou dans une culpabilisation de soi.

Une écoute attentive de ce qui se passe en soi permet d'éviter de faire subir à l'autre d'inutiles tourments, et d'être en paix avec soi-même. Eugène Gendlin nous en montre un brillant exemple dans son ouvrage « [Focusing](#) ». Dans ma publication de juillet 2007 consacrée à sa démarche, je décris son exemple d'une femme se surprenant à avoir une forte réaction pour la circonstance anodine d'un plat cassé :

Cette personne pique une colère contre son compagnon. Elle-même fut surprise par la force de sa propre réaction. Plutôt que de continuer sa colère ou, au contraire, de la refouler, elle décida de mettre en œuvre le focusing sur ce ressenti. Ne se laissant pas envahir par des fausses causes, elle découvrit, en étant à l'écoute de son « sens corporel » que finalement tout cela n'avait rien à voir avec le plat cassé (même si elle y tenait beaucoup), ni avec son compagnon (même si elle était contrariée par sa maladie). Elle en arriva à réaliser que c'était la bonne humeur de son compagnon qui la contrariait... et qu'elle ressentait une « jalousie ». Là aussi, en dépit de l'apparence, ce n'était pas le compagnon qui était en cause. Elle ne chercha pas d'ailleurs à le mettre en cause. Elle alla, plus simplement, préciser son ressenti, et aboutit au fait que « c'était l'impression d'être laissée derrière »... puis, plus exactement, « la peur d'être laissée derrière ». Ce qu'elle examinait était désormais bien au delà du plat cassé et elle produisit ainsi en elle un « mouvement corporel » quand elle vérifia « La peur de rester derrière... est-ce toujours ce que j'éprouve ? Oui. La voilà... C'est bien ce que je ressens » (p.57). Ce moment de focusing lui permit ensuite d'aborder ce sujet sereinement avec son compagnon. [*Focusing au centre de soi* - Editions de l'Homme 2006]

8.4. Partage des ressentis

La clé est de savoir partager ses ressentis avec son conjoint, de savoir grandir ensemble, de comprendre que les deux êtres du couple sont en évolution existentielle, et que cela se produit durant toute la vie.

Il s'agit de comprendre que le couple est un inestimable creuset dans cette quête de réalisation de soi, et que quand nous y sommes malmenés, ce n'est le plus souvent que pour mieux nous faire croître.

Naturellement je n'oublie pas les situations extrêmes où les douleurs ou violences (physiques ou psychiques) incommensurables peuvent justifier une séparation salutaire. Je ne me permettrai pas de poser des règles ou des limites à ce sujet car elles appartiennent à chacun. Partout où il y a manque de respect, la situation doit être considérée d'abord pour comprendre, accompagner, permettre un échange constructif pour chacun. Quand cela n'est pas possible, soit du fait de l'un des deux, soit du fait des deux, la poursuite du couple peut se trouver compromise.

Mais en dehors de situations extrêmes justifiant souvent la séparation, dans tous les cas où se trouve une « volonté d'y arriver », le sens du couple doit être considéré dans tout ce qui fait sa richesse, conduisant à la croissance de chacun, en dépit des multiples inconforts apparents.

Il se peut cependant qu'en cas de conflits une médiation soit nécessaire. Il est alors parfois utile de se faire aider par un tiers ayant une compétence pour cela.

9. Vers une croissance conjugale

9.1. Libre de la nostalgie

Il se peut que, dans un couple, on soit habité par une nostalgie. Nous voyons en l'étape passionnelle antérieure une réponse au bonheur. Y retourner semblerait pouvoir solutionner les douleurs d'aujourd'hui. Un peu comme dans le film de Gérard Juniot « Casque bleu » (1994), où celui-ci joue le rôle de Patrick qui, en rupture avec sa femme Alicia (Victoria April), tente de réparer leur couple en refaisant un voyage dans les Balkans, exactement là où ils firent leur voyage de noce. Or, ils ne se retrouvent pas avec les similitudes, bien qu'ils retournent aux mêmes endroits, mêmes restaurants, en prenant les mêmes menus. Ils se rapprochent plutôt, de façon inattendue, à cause des événements particulièrement différents qui se produisent (la guerre des Balkans) les conduisant à montrer un autre aspect d'eux-mêmes.

Espérer une réparation conjugale par un « retour au départ », c'est ignorer les phases de maturation du couple. **Quand une phase de maturation bloque, ce n'est pas en essayant de restaurer la passion initiale qu'on peut remettre le couple en marche vers son accomplissement.** Il lui faut autre chose. Toute nostalgie concernant l'aveuglement antérieur est vaine. Quand Cupidon est révélé et ne peut plus « aimer dans le noir », il n'y a pas restauration de l'aveuglement, mais toute une succession

d'épreuves pour Psyché qui conduiront à l'amour lucide, en pleine lumière, aux yeux de tous.

Comme nous l'avons vu précédemment, il s'agit d'aller vers plus d'amour lucide et non de restaurer la passion aveugle. Pour arriver à plus de bonheur, le couple se doit d'aller de l'avant et non de retourner en arrière.

Revivre une situation antérieure délicieuse peut avoir du charme, mais ne peut trouver sa place pour « réparer » ce qui n'a pas été entendu après. Ce ne serait qu'une façon d'occulter ce qui a fait souffrir, et le résultat en est forcément décevant. Si par contre cela se vit en mémoire d'un grand moment auquel on rend hommage, alors ça peut trouver sa place. Mais pour occulter et faire « comme s'il n'y avait pas eu de problèmes » ça ne fonctionne pas.

9.2. Une subtile complémentarité

Un couple grandit, évolue, se construit. Les êtres qui le constituent croissent chacun selon leur propre humanité à l'œuvre. Les différents chaos qui jalonnent la vie conjugale ne sont que les crises de croissance, et de même que l'adolescent n'aime pas toujours la nouvelle apparence qui lui est donnée au sortir de l'enfance, le couple n'aime pas toujours ce qu'il semble être devenu. Il doit apprendre à continuer sa vie nouvelle à chaque instant.

Il est extraordinaire que ce qui nous gêne chez l'autre soit si souvent ce dont nous avons besoin pour mieux accéder à soi. Loin de changer l'autre (ou pire encore de changer d'autre), il convient alors de ne pas manquer ce qui, en nous, à cette occasion, tente de trouver sa juste place pour nous permettre une plus grande complétude.

Pour cela il convient d'être attentif à une bonne qualité de communication avec soi-même. Curieusement, c'est cette paix avec soi-même qui permet, ensuite, de mieux rencontrer l'autre. J'ai écrit mon deuxième ouvrage en ce sens [« Chaleureuse rencontre avec soi-même – Le plus court chemin vers l'autre »](#) (Dangles, 1996).

Il arrive alors fréquemment que l'autre lui-même se mette à spontanément à adopter des comportements différents, car son comportement est lié aux nécessités de notre cheminement et les nôtres aux nécessités du sien. Quand quelque chose change en soi, il se produit spontanément un changement chez l'autre (alors que quand on veut changer l'autre, tout se verrouille).

Il ne s'agit donc ni de changer l'autre, ni de se changer soi, mais « d'accéder à soi » (sans pour autant être individualiste). Il en découle de façon naturelle une nouvelle façon d'être ensemble (d'être vraiment ensemble sans pour autant être fusionnels). Les deux êtres se retrouvent ainsi ouverts l'un à l'autre et ne manquent rien de ce que cela apporte à chacun.

9.3. Enfin communiquer

Pour traverser au mieux ces différentes étapes, la qualité de la communication est une base assez incontournable. Il se peut cependant qu'à certains moments, nous

n'ayons pas du tout envie d'être communicants. Or, cela ne peut se forcer, car être communicant ne peut qu'être authentique ou ne pas être pas du tout. Dans ce cas, il s'agit, comme nous l'avons déjà vu à maintes reprises, d'ouvrir une communication avec soi, à défaut d'avoir l'élan de l'ouvrir avec l'autre.

Mais il se peut également qu'avec soi-même il y ait une fermeture et que le seul élan disponible soit un élan de fermeture ou de fuite généralisées.

Cela ne se réalise pas toujours aisément et pourtant rien ne peut s'accomplir en force (ni contre soi, ni contre l'autre).

Il importe d'être attentif au point suivant : **tant qu'on s'acharne à croire que c'est difficile « à cause de l'autre », rien de favorable ne peut se produire.** Rien ne peut s'améliorer non plus en pensant que « tout est de notre faute ». Il ne s'agit pas pister des fautes ou des erreurs (que ce soit chez soi ou chez l'autre), ni de dénoncer des coupables, ni en fait de redresser des torts. **Il s'agit plutôt d'accéder au sens, à la justesse, qui se cache derrière ce qui a l'air si gênant.**

Pour mettre en œuvre une réelle qualité de la communication, il ne suffit pas de bonne volonté. Il convient de s'y arrêter un peu, et de considérer de quoi il s'agit vraiment. En effet, **notre culture ne nous a pas habitués à la communication.** Le terme n'a fait qu'être maladroitement galvaudé, sans discernement. Nous n'avons que rarement vu parler de « vraie communication ». Les meilleurs discours sur le sujet ne se sont généralement arrêtés qu'au relationnel. Pour bien comprendre la différence entre les deux je vous invite à lire la publication de septembre 2001 sur « [L'assertivité](#) »).

Rappelez-vous que la communication c'est quand l'être compte plus que l'information et que la relation c'est quand l'information compte plus que l'être. **Contrairement aux idées reçues, la communication se préoccupe de « l'être » alors que le relationnel ne se préoccupe que de l'objet.** Dès que l'on argumente et qu'on veut prouver quoi que ce soit, il ne s'agit plus que de relationnel où notre information compte plus que notre interlocuteur. Or pour que ce dernier nous entende il convient d'abord qu'il existe, et pour qu'il existe, il doit se sentir reconnu dans ce qu'il ressent et non se trouver assailli d'arguments venant nier ce qu'il tente de nous faire comprendre (même s'il s'explique maladroitement).

La communication est quelque chose qu'il est toujours possible d'améliorer pour mieux satisfaire des besoins ontiques qui sommeillent en chacun de nous. C'est là que se tiennent les principaux éléments qui peuvent consolider un couple et lui assurer la juste maturation qui est la sienne.

9.4. Des temps précieux

Le couple, pour son équilibre, se doit de ne pas manquer de **s'offrir des temps précieux.** Naturellement nous devons avoir la sagesse et la prudence de ne pas énoncer une sorte de « mode d'emploi du bonheur », car nous ne devons jamais oublier qu'il appartient à chacun de trouver ce qui lui convient. Or ce qui lui convient n'est pas forcément ce qu'un autre lui propose. Néanmoins, cette notion de « moments précieux » mérite d'être considérée. Ces temps sont au moins de trois ordres :

1/ Un temps pour chacun : il convient que chacun puisse avoir des moments où il met en œuvre des choses qui lui conviennent à lui et qui le ressourcent, même si elles ne correspondent pas à ce qu'aime l'autre. Pourtant, même si cela est important, il est souhaitable, particulièrement ici, de **ne pas confondre individuation et individualisme**. Le fait que chacun existe dans sa propre nature et s'autorise à vivre ne peut se concevoir au détriment de l'autre. Cette notion de temps pour chacun n'aura de profit que si elle s'exerce sans égoïsme, avec respect de l'autre, mais aussi avec respect de soi. On ne peut éternellement se priver de ce qui nous ressource simplement pour ne pas déranger l'autre, mais il ne convient pas non plus de ne faire que ce qui nous plaît sans tenir compte de lui. C'est là toute la subtilité d'être qui trouvent une certaine maturité et ne sont **ni fusionnels ni distants**. Peu importe de quoi il s'agit concernant l'usage de ce temps : jardinage, danse, peinture, bricolage, concerts, sport, médiation, rencontres d'amis, lecture, moments de solitude... etc. De quoi qu'il s'agisse, c'est quelque chose qui ressource l'un et qui ne correspond pas forcément à l'autre, et même dans le cas où cela le ressourcerait aussi, ce peut être simplement le besoin de le vivre seul, comme un instant spécialement pour soi, une sorte de délicatesse avec soi-même (mais toujours dans le respect de l'autre).

2/Un temps d'activité commune : il se trouve aussi des choses qu'on peut avoir le bonheur de faire ensemble. Nous pouvons retrouver ici toutes les « activités » citées ci-dessus (la liste n'est bien sûr pas exhaustive !), mais avec l'élan de les faire ensemble. Faire des choses ensemble qui plaisent aux deux est également important pour un couple. Il convient ici de ne pas être pour autant dans le fusionnel, mais juste dans le fait de savoir éprouver un plaisir, un épanouissement, dans une activité commune. Aussi simple ou aussi sophistiquée que soit celle-ci, du moment qu'elle offre ce **moment de vie ensemble où l'on se tourne l'un et l'autre dans une même direction avec bonheur**, c'est l'essentiel. Cela donne une connivence, un délice, un sens au fait d'être ensemble. Pourtant ce sens ne trouve vraiment sa place qu'avec le troisième type de temps précieux : le temps de rencontre.

3/Un temps de rencontre : Les activités que l'on fait pour soi, ou celle qu'on fait ensemble, ne sont rien en terme d'épanouissement si l'on n'a pas aussi **des temps ensemble où il n'est pas question d'activité quelle qu'elle soit**. Il s'agit là de moments privilégiés où l'on n'a pas besoin d'activité, ni d'autres présences, pour se distraire. Des moments où l'on n'a pas besoin de compensations pour masquer un vide. Il s'agit **de vrais moments de communication où chacun s'ouvre à l'autre**, tant pour l'entendre que pour se laisser voir. Ce sont des moments d'intimité exceptionnels qu'il convient de savoir s'offrir, et sans lesquels l'épanouissement du couple peut être compromis. Or il arrive souvent que ne sachant pas se retrouver face à face dans cette ouverture de cœur, le couple se perde dans un activisme de distractions ou d'invitations d'amis, qui quoi qu'importants aussi, les fasse se manquer. Ce temps de rencontre est celui qui permet souvent de vivre la richesse de la différence. Ce partage des vues sur la vie, de ce qui tient à cœur, de ce qu'on ressent de l'autre ou de ce qu'on ressent en soi, de ce qui nous touche dans l'existence... tout cela se réalise dans de tels moments d'exceptions qui peuvent se dérouler lors d'une promenade, d'un repas au restaurant, ou simplement **dans n'importe quel endroit confortable où ce qui compte c'est cette présence de l'autre et de soi dans un élan de rencontre et de reconnaissance**. La cir-

constance n'est ici que l'écrin dans lequel se produit la rencontre, mais elle ne peut en aucun cas être l'essentiel. Il importe cependant que ce soit un moment de tranquillité. Il peut arriver que ces moments d'exception produisent épisodiquement quelques tumultes, car ces partages sont aussi l'occasion de clarifier des zones douloureuses du fait des différences révélées. Cela ne doit en aucun cas les faire redouter car c'est justement ce qui permet aussi de goûter le meilleur de la « substance conjugale » permettant à chacun de grandir grâce à l'autre et avec l'autre. C'est ce qui permet de ne rien manquer de la saveur de vie qui, ainsi, s'offre à nous.

Pour conclure nous pointerons aussi que ces trois types de moments doivent se vivre dans le respect et l'écoute des enfants (avec qui il convient aussi d'avoir une profonde qualité de communication). Ces moments doivent aussi trouver leur place au milieu des activités contraignantes du quotidien (les courses, les réparations ou l'entretien de la voiture ou de l'habitat, le repassage, la cuisine, la vie professionnelle, ...etc.). Gardant juste à l'esprit que les êtres comptent plus que les choses, nous aurons donc la délicatesse de nous accorder de nombreuses imperfections pour ne pas nous mettre de pression insurmontable. Il convient seulement, avec modestie, de trouver l'équilibre qui nous convient. Ces quelques lignes n'ont d'autre prétention que de nous interpeller et non de nous donner des leçons.

Thierry TOURNEBISE

Les propos de cette publication se retrouveront ci-dessous pour une expression poétique du couple à l'occasion de la St Valentin 2009... et de toutes les autres!

Saveurs conjugales

La rencontre de deux êtres
Ayant une intuition d'amour
Entre séduction et paraître
Oscille au fil des jours

L'invisibilité et l'aveuglement
Leur permettent de se côtoyer
Pour à ce monde naître patiemment
Au-delà de l'image idéalisée

Quand ils s'éveillent ils se découvrent
Avec stupeur ou déception
Et c'est enfin « là » que chacun s'ouvre
A l'amour plus qu'à la passion

Les feux initiaux si flamboyants
N'étaient que les clinquantes prémices
De cet inattendu jaillissement
Libre des artifices

Le lumineux premier éclat
N'était que petite flamme
Comparé à ce qu'ils voient
Quand ils ouvrent leurs âmes

La véritable rencontre s'accomplit
Pour goûter l'ineestimable saveur
De deux êtres révélés et unis
Dont les différences caressent le cœur

Thierry Tournebise
02/02/2009

© copyright [Thierry TOURNEBISE](#)

Stress et travail

La joie et la Blessure

Thierry TOURNEBISE

Avec d'une part le rapport Joseph Stiglitz (prix Nobel d'économie) et, d'autre part, la vague de suicide à laquelle nous assistons hélas dans le domaine professionnel, nous ne pouvons que reconsidérer la place de l'humain dans le management.

Ce document sera particulièrement utile aux directeurs et aux cadres, à toutes personnes ayant responsabilité d'équipe. Le stress (jusqu'à la mort !) ne doit pas être une fatalité et nous pouvons reconsidérer les fondements de ce qui fait un management de qualité, tant pour optimiser le fonctionnement de l'entreprise que pour la qualité de vie de ceux qui y travaillent.

Octobre 2009 - © [copyright Thierry TOURNEBISE](#)

10. 1 De la joie à la blessure

10.1. Sources de bonheur

Concernant le travail, nous pouvons parler de joie, car qui a manqué d'avoir un emploi peut dire le bonheur éprouvé quand il en trouve enfin.

Pourtant, une fois cet élan d'enthousiasme passé, après quelques années, ou même parfois seulement quelques mois, il s'installe souvent un sentiment de morosité... sauf pour ceux qui ont eu le bonheur de se trouver là où leur profession leur donne un sentiment d'accomplissement.

Le travail, qui représente toute la vie durant une certaine pénibilité, conduit parfois à espérer le doux temps de la retraite... et pourtant, une fois arrivé, ce moment de liberté dérouté nombre de séniors qui, dépourvus d'un statut professionnel, peinent à trouver leur place dans cette nouvelle situation sociale.

Avoir une activité professionnelle comporte donc une ambivalence, car d'un côté il est évident que nous en avons besoin (et pas que pour des raisons financières), mais d'un autre côté, nous verrons un peu plus loin comment le sentiment agréable se désagrège, pour aboutir à une situation confuse où il arrive même parfois (ou souvent) qu'on se mette à détester ces 35 heures hebdomadaires de sa vie.

Un enseignant en médecine du travail, Philippe Davezies*, nous donne quelques éléments indiquant ce qui fait que l'homme aime le travail :

« Il n'y a de travail qu'humain. La machine est capable d'exécution. L'homme seul travaille, et jamais comme une machine. Travailler impose de sortir de l'exécution pure et simple. Il n'y a pas de travail d'exécution. Il ne suffit jamais de faire comme on a dit. Il ne suffit pas d'appliquer les consignes. Il ne suffit pas de mobiliser l'intelligence théorique. Il faut interpréter, improviser, ruser, tricher... il faut faire appel à l'intelligence pratique, à l'intelligence de l'action. » (Extrait de "Éducation permanente n°116/1993-3 page 37")

C'est cette créativité à l'œuvre dans le travail que Monsieur Davezies pointe comme source principale d'attrait chez l'homme. Dès qu'on veut faire de l'homme un exécutant, il se met à ne plus aimer ce qu'il fait... où alors il faut que ce soit à petite dose.

Naturellement comme nous le verrons un peu plus loin ce n'est pas la seule cause loin s'en faut. Cependant, je pointe ici que des études ont montré que l'homme aime le travail dans la mesure où on lui permet d'y exprimer une certaine créativité. Remplacer un homme par une machine conduit à constater que, lui, gère une foule de paramètres que la machine ne prend pas en compte... car, elle, n'a aucune créativité, alors que l'humain est capable d'improviser, de s'ajuster, d'adapter.

D'autres points rendent le travail source de vie et de bonheur. Si nous examinons les besoins selon Maslow (voir en détail ma publication d'octobre 2008 « Abraham Maslow »), nous constatons que faisant partie d'une entreprise et d'une équipe, le travail satisfait le **besoin d'appartenance (être accueilli et se fondre dans la masse)**. Quand il y a une promotion ou une valorisation de la tâche et des résultats, le travail satisfait le

besoin de reconnaissance (développement de l'ego). Il s'agit là d'un besoin de se distinguer dans le groupe. Puis quand il y a conscience de l'utilité et de la justesse de ce qu'on fait pour satisfaire d'autres personnes, il y a satisfaction au niveau des **besoins ontiques** (ce sont les besoins concernant l'accomplissement, la justesse, l'harmonie, l'amour...etc.). Nous arrivons là à un sentiment **d'accomplissement de Soi.**

Ce sentiment d'accomplissement de Soi est à ne pas confondre avec le développement de l'ego. Le Soi concerne le niveau ontique des besoins (l'existential) alors que le moi, l'ego, concerne les besoins socio psychologiques (Maslow). Ceux qui veulent mieux cerner cette nuance capitale entre le Soi et l'ego, c'est-à-dire entre le Soi et le moi, peuvent lire ma publication de novembre 2005 « Le ça, le moi, le surmoi et le Soi »).

Maslow n'a jamais parlé de pyramide des besoins, contrairement aux propos de nombreux ignorants à son sujet, mais de hiérarchie des besoins, soulignant **qu'ils sont tous là simultanément, en proportion plus ou moins grande, tous partiellement satisfaits et partiellement insatisfaits.** Il souligne aussi surtout qu'une satisfaction au niveau ontique permet de mieux supporter des frustrations aux niveaux des autres besoins.

10.2. Sources de blessures

Un être humain qui met en œuvre sa créativité, qui fait partie d'une équipe qui l'accueille, qui peut s'y distinguer en y trouvant une reconnaissance, et qui sait que sa production sert à d'autres êtres humains... un tel individu se trouvera en situation favorable pour aimer son travail et s'y sentir bien, même si sa tâche comporte certaines pénibilités. En effet, dans ce cas, les pénibilités ne seront plus pour lui que quelques défis de l'existence venant renforcer son sentiment de réussite. Il n'en éprouvera que de saines fatigues et non un épuisement irrécupérable.

Il n'échappera à personne que cette situation idyllique est bien rare et que le plus souvent, il n'est pas facile d'être bien accueilli dans une équipe, qu'il est encore plus délicat de s'y distinguer (ou alors au détriment d'autrui... et comme chacun fait ainsi ça ne renforce pas la cohésion), et que le sens et l'utilité de ce qu'on fait, sont dilués dans le brouillard d'un organigramme où les fonctions sont à la rigueur perceptibles (et encore !), mais pas les êtres qui occupent ces fonctions. Nous en reparlerons plus loin dans le chapitre « Le sujet et l'objet » où le manque de distinction entre « le quelqu'un » et « le quelque chose », même s'il est involontaire, est source de bien des désinvestissements professionnels.

Il est vrai que pour être efficace, il convient d'objectiver (mesurer des objets) un certain nombre de paramètres, pour dégager ce qu'on appelle le fameux « tableau de bord » dont la lecture permet de mieux conduire l'entreprise ou le service.

Au niveau national, nous avons ainsi par exemple le fameux PIB (produit intérieur brut) faisant partie de données du tableau de bord permettant de conduire l'économie d'un pays. **Joseph Stiglitz**, prix Nobel d'économie remet pourtant actuellement en cause ce PIB, car celui-ci peut être « bon » sans pour autant laisser apparaître un dysfonctionnement économique majeur. Il nous invite même à davantage tenir compte de paramètres de bien être et non plus seulement de paramètres économiques (les deux étant plus intriqués qu'il n'y paraît). Nous en avons eu un excellent exemple avec la fameuse crise actuelle qui aura au moins eu pour mérite de nous interroger au sujet de nos vieilles croyances et de nous conduire à plus de lucidité... Rappelons nous que des indi-

cateurs (chiffres objectifs résultant de mesures) peuvent masquer la réalité que pourtant ils sont sensés révéler. <http://www.letlegramme.com> cite un exemple donné par la commission Stiglitz « [une circulation perturbée fait augmenter la consommation d'essence des voitures, et par conséquent, le PIB. Pourtant, elle n'améliore pas la qualité de vie](#) ».

Dans cette frénésie de vouloir tout objectiver, tout mesurer, afin d'optimiser les performances et de ne rien gaspiller, nous arrivons souvent à des contre performances. Cela a particulièrement bien été pointé par l'économiste **Maya Beauvallet** dans l'ouvrage qu'elle nous propose : « Les stratégies absurdes – Comment faire pire en croyant faire mieux » (Seuil, 2009). Nous y voyons de nombreuses situations où les mesures de certains paramètres nous ont éloigné de l'essentiel et ont saboté gravement la qualité de la production, tout en maintenant l'illusion que « ça devrait aller mieux ». Nous y voyons que cela touche la politique, l'éducation, l'hôpital, l'entreprise, le sport... etc. Aucun secteur ne semble épargné.

La créativité source d'accomplissement et de joie pour l'homme est mise à mal par la rigueur des protocoles visant à préserver certains indicateurs « objectifs » dûment choisis. Ces indicateurs, devenant sans qu'on s'en aperçoive plus importants que la production elle-même, nous éloignent progressivement de la réalité (que pourtant ils sont sensés représenter) et sabotent à la fois la qualité de ce qui est produit et la motivation de celui qui produit, car il ne produit plus que des indices.

La tâche du cadre ou du directeur dans ce contexte n'est pas aisée, car **il finit par plus regarder le tableau de bord que la réalité** et devient pareil à un chauffeur qui, par peur des radars, surveille plus l'aiguille indiquant la vitesse que ce qui se passe sur la route. Tout le monde sait que la vitesse est un fléau, mais nous ne devons pas perdre le bon sens et continuer à regarder la route ! Les chiffres, sensés représenter la réalité, nous conduisent ainsi insidieusement dans un monde virtuel et nous coupent progressivement de celle-ci.

Naturellement je me garderai bien de dire qu'il ne faut pas de chiffres. Il est absolument nécessaire d'objectiver un certain nombre de paramètres... mais nous devons être vigilant à ne pas quitter la réalité des yeux (et même du cœur) au risque d'aboutir à de fâcheuses contre productions et, pire encore, à d'insoutenables blessures

Tout cela conduit en effet à des blessures. Blessure de ne pas se sentir suffisamment accueilli dans l'équipe, blessure de ne pouvoir s'y distinguer ou de ne s'y distinguer que maladroitement au détriment d'autrui, blessure de faire quelque chose qui ne sert à rien d'autre qu'à des chiffres, blessure de ne pas avoir le sentiment d'exister aux yeux de l'autre... cela conduit à une désespérance qui, si elle vient en plus s'ajouter à quelques soucis de la vie personnelle, peut aller jusqu'à envisager de se donner la mort... Nous en avons de tristes exemples dans certaines entreprises ou dans certains secteurs de la fonction publique, où dépression alcool et suicide sont trop présents. La médecine du travail ne peut que s'en désoler car il ne s'agit pas simplement de l'individu à soutenir (même s'il est souhaitable de ne pas manquer de le faire), mais d'un système à revisiter.

11. Producteur, production, productivité

Le producteur c'est celui qui « est » (c'est quelqu'un), la production c'est ce qu'il « fait » (c'est quelque chose) et la productivité est ce qu'il fait en un temps donné (rapporté à des notions de quantité et de temps). Celui qui manage doit urgemment retrouver ce qui est la véritable source.

11.1. Le sujet et l'objet

Les notions de sujet et d'objet sont au cœur de nombreuses réflexions en philosophie et en psychologie, mais elles le sont aussi implicitement dans la vie sociale ordinaire et même dans nos multiples rapports humains et dans notre communication de tous les jours. Nous les retrouvons de façon très aigüe dans le monde professionnel.

La question est « qu'est ce qui mobilise notre attention prioritairement : est-ce le quelqu'un ou le quelque chose ? »

Il est évident que la qualité des objets joue un rôle dans notre vie et c'est sans doute une des raisons pour lesquelles ce qui est objectal et objectivable (ce qui a trait à l'objet, ce qui est objectif) a progressivement pris tant de place.... Pour ne pas dire quasiment toute la place !

Une maison, un pont, un hôpital, des vêtements, des voitures... chacun de ces objets (et bien d'autres) doivent être fiables et nous rendre dans la vie les services que nous en attendons. Pour optimiser leur qualité, il convient de mesurer un certain nombre de paramètres et de vérifier que leurs valeurs sont correctes. Dans ces domaines, la subjectivité n'a pas trop de place ! C'est ainsi qu'on peut les produire et en bénéficier.

Nous ne devons cependant pas oublier que pour les fabriquer, il faut des êtres humains. Depuis le concepteur jusqu'au plus modeste ouvrier, chacun contribue à sa réalisation, sans oublier le commercial, l'encadrement, les directions ...etc.

La question est de savoir à partir de quand l'« objet qui était au service de l'humain » bascule dans un système où cela devient l'« humain qui est au service de l'objet ».

11.2. Le producteur et la production

La confusion s'est progressivement installée. Dans sa jubilation objectale, et dans sa quête d'objectivabilité, l'humain en est même arrivé à recommander de « savoir se vendre » pour réussir dans son métier et trouver une bonne embauche... il s'est lui-même fait « objet de transaction ». Comme un caméléon se fondant dans la masse des objets... il devient ainsi lui-même objet !

Nous relèverons que celui qui achète devient propriétaire de son achat et qu'une telle terminologie est inacceptable concernant l'être humain. Personne ne peut être propriétaire de qui que ce soit. Avec ces quelques mots en apparence inoffensifs et si longtemps martelés comme une « vérité », l'homme s'est rendu objet sans s'en rendre compte. Une sorte de Pinocchio à l'envers : l'humain devenant pantin.

Naturellement ce ne sont là que des mots, mais il y a aussi les attitudes et les choix d'orientation. Nous retrouvons ainsi les professionnels rivés sur des mesures, sur des chiffres et des tableaux de bord ! Pareils à des adolescents victimes d'un excès de jeux virtuels, la réalité de la vie a fini par se dérober à leur regard.

Il est curieux que pendant si longtemps l'idée de « savoir se vendre » ait été promue et que si peu de monde n'ait relevé qu'un être ne se vend pas, mais qu'il vend seulement ce qu'il produit.

Un employé vend ce qu'il produit à son employeur (qui est alors le propriétaire de la production) mais l'employé, lui, ne se vend pas. D'autre part il loue sa compétence car l'employeur n'est aucunement propriétaire, non plus, de la compétence, il n'en est que le locataire. Il s'agit là d'une transaction correcte où la compétence est louée et où la production est vendue, mais où le producteur reste propriétaire de lui-même et n'est jamais à vendre. Certains rétorqueront « oui, mais on comprend ce qu'on veut dire par là ! »... mais ces mots ne sont tout de même pas heureux et reflètent un effritement de la conscience envers l'humain.

Ce point est particulièrement intéressant à considérer dans le management. Pour un cadre ou un directeur, il y a un objectif de production à atteindre. Pour atteindre cet objectif de production (quelque chose) il lui faut au moins un producteur (quelqu'un). Il est très clair que sans producteur il n'y aura pas de production et que le producteur est ce qui précède la production.

Celui qui manage devra donc tenir compte du producteur en priorité par rapport à la production. Il devra remarquer attentivement le séquençage du processus : Le producteur existe avant la production, et pour exister, il doit d'abord se sentir considéré. Ainsi pour obtenir « l'objet production » celui qui manage devra commencer par de la considération envers le « sujet producteur ». Recevoir de la considération ne consiste pas ici en le fait de recevoir les honneurs ou des récompenses, mais juste en le fait d'être considéré comme un être humain à part entière.

Une grande partie du stress au travail n'est pas dans le travail lui-même, mais dans les rapports humains où l'individu n'a plus l'impression d'être quelqu'un. Comme certains le disent « on est des pions ! ».

Autrefois on était sensé gagner de l'argent avec le travail, maintenant les gains sont obtenus par des économies de stock ou de personnel que l'on déplace sans égards. Au lieu d'avoir une économie basée sur une dynamique de travail, on a une économie basée sur la rétention, le resserrement et le réassemblage.

Naturellement tout participe à l'efficacité, et la notion de gestion aussi est très importante. Le seul point qui fâche, c'est que gérant prioritairement l'objet, on a fini par oublier l'humain... tout en parlant pourtant abondamment de ressources humaines.

11.3. De l'objet vers l'humain

Nous pouvons déjà pointer que le défi est de rendre à l'humain la place qu'il mérite. Et pour simplifier le propos sans pour autant être simpliste, nous remarquerons que l'humain se trouve à tous les stades. Nous avons vu qu'en premier il y a le producteur en

tant qu'individu. En bout de chaîne nous constaterons qu'il y a le client aussi en tant qu'individu. Même si la production est généralement un objet ou un service, qui sont mesurés pour être satisfaisants, la finalité c'est toujours la satisfaction d'un client qui finalement est lui aussi un individu.

Cela nous amène également à considérer la politique commerciale de l'entreprise : celle-ci envisage-t-elle de réaliser son chiffre d'affaire grâce à la satisfaction des individus que sont les clients, ou bien en les leurrant avec des produits qui ne sont pas ce qu'ils prétendent.

Là où il y a de l'humain considéré, le fonctionnement se fait en **synergie forte**, c'est-à-dire que ce qui profite à l'un profite en même temps à l'autre. Là où il n'y a que de l'objet, le fonctionnement se fait en **synergie faible**, c'est-à-dire que ce qui profite à l'un dépossède plus ou moins l'autre. Abraham Maslow a parfaitement développé ces notions de synergie et des études ethnologiques en ont étudié les rouages. (Publication d'octobre 2008 « Abraham Maslow », chapitre [« Notions de synergie »](#))

12. Le management

Ainsi, trop souvent, le management se préoccupe plus de gestion que de ressources humaines. D'ailleurs le mot « gestion des ressources humaines » comporte une ambiguïté (qui n'est cependant pas gênante quand l'humain reste au cœur des motivations). Qui dit « ressources humaines » n'est pas sensé sous-entendre « matériaux humains ». La ressource humaine, c'est l'adaptabilité, la créativité, l'initiative, l'esprit d'équipe, de service... etc. Pour que ces ressources soient opérationnelles il convient de ne pas les éteindre.

Or il semblerait que ces petites lumières du monde professionnel se soient éteintes les unes après les autres par la priorité objectale omniprésente.

12.1. La peur source d'inefficacité

Une croyance rependue est que pour obtenir ce qu'on veut il est souhaitable d'obtenir une soumission. Affaiblir, diviser, rendre craintif, sont ainsi des moyens d'y parvenir.

J'ai vu des directeurs prendre de graves sanctions « pour l'exemple » afin qu'ensuite « tout le monde se tienne bien ». Situation doublement grave puisque, souvent, les sanctions étaient plus justifiées par ce besoin de management par la peur, que par la réalité de la faute de la personne sanctionnée.

Cette soumission de personnes tremblantes ne peut en aucun cas conduire à une production de qualité. Tout ce qui fait l'humain, son sourire, sa créativité, la bonne ambiance qu'il met dans un service, sa collaboration, ses improvisations, ses ajustements, sa solidarité... etc. ...tout cela disparaît et le producteur ne devient plus que l'ombre de lui-même. Il se trouve qu'une ombre, ça ne produit pas grand-chose ! Celui qui devient (dans le meilleur des cas) « sage comme une image » ne produit plus rien, car une image ça ne produit rien. Le cadre ne se retrouve alors qu'à encadrer une image... était-ce le but ?

Un tel management va tout simplement contre le bon sens le plus élémentaire. Mais comme nous l'avons vu, la quête objectale des choses et des mesures a fini par nous rendre aveugle à l'humain et à substituer le virtuel au réel.

Ceux qui se sont fourvoyés dans un tel management se doivent de recontacter la réalité. Il est urgent pour eux de réaliser que toute atteinte à l'intégrité de quelqu'un par un propos désobligeant, ou par une injustice, conduit celui-ci à effondrer son énergie et son potentiel de productivité. Dans le meilleur des cas, quand il lui reste malgré tout de l'énergie, ce ne sera que pour se rebeller. Ainsi cette énergie n'est plus à la disposition de la production, mais à celle de la colère (contagieuse) qui peut n'être que verbale ou latente, mais qui peut parfois aller jusqu'à éclater dans la violence et produire des actes regrettables. Quand cette violence ne peut même pas s'exercer envers autrui, elle peut alors s'exercer contre soi-même et nous retrouverons ces fameux [suicides](#) dont nous parlons tant aujourd'hui.

12.2. La non considération source de stress

L'absence de considération, ou même le dénigrement, sont des éléments majeurs dans la souffrance professionnelle. Un travail pénible, quand il se fait dans une atmosphère de reconnaissance, de considération et de gratitude, est bien plus supportable que s'il se fait dans l'indifférence ou le dénigrement.

Cette déshumanisation du management conduit les membres des équipes à se désinvestir progressivement de leur travail, qu'ils continuent à faire sans âme, sans bonheur, avec l'amertume au cœur.

Maslow avait bien pointé qu'un être dont les besoins ontiques (besoins existentiels) sont satisfaits, supporte beaucoup mieux les frustrations au niveau des autres besoins. Ces besoins ontiques ne doivent pas être considérés comme une cerise sur le gâteau, juste en bout de chaîne des satisfactions. Il faut se rappeler que tous les besoins sont partiellement satisfaits et partiellement insatisfaits et que la satisfaction des besoins ontiques doit toujours être présente à l'esprit de toute personne en rapport avec des humains (voir en détail ma publication d'octobre 2008 « [Abraham Maslow](#) » aux chapitres « [les besoins fondamentaux](#) » et « [les besoins ontiques](#) »)

Là où nous ressentons de la considération, nous éprouvons moins de pénibilité que là où nous n'en ressentons pas.

Ce besoin humain a tout de même été perçu par quelques uns, mais entre le percevoir et le satisfaire, il y a un grand pas qu'il est difficile de franchir quand on est focalisé sur l'objectal.

12.3. La considération artificielle

Naturellement, cette considération ne peut se feindre. Elle est ou elle n'est pas. Certains managers plus astucieux ayant remarqué l'importance de ce aspect, ont tenté de proposer une considération « fabriquée » avec de la gentillesse de surface, des compléments surfaits, des récompenses désuètes.

Tout cela, non seulement ne fonctionne pas, mais risque de causer un sentiment insupportable de manipulation ou de trahison. L'effondrement ou la révolte n'en sont que plus grands.

Carl Rogers nous avait interpellés sur la notion de congruence, c'est-à-dire sur le fait que ce que nous disons soit en harmonie avec ce que nous pensons. Si ce n'est pas le cas, c'est ressenti par l'interlocuteur (quand bien même ça l'est inconsciemment) et génère un malaise.

Même si l'on n'est pas conduit à dire tout ce qu'on pense, il semble juste de ne dire que des choses qu'on pense vraiment et notre attention se doit d'être plus mobilisée par les individus que par les choses.

12.4. La possible authenticité

Comment l'attitude juste surgit-elle pour le manager en quête de qualité ? Elle ne peut être fabriquée, elle ne peut être que spontanée pour être juste. La question est de savoir comment on peut acquérir une telle spontanéité, si toutefois cela est possible !

Nous constaterons qu'elle surgit naturellement quand l'attention se porte prioritairement sur l'individu et non sur l'objet. **Le paradoxe qu'il convient ici d'intégrer, c'est que plus l'objet à produire est important et subtil, plus il est nécessaire de considérer l'individu qui le produira, prioritairement par rapport à cet objet.**

L'objectif c'est le produit, mais pour atteindre celui-ci, la priorité doit être l'individu, celui qui produit, celui qui a des idées, celui qui ressent, celui qui a envie de mettre en œuvre un travail dans lequel il ressent qu'il existe. Donc, alors que l'objet à produire doit être clairement défini, ce n'est cependant pas lui qui est sensé mobiliser l'attention du manager (vous remarquerez que l'objet à produire n'est pas négligé pour autant, c'est juste une question de premier et de second plan).

Un peu plus loin, dans « Une finalité humaine », nous verrons même comment les objectifs des uns et des autres peuvent se recentrer pour optimiser la production, la productivité, la qualité du travail et le management. Au bout du compte, la finalité est toujours un ou des êtres humains (depuis le producteur jusqu'au client).

13. La communication

13.1. Le lien et l'ouverture

Une des clés du management c'est la communication. Faut-il encore s'entendre sur ce qu'est la communication. L'habitude est de confondre l'information et la communication. Or même s'il y a un rapport entre les deux, il importe de les distinguer clairement. En effet la confusion est telle que souvent ce que dans une structure on appelle « service de communication », ne fait que traiter de l'information et ne s'occupe pas du tout de communication.

Etre communicant, c'est être ouvert. Un état d'ouverture est quelque chose de différent de l'idée d'information. On peut être ouvert à quelqu'un sans pour autant échanger

d'information, mais si nous voulons en échanger, cette ouverture d'esprit est un préalable incontournable. Le fait d'être communicant ne consiste pas en l'échange, mais dans cet état d'ouverture. Trop souvent les informations circulent sans que personne ne soit ouvert à personne. Elles circulent... mais n'aboutissent pas !

Dans le cas d'information sans état communicant, nous parlerons plutôt d'état relationnel. « Être Relationnel » signifie être relatif, être relié (ce qu'on y est, dépend de l'autre du fait de ce lien). Contrairement à ce qu'on croit habituellement il ne s'y trouve pas de l'humanité mais de l'affectivité. Dans le relationnel, les objets informations échangés ont même plus d'importance que les êtres qui les échangent, et nous y trouvons des enjeux d'intérêt produisant soit des fascinations et anesthésies, soit des rejets et conflits.

Nous pouvons nommer « communicant » l'état dans lequel les interlocuteurs (les êtres) comptent plus que les informations (les objets), et « relationnel » celui dans lequel les informations (les objets) comptent plus que les interlocuteurs (les êtres).

Dans les deux cas l'information circule, mais elle ne parvient à destination que quand il y a « état communicant ». Dans le relationnel, l'information est imposée d'un côté et subie de l'autre. Dans le communicant elle est proposée d'un côté et accueillie de l'autre. Les résultats sont donc forcément forts différents selon qu'on sera communicant ou relationnel.

Les **attitudes communicantes** correspondent à ce qu'on appelle « **assertivité** ». L'assertivité désigne le fait qu'on s'affirme sans porter atteinte à l'intégrité de l'autre et qu'on respecte l'autre sans porter atteinte à l'intégrité de soi. Nous y trouverons même une idée de synergie forte (voir Maslow cité ci-dessus) où tout ce qui est avantageux pour l'un profite à l'autre et réciproquement.

Les **attitudes relationnelles** correspondent, elles, à trois attitudes qu'on appelle « **manipulation** », « **conflit** » et « **fuite** », qui ont en commun que ce qui profite à l'un se fait toujours au détriment de l'autre (ou réciproquement). Cela correspond à un système de synergie faible, coûteux en énergie, qui ne produit pas de résultat, ou alors seulement à court terme.

(Pour plus de précisions sur ce sujet, vous pouvez lire ma publication de septembre 2001 sur [« l'assertivité »](#))

13.2. Saveurs, fadeurs et fadaises

Savoir et saveur ont la même source étymologique (publication de février 2007 [« Pédagogie, art du savoir et de la saveur »](#)). Pourtant, nous avons trop souvent des énoncés insipides de ce qui devrait être dégusté avec délice.

Les notions existentielles, si importantes, ne sont pas passées inaperçues, mais elles ont souvent été mal comprises. Elles se sont retrouvées véhiculées sans âme par des personnes ne faisant que répéter ce qu'elles n'avaient pas encore intégré. Elles les ont ainsi réduites au rang « d'objet de connaissance ». D'une délicate gastronomie de la psyché on a fait un vulgaire fast-food de l'intellect !

C'est ainsi qu'on a répété qu'il faut de l'empathie, une juste distance, du savoir être... La trilogie du « savoir, savoir faire et savoir être » a souvent été énoncée comme une vérité sensée nous éclairer, mais si inhabitée par la conscience, qu'elle en devient insupportable à entendre.

Les quelques « crédos du parfait communicant », étant ainsi rabâchés sans âme, ont fini de se vider de leur substance, puis par provoquer plus d'agacement et de nausées, que de lucidité.

Ces quelques fadaises de pseudo-humanistes reposent cependant sur des réalités existentielles. Il convient alors de rendre un peu d'âme à tout cela, qui a été véhiculé sans nuances et sans subtilités.

Concernant l'empathie, il ne s'agit pas de se mettre à la place de l'autre, mais d'en être proche. Concernant la distance, il ne s'agit pas d'être distant, mais d'être distinct. Si on assemble les deux, il s'agit donc simplement **d'être distinct sans être distant**. Il s'agit d'oser le contact (il n'y a pas de contact quand il y a distance). Ce contact est une ouverture, c'est l'état communicant où l'être compte plus que l'objet. C'est une situation de sensibilité sans vulnérabilité (pour plus de précisions vous pouvez lire la publication de novembre 2000 [« Le piège de l'empathie »](#)).

Avec une distance, nous n'avons que les objets comme liens, et il s'en trouve de l'affectivité et de la vulnérabilité. En effet, nos réactions sont alors étroitement liées à la nature des objets échangés.

Ceux qui expliquent toutes ces choses ont une responsabilité. En effet s'ils se contentent de rabâcher des pseudos vérités dont ils n'ont rien intégré, et dont ils sont incapables de percevoir les nuances subtiles, ils ne font qu'agacer et décevoir. Ils finissent même par rendre les gens méfiants de ce qui pourtant pourrait les aider à mieux vivre.

Quand des choses essentielles semblent fadaises c'est qu'elles ont été mal communiquées et qu'il en reste des blessures, des agacements ou des colères. Le mieux-être promis en « trois mots et quatre trucs » énoncés trop rapidement est un leurre, quand on sait qu'il s'agit de remises en cause, de réajustements profonds, de regard sur soi autant que de regard sur l'autre... et que le plus souvent les remises en cause qui en découlent, bien que simples et évidentes, nécessitent une mise en conscience progressive, sensible et volontaire. C'est normalement ce que nous sommes sensés apporter en tant que formateur quand une entreprise, un établissement, une administration, nous demandent d'intervenir.

13.3. La validation source de compétence

La façon dont on est perçu influe sur la façon dont on se sent, et aussi sur la façon dont on est. Naturellement comme cela est réciproque, la façon dont on est influe sur l'autre aussi. Chacun peut ainsi se sentir validé ou nié par autrui. Nous avons ici des interactions réciproques qui font les rapports humains. Les rapports humains sont en quelque sorte systémiques. Chacun influe sur l'autre, sans même en avoir conscience. C'est sans doute pour cela que nous parlons de « relations humaines » car nous sommes tous « reliés » de cette façon.

Le fait d'être communicant (ouvert) permet justement, d'une part d'être moins vulnérable aux frasques de notre environnement et d'autre part de produire sur cet environnement un effet favorable à la qualité des échanges.

Naturellement, pour être communicant, un minimum d'affirmation de soi est nécessaire. Nous prendrons soin de bien différencier l'« affirmation de soi » (ouverture à soi-même et confiance) de la « maîtrise de soi » (combat contre soi-même et défiance). L'affirmation de soi est fondée sur l'accueil de soi et sur la confiance qu'on a dans les bases qui nous habitent. Dans cette situation, aucune remise en cause n'est source d'inquiétude, mais est plutôt vue comme une opportunité de croissance et de développement. Quand un être est face à un autre, l'affirmation de soi qu'il a lui-même, donne aussi à cet autre une tranquillité et une satisfaction potentielle qui l'apaise et lui permet de s'ouvrir sans crainte, sans avoir besoin de se mettre continuellement sur la défensive.

Cette notion de liens, qui peut sembler un inconvénient, devient alors là un avantage : **il suffit que nous soyons communicants pour que l'autre tende à le devenir également.**

Ce qui est paradoxal, c'est que plus nous nous mettons sur un mode de protection et de prudence, plus nous engendrons chez l'autre ce que nous ne voulions pas. Celui-ci se raidit, se protège également, et l'échange se transforme vite en joute stérile. C'est ce que produit la maîtrise de soi, tout en croyant faire l'inverse.

Face à une attaque, la clé est de s'ouvrir et non de se protéger. Naturellement cela n'est pas notre réflexe premier et nous faisons pour le mieux, même en le sachant. Mais il importe de le savoir.

Une des conséquences premières de cette ouverture (qui ne se doit en aucun cas béatement niaise) est la validation.

Face à quelqu'un qui produit ce que nous ne voulons pas, ou qui nous gêne dans ce qu'il nous dit, si nous sommes animés par l'élan de comprendre la raison juste pour laquelle il dit ce qu'il dit, ou pour laquelle il fait ce qu'il fait, l'échange se calme instantanément (ou presque).

Cela suppose que nous sommes d'accord pour accepter l'idée que quoi que fasse ou dise l'autre il a une raison pertinente. Considérer que sa raison est pertinente ne signifie pas « penser qu'il a raison dans l'absolu », mais simplement « être assuré qu'il a raison par rapport à ses fondements » et que nous sommes disposés à reconnaître ceux-ci. Une fois l'autre reconnu dans sa raison à lui, il peut alors plus volontiers entendre la notre.

Exemple

Un employé ne respecte pas un protocole de qualité, qui consiste à mettre en œuvre l'opération dans un ordre précis. Normalement son employeur ne se contente pas de lui rappeler comment faire (sauf si le collaborateur n'avait tout simplement pas eu l'information). Il va plutôt lui demander en quoi le séquençage qu'il met en œuvre lui semble plus pertinent que celui qui est normalement préconisé.

Si celui-ci lui répond que c'est plus commode pour lui, l'employeur devra passer par la phase de validation « si cela vous semble plus commode, je comprends que vous procédiez ainsi. » Il ira aussi explorer la source de cette commodité. Ce n'est qu'après qu'il poursuivra par exemple par « savez-vous pour quelle raison le processus est prévu dans un autre ordre ? ».

Si l'employé dit qu'il ne voit pas pourquoi, ici, et ici seulement, l'employeur donnera l'explication du protocole normal.

Si l'employé dit que oui, mais que ça lui semble moins juste, l'employeur devra repasser par la clarification, puis la validation, de cette nuance concernant la justesse optimum du point de vue de son employé, avant de revenir à l'explication du protocole normal (si cela reste justifié).

Nous noterons ici que ce type d'écoute peut même parfois aboutir à un protocole plus pertinent, tenant compte en même temps de ce qui avait été prévu, et de ce que l'employé a découvert. Nous avons là une excellente façon de respecter les ressources humaines et de leurs donner leur meilleur potentiel. Pour cela, point de conflits, point d'énergie... que de la fluidité, de la simplicité, de la reconnaissance, du travail d'équipe, de la créativité... etc.

Cette notion de validation est un point clé pour exister. **Nul ne se sent exister s'il n'existe pas dans le regard de quelqu'un.** La validation, ne tient pas tant dans les mots que l'on dit, que dans la façon dont on « regarde » autrui.

Quand cette considération est présente, elle s'exprime souvent par une reformulation. Attention la reformulation ne peut être assimilée à une technique de communication. Ce n'est aucunement un reflet de ce que dit l'autre (contrairement à ce qui est trop souvent cru). La reformulation est en fait une reconnaissance de l'autre en train d'exprimer ce qu'il exprime (lire à ce sujet ma publication de novembre 2002 [« Reformulation »](#)).

De plus, ce qu'il exprime n'est pas forcément ce qu'il dit. Il peut dire une chose, et en non verbal en exprimer une autre. Quand son cadre lui donne un travail, un employé peut verbalement dire « oui » et cependant montrer une attitude qui dit « non ». C'est ce « non » exprimé en non verbal qui dans ce cas devra être reformulé. Cette reformulation se fera par une phrase du genre « ça ne vous convient pas ? » ou « ça pose une difficulté ? » ou « vous n'êtes pas vraiment d'accord ? » selon le contexte. Le non verbal de la reformulation est franc, honnête, sans malice et dépourvu de toute suspicion.

L'employé sera ainsi reconnu dans son existence par la reconnaissance de ce « non », en lui accordant que celui-ci est juste, pour lui, et qu'il a une raison. Les questions qui suivent ([guidage non directif](#)) permettent d'accéder à la raison de ce non (validation cognitive) et de gérer la situation réelle.

Cette validation du « non » est ici source de compétence et de collaboration efficace, bien mieux que de l'ignorer, ou de le reprocher.

Comme vous le voyez, la notion de validation n'a rien à voir avec celle de récompenses, de compliments ou de félicitations, mais simplement avec celle de reconnaissance. Les compliments flattent l'ego (le paraître) et n'amènent rien de bon alors que ces validations rehaussent l'être et lui restaurent son potentiel. Seule la validation permet de vraiment parler de ressources humaines au sens noble du terme.

Quand au lieu de valider on contredit, cela revient à traiter son interlocuteur d'imbécile (même si ce n'est qu'implicite et involontaire). Contredire par exemple son « non » en lui soulignant qu'il n'a pas à refuser ce qu'on lui demande, que c'est son travail, c'est lui montrer « qu'il est mauvais », « qu'il fait mal », « qu'il se trompe », « qu'il est inacceptable ». La logique veut que si on traite quelqu'un d'imbécile suffisamment longtemps il ne gagne pas en compétence, mais perde le peu dont il disposait. La validation au contraire permet à son potentiel de se développer. On ne peut parler de ressources humaines sans avoir clairement intégré cela.

13.4. Validations même en situation d'erreurs

Valider les réussites, nous savons à peu près le faire... encore que j'entende de nombreux employés avoir l'impression que, quoi qu'ils fassent de bien, tout le monde s'en fiche. Il se peut qu'il ne s'agisse que de négligences de la part de son responsable, mais il arrive aussi que certains dirigeants se méfient de faire des compliments, craignant que l'employé ne se sente trop bon et ne fasse plus d'efforts. Nous retrouvons là le fameux, mais désolant, « peut mieux faire » de l'école, qui a si souvent été source de découragement.

Si la validation de ce qui est réussi est rare, alors que dire de la validation en situations d'échecs ! Valider dans les situations d'échecs ou d'erreurs, cela est plus délicat, et le moins qu'on puisse dire est que cela n'est pas dans nos mœurs ! C'est pourtant fondamental. Tout dirigeant devrait mieux comprendre cela dans les fameux entretiens d'évaluation, mais aussi à chaque instant de management si son projet est de disposer des meilleures ressources humaines possibles

Comprenons bien tout d'abord qu'il ne s'agit jamais ni de minimiser, ni de nier l'erreur ou l'échec. Au contraire sa nature, et même quand c'est le cas sa gravité, doivent être clairement énoncées sans détours. Il se trouve que le vrai problème n'est ni l'erreur ni l'échec, mais la raison pour laquelle c'est arrivé... car c'est à ce niveau qu'il convient surtout d'agir. Or la raison pour laquelle c'est arrivé, pour laquelle c'est ainsi, ne sera que rarement accessible avec des reproches. Par contre, elle le sera presque toujours avec une validation.

C'est ce qui fait qu'en management, il importe pour le cadre ou le directeur de savoir donner cette validation, non seulement pour favoriser le fait que les membres de son équipe existent vraiment, mais aussi pour **en faire des partenaires de réflexion sur les meilleurs modes opératoires, sur l'optimisation du fonctionnement avec les circonstances réellement existantes.**

S'appuyer sur une connaissance de la réalité du terrain est en effet plus judicieux que de s'appuyer sur des données ne reflétant que les circonstances d'un rêve idéalisé, que l'on s'obstine à imposer sans tenir compte de « ce qui est vraiment ». **Paradoxalement ici, c'est l'objectivation qui maintient le rêve.** En effet, la réalité devant correspondre à ce qui a été mesuré (objectivé) antérieurement, on devient aveugle aux nuances pertinentes de tout ce qui s'écarte de la prévision.

De façon tout à fait inattendue, nous tombons dans un piège de prétendue objectivité. A force d'objectiver et de mesurer, on se sent en sécurité, car ce qui est objectivé est indiscutable. Pourtant, si l'on est un peu observateur, on se rend vite compte que les chiffres dont on dispose ne mesurent pas tout, et que cette fausse assurance que nous donne l'objectivité nous éloigne de la réalité (lire « *Les stratégies absurdes –Comment faire pire en croyant faire mieux* » de Maya Beauvallet - Seuil, 2009).

Quand je parle de validation, même en situations d'erreurs ou d'échecs, il s'agit de deux types de validations :

1/**Validation du process** (processus) qui a conduit à ce résultat insatisfaisant, afin de le repérer et de ne plus tomber dedans après en avoir cerné les fondements. Ici

l'idée de validation signifie « la reconnaissance que, compte tenu du fait qu'il y ait eu ceci, on comprend qu'en conséquence il y ait eu cela » – c'est une validation cognitive, révélant une logique.

2/ **La validation de l'auteur de ce process**, sur le plan existentiel. Cela reconnaît un vécu, un ressenti, un positionnement. L'interlocuteur reste un partenaire tout au long de cette réflexion et de ce réajustement.

C'est ce qui permet un vrai travail d'équipe, de disposer de personnel motivé qui, même face à des tâches ingrates, se sentant exister, a l'élan de s'investir. C'est la validation existentielle qui fait que l'individu se sent avoir une place aux yeux de son interlocuteur.

Avec la validation nous prenons soin de la source et nous assurons la promotion de la qualité et de la quantité de la production.

13.5. Une finalité humaine

Nous venons de voir à quel point la validation de la source (de l'humain) est fondamentale. Il se trouve que **cette notion de validation dépasse le cadre du collaborateur pour aller jusqu'au client** (de l'entreprise) **ou à l'utilisateur** (du service administratif). Je reviendrai un peu plus loin sur l'attitude du commercial à ce sujet, mais ici nous nous contenterons de remarquer que la réalisation d'une tâche, même pénible, est bien mieux acceptable si l'on sait qu'on la fait pour quelqu'un à qui cela rend un service, que si on le fait juste pour quelque chose (pour la performance chiffrée des fameux objectifs !).

Trop souvent, l'objectivation de la production a fait que cette production s'est déconnectée de ses composantes humaines, c'est-à-dire que le quelque chose produit devient plus important que le quelqu'un à qui il est destiné. Or si l'on perd de vue le destinataire, non seulement on devient incapable des ajustements de qualité nécessaires, mais en plus, toute motivation à produire cette qualité s'évanouit rapidement.

La source est humaine, la finalité est humaine aussi. C'est la conscience de cela qui permet d'ajuster les process (l'action) et les protocoles (modes opératoires). Cela permet aussi de garder une motivation signifiante car il n'y a motivation stable que là où il y a de l'humain.

Si nous revenons au commercial, son rôle est extrêmement important puisqu'il joue un rôle de médiateur entre les clients, la direction et les équipes de production. Pour lui aussi il doit y avoir de l'humain à tous les niveaux. Même s'il convient de mesurer et d'avoir des objectifs, nous pouvons déplorer que trop de directeurs commerciaux malmenent leurs équipes en ne pensant durement qu'en termes d'objectifs. Même s'il faut des objectifs chiffrés, l'humain doit toujours rester la priorité : **l'humain qu'est le vendeur, l'humain qu'est le client, l'humain qu'est le producteur. Cela représente un système en synergie dans lequel l'information doit circuler avec fluidité afin d'atteindre les optimisations souhaitées.**

L'économie actuelle est plus basée sur une gestion des objets (stocks, argent, objectifs) que sur la prise en compte des sujets (producteurs, commerciaux, et clients en tant qu'individus). On pourrait même être un peu effrayé quand la bourse conduit des êtres humains à ne gérer que l'objet argent, totalement déconnectée des composantes hu-

maines. Cela ne remet en cause ni l'argent, ni la bourse (qui ont chacun leurs rôles), mais seulement cette attitude dans laquelle l'humain a disparu dans une sorte de virtualité du travail.

Les choses se sont installées ainsi progressivement sans qu'on s'en rende compte (peut être aussi un peu sans qu'on veuille le voir) pour aboutir à une situation dont nous découvrons soudain qu'elle est catastrophique. Un peu comme dans cette émission de télévision « C'est du propre » où l'on voit des personnes qui se sont progressivement laissées envahir par le désordre et la saleté et qui, dépassées par l'énormité de la situation quand ils s'en rendent compte, sont obligées de faire appel à une aide extérieure pour s'en sortir. Les situations que montre l'émission sont à peine croyables. Il se peut que notre système économique ressemble un peu à cela. Nous avons non seulement la crise financière qui révèle globalement que le système, tel qu'il est, est un peu vermoulu... mais aussi des symptômes multiples, et plus anciens, tels que le stress au travail, les suicides trop nombreux, les nombreuses somatisations causant des arrêts maladie (et autant de perturbations familiales), les démotivations qui viennent saboter la qualité et la production..etc.

14. Le stress au travail

Si les conditions de travail doivent être revisitées, ce qui doit être revisité en premier, c'est la considération de l'humain. Là où il y a considération de l'humain, non seulement les conditions (même mauvaises) sont mieux supportées, mais en plus elles s'organiseront progressivement et naturellement de façon plus convenable. En effet là où l'humain est considéré, chaque amélioration possible des conditions se réalise spontanément.

14.1. Les souffrances

Les souffrances ne viennent pas que de la quantité de travail ou de l'insuffisance financière (même s'il ne faut pas ignorer ces facteurs). Les souffrances viennent essentiellement d'avoir l'impression de ne compter pour personne. Non seulement l'employé ne compte pas pour sa hiérarchie qui ne s'occupe que de gestion et d'objectifs, mais il ne compte pas non plus pour ses collègues, qui sont pris dans une spirale de concurrence pour garder leur place, et sont désinvestis de toute solidarité.

On n'a jamais tant parlé de communication, mais il se trouve qu'on ne communique pas plus (voir beaucoup moins). Tout simplement parce qu'on n'a pas clarifié ce qu'est la communication. Nous avons vu la confusion entre « gérer de l'information » et « communiquer ».

Les souffrances résultant de cette déshumanisation sont immenses. On a pointé que des enfants recevant les soins physiques dont ils ont besoin, mais ne recevant ni paroles, ni expression de tendresse, ni considération, dépérissent rapidement (Spitz, 1968). On a pointé que des personnes âgées en maison de retraite se portent d'autant mieux qu'elles sont considérées, et non vues comme des malades séniles (voir ma publication

d'aout 2007 « [Bientraitance](#) »). Nous devons aussi considérer que cela ne touche pas que le début ou la fin de la vie, mais aussi toute l'existence.

Là où un être ne reçoit pas de considération il dépérit. On aura beau le soigner, lui donner des vitamines, des formations ou du repos... rien ne saurait combler ce qui lui manque. Maslow avait eu la bonne intuition de considérer que la principale source de psychopathologie n'est pas quelque chose qui nous habite et dont il faudrait se débarrasser ou se protéger, mais plutôt quelque chose qui nous manque. **Notre souffrance est avant tout d'ordre carentiel**. La carence qu'il pointe comme étant la plus grave est la carence au niveau ontique, c'est-à-dire au niveau de notre besoin d'humanité.

« Nous pouvons utiliser les concepts d'«atrophie ou diminution de l'humanité» au lieu de recourir aux termes d'immature, de malchanceux, de malade, de né avec des défauts, de défavorisé. La «diminution de l'humanité» les recouvre tous » (Maslow 2006, p.317).

« La privation des besoins fondamentaux est susceptible, on le sait, de créer des maladies à ranger dans la catégorie des maladies " carentielles" » (Maslow 2006, p.43)

Il tente d'en pointer la cause :

« Pour d'obscures raisons que seul l'historien des idées est capable d'élucider, la civilisation occidentale a généralement cru que l'animal en nous est un animal mauvais et nos pulsions les plus primitives sont néfastes, jalouses, égoïstes et hostiles ». Il ajoute que « Darwin était si imprégné de cette théorie qu'il ne voyait dans le monde animal que compétition, ignorant totalement la coopération pourtant aussi rependue, comme Kropotkine l'a facilement remarqué » (Maslow 2008, p.105).

(C'est moi qui ai souligné ici les points remarquables)

14.2. Les conséquences

Le problème est que l'être humain se retrouve alors avec des souffrances qu'il peine à nommer. Elles sont profondes, bien réelles, mais elles concernent un besoin d'humanité qui ne figure pas dans les priorités généralement énoncées dans son environnement. C'est tout juste si on a prévu un vocabulaire approprié pour nommer de tels ressentis.

Alors quand on se sent mal sans vraiment savoir pourquoi, on se met à se plaindre de tout. Puis quelques soient les remèdes apportés à nos plaintes, n'y trouvant aucun apaisement (forcément car ce ne sont pas les vraies causes) les plaintes continuent, jusqu'à une désespérance telle qu'on peut se détourner de la vie.

Il en résulte un **stress** de plus en plus fort pouvant conduire au **burn-out**... ou même au **suicide**.

L'individu en souffre, et les répercussions rejaillissent tant dans sa vie professionnelle que dans sa vie familiale... l'entreprise en pâtit, mais aussi la société qui doit financer le coût astronomique des conséquences qui diffusent ainsi dans l'environnement de l'individu en souffrance. Il est difficile de dire jusqu'où se produit cette diffusion en tâche d'huile, mais on peut observer qu'elle envahit progressivement l'entourage et crée une morosité générale.

Il ne s'agit aucunement de dénoncer le moindre coupable. Nous devons admettre que nous nous sommes progressivement et insidieusement laissés emportés dans un désordre crois-

sant au niveau humain, sans nous en rendre compte. Il se peut probablement que chacun d'entre nous y ait plus ou moins contribué. Il ne s'agit pas tant de dénoncer des coupables que de reprendre en main cette dimension oubliée, dont on a fini par la croire désuète, alors qu'elle est en réalité fondatrice de nos performances.

14.3. Le suicide

L'oubli de cette dimension génère tant de souffrance qu'un individu peut finir par souhaiter mettre un terme à sa vie. Certes des êtres particulièrement solides et équilibrés peuvent sans doute mieux faire face, mais on aurait tort de penser que le malaise conduisant au suicide ne concerne que des sujets fragiles ou déséquilibrés.

Le plus souvent il suffit de mettre quelqu'un en situation de carence existentielle suffisamment longtemps pour l'amener à dépérir.

Naturellement, il convient de se préoccuper des conditions de travail, de l'organisation, des locaux, des méthodologies, de l'outillage et du matériel... mais la considération est le point le plus négligé alors que c'est le plus important. Là où il y a de la considération et où le but est l'humain (qu'il s'agisse de produits ou de service, où il y a une conscience du client comme finalité), les inconforts divers sont mieux surmontés (naturellement dans une certaine mesure).

Mettre fin à sa vie, c'est d'une part échapper définitivement à une insupportable souffrance existentielle, mais c'est aussi affirmer par un message fort « à quel point on ne se sent pas exister ! ». Une façon de dire « et si je suis mort tu vois la différence ? ».

D'un côté porté à vouloir soulager sa détresse en disparaissant, de l'autre envoyer un message fort dans une ultime tentative d'être vu par l'autre et d'exister à ses yeux.

J'ai déjà eu en consultation des personnes qui, enfant, ne se sentaient pas vues par leurs parents. Ils se cachaient toute une journée pour voir comment ceux-ci réagiraient. Le moyen utilisé n'est pas ici le suicide, mais nous y retrouvons la composante qui consiste à rechercher désespérément une place aux yeux d'autrui. Il est arrivé que des parents ne s'en aperçoivent même pas ! Naturellement cela laisse une grande douleur.

Le besoin d'exister est une sorte d'élan naturel. L'individu utilise toutes sortes de stratagèmes pour y parvenir. Certains coupent la parole pour donner leurs propres idées, d'autres développent un autoritarisme, d'autres manipulent leurs interlocuteurs en douceur... Tout cela ne donne pas de résultats à long terme, mais tout le monde se débrouille comme il peut pour remédier à cette inquiétude existentielle et à cette frustration. Le meilleur moyen de couper cours à tout cela est de donner de la considération. La validation et la communication (assertivité) sont d'excellents moyens pour y parvenir.

Ceux qui veulent en savoir plus sur le suicide peuvent lire la publication de juin 2001 sur ce sujet [« Dépression et suicide »](#). De nombreux lecteurs concernés me disent y reconnaître clairement ce qu'ils vivent et ce dont ils ont besoin.

14.4. Le stress

Bien avant d'arriver au burn-out ou au suicide, il y a le stress. Les conséquences du stress peuvent être d'agressivité, de l'épuisement ou des somatisations. Comme il en résulte une production insatisfaisante (conflits, manque d'implication, absentéisme) le stress est tout de même quelque fois visé par les employeurs comme une problématique à résoudre.

Nous voyons ainsi fleurir des formations « gestion du stress » ou « gestion des conflits » qui sont sensées répondre à cette problématique. En espérant que ces formations ne soient pas mises en place comme de simples formalités pour calmer les esprits (voir pour les faire taire) mais soient empruntées d'un vrai projet, nous aurons quand même encore un écueil possible : il ne s'agit pas de résoudre quelque chose mais de donner de la considération à quelqu'un. Apprendre à avoir des relations sans conflits, à se relaxer ou à se ressourcer, permet des vécus moins douloureux, mais peu durables si au quotidien on ne se sent toujours pas considéré. L'absence de conflits ne signifie pas la paix (ce n'est parfois que de la soumission stérile), et le calme obtenu par des astuces de relaxation ne reflète pas non plus forcément l'équilibre intérieur (ce n'est parfois qu'une négation plus forte de soi et de ce qu'on ressent).

Il y a une vraie politique globale à mettre en place à ce sujet, en se rappelant que le stress ne doit ni être calmé ni évacué, mais écouté, en ce sens que celui-ci souligne simplement là où une qualité d'attention fait défaut, là où la considération a manqué, que ce soit envers autrui ou envers soi-même.

(Pour plus de détails sur les notions de stress et sur les façons de l'aborder lire ma publication de novembre 2001 de [« Stress et mieux être »](#))

15. Les formations sur le stress

15.1. Ne pas se tromper de cible

Découvrant que le personnel est stressé, des formations sur le stress sont engagées pour l'aider à ne plus être dans ce funeste état. Comme nous venons de le voir il lui sera enseigné comment s'apaiser, s'organiser, se détendre, se ressourcer.

Même quand la formation est de qualité, elle ne sera efficace qu'à deux conditions :

1/ Il ne sera pas reproché ensuite à la personne formée de ne pas savoir gérer son stress en argumentant qu'elle vient de suivre un stage à ce sujet.

2/ Il ne sera pas oublié d'ajouter la considération venant rendre efficace ce qui a été enseigné.

Il est souvent dommageable qu'on forme le personnel stressé sans s'occuper suffisamment des ressources managériales (cadres, directeurs). Il se trouve même que les cadres et directeurs eux-mêmes reportent leur propre stress sur les équipes.

S'il paraît judicieux de former les équipes à une meilleure approche du stress et de ce qui peut nous ressourcer, il paraît tout aussi important, sinon prioritaire, de former les cadres et la direction aux subtilités qui font qu'il y a stress ou pas.

Ayant eu l'occasion de former de nombreux cadres ou directeurs, j'ai pu constater à quel point les difficultés ne viennent en aucun cas d'un manque d'humanité chez eux (même si ça peut arriver comme chez quiconque), mais de croyances ou de choses apprises qui vont dans le sens opposé de la bonne direction.

Les notions « objet/sujet », « distance/humanité », « relation/communication », « Vie/énergie », « Producteur/production », sont autant de domaines où ce qui est généralement admis est l'inverse de ce qu'il faudrait. Si bien qu'avec la meilleure des volontés l'axe choisi est mauvais... et donc le résultat obtenu est désespérant, compte tenu de l'effort inutilement investi. Nous croirons trop souvent qu'il faut être plus fort là où il convient d'être plus ouvert, d'être plus laxiste là où il convient de mieux accompagner, de résoudre un problème là où il s'agit juste d'entendre, de convaincre là où il convient simplement de faire passer une information, d'argumenter là où il serait souhaitable d'accéder à la raison de l'autre, de corriger là où nous devrions accéder à la pertinence de ce qui a été fait...etc.

Autant de situations qui conduiront le cadre ou le dirigeant à obtenir l'inverse de ce qu'il souhaite avec ses collaborateurs.

Nous pouvons donc proposer au personnel des formations sur le stress, le mieux être, l'apaisement des conflits. C'est très utile. Mais nous devons en même temps nous consacrer aux dirigeants qui ne demandent qu'à mieux faire mais manquent pour cela des bases énoncées ci-dessus... et s'enlisent douloureusement dans ce qu'ils voudraient améliorer.

15.2. Une remise en cause valorisante

La difficulté est que cela nécessite une remise en cause des pratiques managériales et des dirigeants eux-mêmes. Or une remise en cause quand on est en situation de responsabilité peut faire peur, du fait que cela peut être assimilé à un échec, à une incompetence ou à une faiblesse.

Je vous propose ici de renverser la proposition. Celui qui se remet en cause est plus « glorieux » en ce sens qu'il montre une tranquillité face au changement, une stabilité intérieure suffisante pour ne pas en avoir peur, un désir d'ajustement permanent et subtil, une curiosité dans la recherche de ce qui permet d'optimiser. A l'inverse, celui qui ne veut pas la remise en cause, montre sa fragilité face au changement, son instabilité intérieure le conduisant à rigidifier ses pratiques contre toute nouveauté. Il montre là son incapacité à s'occuper de ressources humaines dignes de ce nom. Celui qui ne veut pas se remettre en cause, affiche involontairement sa faible capacité à conduire des équipes, à diriger des personnes, à travailler ensemble... il affiche, sans s'en rendre compte, son insuffisance managériale.

Celui qui accepte la remise en cause peut relever la tête (cependant sans orgueil et sans mépris envers ceux qui ne le peuvent pas). Ils sont ceux par qui nous pouvons aboutir à des améliorations. Quant aux autres, ils ont particulièrement besoin de formation. Mais avant les formations (ou dans les formations) ils ont, eux aussi, particulièrement besoin de considération. Paradoxalement, plus on leur reprochera de mal s'y prendre... plus ils continueront à mal s'y prendre.

15.3. De la remise en cause à la mise en œuvre

La joie vient d'un travail réalisé ensemble, avec le projet d'apporter quelque chose à quelqu'un. Les objets ne sont que faiblement source de motivation, même s'il peut aussi y avoir le « bonheur de la chose bien faite » (mais si personne n'apprécie cette chose bien faite, son auteur peut aussi se décourager).

Le cheminement, depuis le producteur jusqu'au client, doit être considéré comme sorte de « chaîne humaine » où la vie circule et s'exprime (le moindre maillon affaibli affaiblit toute la chaîne). C'est elle qui donne la ressource humaine. Certes, il s'y trouve de multiples difficultés (elles aussi sources de stress), mais celles-ci sont surmontées quand l'humain est au cœur de la préoccupation.

Mettre l'humain au cœur de la préoccupation peut sembler gentillet et éloigné des impératifs économiques. Même Carl Rogers était taxé d'angélisme par ses détracteurs quand il parlait d'humanisme (« Rogers fut pris à partie pour ses conceptions qualifiées "d'angéliques" », [de Peretti, 1997, p.116]). Comment en sommes nous arrivés à une sorte d'ignorance de l'humain, tout en parlant de ressources humaines ? Comment tenir compte de l'humain a-t-il fini par ressembler à une faiblesse.

Ce n'est pourtant pas ce que dit le rapport de la commission de **Joseph Stiglitz**, prix Nobel d'économie. Il nous interpelle en nous disant que le PIB n'est pas une donnée fiable pour avoir une perception de la réalité économique et qu'il s'agit aussi de tenir compte de l'humain et de la qualité de vie. Il ressort de cela que tout est intriqué et que de simplement faire émerger quelques chiffres simplistes (aussi sophistiqués soient-ils, ils restent simplistes) peut nous leurrer.

Même les économistes s'en mêlent pour nous réveiller !

Les suicides en entreprise ne sont que les symptômes d'un mal plus profond : une conscience insuffisante de l'humain. On a trop longtemps cru ces données humaines comme accessoires par rapport aux données chiffrées. Comme je l'ai mentionné de nombreuses fois dans cette publication, l'idéalisation de l'objectivité et le mépris pour la subjectivité nous ont quelque peu égarés. Ce fléau, qui tient en ce moment le haut de l'actualité, n'est hélas que l'aspect médiatisé d'une souffrance plus discrète, mais tellement présente, y compris économiquement : épuisement, démotivation, maladies, dépressions (surmédications), arrêts de travail... si on pouvait chiffrer avec précision les conséquences financières globales de ce manque de bonheur, nous verrions avec effarement **le coût de la blessure !**

Le remède n'est pas aisé, mais pas impossible. Et ce n'est même peut être pas si complexe que nous le croyons. Développer de la considération, de l'assertivité, de la communication (dans son sens noble et non juste informationnelle) sont des réponses.

Si vous voulez approfondir ce sujet, je vous invite à parcourir sur ce site les publications mentionnées en [bibliographie](#). Vous y découvrirez que la blessure n'est pas la seule possibilité et qu'il s'en faut de peu pour que cette joie refasse surface.

Comme le disait **Philippe Davezies**, « l'homme seul travaille et jamais comme une machine ». Il ajoute que l'homme aime le travail, pourvu qu'il s'agisse vraiment de travail.

Revenir vers l'humain, ce n'est pas se tourner vers de la niaise guimauve idéologique. C'est enfin réaliser où se trouve le véritable pillier, le roc sur lequel bâtir. La ressource, l'assise véritable se trouve dans le sujet et non dans l'objet.

Après la révolution industrielle, nous assistons désormais à une révolution existentielle. Nous réalisons à quel point c'est le sujet qui est source de l'objet et non l'inverse. Nous réalisons que quand l'humain se met au service de l'objet et le vénère, les saveurs de la vie s'effondrent là où elles semblaient prometteuses. Sans doute fallait-il passer par ces étapes douloureuses, car la conscience ne s'acquière hélas souvent qu'à ce prix, tant nous rechignons à y ouvrir notre sensibilité. Je suis pourtant convaincu qu'on aurait pu engendrer moins de détresse.

Responsables, dirigeants, cadres, chefs d'équipe peuvent prendre tout cela en compte, et se débarrasser des vieilles croyances, non seulement pour le plus grand bien de leurs collaborateurs, mais aussi pour le leur... et pour la santé de leur entreprise.

Je sais, pour en avoir formé beaucoup, qu'ils n'en sont pas si loin. Ils manquent simplement de données justes pour une saine remise en cause. **Rappelons-nous que la remise en cause n'est pas signe de faiblesse, au contraire !**

La blessure a eu lieu. Veillons à ce qu'elle n'enfle pas plus. **Faisons que ceux qui en ont été victimes ne l'aient pas été en vain.** Ayons envers eux la gratitude que nous leur devons de nous avoir réveillés. Tâchons de retrouver la joie que peut nous donner notre travail en ne nous éloignant plus de la vie, en ne nous éloignant plus de l'humain, en ne nous éloignant plus de nous-mêmes ou d'autrui.

Faisons en sorte qu'il y ait aussi de la vie au travail.

Thierry TOURNEBISE

Bibliographie

Abric, Jean-Claude

-*Psychologie de la communication* - Armand Colin, Paris 1999

Beauvallet, Maya

Les stratégies absurdes – *Comment faire pire en croyant faire mieux* - Seuil, 2009.

Davezies, Philippe

-*Éducation permanente n°116/1993-3*

De Peretti André

-Présence de Carl Rogers – Erès, 1997

Maslow Abraham

-Etre humain - Eyrolles, 2006

-Devenir le meilleur de soi-même – Eyrolles, 2008

Mucchielli, Roger

-*L'entretien de face à face dans la relation d'aide* - ESF, Issy les Moulinaux 2004

Rogers, Carl

-*Le développement de la personne* – Interéditions, 2005

-*La relation d'aide et la psychothérapie* – ESF 1996

-*Psychologie existentielle* – Editions Epi, 1971

Spitz, René Árpád

-De la naissance à la parole. La première année de l'enfant - PUF 1968

Stiglitz, Joseph

<http://www.letlegramme.com>

Tournebise Thierry

-*L'art d'être communicant* - Dangles, 2008

-*L'écoute thérapeutique* - ESF 2001-2005 et prochainement réédité en 2009

-*Chaleureuse rencontre avec soi-même* - Dangles, -1996

site www.maieusthesie.com

-[La bonne distance dans le management](#) (janvier 2001)

-[Assertivité](#) (septembre 2001)

-[Les pièges de l'empathie](#) (novembre 2000)

-[Reformulation](#) (novembre 2002)

-[Le danger de convaincre](#) (juin 2002)

-[Stress et mieux être](#) (novembre 2001)

-[Abraham Malsow](#) (octobre 2008)

-[Apaiser violence et conflits](#) (Juin 2003)

Présentation du Pack « Communication »

J'ai réuni dans ce pack mes publications en ligne concernant la communication. Plutôt que de les imprimer séparément en les prenant sur le net (où elles sont toutes librement accessibles), vous les trouverez ici rassemblées dans un seul document hiérarchisé, présenté avec une table des matières et le titre de chaque partie en haut de page pour naviguer facilement dans l'ensemble du texte. Ce document est paginé pour être imprimé recto-verso afin d'occuper un plus faible volume de feuilles.

Vous y trouverez décrits de façon explicite l'Assertivité (s'affirmer tout en respectant l'autre), le danger de convaincre, ainsi que les subtilités de la reformulation, de l'affirmation de soi, du stress, des conflits, et également leurs prolongements concrets dans l'accueil, le management, la recherche d'emploi, sans oublier notre vie personnelle, notamment au niveau du couple.

Naturellement ces documents seront avantageusement complétés par ceux sur les pièges de l'empathie, la résilience, la communication thérapeutique, présents dans le pack « praticien » ou par celui sur Abraham Maslow, ou sur l'éloge de la différence, ou sur goûter un supplément de vie dans le pack « Des pensées et des hommes » ou par celui sur la mère et l'enfant dans le pack « psychopathologie »

Ce document traitant de la communication permet de découvrir des précisions de langage inédites, notamment concernant la différence entre le relationnel et le communicationnel. On est communicant (ouvert) quand on priorise l'individu (le quelqu'un), et on est relationnel (relié) quand on priorise l'information (le quelque chose) [et non l'inverse comme on le croit trop souvent].

Ce document permet d'accéder à des concepts nouveaux et simples (mais surtout pas simplistes) concernant la communication si souvent abordée depuis des décennies, mais restée hélas trop imprécise et confuse.

C'est dans cet esprit de précision et d'humanisme que j'ai réuni ces quelques textes. Je vous en souhaite une savoureuse lecture... et que vous trouviez autant de plaisir à les lire que j'en ai eu à les écrire.