

**Dr Thomas Gordon**

Avec la collaboration de Noel Burch

# **Relations efficaces**

**Comment construire et maintenir  
de bonnes relations**

**L**orsque vous entendez le mot relation, à quoi pensez-vous ? Pour la majorité d'entre nous, ce mot évoque la relation étroite, intime, que nous entretenons avec un partenaire ou un conjoint. Nous pensons alors aux relations les plus importantes de notre vie. Mais réfléchissez un peu à ceci : beaucoup de personnes autres que nos proches sont en mesure d'exercer une influence considérable, tant positive que négative, sur notre existence.

Contrairement à beaucoup d'autres ouvrages de psychologie populaire, celui-ci ne contient pas de recettes magiques pour résoudre des problèmes précis. En revanche, vous y trouverez des méthodes qui vous permettront d'acquérir les compétences nécessaires à la découverte des solutions qui vous conviennent.

Dans ce livre, vous apprendrez à harmoniser toutes ces relations,

à accroître votre influence, à éclaircir les malentendus, à mobiliser la collaboration et à renouer des relations rompues.



*Le docteur Thomas Gordon, psychologue, est l'auteur des best-sellers Parents efficaces, Enseignants efficaces et Comment apprendre l'autodiscipline aux enfants, parus également au Jour, éditeur. Ses livres ont été traduits dans une vingtaine de langues et ses séminaires de formation ont aidé des millions de personnes à travers le monde.*

16 € TTC

ISBN 2-8904-4719-7

A standard linear barcode representing the ISBN 2-8904-4719-7. It consists of vertical black bars of varying widths on a white background.

9 782890 447196

**Relations  
efficaces**

**Données de catalogage avant publication (Canada)**

Gordon, Thomas

Relations efficaces: comment construire et maintenir de bonnes relations

Traduction de: Good relationships

1. Relations humaines. 2. Communication interpersonnelle. 3. Résolution de problème. 4. Conflit interpersonnel. I. Burch, Noel. II. Titre.

BF637.C45G6714 2002

158.2

C2001-941837-X

**DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS:**

Pour le Canada

et les États-Unis:

**MESSAGERIES ADP\***

955, rue Amherst

Montréal, Québec

H2L 3K4

Tél.: (514) 523-1182

Télécopieur: (514) 939-0406

\* Filiale de Sogides ltée

Pour la France et les autres pays:

**VIVENDI UNIVERSAL PUBLISHING SERVICES**

Immeuble Paryseine, 3, Allée de la Seine

94854 Ivry Cedex

Tél.: 01 49 59 11 89/91

Télécopieur: 01 49 59 11 96

**Commandes:** Tél.: 02 38 32 71 00

Télécopieur: 02 38 32 71 28

Pour la Suisse:

**VIVENDI UNIVERSAL PUBLISHING SERVICES SUISSE**

Case postale 69 - 1701 Fribourg - Suisse

Tél.: (41-26) 460-80-60

Télécopieur: (41-26) 460-80-68

Internet: [www.havas.ch](http://www.havas.ch)

Email: [office@havas.ch](mailto:office@havas.ch)

**DISTRIBUTION: OLF SA**

Z.I. 3, Corminboeuf

Case postale 1061

CH-1701 FRIBOURG

**Commandes:** Tél.: (41-26) 467-53-33

Télécopieur: (41-26) 467-54-66

Email: [commande@ofl.ch](mailto:commande@ofl.ch)

Pour la Belgique et le Luxembourg:

**VIVENDI UNIVERSAL PUBLISHING SERVICES BENELUX**

Boulevard de l'Europe 117

B-1301 Wavre

Tél.: (010) 42-03-20

Télécopieur: (010) 41-20-24

<http://www.vups.be>

Email: [info@vups.be](mailto:info@vups.be)

---

Pour en savoir davantage sur nos publications,

visitez notre site: [www.edjour.com](http://www.edjour.com)

Autres sites à visiter: [www.edhomme.com](http://www.edhomme.com) • [www.edtypo.com](http://www.edtypo.com)

[www.edvlb.com](http://www.edvlb.com) • [www.edhexagone.com](http://www.edhexagone.com) • [www.edutilis.com](http://www.edutilis.com)

---

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d'impôt pour l'édition de livres – Gestion SODEC.

L'Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec pour son programme d'édition.

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Programme d'aide au développement de l'industrie de l'édition (PADIÉ) pour nos activités d'édition.

© 2001, Thomas Gordon

© 2003, Le Jour, éditeur,  
une division du groupe Sogides,  
pour la traduction française

Tous droits réservés

Titre original: *Good Relationships: What Makes Them, What Breaks Them*

Dépôt légal: 2<sup>e</sup> trimestre 2003

Bibliothèque nationale du Québec

ISBN 2-8904-4732-4

**Dr Thomas Gordon**

Avec la collaboration de Noel Burch

# **Relations efficaces**

**Comment construire et maintenir  
de bonnes relations**

Traduit de l'américain par  
Marie-Luce Constant



# Avant-propos

Lorsque vous entendez le mot « relation », à quoi pensez-vous ? Pour la majorité d'entre nous, ce mot évoque la relation étroite, intime que nous entretenons avec un partenaire ou un conjoint. Nous pensons alors aux relations les plus importantes de notre vie. Et à juste titre. Mais réfléchissez un peu à ceci : beaucoup de personnes autres que nos proches sont en mesure d'exercer une influence considérable, tant positive que négative, sur notre existence.

Dans ce livre, vous apprendrez à harmoniser toutes ces relations, à accroître votre influence, à éclaircir les malentendus, à mobiliser la collaboration et à renouer des relations rompues.

À la page 10 on trouve un diagramme que vous pourrez compléter en y inscrivant le nom de vos relations, afin de les cerner avec précision et, peut-être, de déterminer le degré auquel chacune influence votre vie personnelle et professionnelle. Inscrivez votre nom dans le cercle central, puis les noms des autres dans les satellites. Vous pouvez inscrire soit les noms, soit, si vous préférez, des catégories – « amis », « collègues », « enfants » – et ainsi de suite. N'hésitez pas à ajouter des satellites. Si vous n'aimez pas écrire dans les livres, reproduisez le diagramme sur une feuille.

Parmi les gens qui se sont livrés à cet exercice, beaucoup ont été étonnés de constater le nombre de relations qu'ils entretenaient

et leur complexité. C'est justement le but recherché : vous aider à évaluer vos relations quotidiennes et leur diversité.

Une fois que vous aurez rempli tous les cercles de ce diagramme, cochez toutes les relations qui vous semblent perturbées ou difficiles, celles qui, selon vous, pourraient être améliorées.

Contrairement à beaucoup d'autres ouvrages de ce type, celui-ci ne contient pas de « recettes » destinées à vous permettre de résoudre des problèmes précis. J'ignore quelles seraient les solutions à apporter à vos difficultés et je doute fort que quelqu'un d'autre soit capable de vous en fournir. En revanche, ce que je peux vous offrir, ce sont quelques méthodes qui vous permettront d'acquérir les compétences nécessaires à la découverte des solutions qui vous conviennent. Étant donné que les problèmes vous sont propres, les solutions le seront sans doute aussi. Si vous apprenez à utiliser les outils fournis dans ce livre, vous ne vous contenterez plus de désirer de bonnes relations, vous jouirez de relations d'une qualité extraordinaire, le type de relation décrite dans le manifeste « Mes relations » que vous trouverez à la page suivante.

Il y a bien des années, certaines personnes qui avaient suivi mon cours de formation destiné aux parents m'ont demandé d'énoncer ma philosophie des relations. C'est ainsi qu'est né le manifeste « Mes relations ».

Au demeurant, ce livre s'articule autour de ce manifeste et je suis persuadé que si vous essayez de vous en inspirer, vous vivrez plus heureux, en meilleure santé et peut-être plus longtemps. Non seulement vous le trouverez à la page suivante, mais vous pourrez lire des extraits au fil du texte et, enfin, en conclusion. Trop, c'est trop, me direz-vous ? Peut-être. Mais lisez-le avant de rendre votre verdict.

## Mes relations

Toi et moi vivons une relation que j'apprécie et que je veux sauvegarder. Chacun de nous est unique et a ses valeurs et ses besoins.

Pour mieux connaître nos valeurs et comprendre nos besoins, appliquons-nous à communiquer ouvertement et franchement.

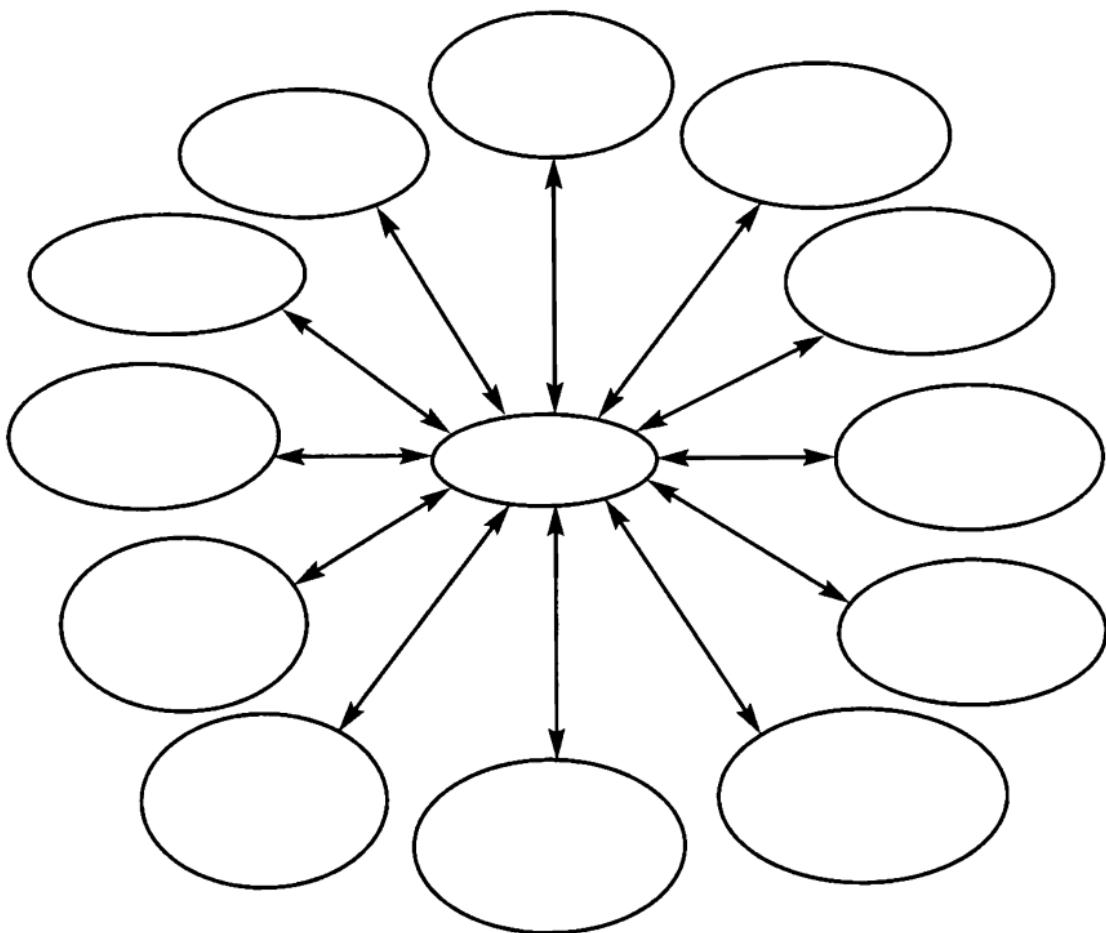
Quand tu éprouveras des problèmes, je t'écouterai avec acceptation pour t'aider à trouver tes propres solutions. Je respecterai aussi ton droit de choisir tes propres croyances, si différentes soient-elles des miennes.

Quand ton comportement m'empêchera de satisfaire mes besoins, je te dirai ouvertement et franchement comment cela m'affecte, car j'ai confiance que tu essaieras de changer ce comportement qui m'est inacceptable. Aussi, quand mon comportement te sera inacceptable, je t'encourage à me dire ouvertement et franchement comment cela t'affecte, pour que je puisse essayer de le changer.

Quand nous avons un conflit, engageons-nous à le résoudre sans tenter de gagner aux dépens de l'autre. Je respecte tes besoins et je respecte aussi les miens. Efforçons-nous alors de trouver des solutions acceptables pour toi et pour moi. Alors tes besoins seront satisfaits et les miens aussi. Personne ne perdra. Nous y gagnerons tous les deux.

Ainsi, nous aurons une relation où chacun de nous pourra devenir ce qu'il est capable d'être. Et nous pourrons poursuivre notre relation dans le respect mutuel, l'amour et la paix.

Thomas Gordon



# Relations, pouvoir et réalité

**J**e l'ai entendu dire tellement souvent en termes très différents que cela résume sans doute la manière dont nous envisageons nos relations : « J'entretiens une nouvelle relation » ou « J'ai rompu ma relation » ou encore « C'est la fin de cette relation », « Toutes mes relations commencent bien, mais finissent mal ». Nous savons tous ce que cela veut dire. Nous avons l'impression que les relations ont un début et une fin bien précis... Mais peut-être faisons-nous erreur.

Envisageons la question sous un autre angle : nous sommes tous en relation perpétuelle les uns avec les autres. À partir de là, il devient possible de modifier la forme de nos relations. Nous passons notre vie à entretenir des relations avec les autres ; certaines sont intimes, par exemple avec notre famille et nos amis, d'autres plus distantes, avec nos collègues, enseignants, conseillers, entraîneurs et ainsi de suite. Nous nouons des relations avec des gens auxquels nous parlons, sans vraiment apprendre à les connaître. Nous nous rapprochons des gens ou, au contraire, nous nous en éloignons, mais qu'à cela

ne tienne, il s'agit toujours d'une relation. Poètes, philosophes et théologiens ont disséqué, avec beaucoup plus d'éloquence que je ne saurais le faire, notre lien avec autrui, tout son potentiel et toutes les responsabilités qu'il entraîne. Accroître la qualité de ses relations est une responsabilité qui n'a pas à être lourde. C'est au contraire l'occasion rêvée d'harmoniser nos relations en y apportant des changements de fond.

On a demandé à des étudiants d'université de remplir un questionnaire sur leurs relations, celles qu'ils jugeaient les meilleures et les pires. Certaines questions portaient sur les relations que les étudiants entretenaient avec des « égaux », tels que des amis, partenaires, frères et sœurs, etc. D'autres portaient sur les relations plus hiérarchiques, avec leurs supérieurs, enseignants, professeurs, parents, etc. On a demandé aux étudiants de décrire toutes ces relations. Les résultats ont été absolument fascinants.

À la rubrique des « pires », les étudiants ont qualifié les relations de « manipulations », « dominations », « injustes », « inégales ». Pour les personnes manipulatrices et dominatrices, ont-ils expliqué, tout est noir ou blanc, bien ou mal, excellent ou exécrable. Naturellement, ce sont toujours elles qui ont raison. Cette intolérance a suscité chez les répondants un sentiment d'incompétence et d'impuissance. Les personnes qui se servent de leur situation élevée au sein de la hiérarchie pour gagner, pour parvenir à leurs fins aux dépens des autres, engendrent un sentiment d'insécurité et de honte chez leurs victimes, qui finissent par se méfier d'elles-mêmes et des autres. Pour décrire ce que suscitent en eux ces relations nuisibles, les étudiants ont utilisé des termes révélateurs : « écrasés », « exploités », « dominés ».

Les répondants conviennent que ces relations inégales sont toujours injustes. Elles entraînent toujours des rapports de force, un gagnant et un perdant. Les personnes dominantes gagnent, écrasent et maltraitent les autres, en exploitant le pouvoir qu'elles détiennent à titre personnel ou professionnel en tant que parents, enseignants, directeurs, etc. Les perdants sont

contraints d'accepter des relations aussi inégales parce que leur situation hiérarchique est inférieure, parce qu'ils sont écrasés, dépendants et ont besoin de ceux qui les dominent.

Ensuite, les étudiants ont cerné les ingrédients de leurs « meilleures » relations : le respect, la considération, la confiance, la sincérité, le soutien et une bonne communication. Ils estiment que ces relations encouragent le rapprochement, la compassion, la compréhension et le respect des différences. Lorsque les autres possèdent ces qualités, ont-ils estimé, les relations sont forcément harmonieuses, quels que soient les écarts hiérarchiques.

Ces étudiants ont affirmé que leurs relations les plus positives étaient une source d'épanouissement, de joie et de bonheur, de force morale et de plénitude. Ils résument ainsi l'essentiel :

*« Nos relations les plus harmonieuses suscitent en nous le sentiment d'être appréciés des autres. Elles nous rapprochent et nous donnent confiance aux autres. Contrairement à la plupart des autres relations, le lien réciproque enrichit et soutient les deux parties, tout en leur donnant de la force et du courage. »*

Cette étude a cerné ce que nous avons tous appris, je crois, avec l'expérience de la vie : le principal obstacle à une relation saine et heureuse est un rapport de forces entre personnes ou entre groupes. Si une personne ou un groupe est en mesure de contraindre une autre personne ou un autre groupe à faire quelque chose que l'autre ne veut pas faire, la relation en souffrira. C'est ce type de relation déséquilibrée que les étudiants ont qualifié de rapport de forces, qui suscite en eux un sentiment d'impuissance et leur donne l'impression d'être exploités et dominés.

Comme cela est essentiel pour comprendre les relations interpersonnelles, étudions maintenant le sens des termes « pouvoir » et « autorité », et voyons comment les humains parviennent à se procurer ces armes.

## POUVOIR ET AUTORITÉ

Notons d'abord qu'il existe plusieurs types d'*autorité*. Le premier accompagne la compétence dans un domaine particulier et se trouve donc très apprécié. Par exemple, si votre voiture tombe en panne, vous serez très heureux de la confier à un mécanicien qualifié, une autorité en mécanique. Votre médecin, du moins l'espérez-vous, est une autorité dans le domaine de la santé et du traitement de la maladie. Vous souhaitez confier vos enfants à des enseignants et à des entraîneurs qui font autorité dans l'éducation et le sport. Il nous arrive d'affirmer qu'un tel « est une autorité en économie » ou qu'une telle « s'exprime avec autorité ». Nous recherchons les personnes dont l'autorité provient de la connaissance, de l'expérience, de la formation, de la sagesse et de l'éducation. Nous sommes prêts à les rémunérer généreusement. Il est extrêmement rare que ce type d'autorité soit la source de relations problématiques.

Vient ensuite l'autorité engendrée par un titre professionnel, par une description de fonctions sur laquelle tout le monde est parfaitement d'accord. Par exemple, la police détient l'autorité d'émettre des procès-verbaux de contravention, le président d'une réunion celle d'ouvrir et de clore le débat, le juge celle de rendre un verdict sur une question juridique, le rédacteur en chef d'un quotidien celle d'envoyer les journalistes en mission, etc. L'autorité engendrée par ce genre de situation cause très rarement des problèmes, puisqu'on accepte ces fonctions, qu'on les juge légitimes et qu'on s'accorde à ce sujet.

Un troisième type d'autorité est engendré par un contrat ou une entente, qui peut aller d'une simple poignée de main à un traité multilatéral entre nations. Certains avocats ou notaires se spécialisent dans le droit contractuel et sont parfaitement qualifiés pour rédiger des documents qui décrivent clairement les obligations et conditions des parties. Toutefois, la majorité des ententes sont de type officieux. Par exemple, les enfants résolvent fréquemment les conflits par des compromis du genre : « Je t'aiderai à faire tes devoirs si tu promets de venir jouer au basket

avec moi ensuite. D'accord ? Serrons-nous la main. » Les enseignants négocient des ententes avec leurs élèves, les gestionnaires avec leurs collaborateurs, les maris avec leurs femmes, les parents avec leurs enfants, les amis avec leurs amis. Ces « contrats » préviennent les problèmes ultérieurs ou évitent que les sempiternelles questions reviennent régulièrement sur le tapis.

Ce qui nuit aux relations, c'est le type d'autorité qui repose sur le pouvoir, qui domine, écrase et constraint, qui nous oblige à agir contre notre gré. Si vous avez été dans l'armée, vous saurez exactement de quoi je parle. Mais même si tel n'est pas votre cas, vous aurez certainement eu l'occasion de vous retrouver du côté des perdants, manipulé par ceux qui ont gagné à vos dépens.

Dans l'armée, il faut absolument obéir aux ordres, même si nous ne sommes pas d'accord. Les forces armées ne pourraient guère exister en l'absence de cette obéissance aveugle. Mais c'est la seule exception. Au sein d'un couple ou d'une famille, d'une école ou d'une entreprise, il doit y avoir des choix. Ces choix permettent de s'épanouir dans ses relations.

On m'a souvent demandé quelle était la source du pouvoir. Parfois, les gens qui me posent cette question espèrent qu'il existe véritablement une source inconnue ou occulte, à laquelle ils pourraient puiser pour commencer à remporter des victoires, là où ils étaient toujours perdants. Malheureusement, cette source secrète de pouvoir est tout aussi mythique que la fontaine de jouvence.

Voici ce que je réponds : « Le pouvoir est engendré par la capacité de récompenser ou de punir. En d'autres termes, c'est la capacité d'imposer du plaisir ou de la douleur. Les personnes qui abusent de leur pouvoir savent manipuler la carotte et le bâton pour obtenir ce qu'elles désirent. Si le coup de bâton provoque une douleur suffisante ou si la carotte est suffisamment tentante, elles se font obéir. »

Toutefois, cette obéissance a un prix. Les gens dominés ne font pas qu'obéir. Pour conserver leur intégrité personnelle, ils adoptent des comportements qui leur permettent d'ac-

cepter l'idée qu'on les oblige à agir contre leur gré. Ces comportements, que l'on appelle « mécanismes d'adaptation », entrent dans trois catégories : combat, fuite, soumission. On se bat quand on résout la situation par la rébellion, la résistance, le défi et la vengeance. On fuit quand on essaie de s'évader, au sens propre ou figuré. On se retire dans sa coquille, on prend la poudre d'escampette, on révasse, on fantasme, on se réfugie dans l'alcool ou les stupéfiants... et on finit par tomber malade.

On se soumet quand on est enfant, étudiant, employé, mais on risque fort d'en pâtir dans sa santé. Obéir aux ordres ou « respecter l'autorité », surtout lorsque les ordres sont en contradiction avec des besoins importants, s'apprend généralement durant l'enfance. Mais c'est aussi un comportement que nous pouvons conserver à l'âge adulte. Pourtant, la soumission a des répercussions désastreuses sur l'affirmation de soi et l'autonomie en général. Quand on résout les conflits d'autorité par la soumission, on devient généralement passif, dépourvu d'initiative et dépendant ; un employé soumis est médiocre et difficile à vivre, quelle que soit la relation, car bien qu'il se montre doux et docile en apparence, il est tiraillé par la colère et l'hostilité.

Pour savoir comment vous réagissez, je vous suggère de faire un exercice que nos formateurs ont proposé à des centaines de milliers de participants. Sur une feuille, tracez quatre colonnes. En haut de celle de gauche, inscrivez : *Ce qu'on m'a obligé à faire*. En haut de la deuxième colonne, inscrivez : *Qui m'a obligé à le faire*. En haut de la troisième colonne, inscrivez : *Comment j'ai réagi*. Et en haut de la colonne de droite, inscrivez : *Ce que j'ai ressenti, ce que j'ai fait ensuite*.

Maintenant, retournez en arrière, à l'école primaire. Quelqu'un vous a obligé à agir contre votre gré. Qui ? Que vous a-t-on fait faire ? Qu'avez-vous ressenti ? Qu'avez-vous fait ensuite ?

Recommencez cet exercice en vous rapprochant dans le temps, peut-être à l'adolescence. Enfin, cherchez dans votre mémoire une occasion plus récente.

Nous découvrons que la manière dont ce pouvoir est exercé change simplement la nature du problème. Par exemple, durant une de nos formations, le directeur d'une école secondaire s'est souvenu d'avoir été expulsé temporairement de sa classe, lorsqu'il avait dix ans, parce qu'il avait eu l'audace de lancer un avion de papier dans la salle. La honte qu'il a alors ressentie l'a incité à courir en cachette jusqu'au terrain de stationnement pour dégonfler les pneus de la voiture de l'un des enseignants. Son geste de perturbation de la bonne marche d'un cours a dégénéré en acte de vandalisme.

Cela vous dit-il quelque chose ? Avez-vous réagi d'une manière quelconque ? Les milliers de gens qui se sont livrés à cet exercice ont produit des listes presque identiques. Voyez si vos réactions figurent sur la liste ci-dessous.

Rébellion, désobéissance

Représailles, vengeance, contestation

Mensonge, dissimulation de la vérité

Colère, rage

Violation du règlement

Blâme des autres, commérages

Domination, contre-attaque

Conspiration avec d'autres, création d'alliance

Recherche de l'approbation

Retrait, fantasmes

Fuite, abandon de l'emploi ou de la tâche

Défaite, abandon

Indifférence calculée, silence volontaire

Rivalité, besoin de gagner

Désespoir, dépression, larmes

Crainte, timidité, effacement

Maladie

Boulimie suivie de régime draconien

Soumission, obéissance, acceptation

Alcoolisme, toxicomanie

Tricherie, plagiat

L'utilisation de l'un ou de plusieurs de ces mécanismes en réaction à la coercition est tout à fait prévisible, voire inéluctable. Sous cet angle, c'est un argument puissant à l'encontre de ce genre d'exercice du pouvoir ou de l'autorité, car il corrompt tout, les puissants comme les faibles et, naturellement, les relations. Comme dit le proverbe : « Le pouvoir corrompt et le pouvoir absolu corrompt absolument. » Même s'il refuse d'admettre qu'il est corrompu, chaque dirigeant, parent, supérieur ou patron sait quelle énorme quantité d'énergie il doit déployer pour « gérer » des êtres humains, surtout lorsqu'ils n'ont guère envie de se laisser gérer.

Il existe d'autres méthodes que la coercition pour persuader les autres d'agir comme vous l'entendez. Nous en reparlerons en détail plus loin. Mais pour le moment, j'aimerais vous fournir des informations et résultats de recherches sur les problèmes relationnels, qui provoquent tant de souffrance dans notre société à l'orée de ce millénaire.

### Mes relations

*Toi et moi vivons une relation que j'apprécie et que je veux sauvegarder. Chacun de nous est unique et a ses valeurs et ses besoins.*

## CHAPITRE

# Problèmes relationnels

C'est seulement après avoir entamé les travaux qui devaient servir à ce livre que je me suis rendu compte de la gravité et du nombre des problèmes relationnels. J'étais au courant des plus flagrants, dont j'entendais forcément parler aux nouvelles télévisées ou en lisant mon journal le matin. Mais au fur et à mesure que je me plongeai dans les recherches, les revues professionnelles et les livres spécialisés, je constatai avec effarement que la situation était bien plus grave que je croyais, même si les problèmes n'étaient pas suffisamment sensationnels ou s'ils étaient beaucoup trop courants pour faire les manchettes.

Ces «problèmes» sont inhérents à la condition humaine, puisqu'ils apparaissent dès que nous entrons en relation avec les autres, ce que nous faisons toute notre vie. Les humains vivent en société. Nous vivons, travaillons et nous amusons avec les autres. Nous nous définissons à partir de ceux avec lesquels nous entrons en contact et des groupes auxquels nous appartenons. S'il n'existe pas de groupe, nous en créons un et invitons les autres à se joindre à nous.

La solitude prolongée nous pèse et nous nous efforçons de pallier la douleur en nouant des liens. Mais, paradoxalement, ce sont ces relations interpersonnelles qui sont à l'origine de nos problèmes les plus aigus. J'ai souvent entendu femmes et hommes affirmer, en parlant des membres du sexe opposé: « Nous ne pouvons vivre sans eux – ou sans elles – et nous ne pouvons vivre avec eux – ou avec elles. » Pour beaucoup de gens, c'est l'évidence même.

Les spécialistes affirment que les relations s'entretiennent au moyen de ce qu'ils appellent un « renforcement intermittent », c'est-à-dire lorsque les avantages sont suffisants pour nous inciter à tolérer les inconvénients. Et si tel est le cas, la question qu'il convient alors de se poser est la suivante: *Comment réduire les inconvénients au minimum tout en accroissant les avantages au maximum?*

## MARIS ET FEMMES

Par les temps qui courrent, on a tendance à considérer les statistiques du divorce comme l'indice de la situation catastrophique du mariage.

Le divorce en soi n'est pas nécessairement mauvais signe. Dans certains cas extrêmes, il peut sauver la vie de l'un des conjoints. Mais bien que le pourcentage de divorces ne soit pas aussi élevé ni aussi dangereux pour la société qu'on l'estime parfois, il est effectivement révélateur de situations problématiques.

Tout cela, c'est sans compter les mariages ratés que les conjoints ne se résolvent pas à rompre, pour toutes sortes de raisons. Pourtant, nous connaissons bien les conséquences des mariages malheureux: maladie physique, détresse mentale ou émotive, violence, suicide et homicide. Comme si cela ne suffisait pas, de nouveaux témoignages révèlent que le stress d'un mariage malheureux peut détériorer le système immunitaire et accroître le risque de maladie.

Lorsqu'une famille vit une période de bouleversements, une séparation des parents, un divorce ou des querelles incessantes,

les enfants en souffrent. Ils deviennent dépressifs et leurs résultats scolaires s'en ressentent. Ils deviennent lunatiques, renfermés et, en général, finissent par dépérir.

Les conflits et la violence au sein d'un couple se répercutent également sur la vie professionnelle. En effet, lorsque le rendement d'un employé baisse, c'est le plus souvent à cause de problèmes conjugaux. L'absentéisme, les retards et la maladie font des ravages. Le taux d'accidents augmente également, ainsi que l'alcoolisme et la toxicomanie. Et par conséquent, les frais médicaux augmentent considérablement.

Tous les couples vivent des conflits, mais dans certains cas, la situation dégénère pour aboutir à la violence, simplement parce que les conjoints ne connaissent pas d'autres moyens de s'en sortir. Notons également que la violence conjugale est liée à la violence entre enfants (Tolan et Guerra, 1994). Pourquoi pas? Lorsque les parents résolvent leurs différends, disputes et désaccords par la violence, les enfants apprennent à en faire autant. Rien d'étonnant à ce que les scientifiques aient découvert que les adultes violents sont généralement nés au sein de familles violentes. On croirait que ce genre d'enfance douloureuse inciterait plutôt les gens à faire tout ce qui est en leur pouvoir pour échapper, une fois adultes, à des situations susceptibles d'engendrer de nouvelles souffrances, mais tel n'est pas le cas. Il s'agit d'ailleurs d'une constatation cruciale, car nous savons sans l'ombre d'un doute que *la manière dont les conjoints résolvent leurs conflits est le facteur le plus important pour déterminer si le mariage survivra* (Markman, 1981).

Il existe au moins deux types de violence conjugale. La première, c'est la violence ordinaire, qui se manifeste lorsque la colère éclate et qu'une querelle dégénère. Les études révèlent que plus du tiers de tous les couples se livrent à une forme ou une autre d'agression physique : ils se lancent des objets, se giflent ou se bousculent, mais heureusement, peu de conjoints vont jusqu'à étrangler ou battre l'autre (Pan, Neidig et O'Leary, 1994). Il est intéressant de noter que dans ces situations, les femmes peuvent se montrer aussi violentes que les hommes.

La violence envers les femmes est une tout autre affaire. Les hommes (et quelques femmes) qui attaquent leur partenaire semblent être prêts à faire tout ce qui est nécessaire pour établir et conserver au moins l'illusion d'une domination absolue. Des millions de femmes sont ainsi victimes de violence répétée.

Les hommes évitent généralement de discuter de leurs soucis ou de leurs problèmes. Ils réagissent par la défensive et se retirent dans leur coquille. Les femmes s'extériorisent davantage et c'est pourquoi leurs « attaques » sont surtout verbales. Les deux sexes ont tendance à manifester leurs doléances sous forme d'une critique qui vise leur partenaire, lequel se sent injustement jugé et blâmé (Gottman, 1994).

Pour couronner le tout, nombreux sont les couples malheureux qui ont des enfants ou s'apprêtent à en avoir. Il est alors possible que le stress supplémentaire qu'engendre le rôle de parent devienne intolérable, surtout lorsqu'on ajoute à l'absence de préparation et au peu du soutien qu'offre notre société aux futurs parents.

## PARENTS ET ENFANTS

Lorsque je recevais des gens en consultation, il m'arrivait d'être surpris que mes clients jugent anormal ou dangereux de vivre des situations conflictuelles avec leurs enfants. Ils estimaient que cela ne devrait jamais exister, tout au moins dans *leur* famille. Et pourtant, les conflits se produisent au sein de toutes les familles.

Le conflit parent-enfant ne se limite pas à l'adolescence ou à un autre moment de la vie. Selon les conclusions d'une étude, des disputes complexes se produisent entre parents et enfants âgés de deux à trois ans, environ trois fois par heure (Dunn et Munn, 1987). Des disputes plus simples se produisent près de quatre fois par heure. D'autres chercheurs ont constaté qu'en moyenne 18 disputes entre parents et enfants se produisent pendant les repas pris en famille, la plupart se terminant par un

match nul (Vachinich, 1984). À moins qu'ils ne soient résolus de manière constructive, les conflits parents-enfants peuvent se répercuter considérablement sur l'adaptation personnelle et sociale de l'enfant. On relie aujourd'hui des relations stressantes avec les parents à des troubles de l'adolescence, qui peuvent aller du manque d'estime de soi au suicide, en passant par la toxicomanie (Montemagur, 1991).

Pour une large part, c'est la manière dont les parents réagissent au comportement inacceptable de leurs enfants qui est cause du stress au sein des familles. Devant cette situation, la plupart des parents, même ceux qui se sont promis de ne jamais réagir par la violence, s'efforcent d'y remédier en imposant à l'enfant une forme quelconque de punition. Mais, à quelques rares exceptions près, c'est en pure perte. Lorsque les parents constatent qu'une modeste sanction n'a pas l'effet désiré, ils ont tendance à accroître l'intensité de la punition, jusqu'à la violence physique. Les services sociaux enregistrent les cas de violence parentale par millions. Et il ne s'agit là que des cas déclarés! Nous ignorons le nombre de cas réels et il nous est impossible d'évaluer les dégâts qu'ils provoquent.

Des milliers d'enfants meurent des suites d'actes de violence ou de la négligence des parents ou tuteurs.

Les recherches révèlent que les châtiments corporels sont toujours à l'origine de l'agressivité manifestée par les adolescents et, ultérieurement, les adultes, notamment lorsque ce comportement revêt une forme antisociale, telle que la délinquance et la criminalité (Greven, 1991). Par conséquent, la punition a l'effet contraire de l'effet recherché par les parents.

Des chercheurs ont constaté que dans un groupe de 400 enfants qui n'avaient jamais été battus par leurs parents, les probabilités que l'un d'entre eux se montre ultérieurement violent envers les parents étaient quasi inexistantes. En revanche, parmi un groupe d'enfants qui avaient subi des châtiments corporels, la moitié avaient eux-mêmes frappé leurs parents l'année précédente.

En affaires, il existe un dicton: *Si ça ne marche pas, il faut laisser tomber.* En général, les chefs d'entreprise n'ont aucune

difficulté à respecter ce principe. Pourtant, on ne songe guère à l'appliquer à l'éducation des enfants. Il est clair que le châtiment corporel n'est pas une méthode efficace et que nous devrions le bannir de notre répertoire d'éducation. L'ennui, c'est qu'en dehors du bâton, les parents ne connaissent que la carotte, soit un système qui repose sur la récompense ou l'« achat » de la bonne conduite (ce qui ne marche pas non plus...) et une indulgence exagérée, qui laisse les enfants faire leurs quatre volontés. Si la punition transforme les enfants en petites brutes, l'indulgence les rend égocentristes, impolis, dépourvus de toute considération et extrêmement déplaisants. Ce n'est pas non plus l'idéal.

Heureusement, il existe un moyen d'échapper au piège des méthodes extrêmes dont nous venons de parler. Il repose sur les principes qui sont mis en œuvre pour bâtir le genre de relations saines et fructueuses dont les familles ont grandement besoin. Je les décrirai en détail aux chapitres suivants.

Ces dernières années, on a été témoin de l'une des manifestations de violence parmi les plus attristantes et incompréhensibles qui soient : la série d'homicides commis par des enfants, souvent dans les écoles.

Notre perplexité est à son comble. Que s'est-il passé ? Qui est responsable ? Des psychologues ont expliqué que les enfants qui commettent des homicides ont eux-mêmes été maltraités ou ont vécu dans une atmosphère de violence familiale (Gabarino et Perry, 1999).

Le revers de l'homicide, c'est le suicide. Les jeunes préfèrent se suicider plutôt que tuer leurs amis ou voisins. Chez les adolescents de 10 à 14 ans, le taux de suicide a presque triplé entre 1968 et 1985 ; parmi la tranche des 15 à 19 ans, il a doublé (Garland, A. et Zigler, E., 1993). Chez les jeunes de 15 à 24 ans, le suicide est la deuxième cause de décès. Entre 6 % et 13 % des adolescents affirment avoir tenté de se suicider au moins une fois, tandis que 60 % à 78 % des adolescents ont déclaré y avoir songé (Rickel, A. et Becker, E., 1997)... ce qui ne peut que stupéfier ceux d'entre nous qui se trouvent aujourd'hui dans

la fleur de l'âge, pour employer un gracieux euphémisme. Pour quelle raison des jeunes gens qui ont encore toute la vie devant eux éprouveraient-ils le désir de mettre fin à leurs jours ?

Le suicide chez les adolescents est un phénomène complexe ; il repose sur de nombreux facteurs. Mais il est clair que la qualité de leurs relations figure en tête de liste. Les enfants qui entretiennent des relations solides et affectueuses avec leurs proches sont en général optimistes, pleins d'espoir, confiants en l'avenir. Ils ne songent pas à se tuer, pas plus qu'à tuer les autres.

Si la lecture de ce chapitre vous a déprimé ou découragé, imaginez ce que j'ai ressenti en prenant connaissance des recherches et rapports sur l'état de nos relations et la répétition incessante des comportements négatifs du passé. Mon but, ici, c'est de vous aider à rendre toute leur harmonie à vos relations. Dans ce livre, j'aimerais décrire quelques-uns des obstacles auxquels nous nous heurtons, ainsi que les attitudes, les solutions, les habiletés et les procédés qui devraient nous permettre de les surmonter, afin d'améliorer notre santé et de jouir au maximum de notre vie. Il y a de l'espoir. Tournez la page.



# Mieux vaut prévenir

Il semble évident que lorsque nous obligeons les autres à se plier à notre volonté, nos relations en souffrent. C'est cette dégradation qui est à l'origine de beaucoup de problèmes dont nous avons parlé au chapitre précédent. Il est difficile, voire impossible d'entretenir une relation saine, satisfaisante avec une personne qui utilise le pouvoir pour satisfaire ses besoins aux dépens des autres.

Face à des relations perturbées, on se tourne vers les chercheurs et autres scientifiques en quête d'une solution. Il doit bien exister, pensons-nous, un médicament, une piqûre, une technologie ou une potion magique qui nous fera réussir, nous rendra la santé, prolongera notre vie, nous apportera le bonheur, assainira nos relations tendues et nous assurera que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes... Il suffit de mettre la main sur le bon traitement !

Il est vrai que nous avons beaucoup appris sur les dégâts provoqués par des relations malsaines et douloureuses. Mais il y a maintes raisons pour lesquelles nous ne pouvons compter sur un traitement miracle. Tout d'abord, le nombre de gens

affectés par des relations conflictuelles est énorme ; il augmente tous les jours et continuera d'augmenter au fur et à mesure de la croissance démographique. Ensuite, ces dégâts se produisent beaucoup trop rapidement pour que nous puissions les enrayer à temps, même en supposant la mobilisation de toutes les ressources possibles et imaginables.

Selon le comité national sur la santé mentale,

*« les faits et les statistiques sont trop clairs pour que nous nous bercions de l'illusion qu'un jour, il y aura suffisamment de praticiens pour offrir un service à tous ceux qui souffrent. Pour comprendre la futilité de nos efforts actuels, il suffit de savoir que chaque année, seulement six à sept millions de gens sont examinés par des spécialistes de la santé mentale, tant dans le système public que dans les cliniques privées. »* (Albee, George, 1999)

Le Dr Albee a préconisé des mesures préventives pour éliminer les causes de la mauvaise santé mentale. Il a cité comme exemple les efforts du Dr John Snow, médecin londonien, lors d'une épidémie de choléra en 1853. Ce médecin avait remarqué que seules certaines personnes contractaient la maladie. Par conséquent, il a commencé à interroger celles qui avaient survécu ainsi que leurs familles et, ainsi, a découvert que les malades avaient tous utilisé la même fontaine publique, dans la rue Broad. Il a alors retiré le manche de la pompe, obligeant les habitants du voisinage à aller puiser leur eau à une autre fontaine. C'est ainsi qu'il a réussi à enrayer l'épidémie. Naturellement, le Dr Snow n'avait pas la moindre idée de ce qui causait la maladie, car le micro-organisme du choléra n'avait pas encore été découvert. Mais il avait compris qu'on pouvait la prévenir en empêchant les gens de boire de l'eau polluée.

Autre exemple, celui d'un jeune médecin hongrois, Ignaz Semmelweis, qui a commencé un jour à se laver les mains avant de procéder à des accouchements, prévenant ainsi la transmission des bactéries, notamment le bacille de la fièvre puerpérale.

Il a pratiquement éliminé les infections chez ses patientes. Lorsqu'il est devenu normal de se laver régulièrement les mains, non seulement la fièvre puerpérale, mais encore bien d'autres infections bactériennes, pour lesquelles il n'existe alors aucun remède, ont pu être enrayerées.

J'aimerais que ce livre joue le rôle du « manche de pompe », qu'il soit un instrument préventif pour aider les millions de gens qui risquent de souffrir de problèmes relationnels. Il est incontestable qu'en accroissant la qualité de vos relations, vous améliorerez votre santé physique et émotionnelle.

## POURQUOI ME SUIS-JE INTÉRESSÉ À LA PRÉVENTION ?

J'ai suivi ma formation en psychothérapie auprès de Carl Rogers, à l'université de Chicago, avant de travailler pendant cinq ans au centre de consultation de cet établissement. C'est seulement ensuite que j'ai décidé d'ouvrir une clinique privée, en Californie, afin d'offrir des services de consultation individuelle et de groupe, ainsi que de thérapie par le jeu aux enfants.

La plupart de mes clients adultes étaient impossible à cataloguer. Ils ne souffraient ni de névrose ni de psychose, ni de dépression ni de phobies. Ils étaient perturbés par certains aspects de leur vie, notamment par leurs relations problématiques avec les membres de leur famille, leur conjoint, leurs enfants, leurs parents, leurs ex-conjoints et ainsi de suite. Lorsque les enfants causaient des difficultés aux parents, ces derniers m'amenaient leur progéniture, certains que quelque chose ne tournait pas rond chez les enfants, un peu comme ils auraient confié leur voiture au mécanicien afin qu'il répare ce qui n'allait pas.

Curieusement, les enfants me paraissaient normaux et en bonne santé, absolument pas perturbés, au sens clinique du terme. La plupart étaient d'ailleurs persuadés que c'était chez leurs parents que ça ne tournait pas rond. Ils parlaient ouvertement des querelles et conflits familiaux. Ils décrivaient des

incidents, à l'occasion desquels leurs parents les avaient traités injustement ou ne les avaient que peu ou pas respectés. Ces enfants étaient fréquemment punis et se plaignaient de n'être que rarement écoutés. Ils se considéraient incompris. Certains avaient appris à mentir ou à rejeter le blâme sur quelqu'un d'autre. D'autres s'étaient retirés dans leur coquille et n'entretenaient plus qu'un minimum de rapports avec leurs parents. Quelques-uns ont admis détester leurs parents.

À la fin de la première séance, la plupart ont émis le désir de revenir. Ils se sentaient écoutés et compris, ils voulaient en apprendre davantage. Je fondais de grands espoirs sur ce traitement et, dans certains cas, ils se sont révélés justifiés.

Cependant, les adolescents eux-mêmes n'avaient pas compris leurs parents. Ces derniers n'avaient pas besoin de psychothérapie. Ils vivaient normalement, réussissaient bien et, pour la plupart, étaient heureux en mariage. Ils s'efforçaient d'être des parents consciencieux, s'inquiétaient du sort de leurs enfants et étaient extrêmement déçus de la manière dont la situation avait évolué. Ils croyaient bien faire: punir ou récompenser les enfants selon le cas, faisant preuve d'autorité, exactement comme leurs propres parents avaient fait preuve d'autorité à leur égard. Quelques-uns ont reconnu que les querelles pouvaient parfois dégénérer en violence et que certains des enfants avaient commis des fugues.

Au fur et à mesure que j'écoutais les enfants parler, je constatais que les mêmes messages revenaient sans cesse:

- « Personnellement, je n'ai aucun problème, c'est plutôt mes parents qui sont à soigner. »
- « Pourquoi ne convoquez-vous pas mon père à des séances de psychothérapie? »
- « Ils me punissent trop. »
- « Dès que j'aurai l'âge de le faire, je m'en irai. »
- « Je commence à détester ma mère. »
- « Je ne les supporte plus. »
- « Je ne leur parle jamais. »

Je commençais à me demander comment j'allais bien pouvoir traiter ces jeunes, qui étaient persuadés que c'étaient leurs parents qui avaient besoin de changer. Comment aider une adolescente que ses parents ont envoyée suivre un traitement alors qu'elle-même pense que ce sont les parents qui ont besoin de se faire soigner ? Dans le même ordre d'idées, comment aider les parents de ces adolescents perturbés et malheureux, alors qu'ils étaient persuadés de n'avoir absolument pas besoin de l'aide d'un psychothérapeute ?

À la maison, je me débattais au cœur de ce problème et j'exposais longuement mon pessimisme à ma femme qui, heureusement pour moi, sait écouter. Mon but, c'était d'aider les parents à améliorer les relations qu'ils entretenaient avec leurs enfants. En fin de compte, j'ai décidé d'innover et cette décision allait changer ma vie. À l'époque où je ressassais toutes les possibilités afin de dégager une solution, je donnais un cours sur le leadership à l'université et l'idée me vint que la relation parent-enfant était comparable à la relation entre les dirigeants et les membres de leur équipe. Pourquoi ne pas concocter un programme de formation à l'intention des parents, en suivant les grandes lignes du cours que j'étais en train de donner ? J'ai trouvé ! me dis-je. Je vais apprendre aux parents à devenir des chefs de famille démocratiques, afin d'améliorer leurs relations avec leurs enfants. Éducation avec participation ! Former les gens afin qu'ils sachent à quoi s'attendre ! Prévenir pour éviter d'avoir à guérir !

Je me remis au travail avec une énergie décuplée. Peu après, j'avais bâti un cours de huit séances, de trois heures chacune, intitulé *Parents efficaces : une méthode de relations humaines sans perdant*. Je le donnai pour la première fois à 17 personnes, dans l'arrière-salle d'une cafétéria. Je m'étais ouvert un nouveau créneau professionnel : enseignant, formateur, animateur. J'étais passé du traitement à la prévention. Une véritable renaissance !

## UN SOUPÇON DE PRÉVENTION

Toutes les mamans connaissent de vieux dictons de sagesse. Par exemple, lorsque j'étais petit, ma mère me répétait que *mieux vaut prévenir que guérir* et je parie que la vôtre en faisait autant.

Au demeurant, les mères de tous mes amis connaissaient aussi ce dicton. Par conséquent, ma mère n'était pas la seule à vouloir transmettre ce grain de sagesse. Je me souviens de l'époque où, assis sur un banc ombragé, dans un jardin public, par une chaude après-midi d'été, je m'entretenais avec quatre ou cinq de mes camarades sur les sujets qui intéressent le plus les adolescents : comment gagner au football, pourquoi les filles ricanent-elles toujours et, enfin, que signifie exactement ce dicton classique, « mieux vaut prévenir que guérir ».

Nous avons fini par convenir qu'il s'agissait d'abord et avant tout de prévenir des événements désagréables. Personne, en effet, n'aurait l'idée de prévenir quelque chose d'agréable, encore moins de le guérir. Un autre problème nous turlupinait : s'il est possible de prévenir les événements désagréables, comment savoir si l'un de ces événements, par exemple une maladie, se serait produit sans intervention ?

Cette question taraude aussi les scientifiques. Contrairement à l'efficacité d'un traitement, celle d'une mesure préventive est impossible à déterminer. Par exemple, imaginons que vous soyez l'un des Londoniens que le Dr John Snow avait empêchés de boire de l'eau polluée. Auriez-vous eu le choléra si vous aviez continué à boire cette eau ? Probablement, mais pas certainement. Ce que nous savons, c'est que ceux qui auraient attrapé le choléra sans l'intervention du Dr Snow y ont échappé.

Le choléra n'est que l'une des nombreuses maladies que la prévention a permis d'éliminer. N'oublions pas la variole, le typhus, la poliomyélite, la rougeole, le scorbut, la malaria, la fièvre jaune et la pellagre. Nous savons que les mesures préventives ont été efficaces, puisque ces maladies ont disparu. Nous ne les

contractons pas parce que les carences alimentaires, les bactéries ou les virus qui les causaient ont été découverts et des vitamines et vaccins ont été administrés aux gens susceptibles d'être atteints.

La prévention est aussi le meilleur moyen d'améliorer la santé physique. Nous savons qu'en faisant régulièrement de l'exercice, en diminuant la quantité de cholestérol dans notre alimentation, en prenant des vitamines et en consommant des fruits et des légumes, en cessant de fumer, en limitant notre consommation d'alcool et en adoptant une alimentation équilibrée, riche en éléments nutritifs, nous renforçons notre système immunitaire et prévenons les maladies.

J'ai écrit ce livre pour vous faire part de quelques-unes des données et informations que j'ai réunies, en collaboration avec mes formateurs, au cours des quarante années passées à travailler sur les moyens de prévenir les problèmes relationnels ainsi que de soigner les relations déjà perturbées. Nous avons donné des ateliers de formation à des millions de gens, partout au monde. Pourtant, nous n'avons dégagé que des différences mineures dans la manière dont les gens nouent et entretiennent des relations. Par exemple, dans tous les pays, les relations sont généralement de type hiérarchique et les perdants, sur un continent, sont tout aussi rancuniers que sur l'autre. Que nous soyons en Europe, en Asie, en Afrique, en Océanie ou en Amérique, nous sommes tout aussi pressés de pointer les coupables du doigt et d'attribuer le blâme d'un échec à quelqu'un d'autre. Et rien ne va plus, nulle part.

J'aimerais vous décrire une méthode simple et claire de prévention des maladies mentales et émotionnelles qui nous rongent, en commençant par aplatisir, voire éliminer, la pyramide hiérarchique.

**Hiérarchie, n.f. :**

« Organisation sociale, dans laquelle chacun se trouve dans une série ascendante de pouvoirs ou de situations. »  
(*Dictionnaire Robert de la langue française*)



## La hiérarchie

I y a plus de deux millénaires, les Romains ont inventé un cadre organisationnel qui reposait sur une hiérarchie de commandement et de domination que nous appelons aujourd’hui «pyramide». Au fur et à mesure que Rome, au départ petite cité-État, repoussait les frontières d’un territoire qui deviendrait immense, son empire devenait de plus en plus difficile à gérer, pour la simple raison qu’il fallait des semaines, voire des mois pour transmettre des messages dans les avant-postes les plus éloignés, et autant pour en recevoir.

C'est ainsi qu'avec le temps, les dirigeants militaires et politiques ont mis au point un système hiérarchique de commandement, de l'empereur au sommet de la pyramide jusqu'au modeste fantassin tout en bas. Les ordres venaient toujours d'en haut et traversaient les multiples paliers de commandement. Bien que les communications n'eussent pas toujours été d'une rapidité admirable, ce système permettait aux empereurs et à leurs généraux de savoir qui devait être tenu pour responsable de ceci ou de cela, qui devait être récompensé et qui devait être réprimandé. Ce système se révéla efficace pendant plusieurs siècles.

L'invention du moteur à vapeur a engendré la révolution industrielle. L'artisanat s'est transformé en industrie et le système d'exploitation a repris le modèle de la pyramide hiérarchique. Les industriels ont remplacé les empereurs romains au sommet. Entre eux et les ouvriers se trouvaient deux ou trois paliers hiérarchiques. Dans maintes usines, des « surveillants » ont été installés dans des bureaux vitrés, au-dessus de l'atelier, afin de tenir à l'œil les travailleurs. Pourquoi les appelait-on ainsi ? L'étymologie du terme « surveillant » est évidente : ils veillent par-dessus. Les contremaîtres relevaient des surveillants et travaillaient dans l'atelier, en contact direct – parfois brutal – avec les ouvriers.

La révolution industrielle a été provoquée par la découverte de nouvelles techniques et aurait réussi sans la pyramide, tout comme la révolution informatique aurait réussi sans Windows. La pyramide, en fait, était davantage la manifestation de l'attitude des classes supérieures vis-à-vis des ouvriers que celle d'un désir d'efficacité économique. Les ouvriers étaient les fantassins de l'industrie. On les considérait comme des éléments facilement remplaçables, interchangeables, d'une vaste machine de structure militaire, motivés uniquement par la peur et la douleur. D'où la nécessité de contremaîtres et de leur surveillance constante.

Dans le monde des affaires, tout comme dans l'armée, la pyramide représentait le modèle accepté par tous. C'est pourquoi, sans même se poser de questions, les gouvernements, les églises, les écoles, les hôpitaux et autres types d'organismes l'ont également adoptée. Pourtant, une autre structure moins hiérarchique aurait sans doute été encore plus efficace.

L'histoire de la pyramide hiérarchique est criblée d'échecs : émeutes et grèves d'ouvriers, taux de roulement élevés, syndicalisation, rendement médiocre, attitude arrogante des gestionnaires et rancœur subséquente des ouvriers, délégation insuffisante, abus de pouvoir.

Les travailleurs mécontents s'en prennent parfois à leurs patrons. Des centaines de gestionnaires sont tués par leurs

employés. En particulier, les employés des services postaux ont si souvent assassiné leurs supérieurs (et, malheureusement, des collègues) qu'on les considère comme le modèle des enragés. Il semble y avoir une relation entre ce profond ressentiment et le fait que les services postaux fonctionnent comme l'armée. (National Institute for Occupational Strategy, 1997)

J'ai eu l'occasion de constater que bien des dirigeants sous-estiment les connaissances, l'ingéniosité et la créativité de leurs employés. Pourtant, de plus en plus de gens admettent qu'il est nécessaire de démocratiser les lieux de travail, afin de permettre aux ouvriers de se comporter en gestionnaires et aux gestionnaires de se comporter en ouvriers. Dans ce but, les dirigeants doivent acquérir de nouvelles compétences, apprendre à nouer des relations fondées sur la compréhension du comportement et de la motivation.

*«Le leadership n'est pas un spectacle solo. Nous avons étudié des milliers de cas qui font appel aux méthodes optimales de direction. Nous n'avons pas découvert un seul exemple de réalisation extraordinaire qui eût pu se produire en l'absence de la participation et du soutien de beaucoup de gens. Et nous n'en découvrirons probablement jamais.*

(Peter Drucker, 1998)

Voici ce qui arrive lorsqu'on abandonne le modèle pyramidal en faveur d'un modèle linéaire. L'usine des locomotives de General Electric, à Durham, accueille plus de 170 employés, qui travaillent par équipes de 9, et un seul «chef», qui joue le rôle de coordonnateur plutôt que de directeur ou de surveillant. Ce qui signifie que d'ordinaire, les gens qui travaillent dans cette usine n'ont pas de chef. Ils s'autogèrent et ce système s'est révélé si efficace que de toutes les énormes locomotives qu'ils construisent, un très petit nombre présente un défaut infime, en général une égratignure ou une éraflure, très superficielle. Les autres sont impeccables. Chaque année, le nombre de produits défectueux baisse... de même que le prix.

Dans cette usine, on ne connaît pas les incitatifs au rendement. Pas de carottes, pas de récompenses autres que la satisfaction du travail bien fait. On ne donne aux employés qu'une seule directive : la date de livraison de la prochaine locomotive. Ce sont les équipes de travail qui prennent toutes les autres décisions.

Cette usine, de même que beaucoup d'autres, nous prouve que lorsque les gens reçoivent une formation adéquate et ont la possibilité de faire preuve d'initiative, ils sont parfaitement capables de s'autogérer. Par conséquent, le modèle séculaire de gestion directe du personnel se révèle dans toute son inefficacité : perte de temps, perte d'argent, perte de talent.

Si ces méthodes peuvent donner des résultats aussi remarquables dans une immense usine, imaginez un peu ce qu'il est possible d'accomplir au sein d'un couple, d'une famille d'intimes, d'une classe ou d'une petite entreprise. Tout ce qui manque, finalement, c'est la volonté. Les techniques nécessaires, vous les trouverez dans ce livre.

Aux chapitres suivants, nous examinerons quelques-unes de ces techniques, en commençant par la méthode qui permet de savoir lesquelles sont nécessaires dans des situations précises.

## CHAPITRE

# Qui a un problème ?

Imaginez une fenêtre, par laquelle vous entendez et voyez tout ce que dit et fait une personne. Cette analogie a pour but de vous aider à diviser ce que vous voyez et entendez en deux catégories : paroles et gestes des autres que vous acceptez, d'une part, paroles et gestes que vous ne pouvez pas accepter, d'autre part. Les comportements acceptables figurent dans la partie supérieure de la fenêtre. En bas, dans la partie inférieure, vous inscrirez les comportements qui vous déplaisent et que vous aimeriez modifier.

Je vais maintenant ajouter une troisième section pour diviser en deux la partie supérieure, celle des comportements acceptables. Désormais, notre fenêtre est divisée en trois : deux sections dans la partie supérieure et une dans la partie inférieure, sous la ligne qui sépare les comportements acceptables des comportements inacceptables. Les paroles et gestes qui figurent dans la section du haut de la fenêtre ne vous dérangent pas le moins du monde. Cependant, il est possible que vous perceviez des signaux ou des indices que la personne en question souffre d'un problème quelconque.

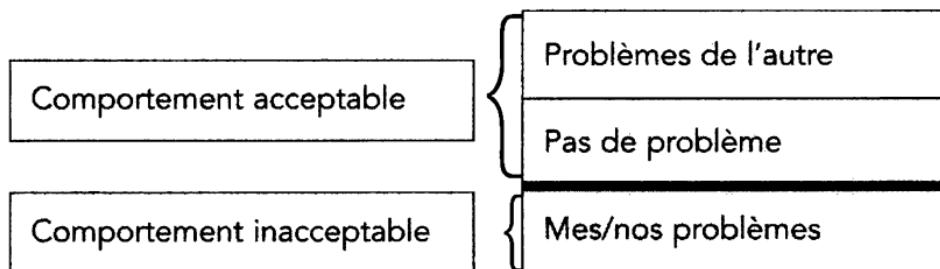
Dans la section centrale, vous êtes tous les deux satisfaits de cet aspect de votre relation. Aucun problème à l'horizon.

La section du bas est consacrée aux comportements qui vous dérangent. Ils exercent sur vous un effet négatif, ont un prix que vous jugez trop élevé; vous souhaitez qu'ils changent.

Maintenant, inscrivons quelques comportements (C) dans la fenêtre.

C	Un collègue fond en larmes.
C	Votre conjoint a la mine basse.
C	Votre fils vous dit: « Je n'aurai jamais de bonnes notes. Je suis trop stupide. »
C	Un ami se plaint que les gens sont trop exigeants et attendent trop de lui, notamment sa famille.
C	Votre fille s'est qualifiée dans l'équipe de gymnastique de son école.
C	Votre voisine vous annonce qu'elle vient de cesser de fumer.
C	Votre conjoint a gagné à la loterie.
C	Votre chef de service vous inonde de dossiers juste avant la fin de la journée de travail.
C	Un employé joue à la bourse sur son ordinateur au lieu de faire son travail.
C	Votre fils a promis de tondre la pelouse, mais deux jours se sont écoulés et il ne l'a pas fait.

La fenêtre du comportement détermine QUI a un problème. C'est cet aspect crucial qui vous permettra de prendre une décision adaptée à la situation.



Il n'est pas difficile de déterminer qui a le problème. Quiconque ressent des sentiments désagréables vit ces pensées et sentiments. Par conséquent, c'est à cette personne de les résoudre. Si vous ou moi essayons de résoudre les problèmes des autres, nous ne réussirions qu'à les aggraver. Il m'est arrivé d'expliquer à des parents que s'ils souhaitaient que leurs enfants continuent à se montrer dépendants, ils n'avaient, eux, qu'à continuer à les servir, à tout faire à leur place. Par exemple, il est presque certain qu'un enfant aura du mal à apprendre à lacer ses chaussures si ses parents insistent pour le faire à sa place. C'est cette attitude que nous utilisons dans nos formations pour définir le type d'aide qui handicape. J'affiche parfois une pancarte, sur laquelle j'ai écrit en gros caractères : « *Attention ! Aider peut nuire* » pour déclencher un débat sur la différence entre les types d'aide : celle qui consiste à faire quelque chose *pour* quelqu'un, par opposition à celle qui consiste à assister, à faire quelque chose *avec* quelqu'un. Le proverbe « Donne un poisson et tu nourris une personne pour un jour. Apprends-lui à pêcher et tu le nourris pour la vie » souligne cette sagesse. Les parents, enseignants ou dirigeants compétents mettent en œuvre ce principe pour encourager l'autonomie chez leurs enfants, leurs élèves ou leurs employés.

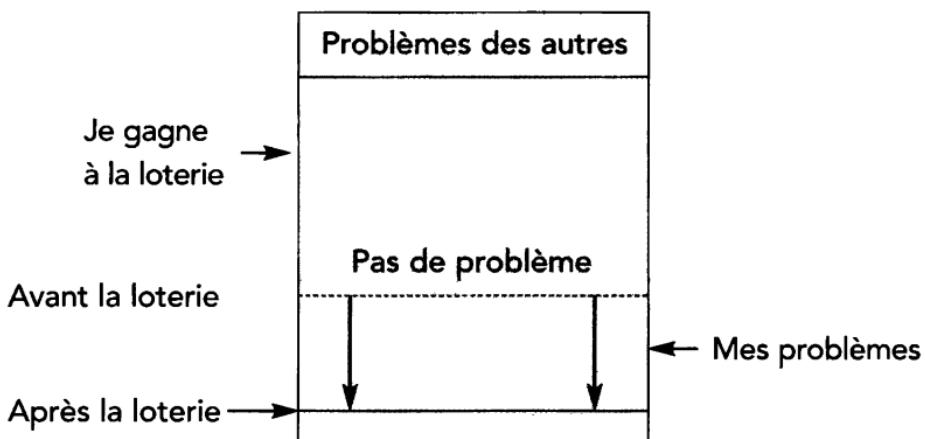
Loin de moi l'idée de vous encourager à laisser les gens qui souffrent se déétriper seuls, en leur assurant que c'est *leur* problème, pas le vôtre. Mais je propose de les assister et non de faire les choses à leur place. La première étape de cette assistance consiste à déterminer qui a le problème.

## L'ACCEPTATION VARIE

Pour vous présenter l'idée de la fenêtre, je l'ai divisée en deux : comportements acceptables en haut, comportements inacceptables en bas. Ensuite, j'ai divisé la partie supérieure en deux : problèmes des autres en haut, pas de problème au centre. Cela divise notre fenêtre en trois sections où les comportements sont constamment en mouvement.

Trois facteurs font bouger les comportements dans la fenêtre : nous-mêmes (soi), l'autre, l'environnement. J'en dirai davantage là-dessus au chapitre 10. Pour le moment, j'aimerais que vous compreniez que la ligne qui sépare les comportements acceptables des autres n'est pas fixe. Au contraire, elle est mouvante.

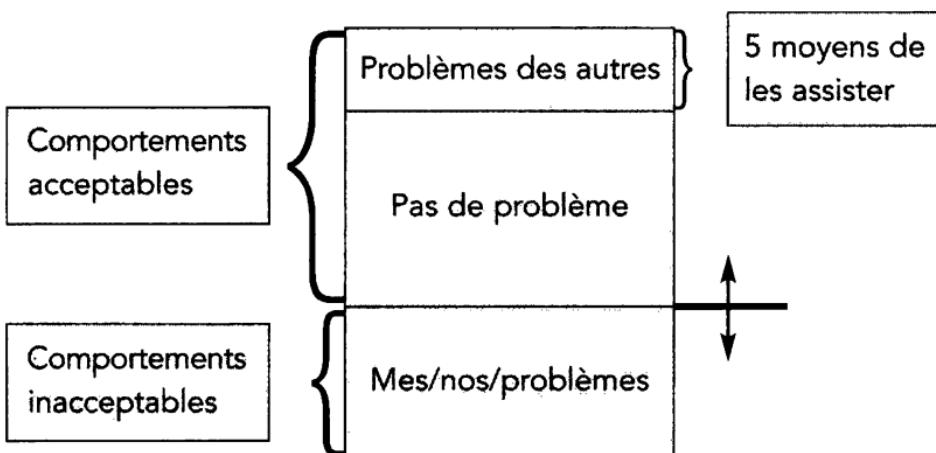
Ainsi, le fait qu'un collègue ne me remette pas une petite somme que je lui ai prêtée ne me touche pas de la même façon si je gagne à la loterie.



Cela signifie que votre acceptation ne sera pas toujours constante. Il est évident, toutefois, que la constance présente de gros avantages. Les athlètes qui se comportent toujours bien sur le terrain sont les plus appréciés, de même que les avocats, médecins, écrivains et autres professionnels dont le travail est d'une qualité constante. Mais n'essayez pas d'appliquer ce principe à la manière dont vous considérez votre comportement et celui

des autres. Cela ne marchera pas. Seuls vos sentiments seront constants. Plus loin, j'expliquerai comment faire comprendre aux autres que leur comportement vous dérange sans pour autant les blâmer ou les critiquer.

Enfin, ajoutons un autre élément à la fenêtre: les compétences reliées à la section « problèmes des autres ». Si quelqu'un a un problème, cette personne a peut-être besoin d'assistance. Il est possible que vous soyez le mieux placé pour la lui prodiguer. Au chapitre suivant, nous verrons comment la majorité des gens essaient de réagir – sans résultats – à cette situation. Vous apprendrez cinq moyens d'aider véritablement quelqu'un.



### Mes relations

*Quand tu éprouveras des problèmes, je t'écouterai avec acceptation pour t'aider à trouver tes propres solutions. Je respecterai aussi ton droit de choisir tes propres croyances, si différentes soient-elles des miennes.*



## CHAPITRE

# L'écoute

**S**i vous souhaitez réellement améliorer vos relations, vous devrez développer quatre compétences. Tout d'abord, apprendre quand et comment écouter ; deuxièmement, quand et comment parler ; troisièmement, résoudre les conflits sans perdant et, enfin, ouvrir et entretenir le dialogue avec les gens qui ont le plus d'importance pour vous.

C'est la qualité de communication qui entretient les relations. Une communication franche, ouverte, sincère est à la base des bonnes relations. Une mauvaise communication les détruit. C'est aussi simple que cela.

La raison d'être des relations interpersonnelles est de comprendre et d'être compris. Soyons bien clairs là-dessus : *La raison d'être des relations interpersonnelles, c'est de comprendre et d'être compris.* Si quelque chose vous chagrine et que vous venez vous confier à moi, qu'attendez-vous exactement de moi ? Pourquoi viendriez-vous me parler ? N'est-ce pas parce que vous voulez que je sache ce qui se passe en vous, que je comprenne vos pensées et vos sentiments ? Si vous ne voulez pas que je sache tout cela, vous ne m'en parleriez pas.

Si je veux que vous appreniez à me connaître, je dois vous parler de moi. Qu'est-ce que j'attends de vous ? La compréhension. Il existe un terme descriptif : empathie. Je ne parle pas de la sympathie, qui touche celui qui écoute. L'empathie vous permet de percevoir ce que je ressens, de savoir ce qui se passe en moi, de me dire que vous comprenez tout cela. Si je désire que vous éprouviez de l'empathie pour moi, il faut que je me montre à vous tel que je suis vraiment. Il existe un autre terme descriptif : la transparence. Pour que vous me compreniez, je dois me montrer transparent, ouvert. Je dois exprimer ce que je suis vraiment.

Nous reviendrons sur la manière de parler pour que les autres nous écoutent, sur la résolution des conflits inévitables dans toute relation et sur le dialogue lorsqu'il n'y a pas de problèmes. Mais tout d'abord, voyons comment écouter pour que les autres sachent qu'ils sont compris.

Voici un exemple :

Un ami vient s'asseoir à votre table et vous dit : « J'en ai marre de cette boîte. Il est impossible de progresser ici. Les seuls qui reçoivent des promotions, ce sont les copains de la direction ou de petits génies surdiplômés. Ce n'est pas juste. »

Vous lui répondez : « Je comprends, Jean. Pourquoi ne commences-tu pas à suivre des cours du soir ? Tu es aussi intelligent que Machin Chose. Peut-être n'es-tu pas suffisamment motivé ou quelque chose comme ça. »

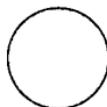
Cette réponse est dictée par une incompréhension totale de la situation. Voyez-vous pourquoi ? Bien que vous ayez affirmé à votre collègue qu'il est aussi intelligent que Machin, vous lui dites quoi faire comme s'il était trop stupide pour y songer lui-même. Puis vous lui déclarez que quelque chose ne tourne pas rond chez lui : il n'est pas motivé ou « quelque chose comme ça ». Question compréhension, vous êtes passé tout à fait à côté.

En revanche, voici un message qui insiste davantage sur ce que votre collègue vous a dit et moins sur ce que vous pensez, vous, l'oreille attentive : « Tu es découragé parce que tu penses n'avoir aucune chance de promotion ici. » Jean, selon toute probabilité, se

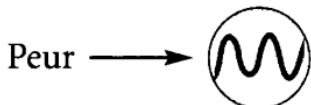
sentira compris. Et c'est sans doute de cela qu'il voulait vous parler. Il n'avait aucune envie qu'on dissèque ses sentiments ou qu'on lui offre une solution toute prête. Il souhaitait simplement être compris. Ces petites conversations se prolongent parfois un certain temps. En l'occurrence, votre ami pourrait vous répondre : « Bon, je sais que je n'aurai pas d'avancement tant que je ne commencerai pas à faire du lèche-bottes, comme certains de nos collègues, ou tant que je ne me qualifierai pas pour suivre le programme de formation en gestion. » Jean, visiblement, sait déjà ce qu'il veut faire, c'est-à-dire être admis au programme de formation en gestion. Il a simplement besoin d'un miroir, de quelqu'un qui l'aide à clarifier ses idées par la conversation.

Nous avons tous besoin de gens qui nous écoutent, qui nous donnent ce qu'à la suite de Carl Rogers j'appelle *l'écoute active*. Je doute qu'il existe un moyen plus rapide et plus efficace de nouer des relations de qualité et de les entretenir solidement.

L'ennui, c'est qu'il est impossible de communiquer directement les expériences, les sentiments, même les pensées. Par exemple, je suis triste, mais je ne possède aucun moyen de vous faire *vivre* ma tristesse, en dépit de mon désir désespéré de la partager avec vous. Ce que je vis demeure en moi, ce que vous vivez demeure en vous et ainsi de suite pour tous les habitants de la planète. Imaginons que le cercle ci-dessous représente une personne et l'onde un état d'équilibre émotionnel. Autrement dit, cette personne ne ressent aucun sentiment profond.

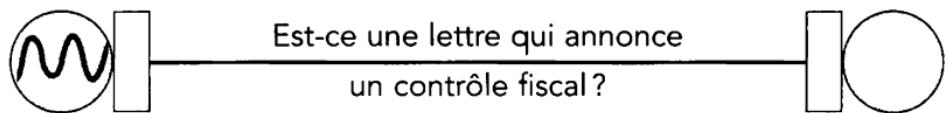


Cependant, si la personne a peur, voici à quoi ressemblerait cette illustration :

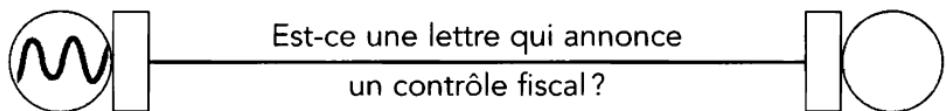


Il est possible que la personne effrayée souhaite vous décrire ce qui se passe en elle, vous parler de sa peur. Mais les mots sont différents de ce que nous vivons. Ce que nous disons, à pro-

pos de ce que nous vivons, de nos pensées et de nos sentiments, représente une sorte de code. La tâche de l'oreille attentive, c'est de décoder le message. Voici une illustration de cet échange:



Il peut arriver que le message soit très clair. Quelqu'un vous dit: « Un bruit tonitruant m'a fait sursauter » ou « Je suis fatigué, j'aimerais m'asseoir ». Mais en général, nous avons tendance à nous exprimer dans un langage qui doit être traduit. La personne qui vous écoute est aussi le traducteur. Voici donc une nouvelle version de notre diagramme:



Il y a de quoi s'inquiéter!

Pour vérifier l'exactitude de votre décodage, tout ce que vous pouvez faire, c'est percevoir la réaction de votre interlocuteur. Si vous avez bien compris le message, vous suscitez une réaction du genre: « Oui, bien sûr ! » Si, au contraire, vous avez fait erreur, votre interlocuteur vous corrigera: « Mais non, ce que je veux dire, c'est que... » et continuera ses explications. Il vous est donc impossible de vous tromper bien longtemps, car votre interlocuteur enclenche immédiatement l'autocorrection.

Il suffit de pénétrer dans n'importe quel lieu de rencontre – bar, salle de conférence, vestibule de théâtre, gymnase, etc. – pour conclure que tout le monde parle, discute, bavarde. Nous sommes entourés de conversations. Mais y a-t-il quelqu'un qui écoute? Si vous interrogez quelques clients de l'un de ces bars ou d'un autre

lieu de rencontre, je suis sûr qu'ils vous répondraient par l'affirmative. Mais oui, naturellement, tout le monde écoute. Nous écoutons la télévision et la radio. Nous écoutons nos amis et notre conjoint, nos filles et nos fils. Nous écoutons de la musique ou une pièce de théâtre. Nous écoutons nos collègues, nos employés, nos directeurs, nos clients et nos conseillers. Nous écoutons, semble-t-il, tout et tout le monde.

Mais écoutons-nous vraiment ? Ou ne faisons-nous qu'*entendre* ?

L'une de nos formatrices a récemment surpris une conversation tendue entre une mère et sa fillette de cinq ou six ans, dans une salle d'embarquement, à l'aéroport.

La fille: Mais je ne veux pas prendre l'avion. Je ne veux pas partir. Je veux rentrer à la maison.

La mère: Tu te comportes comme un gros bébé.

La fille: C'est faux. Je ne veux pas prendre l'avion, c'est tout.

La mère: Nous partons, que tu le veuilles ou non. Et maintenant, tais-toi.

La fille: Je pourrais appeler papa. Il pourrait venir me chercher pour me ramener à la maison.

La mère: (empoigne l'enfant et l'installe de force dans un fauteuil):

Maintenant, reste assise et tais-toi.

Tu n'appelleras personne. Tu vas partir.

Ça suffit, ce caprice. Sois sage et tais-toi.

Heureusement pour ma santé mentale, ajouta la formatrice, mon vol était prêt à l'embarquement et je laissai la fillette sanglotante en compagnie de sa mère furieuse. Mais une fois que l'avion eut atteint son altitude de croisière, je repassai plusieurs fois dans ma tête la querelle entre la mère et la fille. Je me demandais ce qui serait arrivé si la mère avait essayé de comprendre les sentiments de la fillette. À mon avis, l'enfant avait simplement peur de prendre l'avion et si la mère avait compris cela, elle aurait pu lui dire quelque chose comme : « Tu as vraiment peur

en avion. Tu préférerais alors rester à la maison. » Je soupçonne qu'il aurait suffi à la mère de refléter les appréhensions de la fillette pour qu'elles se dissipent.

Je doute que cette mère irritée soit en train de lire ces pages, mais j'aimerais partager avec mes lecteurs certaines de mes idées sur l'écoute, sur les réactions efficaces et les autres. Commençons par le commencement.

## OBSTACLES À LA COMMUNICATION, RÉACTIONS INEFFICACES

À ma connaissance, il s'agit de réactions familières à tout le monde. Nous les appelons des *obstacles*, car elles font littéralement obstacle à la communication.

Il existe 12 types ou catégories d'obstacles. En guise d'exemple, prenons la déclaration de la fillette: « Mais je ne veux pas prendre l'avion. Je ne veux pas partir. Je veux rentrer à la maison. »

Type 1 : **Ordonner, commander, diriger :**

*Tu vas partir de toute façon, par conséquent, tais-toi.*

Type 2 : **Menacer, mettre en garde, avertir :**

*Si tu ne cesses pas de pleurnicher, je te donnerai de bonnes raisons de te plaindre !*

Type 3 : **Sermonner, culpabiliser, moraliser :**

*Les enfants sages ne pleurnichent pas ainsi. Au contraire, tu devrais être toute contente de partir en vacances chez grand-maman.*

Type 4 : **Conseiller, suggérer, donner des solutions :**

*Ce que tu devrais faire, c'est penser à autre chose. Tu te sentiras mieux. Pourquoi ne pas sortir tes crayons de couleur et ton album du sac pour dessiner ?*

Type 5 : **Argumenter, persuader par la logique, faire la leçon :**

*Plus que trois heures et nous serons chez grand-maman.*

**Type 6: Juger, blâmer, critiquer:**

*Tu es la petite fille la plus désagréable de tout l'aéroport!*

**Type 7: Complimenter, louanger, approuver:**

*Tu es une grande fille très intelligente!*

**Type 8: Insulter, ridiculiser, humilier:**

*Tu n'es qu'un gros bébé.*

**Type 9: Interpréter, psychanalyser, diagnostiquer:**

*Tu veux simplement me faire honte devant tout le monde.*

**Type 10: Rassurer, consoler, sympathiser:**

*Pauvre chou ! C'est pénible de prendre l'avion, n'est-ce pas ?*

**Type 11: Interroger, questionner, enquêter:**

*Mais pourquoi donc te comportes-tu de cette manière juste au moment de l'embarquement ?*

**Type 12: Esquiver, distraire, dévier:**

*Oh, regarde le gros ballon rouge du petit garçon, là-bas !*

Du « déjà entendu » ? Cela vous rappelle-t-il certaines situations, certains endroits ou événements ? Vous souvenez-vous de moments où vous étiez chagriné, où l'on vous a intimé de vous tenir tranquille, où l'on vous a diagnostiqué la raison véritable de votre gros chagrin, où l'on vous a dit de vous comporter « comme un grand » ? Vous souvenez-vous de vos sentiments face à ce genre de réaction ? La plupart des gens se taisent, s'en vont ou, comme la petite fille de l'aéroport, s'efforcent d'être compris, généralement en vain.

Aucun de ces obstacles n'encourage la compréhension. En fait, ils nous en apprennent davantage sur la personne qui les utilise que sur son interlocuteur. Et tous contiennent des messages cachés. Les obstacles de type 1 à 5 signifient : *Tu es trop stupide pour comprendre cela par toi-même, alors je vais tout t'expliquer.* Les obstacles de type 6 à 11 signifient : *Quelque chose ne tourne pas rond chez toi* et, dans le cas de l'obstacle de type 9,

on explique clairement ce qui ne va pas. Le message contenu dans l'obstacle de type 12 est différent: *Il est dangereux de parler de cela, ce genre de conversation me met mal à l'aise.*

Les obstacles constituent un langage de la non-acceptation. Pourtant, nous savons que pour comprendre les pensées et les sentiments de quelqu'un, celui qui écoute doit absolument les accepter, tout au moins les considérer provisoirement comme vrais et réels aux yeux de la personne qui les exprime. Par conséquent, ce dont nous avons besoin ici c'est du langage de l'acceptation, soit une réaction qui traduit la compréhension des pensées et des sentiments exprimés par notre interlocuteur.

## CINQ PROCÉDÉS D'ÉCOUTE

L'un des procédés les plus efficaces est si évident que lorsque je le mentionne, les gens me regardent d'un air éberlué, comme si je venais d'annoncer que la Terre était ronde. C'est bien simple: Taisez-vous. Ne dites rien.

C'est cela. Taisez-vous. Ne dites rien. Vous ne pouvez pas écouter si vous parlez ou si vous réfléchissez à ce que vous allez dire.

Ajoutons un deuxième procédé. Pendant que vous vous taisez, vous devez prêter attention à votre interlocuteur. Psychologues et conseillers appellent cela « comportement d'écoute ». Faites face à votre interlocuteur. Regardez-le dans les yeux. Gardez une posture ouverte. Demeurez à distance suffisante pour ne pas envahir son espace personnel. Cette distance varie selon les cultures mais pour la majorité des gens, cette zone est de 1,5 à 2 mètres. Comme elle varie d'une personne à l'autre, essayez de vous rapprocher jusqu'à ce que votre interlocuteur ait un mouvement de recul, puis, à votre tour, reculez-vous d'une trentaine de centimètres.

Parfois, tout ce que l'on requiert de vous, c'est que vous soyez là, une simple présence silencieuse. Toutefois, pour que votre interlocuteur sache que vous l'écoutez vraiment, faites appel au troisième procédé: l'« accusé de réception ». Cette appellation

s'applique simplement aux petits sons neutres que nous émettons pour accompagner les hochements de tête et les expressions faciales : « Ah ! », « Oh ! », « Mmmm... », etc.

Il est parfois difficile de commencer à se confier. Même lorsque la personne garde le silence, vous savez, par ses gestes, qu'elle aimerait vous parler. Elle fond en larmes, elle place la tête dans ses mains, elle donne de petits coups de talon au sol... Il existe maintes attitudes qui vous mettent la puce à l'oreille. Le moyen de déclencher les confidences consiste alors à poser des questions ouvertes : « Tu as l'air triste (ou soucieux, etc.). Aimes-tu m'en parler ? » Vous pourriez aussi lancer une simple invitation : « Dis-moi ce qui te préoccupe. » Rien de plus.

En dépit de leur utilité pour assurer à votre interlocuteur que vous l'écoutez, les petites exclamations d'empathie et autres ne prouvent pas que vous comprenez. Vous avez donc besoin d'un cinquième outil : « le reflet ». C'est ce que notre formatrice, à l'aéroport, aurait voulu que la mère agacée offre à la fillette.

Ce n'est pas difficile. Souvenez-vous que les paroles sont généralement un code. Par exemple, la petite fille de l'aéroport a dit : « Je ne veux pas prendre l'avion. Je ne veux pas partir. Je veux rentrer à la maison. » Lorsque vous surprenez ce genre de remarque, posez-vous la question suivante : « Et si je me mettais à sa place, pour voir la vie à travers ses yeux ? » Naturellement, nous sommes incapables de lire les pensées des autres. Tout ce que nous pouvons essayer de faire, c'est de deviner. Dans ce cas précis, je devine que la petite fille *a simplement peur de prendre l'avion*.

Voici quelques remarques en code. Essayez de deviner le message qui se dissimule derrière les paroles codées.

1. Une voisine vous dit, très énervée : « Je déteste mon travail. Il est ennuyeux à mourir et j'aimerais bien démissionner. Mais j'ai deux enfants à l'université et des dépenses importantes. Où trouverais-je un autre emploi aussi bien payé ? »

Devinez : \_\_\_\_\_

2. Un collègue, tendu, vous dit: « J'ai essayé de cesser de fumer des centaines de fois. Je n'y arrive pas. Y a-t-il des méthodes qui réussissent? »

Devinez: \_\_\_\_\_

3. Votre fille, en larmes, vous dit: « Pierre et moi sortons ensemble depuis deux ans et voilà qu'il déclare vouloir rencontrer d'autres filles. Que vais-je faire? »

Devinez: \_\_\_\_\_

Voici mes réponses aux « devinettes ». Dans le premier exemple, votre voisine se sent probablement prisonnière de ses obligations financières. Vous pourriez lui répondre: « Je comprends qu'en raison de tes obligations, il te paraisse risqué de vouloir changer d'emploi pour le moment. » Votre réponse pourrait ainsi refléter ses pensées et ses sentiments.

Deuxième exemple: « Tu es découragé parce que toutes tes tentatives se sont soldées par un échec. »

Troisième exemple: « Tu es blessée et tu ne sais pas quoi faire. »

Vous remarquerez que dans les trois exemples, la personne soucieuse a terminé sa confidence par une question. Mais en fait, elle n'attend et ne désire probablement aucune réponse. Au demeurant, que pourriez-vous répondre à votre fille: « La meilleure solution serait de quitter Pierre » ?

Je crois que l'un des obstacles, lorsqu'on essaie de prêter une oreille attentive, est la tentation de répondre aux questions, « d'aider » notre interlocuteur, d'agir comme si nous étions les détenteurs de la meilleure solution dans chaque situation. Si, pendant que vous écoutez, vous commencez à songer aux solutions, remèdes et réponses, vous êtes sur la mauvaise voie. Pour comprendre votre interlocuteur, vous devez orienter vos pensées vers ses pensées et ses sentiments. Ce n'est pas la voie vers laquelle nous sommes habituellement entraînés, certes, mais aussi ardue soit-elle, c'est celle qui vous mènera à bon port.

## COMMENT ÉVITER LE PIÈGE DU SAUVETAGE ?

Tous, nous aimerais pouvoir soulager la douleur et le chagrin des autres. Un spécialiste de l'informatique l'exprimerait ainsi : nous sommes programmés pour protéger et aider ceux que nous aimons. Nous ne voulons pas les voir souffrir. Mais, parfois, dans nos tentatives pour soulager la douleur, résoudre les problèmes, dissiper les soucis, prévenir la souffrance des autres, nous finissons par tomber dans le piège du sauvetage. Par « sauvetage », j'entends faire pour quelqu'un d'autre quelque chose que cette personne pourrait faire elle-même, peut-être mieux que vous. Cette attitude imprègne généralement toutes nos relations et a des effets négatifs sur tout le monde. Elle fait de la personne ainsi rescapée une victime. Les « sauveurs » considèrent les autres comme des incompétents, des incapables, des victimes passives des circonstances, des faibles qu'il faut à tout prix aider. Ainsi, le sauveur se retrouve en situation de supériorité, l'incarnation même de la compétence et de l'efficacité.

Plus nous les aidons, plus les rescapés perdent leurs moyens. La différence est énorme entre le sauvetage et l'assistance. Si quelqu'un se noie, vous le sauvez, vous le tirez hors de l'eau. Mais il est bien rare que nous ayons besoin d'une aide de ce genre. En revanche, nous avons souvent besoin d'assistance, c'est-à-dire d'une collaboration. Bien qu'il m'arrive d'utiliser les termes « aide » et « assistance » comme s'ils étaient interchangeables, ils ne sont pas, en réalité, synonymes. Souvenez-vous cependant que l'aide et le sauvetage reviennent au même.

Le sauvetage consiste à prendre sur soi les problèmes des autres.

En prenant sur vous les problèmes des autres, vous leur faites savoir que vous les jugez incompétents.

Être jugé incompétent est très irritant.

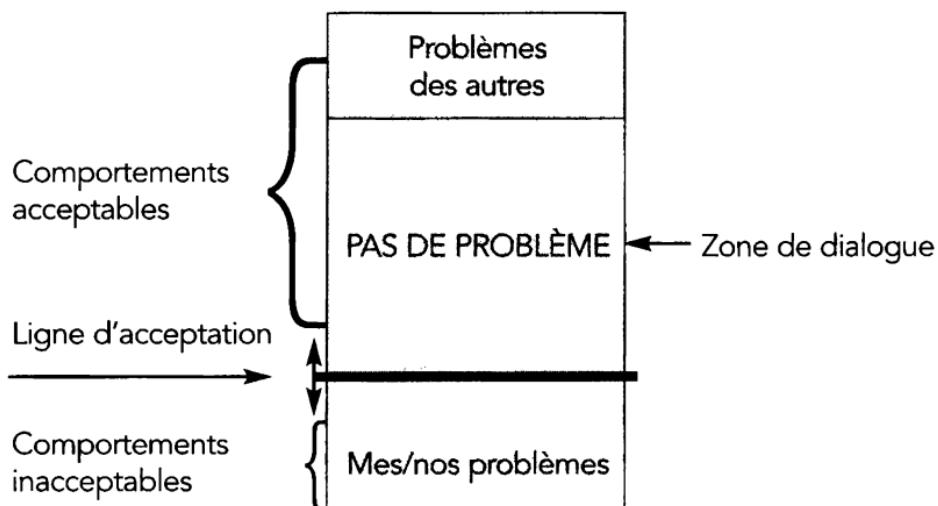
Les gens irrités sont difficiles à vivre.

Et les sauveurs bien intentionnés ne comprennent pas pourquoi les autres sont si difficiles à vivre !

## QUI A UN PROBLÈME ? (Deuxième épisode)

Nous avons tous des problèmes. Si le problème de quelqu'un d'autre, par exemple celui du collègue qui ne parvient pas à cesser de fumer, ne vous touche pas directement, c'est clairement le sien et pas le vôtre. Il le vit. Mais si son comportement vous touche, par exemple s'il fume dans votre bureau, le problème vous concerne. C'est vous qui vivez ce problème. La règle est ainsi faite. *Quiconque a un problème doit le résoudre.* Peut-être ferez-vous appel aux autres pour vous assister, mais c'est à vous, d'abord et avant tout, de résoudre le problème.

Revenons en arrière. Les relations présentent trois types de situations problématiques. Premièrement, lorsque quelqu'un d'autre a un problème. Deuxièmement, lorsque c'est vous qui avez un problème. Troisièmement, lorsque ni l'un ni l'autre n'avez de problème, auquel cas vous aurez beaucoup de temps à consacrer à des situations non problématiques. Tout change. Les obstacles n'existent plus. Vous pouvez plaisanter avec votre interlocuteur, échanger des taquineries, lui dire tout ce qui vous passe par la tête. Votre relation atteint un degré d'intimité qui vous permet de dialoguer. Il est clair que les couples qui partagent pensées et sentiments, qui conversent, qui commentent ensemble les événements de leur vie quotidienne ont tendance à perdurer.



Les couples qui consacrent les moments sans problèmes à dialoguer sont généralement solides.

Chaque homme ou chaque femme est un adversaire potentiel, même de celui ou de celle qu'il aime. C'est seulement par le dialogue que nous parvenons à échapper à cette inimitié. Le dialogue est à l'amour ce que le sang est au corps. Lorsque la circulation sanguine s'interrompt, le corps meurt. Lorsque le dialogue cesse, l'amour meurt pour laisser la place à la rancœur et à la haine. Mais le dialogue peut faire ressusciter une relation. C'est d'ailleurs le miracle du dialogue : il peut faire naître une relation et il peut faire revivre une relation qui est morte. (Reuel, 1963)



## Pour mieux écouter

**O**n m'a fait remarquer un jour que les gens se comportaient comme les objets décrits par Isaac Newton pour expliquer les lois du mouvement. Le savant affirmait que les objets au repos demeurent généralement au repos et que les objets en mouvement ont tendance à demeurer en mouvement. Lorsque nous connaissons la paix intérieure, que nous ne ressentons pas d'émotions puissantes, nous demeurons généralement silencieux, au repos. Mais lorsque nous vivons des conflits ou ressentons des émotions puissantes, un sentiment de déséquilibre s'installe. Nous devenons les corps en mouvement perpétuel de Newton. Nous sommes en déséquilibre et nous voulons à tout prix retrouver notre équilibre. Notre solution consiste souvent à parler. Et ce dont nous avons besoin, à ce moment précis, c'est d'un miroir, d'une personne en qui nous avons confiance qui nous aidera en écoutant attentivement, en essayant de se mettre à notre place.

Comment fonctionne l'écoute empathique ? La réponse la plus précise que je puisse vous fournir, c'est qu'elle permet à la personne préoccupée ou irritée d'aller jusqu'au bout de son

expérience. Mes observations me confirment que c'est en vivant une expérience jusqu'à son extrême qu'on la fait disparaître. Tout ce qui reste, c'est le souvenir de l'expérience. Pour démontrer le bien-fondé de cette théorie, voici un exercice que vous pourrez faire la prochaine fois que vous aurez mal à la tête.

- Asseyez-vous et fermez les yeux. Prenez quelques grandes respirations et détendez-vous.
- Une fois parfaitement détendu, observez l'intérieur de votre tête pour y déceler le mal de tête.
- Où se trouve-t-il? A-t-il une forme? Quelles sont ses dimensions? De quelle couleur est-il? Quel volume d'eau contiendrait-il?

Recommencez à vous poser ces questions jusqu'à ce que vous ne puissiez plus localiser le mal de tête.

En général, deux ou trois séries de questions suffisent à nous débarrasser du mal de tête. Mais ne vous étonnez pas s'il vous en faut plus. Le but de ces questions est de concentrer votre attention sur la douleur, contrairement à la tendance naturelle qui est de refuser d'y penser. Lorsque vous concentrez votre attention sur la douleur, vous vous contrainez à vivre le mal de tête et, ainsi, vous le faites disparaître. Peut-être jugerez-vous plus efficace de demander à quelqu'un d'autre de vous poser de telles questions. Vous pourrez ainsi prêter entièrement attention à la douleur, sans être distrait par les questions.

Souvenez-vous de la mère et de sa fille, dans l'aéroport. Plus haut, j'ai avancé l'idée que si la mère avait perçu la raison du malaise de sa fillette – la peur de prendre l'avion – et réagi en lui disant: « Tu as peur de monter en avion. Tu préférerais rester alors à la maison », les craintes de l'enfant auraient sans doute diminué et, après quelques autres remarques attentives de la mère, se seraient probablement dissipées.

L'écoute efficace a véritablement un effet: elle fait « disparaître » les douleurs. Je crois pouvoir affirmer que l'écoute active est un moyen préventif de la plupart sinon de tous les problèmes émotionnels qui rongent nos relations. Et elle ne coûte rien.

En bref, en tant qu'oreille attentive, votre travail consiste à :

- prêter attention ;
- éviter les obstacles ;
- refuser de sauver l'interlocuteur ;
- transmettre votre compréhension, deviner ce qui se passe dans l'esprit de l'interlocuteur, décoder ce qu'il dit pour savoir ce qu'il ressent.

Par exemple, il peut arriver qu'un ami vous dise : « Les ordinateurs m'effraient », alors que ce dont il aimerait vraiment parler, c'est de la colère suscitée en lui par le comportement de son épouse. Les gens commencent fréquemment à aborder un sujet neutre, avant de se risquer à mentionner le vrai problème. Si le confident commence par répondre : « Mais voyons, ne t'inquiète pas, il n'y a pas de quoi, pourquoi ne t'inscris-tu pas à des cours d'informatique ? » le vrai problème demeurera probablement enterré.

*J'aimerais trouver un institut qui apprendrait aux gens à écouter. Après tout, un bon gestionnaire a besoin d'écouter, tout autant que de parler. Trop de gens ne comprennent pas que la vraie communication va dans les deux sens.*

Lee Iacocca

Ancien directeur général de la société Chrysler

## LES ERREURS COURANTES EN ÉCOUTE

Lorsque l'écoute est véritablement attentive et bien ciblée, votre interlocuteur continuera à parler, pendant des heures quelquefois. Mais c'est une erreur de continuer à l'écouter si vous n'en avez plus envie ou si votre temps est compté. Vous risquez d'émettre des signaux non verbaux – petits gestes nerveux, coups d'œil furtifs à la montre, etc. Par conséquent, il est plus honnête d'expliquer à votre interlocuteur que vous avez d'autres engagements,

mais que vous êtes prêt à reprendre cette conversation à un moment choisi.

Un autre piège consiste à écouter l'autre lorsque vous n'avez pas envie de l'accepter tel quel et que vous aimeriez qu'il change. L'écoute active suppose une sorte de distinction émotionnelle entre celui qui parle et celui qui écoute, une volonté de l'accepter exactement tel qu'il est. Si cette distinction ne se fait pas, votre écoute ne sera pas bien ciblée. Si vous refusez d'accepter l'autre, si vous souhaitez qu'il change, votre rôle sera de parler plutôt que d'écouter.

Une autre erreur serait d'exploiter vos talents de confident pour soutirer de l'information que vous pourriez ensuite utiliser à vos propres fins. C'est de la manipulation pure et simple. Votre interlocuteur vous en voudra par la suite.

L'écoute, comme « technique », est aussi une erreur. L'objet de l'écoute active est de communiquer la compréhension, d'assister votre interlocuteur et non de faire preuve d'une compétence technique. Lorsque la fin du cours approche, nos formateurs demandent aux étudiants de se préparer à retourner dans la vie quotidienne, avec les membres de leur famille, les collègues ou autres personnes qui n'ont pas assisté au cours et sont parfois curieuses, anxiées, effrayées ou fâchées. Il est important que les gens qui vous entourent ne s'imaginent pas que vous les utilisez comme cobayes pour tester vos nouvelles compétences. Il n'y a aucun secret. Si certaines personnes démontrent un intérêt, faites-leur part de ce que vous avez appris. Par exemple, en leur offrant ce livre.

Voici quelques autres erreurs, fort courantes, que nous commettons lorsque nous écoutons quelqu'un :

1. Nous exagérons les sentiments de l'autre (par exemple une simple crainte est interprétée comme une véritable terreur).
2. Nous sous-estimons les sentiments de l'autre (nous jugeons la personne simplement agacée alors qu'elle est furieuse).

3. Nous ajoutons des conseils ou des pensées au message de l'autre.
4. Nous ignorons une partie du message de l'autre.
5. Nous ressassons les mêmes problèmes, nous revenons à des messages précédents.
6. Nous devançons les propos de l'autre, car nous croyons savoir où l'autre veut en venir.
7. Nous répétons mot pour mot le message de l'autre.
8. Nous interprétons ou analysons le message.

Ces huit erreurs sont en réalité des tentatives de guider ou de mener notre interlocuteur. Elles en disent plus sur celui qui écoute que sur celui qui parle.

Peut-être commencez-vous à penser que l'écoute est une tâche fort complexe, bourrée de pièges et de règles. Rassurez-vous. Vous n'avez pas à vous souvenir de chacune de ces règles, vous n'avez pas à vous demander avec angoisse si vous êtes capable d'écouter ou si, au contraire, vous risquez de tout gâcher. Je m'explique.

Vous connaissez le proverbe « l'enfer est pavé de bonnes intentions » ? Eh bien, c'est faux. L'enfer est pavé de mauvaises intentions. Les intentions suscitent les comportements. Si vous avez l'intention de continuer à lire ce livre, vous continuerez. Vous ne le ferez pas tant que vous n'aurez pas l'intention de le faire. Comprenez-vous ?

Cela signifie que pour être efficace, votre écoute doit être intentionnelle. Vous devez avoir l'intention de communiquer votre compréhension de ce que l'autre vous dit. Soyez assuré que votre interlocuteur saisira cette intention. S'il est clair que votre intention est de le comprendre, il se sentira compris. Les intentions sont la force motrice, tandis que les techniques et les compétences sont les outils, les moyens.

Il peut arriver que votre travail exige que vous jouiez un rôle de conseiller, pour aider les autres à s'entendre et à résoudre des problèmes interpersonnels. Ce sera le moment de mettre à contribution vos compétences en écoute.

Voici la transcription d'un entretien enregistré sur cassette entre un directeur d'école et deux jeunes filles. Surprises à se battre dans les toilettes, les élèves ont été aussitôt envoyées dans le bureau du directeur.

**Directeur:** On m'a dit que vous étiez en train de vous battre dans les toilettes.

**Catherine:** Oh, nous ne nous sommes pas vraiment battues. Les surveillantes nous séparent tellement vite ! Elles ne nous laissent jamais régler nos affaires.

**Directeur:** Aimeriez-vous que je déplace mon pupitre et mon classeur pour vous laisser la place pour vous battre jusqu'à ce que vous ayez vraiment réglé votre conflit et n'ayez plus envie de vous taper dessus ?

**Catherine:** Non, ça ne m'intéresse pas. Se battre, c'est ridicule.

**Directeur:** Tu ne penses pas résoudre ainsi ton problème.

**Catherine:** Non, pas du tout. C'est une suggestion stupide, parce que ça ne ferait qu'aggraver les choses.

**Directeur:** Tu n'aimes pas cette idée. As-tu des suggestions pour résoudre le problème ?

**Sylvie:** Pourquoi ne nous expulsez-vous pas ? C'est ce qu'on fait toujours... ce qui ne résout rien, d'ailleurs.

**Directeur:** Tu ne penses pas qu'une expulsion résoudrait le problème ?

**Sylvie:** Non. C'est juste l'inverse, parce que nous nous battons lorsque l'école est finie.

**Directeur:** En vous expulsant, je ne ferai que reporter votre querelle.

**Catherine:** Exactement. Après, nous nous battrons dans un champ, comme des chiens, et nous nous sentirons ridicules.

**Directeur:** Finalement, lorsque vous vous battez, votre orgueil en prend un coup.

**Sylvie:** Vous savez bien !

**Directeur:** Je suis d'accord avec vous et je ne crois pas que l'expulsion serait une bonne solution. L'école ne ferait que se débarrasser d'un problème, mais ne vous aiderait pas à le résoudre. J'aimerais justement vous aider à régler cette situation.

**Catherine:** Pourrions-nous vous en parler ?

**Directeur:** Tu crois qu'une discussion de votre comportement serait utile ?

**Catherine:** Oui.

**Directeur**(se tournant vers Sylvie): Serais-tu d'accord ?

**Sylvie:** Ça vaut la peine d'essayer. C'est mieux que l'expulsion.

**Directeur:** Je crois en effet qu'il vaut mieux en parler ouvertement que vous imposer trois jours d'expulsion. Qui veut commencer ?

**Catherine:** Eh bien... c'est plutôt stupide...

**Directeur:** Vous vous êtes battues pour quelque chose qui n'en vaut pas vraiment la peine.

**Sylvie:** Oui. Ça ne nous concernait pas vraiment.

**Directeur:** J'ai l'impression que toute cette affaire a commencé alors que ni l'une ni l'autre de vous deux n'était réellement concernée.

**Sylvie:** C'est que... ma petite sœur m'a fait venir dans sa chambre hier soir pour me dire que Catherine avait téléphoné. Elle lui faisait dire que si je ne cessais pas de l'insulter, elle se vengerait à l'école. Mais je ne l'ai pas insultée. C'est elle qui m'a insultée. Elle m'a traitée de salope et je ne vois pas pourquoi j'accepterais ça.

**Directeur:** Tu n'aimes pas être insultée.

**Sylvie:** Je ne connais pas grand-monde qui aime ça.

**Directeur:** Personne n'aime être insulté.

**Sylvie:** Je ne crois pas. Surtout lorsque ce n'est pas justifié. Je ne suis pas une salope. Et ensuite, elle a dit que j'étais folle !

**Directeur:** Lorsque quelqu'un nous insulte à tort, il y a de quoi se mettre en colère.

**Sylvie:** Oui!

**Catherine:** Écoutez, je ne l'ai jamais traitée de salope. Sa petite sœur et la mienne se sont querellées et c'est elle qui l'a traitée de salope lorsqu'elle a répondu au téléphone l'autre soir. Mais ce n'était pas moi.

**Directeur:** Mettons un peu d'ordre dans tout ça. Ta petite sœur a appelé chez Sylvie et lorsque la sœur de celle-ci a répondu, elle a traité Sylvie de salope.

**Catherine:** C'est ça.

**Sylvie:** Mais ma sœur a reconnu ta voix, Catherine.

**Catherine:** Que veux-tu que j'y fasse? Ce n'était pas moi. Faites-la venir et je l'obligerai à dire la vérité.

**Directeur:** Si ta sœur a des problèmes, tu aimerais bien qu'elle se débrouille pour les résoudre toute seule.

**Catherine:** Vous pouvez le dire. J'en ai assez comme ça avec les miens.

**Sylvie:** Si ce n'était pas toi au téléphone, je m'excuse.

**Catherine:** Je comprends. De toute façon, elle n'aurait pas dû te traiter de salope.

**Directeur:** Je crois que vous regrettiez toutes les deux ce qui s'est passé et que chacune a accepté les excuses de l'autre.

**Catherine:** Quel prétexte stupide pour se bagarrer!

**Directeur:** Ce n'était pas un bon motif.

**Sylvie:** Bon, vous comprenez, je suis contente que ce soit terminé.

**Directeur:** Tu es soulagée que la situation ait été éclaircie.

**Sylvie:** Oh, oui.

**Catherine:** Moi aussi.

**Directeur:** Pourrions-nous conclure une entente, avant que je vous renvoie en classe?

- Sylvie:** C'est tout ce que vous allez faire?
- Directeur:** Tu crois que je devrais en faire davantage?
- Sylvie:** Non, pas vraiment. Mais chaque fois que je me suis bagarrée, j'ai été punie ou expulsée.
- Directeur:** Cette situation est donc nouvelle pour toi.
- Sylvie:** C'est peu dire. Mais j'aime mieux ça.
- Directeur:** Tu es d'accord avec la manière dont nous avons réglé le problème?
- Sylvie:** Oui, vraiment.
- Directeur:** Bon, alors voici l'entente. Est-ce que vous accepteriez l'idée que la prochaine fois que vous aurez envie de vous bagarrer, vous viendrez d'abord me trouver pour essayer d'en parler? Peut-être pourrons-nous ainsi résoudre le problème. Seriez-vous d'accord pour le faire?
- Les deux élèves:** Oui.
- Directeur:** Très bien, vous pouvez retourner en classe.

Pour inviter les deux élèves à exprimer leurs sentiments et à s'entendre, le directeur s'est servi presque entièrement de son comportement d'écoute. Les deux jeunes filles sont devenues amies intimes par la suite.

Voici un petit poème anonyme sur l'écoute. Il exprime plusieurs pensées sur ce que les gens attendent de leurs partenaires et amis.

### **Écoute\***

Je te demande de m'écouter  
et non de me donner des conseils.

Je te demande de m'écouter,  
de reconnaître mes sentiments,  
ce que je ressens maintenant.

Je te demande de m'écouter  
et non de résoudre mon problème.

Tu m'aides plus en m'écoutant  
qu'en fournissant une solution.  
Ne dis rien, ne fais rien,  
Écoute-moi, tout simplement.  
Si je veux des conseils,  
je peux écrire au courrier du cœur  
ou téléphoner à la radio.  
Je suis peut-être découragé et troublé,  
mais pas sans ressources.

J'ai besoin de faire les choses par moi-même  
pour construire ma confiance en moi.

Quand tu acceptes et reconnais ce que je ressens,  
je peux enfin m'appliquer à comprendre.  
Même mes sentiments embarrassants ont un sens  
Quand je comprends ce qu'ils signifient.

Et quand cela devient clair,  
je trouve mes réponses  
et je n'ai pas besoin de conseil.

Peut-être est-ce pour cela que la prière fonctionne,  
quelquefois, pour certaines personnes.  
Dieu ne parle pas, ne conseille pas,  
n'essaie pas d'arranger les choses.  
Il (ou elle) écoute...  
Et nous laisse régler nos problèmes nous-mêmes.

Donc, s'il te plaît, écoute-moi tout simplement,  
Et si tu veux parler, attends un peu,  
Je t'écouterai, à ton tour.

---

\*Traduit et adapté de l'américain par Jacques Lalanne. «Listen», le texte original, a été trouvé par Mary Kay Stenger de Liberty, Missouri.

## **Mes relations**

Quand ton comportement m'empêchera de satisfaire mes besoins, je te dirai ouvertement et franchement comment cela m'affecte, car j'ai confiance que tu essaieras de changer ce comportement qui m'est inacceptable. Aussi, quand mon comportement te sera inacceptable, je t'encourage à me dire ouvertement et franchement comment cela t'affecte, pour que je puisse essayer de le changer.



## CHAPITRE

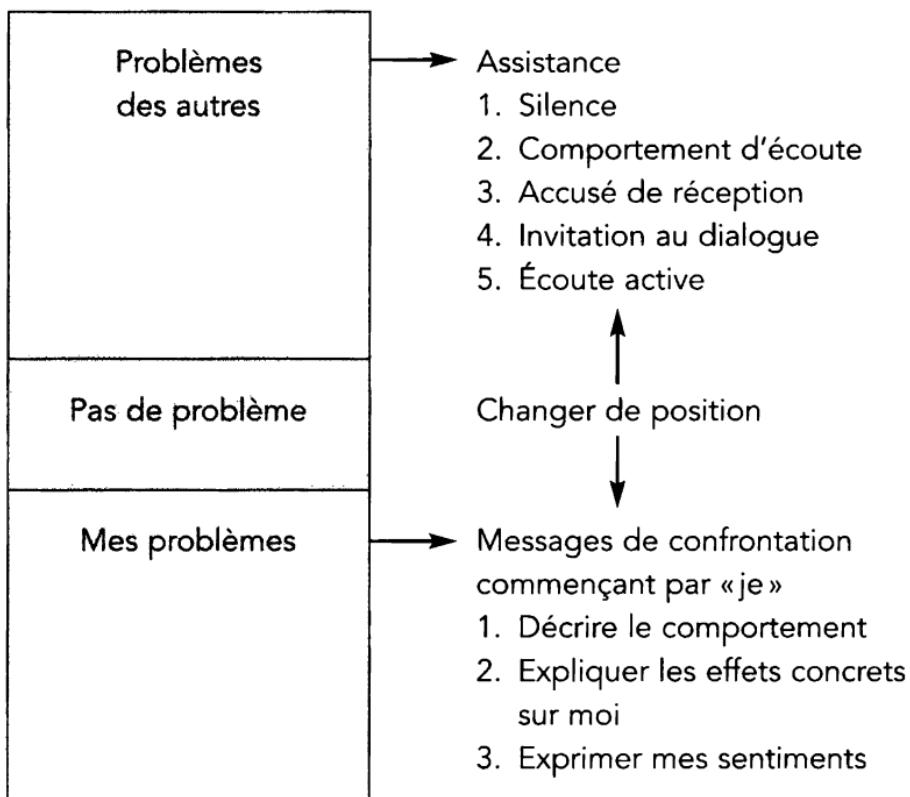
# Le langage de la vérité

**Q**uand l'autre agit d'une façon que vous ne pouvez pas accepter, vous n'êtes pas disposé à écouter. À ce moment-là vous avez besoin de parler. Par exemple, imaginons que votre adolescente rentre d'une soirée une heure plus tard que promis. « Bonsoir la compagnie, désolée d'être en retard ! » s'exclame-t-elle en arrivant. Mais voilà une heure que vous arpentez le salon, que vous vous rongez les sangs en vous demandant ce qui a bien pu lui arriver. Pourquoi n'a-t-elle pas téléphoné ? Aurait-elle eu un accident ? Comment réagiriez-vous ? Quelques-unes des répliques suivantes vous paraissent-elles familières ?

1. « Sais-tu que tu es plus d'une heure en retard ?  
Où étais-tu, tout ce temps-là ? »
2. « Tu n'as même pas téléphoné ! Tu te moques de nous ! »
3. « Monte à ta chambre. C'est terminé les sorties pour le moment. »

Vous reconnaisserez sans doute ces messages parentaux. Ce sont des obstacles. Vous interrogez, critiquez, ordonnez... Tous ces messages se rapportent à la conduite de la fille. Aucun ne mentionne les inquiétudes de papa ou de maman.

Pourtant, dans ce scénario, qui a un problème ? Certainement pas la fille. Tout au moins pas jusqu'au moment où elle s'est heurtée au parent frustré et au problème de celui-ci. Je vous ai dit plus haut que c'est à la personne qui vit le problème de le résoudre. Le parent a besoin de parler et c'est bien ce qu'il fait. Mais il y a parler et parler. En l'occurrence, le langage utilisé par le parent en colère a tendance à créer de nouveaux problèmes, bien plus graves. Il aurait fallu emprunter une voie plus directe, faire preuve de plus de franchise. Et c'est justement là-dessus que porte ce chapitre.



Retournons à la fenêtre d'acceptation pour revoir qui a le problème et quel comportement adopter. Dans la partie du haut se trouvent les comportements acceptables. Les problèmes, s'il y en a, ne sont pas les vôtres. Mais les comportements qui figurent dans la partie du bas sont inacceptables. Cette fois-ci, vous avez un problème. Par conséquent, c'est à vous de tenter de le résoudre. Au centre de la fenêtre se trouvent les comportements qui ne vous dérangent absolument pas.

À droite, nous inscrirons les compétences correspondant aux situations : l'assistance dans la section du haut et la confrontation dans la section du bas.

« Voilà qui est utile, m'a-t-on dit. Ce tableau m'explique comment réagir en fonction de ce qui se passe autour de moi et de ce que je ressens. Si un collègue traverse une journée difficile, je placerai cela dans le haut de la fenêtre. C'est lui qui a un problème. Je pourrai l'aider en l'écoutant. Cependant, si cette personne me chipe ma place de stationnement, m'obligeant ainsi à tourner en rond pour garer ma voiture et à arriver en retard au travail, rien ne va plus. Je me retrouve alors dans la section du bas de la fenêtre, car c'est moi qui ai un problème. Ce n'est plus le moment d'écouter. Je parle. Je confronte la personne qui a pris ma place. »

## LA CONFRONTATION

En théorie, une confrontation est une situation simple. Mais en pratique, c'est tout autre chose. Pour être véritablement efficace, le contenu d'un message de confrontation et le langage que vous utilisez doivent répondre à quatre critères. Tout d'abord, il faut que le message ait de grandes chances de produire un résultat positif. Ensuite, il ne doit pas attaquer l'estime de soi de votre interlocuteur. De plus, il ne doit pas nuire à votre relation. Enfin, il doit ouvrir la porte à la découverte d'une solution.

Je ne connais qu'une manière de s'exprimer qui réponde à ces quatre critères. Mais nous devons abandonner notre habitude,

enracinée dans notre culture, d'ordonner, de critiquer et de jeter le blâme sur l'autre.

Comme le parent de l'adolescente en retard, nous avons presque tous tendance à attaquer les comportements inacceptables en « qualifiant » l'autre, c'est-à-dire en le blâmant. Par exemple :

« Tu es impolie » ;

« Tu ne m'aimes pas » ;

« Tu ne seras jamais qu'une bonne à rien » ;

« Tu te moques de ce que je peux penser » ;

« Ça suffit ! » (le « tu » est ici implicite) ;

et ainsi de suite.

Ces messages font particulièrement mal, car ils attaquent votre interlocuteur, ils s'en prennent à ses motifs ou à sa personnalité et non à ce que cette personne a dit ou à fait, à son comportement indésirable.

## CHANGER DE PRONOM

Aussi simpliste que cela paraisse, le simple fait de modifier la manière dont vous vous adressez aux autres, notamment en ce qui a trait aux personnes avec lesquelles vos rapports ne sont pas toujours harmonieux, peut améliorer sensiblement la qualité de vos relations. Voici par où commencer : remplacer les messages qui commencent par « tu » par des messages utilisant le pronom « je ».

Quelques-unes des déclarations les plus cruciales de notre existence commencent par « je ». Par exemple, « je t'aime » est capable de faire pleurer des millions de gens... Contrairement au message « tu es digne d'amour », qui représente un jugement et que nous avons tendance à considérer comme négligeable. *Si vous voulez que les autres vous comprennent, vous devez parler de vous.*

Je veux, je pense, je crois, je sais, etc. Quoi de plus simple ? Des phrases simples, affirmatives, commençant par « je » représentent un bon départ. Mais vous aurez besoin d'outils plus complexes si vous devez faire face à des comportements inacceptables. Votre message devra comporter deux ou trois éléments.

Tout d'abord, il faudra expliquer clairement à l'autre pourquoi son comportement ou ses paroles vous déplaisent, sinon il ne saura pas à quoi vous faites allusion. Ensuite, vous devrez lui décrire les effets négatifs que son comportement a sur vous. De plus, vous avez intérêt à lui exprimer ce que vous ressentez à cet égard. Voici donc les trois éléments de votre message :

1. Décrire le comportement de l'autre sans le blâmer ;
2. expliquer les effets concrets de son comportement sur vous (souvenez-vous des trois principaux : temps, argent, effort) ;
3. exprimer les sentiments que ces effets suscitent en vous.

Vous remarquerez que j'ai précisé de décrire *sans blâmer*. Évitez les « jamais » et les « toujours », gardez-vous bien des mots et expressions exagérées. Le but de votre confrontation est de modifier un comportement, pas de donner une leçon ou de punir.

Reprendons le problème du stationnement. Voici un exemple de message de confrontation : « Lorsqu'on me prend ma place de stationnement – *décrire son comportement sans le blâmer* –, je dois tourner en rond pour en trouver une autre et ensuite parcourir plusieurs centaines de mètres à pied et j'arrive alors en retard – *expliquer l'effet concret sur moi* –, voilà pourquoi je suis frustré – *exprimer mon sentiment*. »

Si j'avais effectivement pris votre place de stationnement, ce genre de message m'inciterait probablement à vous présenter mes excuses, peut-être à expliquer les raisons de mon geste et à vous assurer que cela ne se reproduirait plus.

Notre crainte de la confrontation a plusieurs origines. Tout d'abord, nous avons presque tous été victimes d'expériences désagréables. Rien de plus normal. La confrontation des messages commençant par « tu » peut être très douloureuse et nuire

aux relations. En outre, ces messages sont souvent erronés et risquent d'élever un mur entre les deux interlocuteurs.

Certaines personnes ne se jugent pas suffisamment solides, sur le plan émotionnel, pour vivre des confrontations. Nous avons vu que tel n'était pas le cas lorsqu'on utilise des messages «je». C'est le langage accusateur, les messages «tu», qui font mal. D'autres hésitent parce qu'ils craignent qu'on les rejette s'ils acquièrent la réputation de chercher les confrontations. Ici aussi, il s'agit du corollaire d'expériences désastreuses, principalement engendrées par l'emploi de messages «tu». Mais, croyez-moi, vous obtiendrez des réactions entièrement différentes si vous utilisez des messages «je».

Régulièrement, les personnes qui suivent ce conseil nous décrivent deux types de réactions chez les autres. Tout d'abord, le comportement inacceptable disparaît, *comme par enchantement*. De plus, comme le message décrit ce qu'on ressent et pense, sans porter un jugement sur l'autre personne, le risque de vexer ou de blesser l'interlocuteur est extrêmement réduit.

## RÉGLER LES PROBLÈMES AU FUR ET À MESURE

Il arrive qu'après avoir appris le langage de la révélation de soi, nous décidions de «faire un grand ménage». Nous dressons la liste des gens que nous souhaitons confronter, rouvrant ainsi de vieilles blessures, alors que nous aurions mieux fait de les laisser se refermer toutes seules. Les conseillers psychologiques qualifient cela de déballage explosif: nous accumulons les griefs pour les déballer ensuite d'un coup. Qui ne se sentirait pas dépassé par ce genre d'événement?

Il est préférable de régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. Laissez aux autres la possibilité de modifier leur comportement parce qu'ils vous aiment et vous respectent, parce qu'ils accordent de la valeur à votre relation. Ainsi, vous éviterez de rouvrir de vieilles blessures. Souvenez-vous que le passé est impossible à revivre. Vous ne pouvez pas revenir en arrière. Oubliez-le.

## Le comportement

Nos formateurs ont appris à ne pas montrer d'étonnement lorsque les personnes à qui on demande de décrire un comportement ont plutôt tendance à évaluer et à interpréter. Le comportement est observable, quantifiable, visible aux yeux d'observateurs indépendants. Une caméra vidéo enregistre les comportements... mais ne les juge pas. Le comportement, c'est ce que l'on fait ou ce que l'on dit. Par conséquent, lorsque vous décrivez un comportement, évitez les suppositions, les conclusions et les jugements. Les compétences, par exemple, ne sont pas des comportements. Pas plus que la grossièreté, la nervosité, l'irritabilité, la générosité, l'humilité, l'intelligence et des centaines d'autres caractéristiques que l'on considère souvent à tort comme des comportements. Pour mener à bien votre confrontation, imaginez que vous avez une caméra, qui ne juge pas, qui se contente de décrire ce qu'elle entend et voit. Votre langage doit être dépourvu de blâme. Par exemple, on peut demander à quelqu'un de cesser de crier, mais il est presque impossible de lui demander de cesser un « manque de considération ». Par conséquent, si vous dites : « Lorsque tu cries, je ne peux me concentrer », votre interlocuteur cessera plus facilement de crier que si vous lui dites : « Tu es impoli et tu manques de considération envers moi. » J'ai maintes fois constaté que les gens ont tendance à argumenter lorsqu'on leur présente des suppositions, des conclusions, des évaluations, etc. Si vous cherchez querelle à votre interlocuteur, ne vous gênez pas pour supposer, conclure, évaluer, etc. Mais si vous souhaitez que l'autre modifie son comportement de bon gré, parlez des gestes ou des paroles qui vous dérangent.

## La colère

Si vous avez le temps, il serait judicieux de rédiger des messages de confrontation en trois parties avant de les transmettre.

Cette préparation vous permettra de réviser et de peaufiner vos affirmations, pour dire exactement ce que vous éprouvez, surtout si vous n'avez pas encore l'habitude d'utiliser des messages « je ».

Certaines des personnes qui se sont livrées à ce petit travail préparatoire ont constaté que beaucoup de leurs messages se terminaient par : « Je suis en colère. » Elles se sont demandé s'il était vraiment normal d'exprimer ainsi de la colère pour tout et pour rien. Elles ont ainsi découvert les composantes de la colère.

Tout d'abord, sachez que la colère est une réaction tout à fait normale. Il est tout à fait normal de ressentir de la colère, tout à fait normal de terminer par « je suis en colère » des messages « je ». Cependant, s'il vous arrive *souvent* d'être en colère, lisez attentivement ce qui suit.

Il est difficile de faire face à une personne en colère. Même si tel n'est pas le cas en réalité, la colère est généralement interprétée comme un message « tu », un message hostile, accusateur, critique. Par conséquent, votre interlocuteur se sentira attaqué et réagira par la défensive.

La colère n'est pas une émotion première. Personne ne commence par être en colère. Dans tous les cas, une autre émotion précède la montée de la colère. Par exemple, imaginons que vous soyez sur une autoroute et qu'un autre conducteur vous coupe le chemin. Quelle serait l'émotion première, celle que vous ressentiriez en premier ?

La peur, naturellement. Pendant une fraction de seconde, vous seriez terrifié. Vous verriez la mort en face. Et seulement ensuite, la colère prendrait le dessus.

Si vous êtes souvent en colère, la prochaine fois que vous préparerez un message de confrontation, demandez-vous ceci : *Quelle émotion a précédé la colère ? L'embarras ? L'inquiétude ? La peur ? L'exaspération ? La douleur ?* Si vous parvenez à identifier une émotion première, inscrivez-la comme troisième élément de votre message « je ».

## Messages erronés

J'ai affirmé un peu plus haut que le comportement des gens qui recevaient des messages « je » changeait souvent comme par enchantement. Mais il y a des exceptions, qui sont parfois justifiées. Par exemple, il est possible que votre interlocuteur ne comprenne pas les effets tangibles de son comportement sur vous ou ne soit pas d'accord sur ces effets. Peut-être pense-t-il que vous jouez la comédie. Il se peut aussi que le comportement que vous jugez inacceptable réponde à l'un de ses besoins, plus important à ses yeux que votre bien-être, auquel cas il sera peu disposé à changer. Ensuite, il est possible que votre message ne corresponde pas à vos véritables sentiments. C'est ce qui arrive lorsque vous faites un effort pour être « poli » ; vous transmettez un message atténué tandis que votre langage corporel, lui, signifie : « Je suis entièrement frustré ! » L'inverse est aussi vrai. Certaines personnes utiliseront un langage bruyant et courroucé pour déplorer des peccadilles, en espérant que la puissance de l'émotion déployée incitera l'autre à changer immédiatement ou « lui servira de leçon ». Mais votre interlocuteur n'aura aucun mal à percer ce stratagème et cela ne suffira pas à lui faire modifier son comportement. Enfin, il se peut que votre tentative échoue simplement parce que vous avez envoyé un message erroné, incomplet, contenant un blâme, une critique ou un autre obstacle du même genre. Le message erroné le plus fréquent consiste à ordonner à l'autre ce qu'il devrait faire pour remédier à la situation. Exemple : « Le froid rentre si tu laisses la porte ouverte. Alors, ferme-la quand tu sors ! » Les messages qui contiennent déjà la solution retirent à l'autre le cadeau qu'il pourrait vous faire : changer son comportement. Parfois, c'est tout ce que cette personne a à offrir. Ne le lui retirez pas.

## Que faire en cas de réactions émotives ?

Pour des raisons qui ne me semblent pas très claires, certaines personnes s'imaginent que les messages « je » devraient se

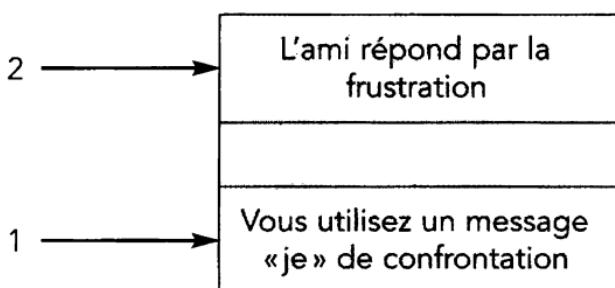
révéler efficaces, sans exception, chaque fois qu'elles font face à un comportement inacceptable. Ce n'est pas possible. Ce type de message n'est pas une formule magique. C'est simplement la meilleure manière que je connaisse d'informer quelqu'un des problèmes que me cause son comportement. Il vous permettra peut-être d'éviter que l'autre se sente coupable, écrasé et rancunier. Mais rien ne garantit qu'il modifiera immédiatement son comportement, par considération pour vos besoins. Les relations humaines sont loin d'être aussi simples, car il est bien difficile de prévoir la réaction d'un être humain.

Il n'est pas très agréable d'entendre dire que son comportement est inacceptable. Même le message le plus diplomatiquement formulé peut irriter la personne à laquelle il est destiné. La température émotionnelle s'élève et les probabilités d'un changement de comportement diminuent.

En l'occurrence, vous devrez changer de position. Après avoir essayé de vous aider vous-même en faisant face à l'autre, vous devrez aider l'autre. Imaginons qu'un ami vous emprunte des outils pour effectuer quelques réparations chez lui. Il vous promet de les rapporter dans deux ou trois jours. Mais une semaine s'écoule et vous avez besoin de vos outils. Vous décidez d'en parler à votre ami: «Tu ne m'as pas rendu mes outils, et j'en ai besoin en ce moment. Je ne comprends pas ce qui se passe.»

Il vous répond: «Je ne croyais pas être obligé de me dépêcher pour te les rendre. J'ai commencé un travail et maintenant je devrais te les rendre avant d'avoir fini.»

Reprendons la fenêtre d'acceptation pour illustrer la situation.



Le comportement inacceptable – le fait de ne pas vous avoir rendu les outils – figure dans la section « mes problèmes » de la fenêtre. La réponse émotive à la confrontation se trouve dans la section du haut, « problèmes des autres ». Votre message de confrontation a causé un problème à votre ami. Si vous souhaitez désamorcer la situation, vous devrez l'écouter avec empathie jusqu'à ce que sa température émotionnelle ait diminué. C'est ce qu'on appelle *changer de position*. Si vous avez de la difficulté à passer de la confrontation à l'écoute, vous n'êtes pas le seul ! Pourtant, aussi ardu que cela soit, c'est la seule solution. Si vous voulez que l'autre vous aide, vous devrez accepter de l'aider.

Reprenez notre petit scénario. Votre ami est agacé par ce que vous lui avez dit. Par conséquent, pour passer de la confrontation à l'écoute, vous devrez reprendre le dialogue ainsi :

Tu te trouves coincé par ma demande de me les rendre.

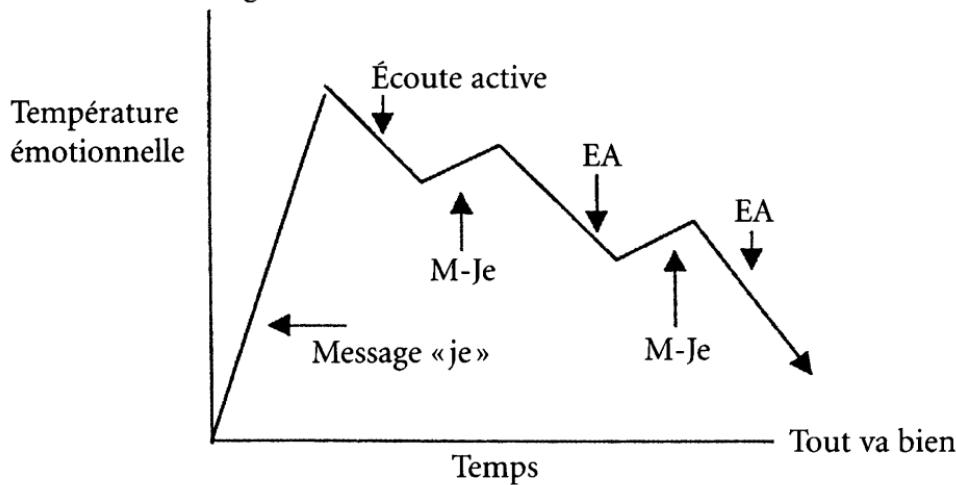
– Mais... j'allais te rapporter tes outils après-demain. Maintenant, je suis pressé, si tu ne peux pas attendre.

– Ça te presse de faire quelque chose que tu étais sur le point de faire, de toute façon. (écoute)

C'est ça.

– Comme j'ai à réparer un tuyau brisé, j'ai maintenant besoin de certains des outils que je t'avais prêtés. (confrontation)

Voici un diagramme de cette conversation :



– Pour être franc, j'ai eu beaucoup à faire ces derniers jours et j'ai retardé mes travaux. Je suis navré de t'avoir causé un problème. Je te rapporte les outils tout de suite.

– J'apprécie ta compréhension. Et je vois bien que tu as été si occupé que tout cela t'a retardé. (écoute)

– Parfait, je te les apporte dans dix minutes.

– Merci. Je te les passerai ensuite pour finir tes travaux.

Inévitablement, à la fin de cet échange, l'autre modifie son comportement. Sinon, vous découvrez une situation de conflit qui fera appel à d'autres techniques. Nous verrons cela plus loin.

## Les messages «je» d'appréciation

J'ai constaté que lorsque je regardais au fond de moi-même afin de découvrir mes pensées et sentiments du moment, mes préjugés et idées reçues, mes chagrins et mes joies, je pouvais les partager avec d'autres si je le désirais, qu'ils soient agréables ou désagréables. Si je parle de moi, de la seule personne à laquelle j'ai véritablement accès, je crée un climat de sécurité qui est absent lorsque je parle de quelqu'un d'autre. Par conséquent, le langage «je» est un outil puissant dans les relations humaines. Grâce à mes sentiments et à mes pensées, je peux envoyer en toute sécurité des messages d'appréciation et de prévention, pas seulement des messages de confrontation. Les messages «je» d'appréciation remplacent les messages critiques, souvent manipulateurs, qui commencent par «tu», que nous appelons des compliments.

Les compliments sont tellement enracinés en nous, forment un élément tellement crucial de la trame de notre société, que nous songeons bien rarement à en évaluer les dangers. Pourtant, ils présentent des dangers, comme tous les autres obstacles. Nous supposons, à tort, que tout le monde aime recevoir des compliments. En réalité, beaucoup de gens sont extrêmement gênés lorsqu'on les complimente. Avez-vous déjà remarqué le langage corporel de ces personnes ? Elles rougissent, baissent la tête, battent le plancher de leur semelle, se tortillent. Parfois, elles récusent les compliments. Certaines personnes se méfient des

flatteurs, s'interrogent sur leurs motivations. « Que cherche-t-elle ? Où veut-il en venir ? Où est le piège ? »

Les compliments équivalent à un jugement (« Oh, comme tu as bien travaillé ! », etc.). Pour juger, il faut posséder des compétences. Le jugement établit la supériorité de celui qui juge. Par conséquent, les compliments entraînent une inégalité entre le juge et la personne jugée.

À moins que les compliments ne soient utilisés pour manipuler ou modeler le comportement de quelqu'un, ils ont généralement pour but de faire plaisir, de communiquer une appréciation positive, la joie, le soulagement et toute une série de sentiments agréables liés à un comportement positif. Mais il est tout à fait possible d'atteindre le même but sans courir de risque en transmettant des messages « je », du type : « J'aime beaucoup que tu fasses ceci ou cela », « J'apprécie ton aide... ton travail, etc. ».

### **Messages « je » de prévention**

Ne serait-il pas merveilleux de pouvoir prévenir les soucis et les problèmes ? Mais justement, c'est possible... du moins parfois. Un enseignant d'école primaire nous a envoyé l'exemple suivant d'un message « je » de prévention, après qu'il eut participé à notre formation destinée aux enseignants.

En arrivant à l'école l'autre jour, j'ai trouvé un mot de la directrice, m'annonçant qu'on me priait de « tenir ma classe en main ». J'enseigne à des enfants de douze ans, qui aiment bien les assemblées et les considèrent comme des pauses agréables. Mais parfois, les exposés sont peu intéressants et, récemment, mes élèves « ont été la honte de toute l'école », pour citer ma directrice.

J'ai décidé d'employer la technique du message « je » : « Aujourd'hui, il y aura une nouvelle assemblée. J'ai des appréhensions. J'ai reçu une note de service de la directrice ce matin, qui m'avertissait de ne pas vous laisser hurler

et lancer des objets dans la salle, comme vous l'avez fait l'autre jour. Je ne sais pas ce qu'elle fera pour me sanctionner, mais je n'ai pas envie de le savoir. Je ne tiens pas à me trouver en mauvais termes avec elle. »

Les gamins me regardaient, éberlués. Puis l'un a déclaré : « Ne vous inquiétez pas. Nous allons nous débrouiller. » Ils ont tous hoché la tête et, lorsque le moment de l'assemblée est arrivé, ils ont étonné tout le monde en se comportant comme la classe la plus tranquille, la plus polie de toute l'école. Naturellement, la directrice s'est considérée comme responsable de cette métamorphose, mais je sais très bien que ce sont mes messages préventifs qui ont accompli ce miracle.

## Des résultats extraordinaires

Si vous écoutez les autres, lorsqu'ils sont préoccupés ou traversent une mauvaise passe, votre relation avec eux changera. L'empathie et l'acceptation manifestées par l'écoute active rapprochent les gens, font tomber les défenses érigées par les obstacles. Être humain, cela signifie être relié aux autres. C'est pourquoi nous resserrons nos liens lorsque nous vivons une tragédie. Nous avons besoin les uns des autres. Nous avons besoin de compassion et d'affection. Nous avons besoin d'amis qui nous comprennent. Nous avons besoin de collègues qui nous écoutent lorsque la vie devient chaotique et d'un conjoint et de parents qui nous acceptent tels que nous sommes, qui n'ont aucune idée derrière la tête, qui n'essaient ni de nous faire changer ni de nous obliger à nous conformer à une image qu'ils se font de nous.

Si vous avez le temps, l'énergie et le désir nécessaires pour vous rapprocher de ceux qui sont en détresse, surtout ceux que vous aimez, tout ce que vous avez à faire, c'est de les écouter. Tout simplement. Écouter.

Écouter permet de diminuer l'intensité des soucis et des tensions qui accablent ceux qui nous entourent. Ainsi, vous augmenterez le nombre de comportements dans la section « pas

de problème» de votre relation. En passant des messages « tu » aux messages « je » lorsque vous êtes préoccupé, vous gagnerez sur deux tableaux. D'abord, vous pourrez exprimer des sentiments désagréables sans aggraver la situation ; ensuite, dites-vous bien que les autres modifieront plus volontiers leur comportement s'ils ont de la considération pour vous. D'ailleurs, des centaines de participants à nos formations nous ont fait part de leur surprise en constatant avec quel empressement les gens acceptaient de modifier leur comportement lorsqu'on leur transmettait des messages « je ».

À l'instar de l'écoute active, ce genre de langage contribue à renforcer les relations. Il est respectueux et sincère, deux qualités que nous tenons généralement en haute estime. Avec le temps, ces deux techniques de communication élimineront pratiquement la plupart, sinon la totalité des problèmes relationnels qui ont leur origine dans les 12 types d'obstacles.

Que reste-t-il ? Des besoins conflictuels, soit les difficultés qui surgissent lorsque l'un de nous, pour répondre à ses propres besoins, empêche quelqu'un d'autre de répondre aux siens. Au chapitre suivant, nous verrons comment être gagnant dans ces situations, sans que l'autre soit perdant.

### Mes relations

*Quand nous aurons un conflit, engageons-nous à le résoudre sans tenter de gagner aux dépens de l'autre. Je respecte tes besoins et je respecte aussi les miens. Efforçons-nous alors de trouver des solutions acceptables pour toi et moi. Alors tes besoins seront satisfaits et les miens aussi. Personne ne perdra. Nous y gagnerons tous les deux.*



## Les conflits

Même avec une communication franche, toute relation entraîne des conflits. Quoi que vous fassiez, aussi affectueux que vous soyez, aussi plein de bonne volonté pour aider les autres, aussi merveilleuse que puisse être votre relation, les conflits sont inévitables. Pour beaucoup de gens, c'est une terrible révélation. Rien d'étonnant à cela, étant donné l'histoire séculaire, sanglante et honteuse des conflits. Voici ce que dit le dictionnaire à ce propos: *Conflit: Rencontre d'éléments contraires, de sentiments qui s'opposent; antagonisme, conflagration, discorde, lutte, guerre, opposition...* Et j'en passe: définitions ou synonymes tout aussi décourageants les uns que les autres.

Il suffit de regarder le journal télévisé pour voir la définition se concrétiser à l'écran. Les discordes et les conflagrations ne manquent pas sur tous les continents, au Parlement, etc. Sans compter ceux des téléromans.

Cela est-il vraiment nécessaire? Dans les feuilletons, certainement. Si, par exemple, les personnages s'exprimaient en messages «je», s'écoutaient sans jugement et mettaient en

pratique les méthodes préconisées dans ce chapitre, ils auraient tôt fait de résoudre leurs conflits. Le feuilleton se terminerait bien vite. Nous aimons le drame haut en couleur des feuilletons télévisés, imprégnés de discorde, d'antagonisme, de traîtrise et de conflit. Mais comme modèles de relations humaines, ils sont catastrophiques.

Il existe maints modèles relationnels à suivre sur la planète, mais ils parviennent bien rarement au petit écran. Ils se caractérisent entre autres par la franchise, l'ouverture, l'affection, la compassion et la démocratie.

J'hésite à utiliser le terme « démocratie ». Pendant des années, j'ai cherché le mot juste en compagnie de mes collègues, un mot qui décrirait les qualités que nous associons aux relations saines. « Démocratie » est probablement exact, mais ce terme possède des connotations politiques : suffrage universel, système de gouvernement, etc. Ce n'est pas du tout de cela dont il s'agit ici. Je fais allusion à une démocratie interpersonnelle, qui incarne les idées d'égalité, de parité et de réciprocité, soit l'exact opposé des relations autoritaires et hiérarchiques qui caractérisent la dictature au sein des pays, des organismes ou des familles.

Par conséquent, lorsque j'utiliserai le mot « démocratie » pour qualifier les méthodes et moyens démocratiques, rappelez-vous que je fais allusion à un moyen équitable et mutuellement satisfaisant de nous adresser aux autres, surtout lorsque nous sommes en conflit avec eux.

Lorsque nous définissons le conflit comme une lutte, nous tombons dans le piège. Car dans une lutte, il y a un gagnant et un perdant. Malheureusement, c'est exactement ainsi que la plupart des gens règlent les conflits. Ils en gagnent quelques-uns, en perdent quelques-uns et apprennent à formuler des stratégies qui atténueront le choc de la défaite. Cependant, en définissant plutôt les conflits comme des problèmes, nous emprunterons la bonne voie. Car les problèmes, voyez-vous, nous pouvons les résoudre.

## LA RÉSOLUTION DE PROBLÈME

Quelle que soit la nature du problème, les gens efficaces empruntent toujours le même cheminement. Tout d'abord, ils réfléchissent à plusieurs solutions possibles. Ensuite, ils évaluent chaque solution, en choisissent une et la mettent en pratique. Si elle se révèle efficace, ils ont résolu le problème. Sinon, ils en essaient une autre (Dewey, John, 1937). Ce mécanisme est appris tellement tôt dans la vie que plus tard, il semble entièrement naturel.

Si nous définissons les conflits qui surviennent dans nos nombreuses relations comme des problèmes, nous pourrons utiliser ce mécanisme naturel de résolution afin de dégager des solutions créatives, qui répondront aux besoins de chacun. Ainsi, il n'y aura pas de perdant.

Depuis des années, je propose que nous adoptions la méthode de résolution de problème, car j'estime qu'il s'agit de la meilleure manière de résoudre les conflits. J'ai mis au point une méthode en six étapes que beaucoup de gens ont déclaré avoir déjà utilisée, sous une forme ou sous une autre.

*Mon but est de transformer le conflit, plutôt que de l'éliminer ou de le faire exploser dans la violence.*

Mahatma Gandhi

## LA MÉTHODE SANS PERDANT

Pour présenter cette méthode à des personnes qui ne la connaissent pas, vous devrez leur faire un petit mot d'introduction : « Nous disposons de trois moyens de résoudre le conflit que nous vivons actuellement. Premièrement, je pourrais déterminer une solution et te l'imposer, qu'elle te plaise ou non. Quoi qu'il en soit, de cette manière, l'un de nous sera écrasé par l'autre. Deuxième possibilité, je pourrais simplement te dire : "Oh ! après tout, je n'ai pas l'intention d'en faire tout un plat", en espérant que le problème disparaîtra de lui-même. Toutefois, je ne peux pas

t'obliger à accepter mes solutions, pas plus que tu ne peux m'obliger à accepter les tiennes. Je ne crois pas non plus que le problème s'effacera si nous l'ignorons. J'aimerais donc essayer quelque chose de nouveau, qui nous permettra de nous en sortir tous les deux gagnants. Aimerais-tu que je te l'explique ?» Si votre interlocuteur est d'accord, passez à la première étape.

### **1<sup>re</sup> étape : Définir le problème en termes de besoins non satisfaits**

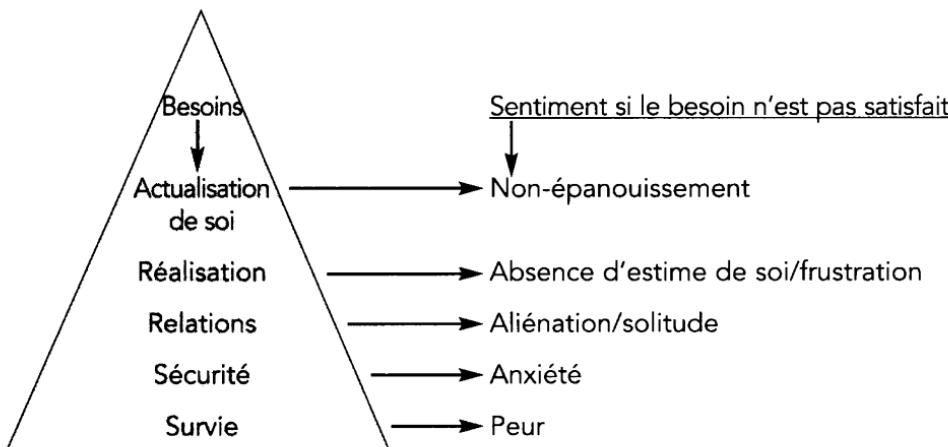
Cette démarche diffère radicalement de la manière dont la majorité des gens essaient de régler un conflit. En général, nous interprétons la situation en termes de bataille, de sorte qu'il y a un gagnant et un perdant. Par exemple, imaginons que votre conflit porte sur l'utilisation de la voiture du couple. Vous en avez besoin pour aller à un cours du soir. Votre conjoint en a besoin pour aller à une réunion. L'un des deux aura l'usage de la voiture, n'est-ce pas ? Tous, ou presque, nous voyons ici une situation de rivalité : gagnant-perdant, qui domine qui.

En réalité, aucun des deux conjoints n'a véritablement *besoin* de la voiture. La voiture est une solution qui permet de répondre à des besoins. Votre besoin, c'est d'assister à votre cours du soir. Celui de votre conjoint, c'est d'assister à sa réunion. Si vous envisagez le problème sous cet angle, vous constaterez qu'il existe entre 15 et 20 moyens de répondre à ces besoins. Si vous décidez d'utiliser certains de ces moyens, vous pourriez même laisser la voiture à la maison.

Au cours des années 1950, un jeune psychologue nommé Abraham Maslow, au lieu d'étudier la pathologie, a décidé de se pencher sur le phénomène qui rend certaines personnes productives et les maintient en bonne santé. Dans ce but, il a examiné la vie de gens qui avaient bien réussi, tels que Ruth Benedict, Albert Schweitzer, le Mahatma Gandhi, Eleanor Roosevelt et Winston Churchill, et qui semblaient avoir mordu à belles dents dans l'existence. Il a découvert que toutes ces personnes présentaient maints points communs. Tout d'abord, elles ne se souciaient ni de leur

survie personnelle ni de la continuation de leur vie. Elles possédaient un cercle étroit de relations saines et solides. En outre, elles avaient une carrière stimulante, gratifiante. Elles connaissaient fréquemment des expériences qui transcendaient le vécu ordinaire.

Maslow conclut de son étude que tout le monde avait les mêmes besoins. Il a dressé une hiérarchie des besoins, en commençant par la survie (nourriture, vêtements, air, abri, etc.) et en continuant par la sécurité, la certitude que notre existence se poursuivra au-delà de la simple survie immédiate. Il a suggéré que lorsque nous répondions à ces deux types de besoins, un autre surgissait, le besoin de relation et d'appartenance, les besoins sociaux et familiaux. Lorsque nous réussissons à nouer des relations saines, que nous parvenons à donner et à recevoir de l'amour, que nous sommes en mesure d'aimer et de nous divertir en groupe, un quatrième type de besoins émerge en nous : le besoin de réalisation : réussir, marquer le monde de notre empreinte. Enfin, au sommet de la pyramide, se trouve ce qu'il a appelé l'actualisation de soi, la volonté d'exploiter au maximum notre potentiel, de réaliser nos ambitions, de devenir la personne unique que nous sommes, etc. Maslow s'intéressait à la vie des gens dont les besoins n'étaient pas satisfaits. À droite de la pyramide ci-dessous figurent quelques-unes de ses conclusions générales. Par exemple, le sentiment le plus courant chez les personnes dont les besoins les plus primitifs – la survie – ne sont pas satisfaits, c'est la peur. Lorsque nous sommes privés du besoin suivant, la sécurité, nous ressentons de l'anxiété, et ainsi de suite.



J'ai reproduit cette pyramide pour vous aider à distinguer les besoins des désirs et des solutions. Par exemple, nous n'avons pas besoin de tarte aux pommes, mais nous avons besoin de manger. Nous n'avons pas besoin d'une Porsche, mais nous avons besoin d'un moyen de transport. La pyramide de Maslow peut nous aider à dégager ce qui est parfois dissimulé sous les désirs et les solutions.

Une large part des comportements « étranges » se résume en réalité à une tentative de satisfaction d'un besoin. Je me souviens d'une jeune femme, cadre dans une société d'électronique, qui, à la fin de l'un de nos cours destinés aux chefs d'entreprise, nous a parlé de son mari qui semblait s'être renfermé brusquement dans sa coquille.

Naturellement, elle s'interrogeait sur un comportement qui la blessait. Elle avait choisi, pour une confrontation, un moment où rien ne risquait de les déranger. Elle a commencé par décrire les récents faits et gestes de son mari et expliquer à quel point cette attitude l'inquiétait. « J'étais certaine que Michel avait une liaison ou était mortifié parce que je commençais à gagner plus d'argent que lui. J'étais tellement convaincue que je ne l'ai même pas écouté, jusqu'à ce qu'il se plaigne de mes absences fréquentes. Ensuite, tout est devenu facile. Nous voulions tous deux passer plus de temps ensemble, il suffisait d'en trouver. Comme l'a si bien dit Michel : "Les journées ont le même nombre d'heures, pour nous comme pour les autres. Il suffit de savoir exactement à quoi nous voulons les occuper." Et naturellement, après avoir cru qu'il avait une liaison, j'ai éprouvé un immense soulagement en apprenant que tout ce qu'il voulait, c'était passer plus de temps avec moi. »

Les gens, dans l'ensemble, ne sont pas méchants. Simplement, ils ont des besoins et pour répondre à ces besoins, il leur arrive d'adopter des comportements bizarres, totalement imprécis. Gardez à l'esprit la pyramide de Maslow et les sentiments engendrés quand ces besoins ne sont pas satisfaits. Vous y découvrirez peut-être des indices sur la manière de répondre aux besoins des autres.

Certains conflits sont assez simples pour que nous puissions les régler instantanément. D'autres exigent plus de temps, sont plus complexes. Voici un conseil : lorsque le conflit met en jeu plusieurs personnes, utilisez un tableau, un calepin, un bloc-notes ou toute autre aide visuelle pour inscrire les idées, de manière que chacun puisse les lire en même temps.

Si vous parvenez à dégager les besoins non satisfaits, vous aurez déjà parcouru la moitié du chemin. Par exemple, dans le conflit entre les deux conjoints ci-dessus, l'épouse a déclaré que la définition des besoins non satisfaits de son mari avait occupé plus de la moitié du temps consacré à résoudre le problème. « En fin de compte, j'ai pu facilement cesser de bouder et de me dire qu'il se comportait en enfant gâté à un moment de notre vie où tout allait bien. »

## **2<sup>e</sup> étape : Énumérer des solutions**

Une fois les besoins cernés, il est temps d'organiser une séance de remue-méninges pour faire surgir le plus de solutions possibles. Dans un groupe, il peut être utile de limiter le temps consacré à cette discussion. Mais si vous n'êtes que deux, avec un ami ou un conjoint, il est probablement inutile de limiter cette période. Le secret du remue-méninges réussi est de ne pas évaluer les suggestions. Rien n'inhibe la créativité comme l'évaluation. À cette étape, c'est de la créativité dont vous avez besoin.

Pour réussir ce remue-méninges, il faut voir la situation sous un angle nouveau, peut-être unique. Ainsi, vous serez en mesure de découvrir tous les moyens possibles et imaginables de répondre aux besoins que vous avez identifiés. Plus vous trouverez de solutions, mieux cela vaudra. Naturellement, toutes ne pourront être concrétisées, mais réservez cet aspect du problème pour la 3<sup>e</sup> étape. Une fois que votre imagination commencera à se tarir, vous saurez qu'il est temps de passer à la 3<sup>e</sup> étape.

### **3<sup>e</sup> étape : Évaluer les solutions**

Il peut arriver que quelqu'un émette ce qu'on pourrait appeler une solution « élégante ». Chacun s'exclamera aussitôt : « Mais oui ! C'est exactement ça ! » Mais cette solution élégante, capable de répondre instantanément aux besoins de tous, n'apparaît que très rarement. Par conséquent, prenez les solutions suggérées à la 2<sup>e</sup> étape et évaluez-les l'une après l'autre. Si vous formez un groupe – famille, équipe de travail, comité ou autre –, éliminez une solution si l'un des membres du groupe émet une objection. Une fois que vous aurez évalué toutes les solutions présentées, que vous aurez éliminé celles qui suscitent des objections et qu'il vous en restera une ou plusieurs, passez à l'étape suivante.

### **4<sup>e</sup> étape : Choisir la meilleure solution**

C'est le moment de la décision. Surtout, ne votez pas ! Un vote produira des gagnants (la majorité) et des perdants (la minorité). Et vous savez très bien que les perdants s'empêtreront de saboter tout le processus. Cherchez une solution que tout le monde acceptera d'appliquer. Elle ne doit pas nécessairement susciter l'enthousiasme général. Ce qui compte, c'est qu'elle permette à tous de répondre au mieux à leurs besoins. Si chacun est d'accord, vous êtes parvenu à un consensus. Si aucune des solutions n'est acceptable, vous devrez retourner à la case départ – 1<sup>re</sup> étape – pour redéfinir le problème ou à la 2<sup>e</sup> étape pour découvrir de nouvelles solutions.

### **5<sup>e</sup> étape : Appliquer la solution**

Décidez qui fera quoi. Il s'agit, en fin de compte, d'un contrat, et c'est ainsi qu'il faut interpréter cette étape. Vous pourriez le mettre par écrit, le signer et en distribuer des copies à toutes les personnes concernées. Naturellement, pour résoudre un

conflit entre deux personnes, il est rarement nécessaire de signer un contrat en bonne et due forme, mais il demeure important d'assigner clairement les tâches et les responsabilités.

## **6<sup>e</sup> étape : Évaluer les résultats**

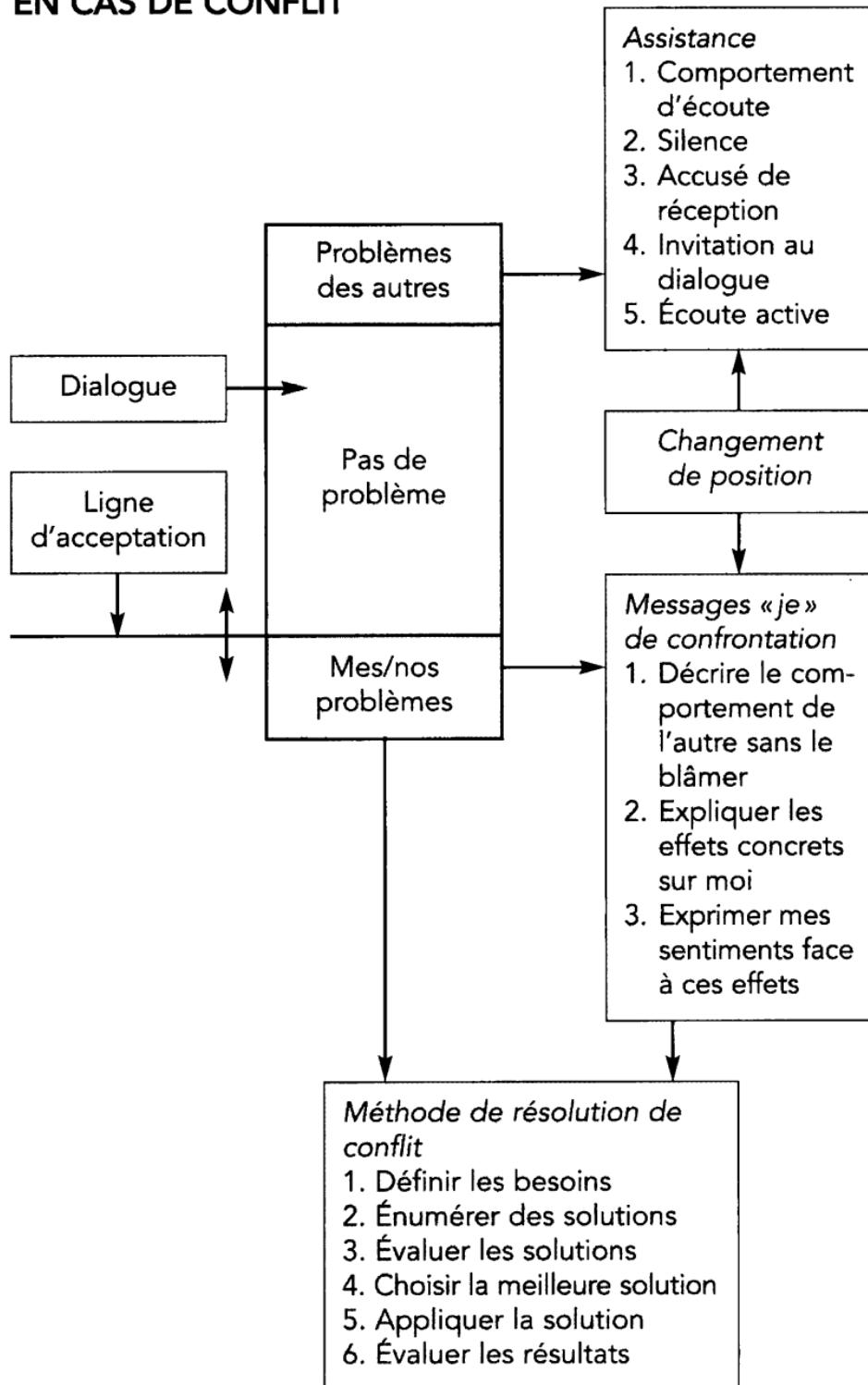
Parfois, il est évident que la solution choisie s'est révélée efficace. Il n'y a donc nul besoin d'une évaluation structurée. Mais dans le cas d'un conflit familial, professionnel ou social plus complexe, il serait judicieux d'organiser une réunion pour s'assurer que chacun a pu répondre à ses besoins. Si tel n'est pas le cas, dites-vous bien que ce n'est pas le groupe qui est fautif; c'est la solution qui n'était pas adaptée aux besoins de tous. Ne vous en prenez pas aux personnes. Rejetez la solution qui n'en était pas une et essayez-en une autre. Ou repartez à zéro.

Il est important, pour notre santé mentale et physique ainsi que pour la santé de nos relations, que nous puissions réussir. La méthode en six étapes vous garantit que personne ne perdra. Elle est simple et elle s'applique à tous les types de conflits. En fin de compte, elle requiert bien moins de temps et d'énergie que les méthodes autoritaires, car il n'est pas nécessaire de vérifier continuellement que les gens font bien ce que vous attendez d'eux.

On m'a demandé pourquoi cette méthode n'était pas plus largement utilisée. En fait, son succès dépend d'une écoute efficace et de l'emploi de messages « je ». Comme je l'ai précisé plus haut, bien rares sont les gens qui savent écouter. Quant aux messages « je », on ne pense guère à les utiliser pour résoudre des problèmes ou pour répondre à des besoins.

C'est en pure perte que vous tenterez d'appliquer la méthode en six étapes si vous ne savez pas, d'abord, utiliser ces deux outils. Naturellement, le prix de cet échec est énorme; sur le plan financier, certes, il défie l'imagination. Mais songez aux vies gâchées, perdues, vécues dans la misère et la dégradation...

## CHEMINEMENT DE LA COMMUNICATION EN CAS DE CONFLIT



### **Mes relations**

Ainsi, nous aurons une relation où chacun de nous pourra devenir ce qu'il est capable d'être. Et nous pourrons poursuivre notre relation dans le respect mutuel, l'amour et la paix.



## CHAPITRE

# Les valeurs

**L**a Constitution de chaque pays est votée après des années de débats. Pourtant, on la sait imparfaite puisqu'on y prévoit des amendements.

Ces déclarations des droits protègent nos valeurs les plus fondamentales telles que la liberté d'association, de religion ou d'expression, la liberté de la presse, la liberté de pétition, la vie privée, l'équité judiciaire et l'égalité.

Ce chapitre porte sur les valeurs. Que sont-elles et comment nous aident-elles à vivre paisiblement en dépit des différends ? Que faire lorsque ces différends surgissent ? Comment vous faire apprécier, à la maison, au travail, durant les loisirs, des gens que vous aimez et respectez ?

Selon le dictionnaire, une valeur est «le caractère de ce qui répond aux normes idéales de son type, la qualité de ce qui produit l'effet souhaité, ce qui est vrai, beau, bien, selon un jugement personnel en accord avec celui de la société de l'époque». Les valeurs sont donc les qualités auxquelles nous rattachons les notions de «bien» et de «juste». Presque tous, nous partageons des valeurs fondamentales. Nos divergences portent principalement sur des questions de priorité.

Pourtant, ce sont ces divergences qui déchirent souvent les familles, dissolvent les amitiés, nous éloignent les uns des autres. Certes, nous avons fait en sorte d'empêcher le gouvernement de s'ingérer dans certaines de nos valeurs sociales et éthiques, mais comment faire pour protéger nos valeurs personnelles ?

## L'EXEMPLE DE LA CIGARETTE

Il existe un moyen de faire la différence entre un conflit de besoins et un conflit de valeurs. Le conflit de besoins entraîne des effets concrets sur moi. Le conflit de valeurs n'entraîne pas ces effets. Imaginons qu'à votre grande déception, votre frère vous annonce qu'il a recommencé à fumer. Si vous deviez lui faire part de votre inquiétude, comment formuleriez-vous votre message « je » ? « Lorsque tu fumes, je m'inquiète pour ta santé parce que... » ? Parce que... quoi ? Tant que vous n'avez pas souffert des effets de la fumée secondaire, quels effets *concrets* son habitude de fumer a-t-elle sur vous ?

Réponse : aucun. Cela ne veut pas dire que vous vous en désintéressez. Au contraire, vous êtes inquiet, parce que vous craignez pour sa santé. Vous aimerez faire tout ce qui est en votre pouvoir pour le protéger. Mais c'est sa santé qui est en jeu, pas la vôtre.

Ce que vous pourriez faire, en revanche, c'est exprimer vos pensées et sentiments de la manière la moins menaçante possible, à l'aide d'un message « je » en deux parties : décrire son comportement sans le blâmer et exprimer vos sentiments à cet égard. « Lorsque tu fumes, je crains que tu ne portes sérieusement atteinte à ta santé » ou quelque chose de ce genre. Peut-être continuera-t-il de fumer. Nous savons que la cigarette crée une dépendance aussi forte que l'héroïne. Mais peut-être vous entendra-t-il. Il se peut que votre inquiétude suffise à l'inciter à cesser de fumer. Cela vaut la peine d'essayer.

Modifions un peu ce scénario. Supposons que votre frère vive avec vous. Son habitude a-t-elle des effets concrets, tangibles

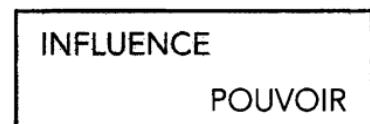
sur vous ? Comprendra-t-il ces effets ? Les acceptera-t-il ? Si tel est le cas, vous pourrez résoudre le problème en utilisant la méthode sans perdant, que vous avez apprise au chapitre précédent. Mais quels seraient ces effets ?

Beaucoup de gens répondent, à ce stade : « Je lui dirais simplement : *Il n'est pas question que tu fumes !* » et s'il n'est pas content, qu'il s'en aille. » Croyez-vous que cette attitude résoudra le conflit ?

L'obstacle de type 1 (ordonner, commander, diriger) est probablement encore moins efficace que les autres pour résoudre un conflit de valeurs. Si la manière d'agir d'une personne de votre entourage entraîne des effets concrets sur vous, si elle vous porte un préjudice quelconque, peut-être cette personne comprendra-t-elle, même de mauvais gré, votre frustration. J'ai souvent entendu des enfants excuser la violence verbale, voire physique dont ils étaient victimes : « En fin de compte, je suppose que je l'avais cherché... » Mais quel est l'effet d'une collision de valeurs ? Quel prix payez-vous ? La punition, pour modifier un comportement, n'est à conseiller dans aucune situation et lorsqu'il s'agit d'un conflit de valeurs, elle est encore moins compréhensible et plus nocive.

L'âge de votre frère influencerait-il votre attitude ? Beaucoup de gens constatent avec stupéfaction qu'ils réagiraient bien différemment face au même comportement, en fonction de l'âge de l'autre personne. Je me souviens de la remarque d'une femme, durant l'une de mes formations : « Je trouve bizarre que beaucoup d'entre nous, ici, conviennent qu'ils essaieraient de raisonner leur frère, s'il était adulte, mais n'hésiteraient pas à le punir, s'il était enfant. Pourquoi ? Je répugne à penser que c'est uniquement parce que nous sommes tous persuadés que c'est le plus fort qui a raison. » Hélas, comme le disait cette personne si intuitive, c'est exactement ce qui se passe. Le plus fort a effectivement raison, pour reprendre l'expression utilisée afin de décrire l'usage arbitraire de la force simplement parce que celui qui l'utilise est plus puissant que l'autre.

Voici un diagramme qui illustre la relation entre le pouvoir et l'influence. Plus nous utilisons notre pouvoir de coercition, moins nous exerçons d'influence. J'ai posé cette question à beaucoup de gens: « Puisqu'il est impossible d'avoir à la fois le pouvoir et l'influence, lequel préféreriez-vous? » À l'issue d'une longue discussion, les gens choisissent presque toujours l'influence. Comme l'a exprimé l'un d'eux: « Le pouvoir que je désire obtenir, c'est celui d'influencer. Les autres types de pouvoir absorbent beaucoup trop de temps et d'énergie. » Je suis entièrement d'accord.



## AGIR COMME CONSEILLER

Si vous avez de l'influence, il est possible que vos messages « je », en deux parties, soient alors efficaces. Lorsque vous confrontez quelqu'un, en l'absence de tout jugement, de toute menace, peut-être changera-t-il, simplement parce qu'il vous estime et vous respecte. Mais ne comptez pas trop là-dessus.

Toutefois, vous pouvez accroître votre influence. Par exemple, des centaines de milliers de conseillers gagnent très bien leur vie, parfois extrêmement bien, en partageant leurs compétences et leurs connaissances avec ceux qui en ont besoin. Peut-être pourriez-vous faire ce qu'ils font, auprès de vos propres clients: votre conjoint, vos enfants, vos amis, votre famille, vos collègues, etc. Toutefois, ce système est assorti de certaines règles que vous devrez connaître. Si vous ne les respectez pas, vous risquez de perdre le peu d'influence que vous avez déjà.

### Règle numéro 1 Se faire embaucher

Il s'agit d'être embauché psychologiquement, émotionnellement, par la personne que vous souhaitez influencer. Les

conseillers font de la publicité, s'efforcent de signer des contrats, de « vendre » leurs services. Vous pourriez les imiter. Prenez toutes les mesures nécessaires pour que vos clients sollicitent votre point de vue. Mais n'essayez jamais, absolument jamais de partager vos connaissances et vos compétences avant que le client vous ait donné le feu vert : « Allons-y, dis-moi tout ce que tu sais » ou un autre message du même genre.

### Règle numéro 2 :

#### **Faire part à votre client d'informations importantes, de données fondées qu'il ignore**

Voici une petite histoire drôle qui circule dans le milieu des experts-conseils : une entreprise embauche un spécialiste pour faire réparer l'une de ses machines. Le spécialiste examine la situation, sort un marteau de son coffre à outils et en donne un bon coup sur une pièce de la machine... qui se remet aussitôt à fonctionner. L'expert-conseil remet au directeur de l'entreprise sa facture : 1 010 \$. Le directeur est horrifié : « Mais enfin, vous êtes fou ! N'importe qui aurait pu venir ici pour donner un coup de marteau à cette maudite machine ! » Réponse du spécialiste : « Vous avez tout à fait raison. C'est ce qui vous coûte 10 \$. Les 1000 autres représentent mes honoraires, pour avoir su où donner le coup de marteau. »

Vous devez donc savoir où frapper. Si vos clients le savent déjà, ils n'ont pas besoin de vous.

### Règle numéro 3 :

#### **Faire part de vos connaissances et de votre expérience une seule fois**

Si vous souhaitez réitérer l'expérience, faîte-vous réembaucher. Beaucoup de parents, d'enseignants, de patrons, de conjoints, etc., bien intentionnés continuent d'offrir leur expertise-conseil longtemps après que le client a tout entendu et tout compris. À la suite de quoi, on les congédie mentalement pour ce que

l'on considère comme du harcèlement. Les maris et femmes sont congédiés, les parents, les enseignants, les patrons, etc. sont congédiés par leurs « clients ».

### Règle numéro 4: **Laisser à vos clients la responsabilité d'appliquer ou non vos conseils**

C'est à eux de décider ce qu'ils feront de vos informations et des données que vous leur avez fournies. À moins d'être réembauché, ne remettez pas la question sur le tapis.

Les conseillers doivent absolument avoir de l'influence, car ils n'ont aucun pouvoir. Par définition, ils savent où donner le « coup de marteau » et c'est ce qui influence leurs clients. Valeurs et convictions sont loin d'être coulées dans le béton. Si vous déte-nez des connaissances et des informations fondées, si vous avez de l'expérience, si vous savez faire preuve de sagesse, si vous démontrez des compétences, vous pouvez modifier tout cela. Ces caractéristiques vous donnent de l'influence.

Songez à votre vie. Qui sont les personnes qui vous ont le plus influencé ? Qu'ont-elles fait ou que n'ont-elles pas fait ? Qu'ont-elles dit ou que n'ont-elles pas dit pour vous inciter à les écouter, à les aimer ? Je suis prêt à parier que toutes ces personnes possédaient les qualités ci-dessus.

Réfléchissez maintenant aux personnes qui ont essayé, en vain, de vous influencer. Qui sont-elles ? Qu'ont-elles fait ou que n'ont-elles pas fait, qu'ont-elles dit ou que n'ont-elles pas dit ? Ici aussi, je parierais que ces personnes n'ont pas su démontrer les caractéristiques qui permettent d'influencer les autres.

## **ÊTRE UN EXEMPLE**

L'un des outils d'enseignement les plus efficaces est celui de l'exemple. L'un des moins efficaces est le sermon. Si vous souhaitez influencer les autres, ne les sermonnez pas, soyez un exemple.

Par exemple, si vous aimez la ponctualité, soyez à l'heure. Si vous appréciez le travail bien fait, travaillez bien. Si vous appréciez la démocratie, adoptez un comportement démocratique. Les gens qui font semblant d'adopter une valeur sans pour autant la mettre en pratique passent facilement pour des imposteurs. Je n'oublierai pas de sitôt la grimace méprisante d'un jeune homme que j'ai reçu en consultation. Il me parlait des sermons sur les dangers de la toxicomanie dont ses parents le gratifiaient tout en préparant leurs martinis.

Nous avons tendance à adopter le comportement de ceux que nous admirons et respectons et non de ceux qui nous ordonnent : « Fais ce que je dis, ne fais pas ce que je fais. » Les enfants observent leurs parents, les employés observent leurs patrons, les amis copient les gestes positifs de leurs amis et, avec le temps, les valeurs des deux conjoints tendent à converger. Cependant, ce n'est pas parce que vous représentez le plus merveilleux des exemples à suivre que les autres adopteront vos valeurs. Sachez que les valeurs se modifient avec le temps. Ou plus exactement, leur ordre de priorité change. Par exemple, il y a un demi-siècle, les employés de la majorité des entreprises avaient tendance à consacrer toute leur carrière à la même entreprise. La loyauté était une valeur extrêmement prisée, tant par la direction que par les employés. Aujourd'hui, nous changeons de métier cinq ou six fois dans notre vie active, les entreprises procèdent à des licenciements par centaines, voire par milliers, au nom de la rentabilité. La souplesse est plus appréciée que la loyauté et la terre continue de tourner.

Aujourd'hui, nous sommes contraints de réexaminer nos valeurs. Quelles sont-elles ? D'où viennent-elles ? Sont-elles adaptées au monde d'aujourd'hui qui évolue si rapidement ? Je lisais l'autre jour un article sur la cause la plus courante de licenciement des cadres intermédiaires. Voulez-vous deviner ? C'est l'incapacité à s'adapter au changement. Les cadres licenciés respectaient encore un système de valeurs qui exigeait l'obéissance et la conformité, « faites comme moi ou prenez la porte », au sein d'un système de moins en moins autocra-

tique, de plus en plus démocratique. En demeurant coincé dans un système de valeurs aujourd’hui désuet, vous risquez de porter préjudice à votre amour-propre, à vos relations, à votre gagne-pain. Vous devez changer. Cela exige généralement du courage.

Si vous cherchez le sens du mot « courage » dans le dictionnaire, vous trouverez deux définitions, très différentes l'une de l'autre. La première porte sur la bravoure face au danger. La seconde consiste à accomplir le geste approprié dans toutes les circonstances. La vie requiert parfois de nous un acte de bravoure, certes. Mais nous devons en permanence accomplir le geste qui convient. On me demande parfois : « Mais comment savoir si c'est bien le geste approprié ? » Malheureusement, vous n'avez aucun moyen de le savoir. Toutefois, à moins d'être un sociopathe, vous avez une conscience, cette petite voix qui vous parle à chaque instant. Écoutez-la. Votre conscience sait quels sont les gestes qui conviennent.

Voici une maxime qui est utile pour comprendre et résoudre les conflits de valeurs : « Le courage de changer ce que je peux changer, la sérénité d'accepter ce que je ne peux pas changer et la sagesse de distinguer la différence. » Imaginez un monde où nous mettrions tous cette maxime en pratique. À quoi ressemblerait-il ? Je suis persuadé que les tensions y seraient beaucoup moins accentuées, que l'amour dominera, que l'on gaspillerait beaucoup moins d'énergie à défendre des causes perdues et que l'on s'entendrait sur presque tout. Un vrai paradis, non ?

Dans un livre précédent, j'ai écrit : « D'où vient-elle, cette capacité de continuer à aimer quelqu'un qui a choisi d'être différent de moi ? » D'autres ne seront peut-être pas d'accord, mais je suis fermement convaincu que l'acceptation est une attitude cruciale, que nous devons apprendre pour bâtir une société dont les relations seront véritablement démocratiques. Non seulement elle offrira la liberté aux autres, mais encore elle l'apportera à chacun de nous, comme l'a écrit une femme, à la fin de l'une de nos formations :

L'acceptation nous libère du jugement; une fois libérés du jugement, nous seront plus libres que nous n'aurions jamais pu l'imaginer.

## LA SECTION DES VALEURS

Nous avons ajouté deux éléments à la fenêtre d'acceptation de la p. 109. À gauche, les trois facteurs qui influencent la ligne de démarcation entre les comportements acceptables et inacceptables. Chez certaines personnes, ce « seuil » est généralement placé assez haut, à savoir qu'elles tolèrent la majorité des gens et des comportements, ne sont pas facilement contrariées et se sentent à l'aise avec les autres, bien dans leur peau. D'autres, en revanche, sont tout le contraire. Elles ont tendance à accepter difficilement les gens, comme les événements. Elles sont facilement contrariées, elles possèdent ce que nous appelons des « normes élevées » et sont difficiles à satisfaire. La ligne de démarcation est donc située à un point élevé de la fenêtre. Quant à la grande majorité des gens, ils se situent vers le milieu.

Toutefois, aussi haut que se situe le seuil de quelqu'un, sachez que cette personne ne sera pas toujours, perpétuellement, universellement tolérante. J'imagine que même les saints finissent par voir rouge. Parallèlement, aussi bas que se situe le seuil d'une personne généralement intolérante, elle saura faire preuve d'acceptation dans certaines circonstances. Ce que je veux vous faire comprendre ici, c'est que la ligne est mouvante et que la section « Mes/nos problèmes » s'étend ou se contracte en fonction de trois facteurs. Je viens de vous décrire le premier : c'est vous, ce que vous ressentez de temps à autre, l'orientation empruntée par votre vie, votre propre degré de tolérance.

Le deuxième facteur est représenté par les gens qui font surgir nos préjugés et émerger nos idées reçues. Peut-être découvrirons-nous que nous acceptons plus volontiers ceux qui nous ressemblent que les autres. Ou que nous préférons les gens cor-

pulents aux gens maigres, les gens tranquilles aux gens bruyants, les petits aux grands, etc. Quoi qu'il en soit, nous n'acceptons pas de manière égale tous les gens avec lesquels nous entrons en contact, quelles que soient nos raisons.

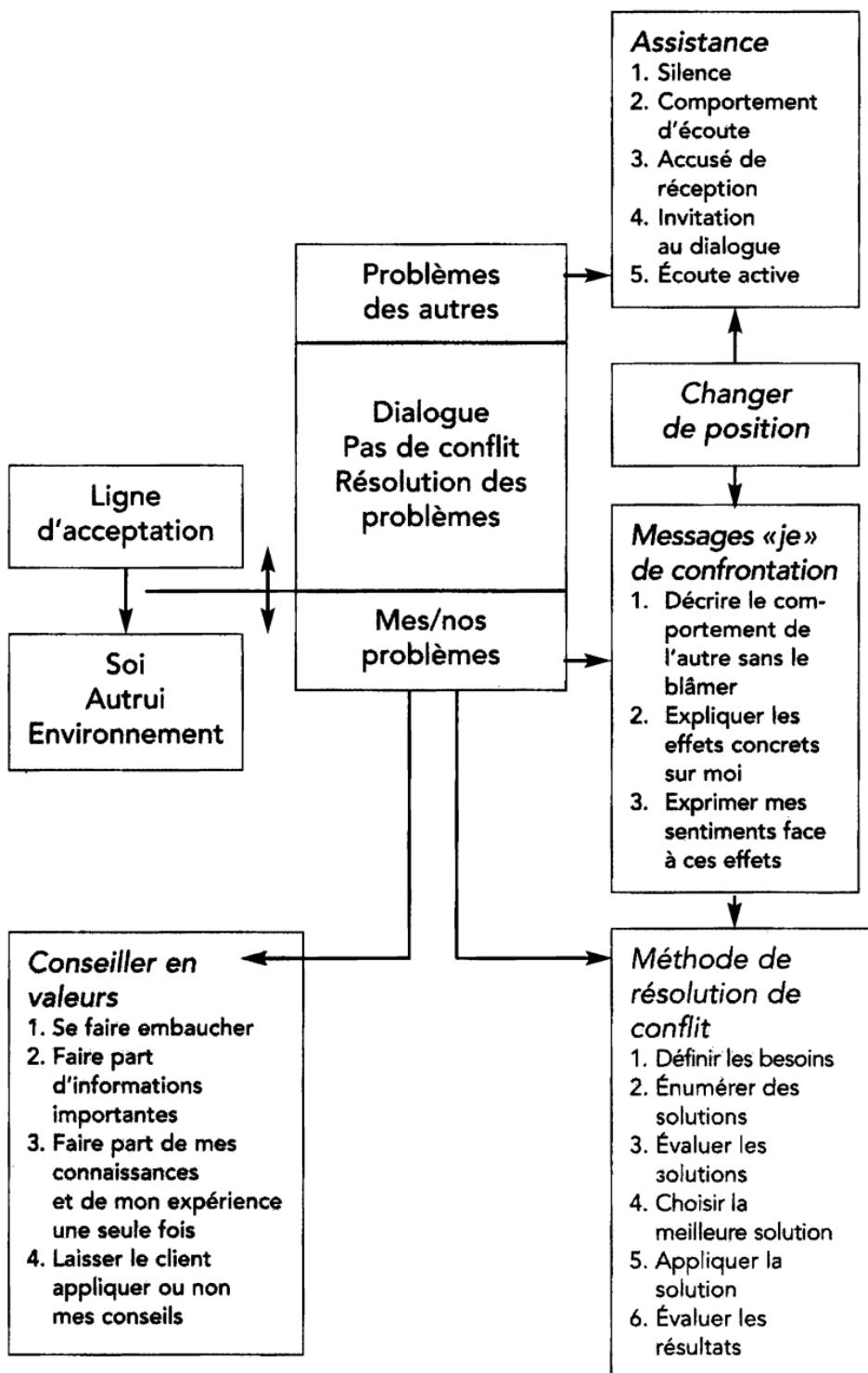
Le troisième facteur, c'est l'environnement. Peut-être jugerez-vous inacceptable d'entendre deux personnes bavarder pendant un film. Mais vous ne voyez aucun inconvénient à ce qu'elles papotent tant qu'elles le désirent dans l'entrée du cinéma.

Ce qu'il faut retenir, c'est que nous ne sommes ni complètement tolérants ni complètement intolérants. Nous changeons, en fonction du moment, de la situation, de l'endroit. Nous sommes inconstants. Ou plutôt, comme le déclarait l'un de mes professeurs : « Nous sommes constants dans notre inconstance. » Il est inutile de feindre l'acceptation lorsque vous êtes contrarié ou la non-acceptation lorsque tout va bien. Ce qui importe, c'est la franchise de nos sentiments. Voilà donc un autre usage important du langage « je », le langage de la révélation de soi. Lorsque nous nous révélons, lorsque nous faisons preuve de franchise, lorsque nous cessons de feindre, les relations se bâtissent et s'entretiennent facilement, car elles reposent sur notre véritable personnalité et non sur une personnalité factice que nous avons jugé bon de nous créer.

L'autre ajout à la fenêtre se trouve au bas du diagramme. Il s'intitule « Conseiller en valeurs » et contient les quatre règles essentielles dont nous avons parlé plus haut.

La fenêtre est donc complète. Vous disposez maintenant de tous les éléments de notre méthode.

## MÉTHODE DES RELATIONS INTERPERSONNELLES DE GORDON





## CHAPITRE

# Questions et réponses

**J**e crois avoir entendu la plupart des questions et analysé la majorité des problèmes auxquels font face les personnes qui s'efforcent de mettre en pratique les attitudes et les procédés décrits dans ce livre. J'aimerais maintenant vous faire part de quelques-unes de ces questions, parmi les plus courantes et les plus directes.

**Q. : Vous dites que les ordres et les commandements constituent des obstacles à la communication. Cela signifie-t-il que je ne devrais jamais donner d'instructions à quiconque ? Pourtant, c'est un aspect important de mon travail de dirigeant.**

R. : Vous avez raison. Il est possible que votre tâche consiste en partie à diriger des gens, à leur dire ce qu'ils doivent faire. Mais en votre qualité de dirigeant, vous possédez l'autorité qui vous est donnée par votre description de fonctions. Je soupçonne que les gens que vous dirigez attendent justement de vous des instructions. Les ordres, les commandements et autres messages semblables ne deviennent des obstacles que s'ils suscitent en vous ou en vos inter-

locuteurs la contrariété et le ressentiment. À ce moment-là, il est temps de faire marche arrière pour écouter leurs problèmes ou transmettre des messages « je » de confrontation si vous êtes irrité.

Voici un scénario typique dans une relation dirigeant-collaborateur :

**Dirigeant 1 :** Je veux que tous ces dossiers soient épluchés et rangés dans le classeur d'ici la fin de la journée. Des questions ?

**Collaborateur :** C'est impossible. Nous devons garder les dossiers à portée de main jusqu'à ce que cette étude soit terminée. En les classant tous les soirs, nous ralentirons le travail.

**Dirigeant 1 :** Je t'ai dit de les classer. C'est moi qui déciderai de ce qui ralentit et de ce qui accélère le travail. Il faut qu'ils soient rangés d'ici 17 h.

**Collaborateur :** C'est vous le patron ! (Il ajoute à mi-voix : Crétin !)

Même scénario, dirigeant différent :

**Dirigeant 2 :** Je veux que tous ces dossiers soient épluchés et rangés dans le classeur d'ici la fin de la journée. Des questions ?

**Collaborateur :** C'est impossible. Nous devons garder les dossiers à portée de main jusqu'à ce que cette étude soit terminée. En les classant tous les soirs, nous ralentirons le travail.

**Dirigeant 2 :** Tu penses que ranger les dossiers ralentira le travail ?

**Collaborateur :** Oui. Il faut une demi-heure pour les classer et, demain, il nous faudra une demi-heure pour les sortir et les redistribuer.

**Dirigeant 2 :** À ton avis, c'est une perte de temps.

**Collaborateur :** Naturellement. Vous nous avez expliqué que nos délais étaient serrés. Si nous voulons les respecter, nous ne pouvons pas per-

dre de temps à ranger des dossiers simplement pour que le bureau soit en ordre.

**Dirigeant 2 :** Je comprends ton point de vue. Mais je n'aime pas laisser des dossiers traîner, n'importe qui pourrait venir mettre son nez dedans. Je me sens plus tranquille lorsqu'ils sont enfermés dans le classeur.

**Collaborateur :** Dans ce cas, pourquoi ne pas verrouiller simplement la porte du bureau ?

**Dirigeant 2 :** (après un moment de réflexion). Mmm. Nous ne l'avons jamais fait, mais pourquoi pas, après tout ? Nous n'aurons qu'à classer les dossiers le vendredi soir. Cela te convient-il ?

**Collaborateur :** C'est parfait.

Quel dirigeant préféreriez-vous avoir ?

**Q. : L'un de mes amis peut parler pendant des heures, dès qu'il a la moindre chance d'intervenir dans la conversation. Je l'ai écouté interminablement, mais c'est un véritable moulin à paroles. Devrais-je continuer à l'écouter, tout simplement ?**

**R. :** Pour que l'écoute soit fructueuse, celui qui écoute doit accepter son interlocuteur tel quel. Or, le bavardage de votre ami, que vous avez apparemment toléré autrefois, vous dérange aujourd'hui. Ou peut-être ne l'avez-vous jamais vraiment accepté. Quoi qu'il en soit, il figure dans la section de la fenêtre où vous avez un problème. Vous avez besoin de parler et non d'écouter.

Je vous suggère de prendre le temps de rédiger un message, que vous pourriez transmettre à votre ami. Décrivez son comportement sans le blâmer, expliquez ses effets concrets sur vous et exprimez vos sentiments à cet égard. Le moment venu, reprenez les termes de ce message pour parler à votre ami. Puis, préparez-vous à écouter sa réponse. Peut-être réagira-t-il simplement par : « Oh, désolé ! » ; peut-être aura-t-il une

réaction émotive. C'est ce que vous devez vous préparer à écouter.

**Q. : Certains de mes collègues sont constamment sur la défensive. Ils ne semblent pas accepter la moindre critique. Je dois surveiller mes paroles, de peur de les offenser, car ils s'irritent facilement et partent en claquant la porte. Que faire, devant des gens pareils ?**

R. : En général, le type de susceptibilité que vous décrivez est un mécanisme d'adaptation utilisé par certaines personnes pour tolérer des aspects négatifs de l'existence. Je vous suggère de choisir un moment opportun pour discuter tranquillement avec vos collègues de vos rapports de travail. Autrement dit, considérez cela comme l'occasion de créer de meilleures conditions de travail en utilisant la méthode sans perdant. Peut-être plusieurs séances de discussion et d'écoute sans jugement vous seront-elles nécessaires. Mais rien ne presse. Franchissez une étape par séance, de sorte que la confiance se développe entre vous, que l'environnement de travail devienne plus serein et que vos collègues se sentent moins obligés de se mettre sur la défensive et se montrent plus ouverts à de nouvelles expériences.

**Q. : À votre avis, quelle est la relation la plus difficile ?**

R. : La relation qui met le plus notre patience à l'épreuve, qui exige le plus d'attention, de courage et de ténacité, est la relation parent-enfant. C'est la seule qui commence par la dépendance absolue pour s'achever par l'autonomie. J'ai souvent eu l'occasion d'affirmer que le meilleur des parents, c'était celui ou celle qui, dès que possible, devenait inutile à la réussite de la vie de l'enfant. Cette tâche qui consiste à éléver un autre être, pour lui permettre d'atteindre fructueusement l'âge adulte, rend la relation unique en son genre.

Il n'y a pas de qualifications requises pour cette tâche engageante et, jusqu'à récemment, il n'existe aucun préparation structurée. Toutefois, ce livre contient des informations préven-

tives de base pour développer sa compétence parentale. Il peut faire d'une tâche difficile un véritable plaisir. Vous ne trouverez pas de meilleur usage de ces principes et techniques.

**Q. : Mon fils, âgé de huit ans, veut une bicyclette pour son anniversaire. Mais nous vivons dans un quartier où la circulation est dense. J'ai peur qu'il n'ait un accident grave. Que devrais-je faire ?**

R. : D'abord, déterminer qui a le problème. Votre fils désire une bicyclette. Vous craignez pour sa vie ou sa santé. Le vélo est une solution à un besoin. Quel est le besoin ? Le plaisir, le loisir, la mobilité, l'appartenance à un groupe d'heureux propriétaires de vélos. Essayez de le faire parler de ses rêves. Faites-lui décrire ses pensées et ses sentiments sur les avantages du vélo. Écoutez. Expliquez-lui que vous avez compris ses messages. Lorsque vous serez sûr qu'il a compris, exprimez vos sentiments et vos pensées par un message « je ». Appliquez la méthode sans perdant pour trouver une solution qui vous permettra d'être tous deux gagnants. Suivez le cheminement étape par étape, tel qu'il est décrit au chapitre 9.

**Q. : J'enseigne dans une école secondaire et j'ai constaté que les élèves ne tenaient pas leurs promesses. Au début du semestre, j'affiche quelques règles de base : ne pas empêcher les autres d'apprendre, parler à son tour, etc. Je les lis à mes élèves et leur demande si l'un d'entre eux a des questions ou des suggestions. Les jeunes répondent que non, tout va bien, les règles leur conviennent. Mais dès les premières semaines, ils les transgressent les unes après les autres. J'en ai assez de jouer au gendarme pour les tenir en main. Que puis-je faire pour les inciter à respecter les règles ?**

R. : Vous pourriez utiliser le principe de la participation. Voici comment il fonctionne : les gens sont beaucoup plus portés à respecter des décisions auxquelles ils ont participé. Je vous suggère de faire participer vos élèves à l'élaboration des règles de la classe. Ainsi, elles deviendront *leurs* règles, plutôt que les vôtres. Les

élèves seront motivés à prouver qu'elles sont efficaces. Ils auront tendance à les respecter plutôt qu'à les transgresser.

Une institutrice nous a expliqué que très jeunes, les enfants sont en mesure d'assumer la responsabilité des règles de la classe s'ils participent à ces décisions. Après que sa classe eut décidé des règles nécessaires, elle les a imprimées, chacune sur un carton. Ensuite, elle a aligné les cartons au tableau, en face de la classe. Elle a remarqué que de temps à autre, une petite fille venait toucher l'un des cartons. Interrogée, l'enfant a répondu : « Chaque fois que j'ai envie de désobéir à une règle, je viens la toucher. Ainsi, je ne désobéis pas. »

C'est clair. Des enfants de six ou sept ans sont capables de trouver le moyen de se souvenir des règles et d'assumer la responsabilité de leur comportement. Peut-être quelques adolescents, voire certains adultes pourraient-ils en tirer une leçon !

*Q. : J'aimerais essayer cette formule avec mes élèves du secondaire, mais j'ai parfois l'impression qu'ils préfèrent ne pas avoir de règles du tout. En outre, si je leur demande de formuler leurs propres règles, je crains qu'ils n'avancent des idées saugrenues du genre « plus d'examen ! » ou « pouvoir sortir de la classe à tout moment ! » Je serais en minorité. Quelle catastrophe !*

R. : Naturellement, si vous décidez de voter, c'est ce qui risque d'arriver. Mais si vous utilisez la méthode sans perdant, vos craintes seront sans fondement. Retournez au chapitre 9 et relisez la quatrième étape, celle de la décision : *Ne votez pas !*

Vous devez enseigner à vos élèves la méthode sans perdant. Je crois que cela devrait être une priorité dans toutes les classes du monde. C'est le meilleur moyen que je connaisse pour empêcher les mécanismes d'adaptation et les luttes de pouvoir d'empêter sur le temps d'enseignement et d'épuiser les participants. Les enseignants, tout comme les élèves, doivent savoir qu'ils ne peuvent pas être perdants dans leurs classes.

**Q.: Combien de temps faut-il pour apprendre et utiliser les procédés d'écoute et du langage «je»? Existe-t-il des raccourcis?**

R.: Cela dépend. Il nous faut rompre nos habitudes, reformuler nos messages lorsque nous constatons que nous sommes retombés dans les vieux pièges. Je ne connais aucun raccourci, sauf celui qui consiste à vérifier vos intentions au fur et à mesure, toute votre vie. En sachant quelles sont vos intentions, vous vous dirigez automatiquement dans la bonne voie. Si vous avez l'intention de comprendre ce que les autres disent, peut-être serez-vous capable de transcender une simple technique. Si vous avez l'intention d'assumer la responsabilité de vos pensées et de vos sentiments, vous les exprimerez dans un langage «je».

Quel que soit le domaine, pour devenir virtuose, il faut s'entraîner. Par exemple, les golfeurs et les joueurs de tennis frappent des centaines de balles entre les matches, les pianistes jouent des centaines de gammes, pendant des heures. Vous aussi, vous pouvez vous entraîner. Ni les contrariétés, ni les problèmes, ni les conflits ne font défaut. Vous disposez d'un nombre incalculable d'occasions de faire face à des comportements inacceptables. Faites des essais et, en attendant, soyez indulgent à votre égard. Même les golfeurs étoiles envoient la balle dans le ruisseau de temps à autre.

Lorsque nous apprenons quelque chose de nouveau, nous suivons un cheminement que les enseignants appellent la «courbe de l'apprentissage». (Il existe aussi une courbe de l'oubli, mais je l'ai oubliée.) Lorsque le nouvel apprentissage porte sur la communication et la résolution de conflits, il semble y avoir trois étapes à franchir. La majorité des gens commencent au premier stade que nous appelons «incompétence inconsciente». À ce niveau, ils ne sont pas qualifiés pour écouter, ils emploient des obstacles, ils envoient des messages «tu» et s'efforcent de résoudre les conflits par la dispute, le combat et les jeux de pouvoir. Ils ne savent pas qu'il existe un autre moyen, bien plus efficace. Ils sont inconsciemment incompétents.

Cependant, s'ils entendent parler des procédés de communication, ils atteignent un deuxième palier, celui de « l'incompétence consciente ». Ils savent ce qu'est véritablement l'écoute et le langage « je ». Ils apprennent la méthode en six étapes de résolution des problèmes et des conflits et, si on le leur demande, ils sont capables de nommer plusieurs des obstacles. Malheureusement, ils ne possèdent pas encore les compétences. Leur écoute est mécanique, leurs confrontations sont un mélange de messages « je » et de messages « tu ». Ces lacunes rendent les tentatives de résolution difficiles. C'est à ce stade que certaines personnes se sentent si gauches, si incompétentes qu'elles abandonnent, tout simplement, et reprennent leurs vieilles habitudes et leurs vieilles méthodes... qui ne sont pas nécessairement efficaces, mais qui présentent l'avantage d'être familières et confortables. Pour beaucoup de gens, le confort passe avant tout.

D'autres, cependant, acceptent de vivre quelques moments difficiles pour parvenir au troisième niveau, la « compétence consciente ». Elles doivent y réfléchir, mais sont capables d'écouter efficacement, de s'exprimer en langage « je » clair et de mettre en pratique la méthode sans perdant. Cependant, elles se sentent mal à l'aise, leurs « compétences » ont besoin d'être raffinées et elles le savent.

Un jeune homme, coincé entre le stade de l'incompétence consciente et celui de la compétence consciente, nous a décrit ses efforts dans le courriel suivant:

Pour moi, ce qui est difficile, c'est l'écoute active : il s'agit d'écouter et de refléter à la personne ce qu'elle nous communique. À ce stade, tout cela me semble mécanique. J'ai l'impression de tout répéter comme un perroquet. Mais plus je le fais, moins j'ai l'impression qu'il s'agit d'un procédé mécanique, plus cela devient naturel. Au départ, j'ai dû lutter contre l'envie de trouver des solutions au problème de l'autre, car cela signifie que pendant que mon interlocuteur me confie son problème, je ne l'écoute qu'à moitié puisque je réfléchis à une solution possible. J'ai toutefois franchi ce stade et, désormais, je sais simplement écouter.

Mais maintenant, mon problème consiste à savoir comment reformuler ce que l'autre dit. Une fois de plus, je me rends compte que je n'écoute pas vraiment. Mais chaque fois, je m'améliore.

Décelez-vous la confusion et la perplexité contenues dans ce message ? Ce jeune homme s'est heurté à son pire ennemi : le réflexe conditionné. Cependant, il est très conscient de ses lacunes. S'il n'abandonne pas en cours de route, il parviendra au prochain stade, le dernier, celui de la « compétence inconsciente », soit le stade auquel les compétences techniques disparaissent. Les personnes inconsciemment compétentes sont simplement à l'écoute des problèmes des autres et, sans même y penser, communiquent leurs propres sentiments en langage « je ». Lorsque des conflits surgissent, ces personnes songent immédiatement aux besoins non satisfaits et à la manière de faire participer tous les intéressés à la découverte de solutions mutuellement satisfaisantes. Par conséquent, leurs réflexes conditionnés sont aussi automatiques que l'étaient leurs anciennes réactions, mais à la différence près qu'elles ont appris à rapprocher les gens, à nouer des relations, à faire naître des amitiés, à cultiver l'amour et la paix.

*Q. : Je ne parviens pas à persuader ma fille de se nourrir correctement. Elle a pourtant deux jeunes enfants et j'ai bien peur que leur santé en souffre s'ils continuent à manger des sucreries et autres aliments nuisibles. Comment inciter ma fille à m'écouter ?*

R. : Je soupçonne que votre fille vous a bel et bien écoutée. Ce qu'elle n'a pas fait, en revanche, c'est suivre vos conseils. Dans ce genre de situation, il y a trois variables, trois éléments que vous pourriez essayer de modifier : l'autre personne, le milieu, vous-même.

Il est extrêmement difficile de faire changer les autres. Si vous souhaitez persévéérer dans cette voie et continuer à expliquer à votre fille les bienfaits d'une nutrition saine, vous devrez commencer par écouter efficacement dans ce livre, ce qui a été décrit. Vous pourriez mettre la question sur le tapis grâce à un message

«je» tel que : «Je viens de terminer un livre passionnant sur l'alimentation, dont j'aimerais te parler. Cela t'intéresse-t-il ?» Ensuite, passez à l'écoute.

Si elle veut vous entendre, expliquez-lui bien les clés d'une saine alimentation. Agissez comme une conseillère compétente et informée.

Si votre fille refuse de changer, il vous reste deux possibilités : changer le milieu. Par exemple, éviter d'être présente au moment des repas de vos petits-enfants. Mieux encore, sans doute, vous pouvez choisir la dernière option : changer vous-même. Admettez que votre fille a le droit de manger ce qu'elle veut et essayez d'acquérir la sérénité nécessaire pour l'accepter telle qu'elle est.

**Q. : Ne croyez-vous pas qu'il est parfois normal de discipliner les enfants ? Par exemple, leur donner une petite tape sur la fesse pour leur montrer que l'on ne plaisante pas ?**

R. : Je ne crois pas qu'une petite tape sur la fesse nuira à votre relation avec votre enfant. Les enfants aiment tout naturellement leurs parents et tendent à leur pardonner les erreurs occasionnelles de ce genre. Mais comme méthode d'éducation, les fessées et autres formes de châtiments corporels porteront irrémédiablement préjudice à votre relation parent-enfant.

J'ai écrit un livre entier sur la question, *Comment apprendre l'autodiscipline aux enfants*. Il renferme des témoignages probants, recueillis dans des centaines de documents de recherche et d'étude sur l'échec de la méthode punition-récompense, qui s'est révélée inefficace pour discipliner les enfants, pour modifier ou pour façonnier leur comportement. Plus de 500 recherches confirment même que les récompenses ne sont pas plus efficaces que les punitions :

La plupart d'entre nous pouvons penser à quelque chose que nous faisions, simplement par plaisir [...], jusqu'au jour où l'on a commencé à nous payer pour nous livrer à cette activité. Après quoi, il était impensable de continuer à le faire gratuitement. C'est ainsi que notre intérêt intrinsèque s'est

dissipé, dès qu'un système de récompense est entré en vigueur.

Voici une vieille anecdote humoristique qui illustre ce phénomène, aussi bien qu'une étude saurait le faire. C'est l'histoire d'un vieillard qui subissait les insultes d'un groupe de garnements d'une dizaine d'années, chaque fois qu'ils passaient devant sa maison, à leur retour de l'école.

Un après-midi, après avoir été une fois de plus injurié pour sa stupidité, sa laideur et sa calvitie, le vieillard élabora un plan. Le lundi suivant, il vint à la rencontre des gamins et leur annonça que tous ceux qui reviendraient le lendemain pour l'injurier recevraient un dollar. Éberlués et excités, les enfants apparurent encore plus tôt le mardi, hurlant toutes les insultes de leur répertoire. Comme il l'avait promis, le vieillard sortit de chez lui et leur donna à chacun un dollar. « Revenez demain », leur conseilla-t-il. « Vous recevrez 25 cents. » Les enfants jugèrent que l'affaire était encore bonne et reparurent le mercredi. Dès que les premiers siffllements eurent retenti, le vieillard sortit et distribua des pièces de 25 cents aux moqueurs. « Dorénavant, ajouta-t-il, je ne pourrai vous donner qu'un cent par jour. » Les gamins échangèrent des regards incrédules. « C'est tout ? » s'exclamèrent-ils sur un ton méprisant. « Dans ce cas, vous pouvez toujours attendre ! » Et ils ne revinrent plus jamais. (Kohn, 1993)

Il est toujours possible de punir les gens pour les obliger à faire quelque chose, mais vous ne pourrez pas les persuader d'y prendre plaisir ou de continuer de le faire si vous n'êtes pas là pour les punir. Dans le même ordre d'idées, il est toujours possible de récompenser les gens pour les obliger à faire quelque chose, mais vous ne pourrez pas les persuader d'y prendre plaisir ou de continuer à le faire si vous n'êtes pas là pour les récompenser.

Le système des récompenses et des punitions fait partie de l'attirail de l'autoritarisme et non de celui de la démocratie. Si vous souhaitez entretenir des relations démocratiques, vous devrez

abandonner toutes les formes d'autoritarisme (y compris les tapes sur les fesses) afin de mettre en branle les mécanismes qui vous permettront de nouer ces relations démocratiques.

**Q. : J'ai aperçu pour la première fois votre manifeste « Mes relations » suspendu au mur du bureau de la directrice, à l'école primaire de mes enfants. Ensuite, je l'ai revu à l'occasion du mariage d'amis. D'où sort-il ?**

R. : Il y a bien des années, quelques personnes qui avaient suivi ma formation, *Parents efficaces : une méthode de relations humaines sans perdant*, m'ont demandé d'énoncer ma philosophie des relations. C'est ce que j'ai fait et j'ai ensuite intitulé ce manifeste *Mes relations*. Depuis, toute personne qui participe à notre cours en reçoit un exemplaire. J'ai découvert avec plaisir que beaucoup de gens l'utilisaient à l'occasion de cérémonies, notamment des mariages (comme ma fille Judy). Je suis toujours heureux d'apprendre que des directeurs d'école, des chefs d'entreprise ou des politiciens l'ont suspendu au mur de leur bureau. Je suis persuadé que les gens qui adoptent cette philosophie vivront plus heureux, en meilleure santé et plus vieux que s'ils ne l'appliquaient pas. On pourrait l'interpréter comme un moyen très simple de développer notre santé mentale et physique.

**Q. : Quels sont les changements principaux que, selon vous, nous devrions apporter à notre système éducatif ?**

R. : La première chose à faire, selon moi, consiste à offrir à tous les enseignants une formation à l'empathie, à la congruence, au respect positif inconditionnel. Ces trois facteurs améliorent l'apprentissage, augmentent le QI et diminuent l'absentéisme (Aspy et Roebuck, 1991).

L'empathie, par exemple, se manifeste par l'écoute active dépourvue de jugement. La congruence se manifeste par les messages « je » qui expriment à l'extérieur ce qu'on vit à l'intérieur.

L'écoute active, les messages « je » et la méthode de résolution des conflits sans perdant démontrent le respect positif

inconditionnel que nous éprouvons pour les autres comme pour nous-mêmes. En l'absence de ces compétences en communication et en résolution de conflit, l'empathie, la congruence et le respect positif ne sont que des notions abstraites peu utiles.

Les enseignants qui possèdent ces compétences obtiennent d'excellents résultats, et pas seulement sur le plan scolaire. Ils parviennent aussi à nouer des relations étroites et démocratiques avec leurs élèves. Étant donné que les enfants n'ont pas à faire d'effort pour s'adapter à eux, ces enseignants exercent une influence profonde. Ils deviennent des modèles pour les enfants et ainsi influencent le cours de leur vie. J'ai mentionné un peu plus haut que j'avais souvent demandé aux enseignants, lors de conférences ou de séminaires, de se souvenir de leurs propres enseignants. Ce que je n'ai pas précisé, c'est que je leur ai ensuite demandé de noter les caractéristiques et comportements des professeurs qui les avaient le plus fortement influencés. Voici les enseignants qu'ils me décrivent alors : facilitant l'apprentissage, enthousiaste et optimiste, amical et disponible pour m'écouter, intéressé à ma vie en dehors de l'école, réaliste, dans ses attentes, détendu, a le sens de l'humour, sait rire de lui-même (ou d'elle-même), est franc, ne ment pas et n'essaye pas de me duper, est naturel, démocratique dans ses méthodes pour diriger ses élèves.

Par conséquent, il semble qu'en dépit des lacunes du système scolaire dans son ensemble, ces enseignants étaient capables d'accomplir leur tâche efficacement.

Lorsque j'étais adolescent, il y avait en ville un homme déjà âgé, que tout le monde considérait comme le plus sage, le plus lettré de tous. Un jour, en rentrant de l'école, je l'aperçus assis sur sa véranda et je m'arrêtai pour lui demander comment il avait acquis ses connaissances encyclopédiques. Il me répondit : « Lorsque j'avais ton âge, j'ai eu de la chance. Quelques-uns de mes professeurs étaient extraordinaires, de véritables alchimistes. Un mélange d'optimisme irréductible et de travail acharné leur a permis de transformer la matière première que j'étais sinon en or, du moins en quelque chose qui en valait la peine. Ils m'ont convaincu que j'étais capable de réussir tout ce que

je souhaiterais entreprendre. » Il demeura un instant silencieux, ses yeux d'un bleu délavé fixés sur l'horizon lointain. « Depuis, j'ai fait beaucoup de choses, connu beaucoup de gens, aussi étranges qu'extraordinaires, lu tout ce qui m'est tombé sous la main, vécu longtemps et prêté attention à tout. »

Nous avons besoin de ces enseignants alchimistes, qui n'abandonnent jamais, qui dirigent et inspirent tous les enfants dans les écoles d'aujourd'hui, afin qu'eux aussi puissent faire beaucoup de choses, connaître beaucoup de gens, aussi étranges qu'extraordinaires, lire tout ce qui leur tombe sous la main, vivre longtemps et prêter attention à tout.

Sinon, comment améliorer l'éducation ? En théorie, c'est relativement simple, mais en pratique, c'est autre chose : il faut en effet réduire la taille non seulement des classes, mais des écoles, trouver de bons enseignants, des gens qui présentent les caractéristiques mentionnées plus haut, les embaucher, éliminer les tracasseries et complications administratives et laisser ces gens faire correctement leur travail. Les directeurs, directrices et, dans une mesure moindre, les autres administrateurs, doivent se considérer comme des leaders, des personnes-ressources, non des dirigeants, mais plutôt des assistants qui établissent des buts accessibles, qui encouragent les rêves, qui aident à résoudre les problèmes. Ce sont les gens qui serviront d'éducateurs à la communauté tout entière, qui feront participer les parents et les autres responsables à l'établissement des objectifs et des méthodes d'évaluation.

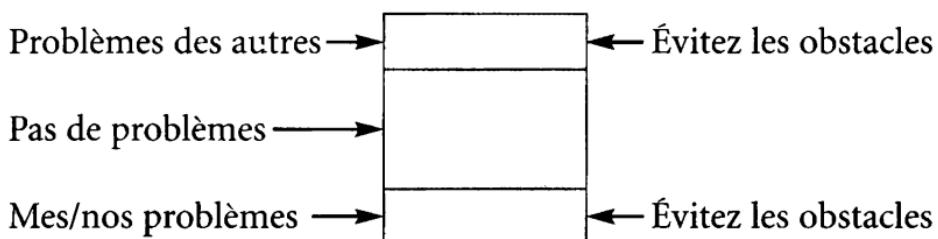
Après tout, les procédés éducatifs des écoles sont des activités profondément humaines. Élèves, parents et enseignants ont des besoins humains. Si quelque chose fait terriblement défaut dans les écoles, ce n'est pas vraiment l'argent. Oh, bien sûr, une injection de fonds ne ferait pas de mal. L'essentiel est de tenir compte des besoins humains, de permettre aux gens de se parler, de déterminer les règlements ensemble et de réagir de façon constructive aux comportements inacceptables.

Il fut peut-être un temps où les écoles autoritaristes étaient utiles pour préparer les jeunes gens au travail à la chaîne, aux tâches ennuyeuses, répétitives, qui n'exigeaient aucun effort

mental. Mais cette époque est aujourd’hui révolue. Notre société technologique exige des élèves qu’ils acquièrent non seulement des habiletés techniques, mais encore des compétences en relations humaines. Autrement dit, les écoles d’aujourd’hui devraient être démocratiques plutôt qu’autoritaristes.

**Q. : S’efforcer constamment d’éviter les obstacles risque de ne pas nous mener très loin. Parfois, il me semble qu’en faisant part de mon expérience, je serais de bon conseil. Je suis enseignant, je suis payé pour enseigner, comment cela peut-il être un obstacle? Je comprends très bien qu’insulter ou juger l’autre ne soit pas la solution idéale, mais comment le simple fait de poser des questions peut-il constituer un obstacle?**

R. : Quand avez-vous remarqué pour la première fois que les questions étaient une méthode d’enseignement efficace? Avez-vous vu avec quelle facilité ma question vous a incité à réfléchir à ce que je voulais vous amener à faire? Les questions sont des outils d’enseignement utiles, mais seulement dans la zone « sans problème » de la fenêtre d’acceptation. Certains messages ne constituent des obstacles à la communication que lorsqu’ils se trouvent dans les autres sections de la fenêtre. Et s’ils font obstacle à la communication, c’est que l’une des deux personnes a un problème. S’il n’y a pas de problème, les messages sont généralement inoffensifs et ne causent guère de contrariété. Regardez cette fenêtre d’acceptation:



Si vous vous trouvez dans la section centrale, vous pouvez poser des questions, donner des ordres, plaisanter, conseiller, analyser, etc. Dans la formation *Enseignants efficaces, enseigner et être soi-même*, nous appelons cette section la zone « d’appren-

tissage et d'enseignement », car c'est là que se déroulent ces activités productives. L'objectif de cette formation consiste à agrandir cette section centrale de la fenêtre. Mais si vous, l'enseignant, êtes contrarié, vous devrez cesser d'enseigner pour faire face à votre problème. Si les élèves sont contrariés, ils n'apprendront pas grand-chose ; vous devrez également cesser d'enseigner pour les aider à traiter les pensées et les sentiments qui les empêchent d'apprendre. C'est dans ces zones de problèmes que les obstacles peuvent véritablement nuire à la communication et vous empêcher de résoudre les problèmes.

Le principe consiste à demeurer autant que possible dans la zone sans problème, de sorte que vous puissiez enseigner, que les enfants puissent apprendre et que vous preniez plaisir à des échanges libres et spontanés.

Au travail, cette partie centrale devient celle de la *productivité*. En effet, c'est à ce moment-là qu'un employé devient le plus productif. Quel que soit le nom que vous lui donnez, en agrandissant le plus possible cette section centrale, vous ferez des heureux. Et vous savez que des gens heureux sont énergiques, productifs, et donnent le meilleur d'eux-mêmes.

**Q.: Mes enfants sont respectivement âgés de deux et quatre ans. Ce sont deux petits garçons intelligents, affectueux et enthousiastes. Naturellement, nous voulons leur donner le meilleur départ possible dans la vie. Que devrions-nous attendre d'eux, si leur mère et moi suivons vos conseils ? Qu'adviendra-t-il d'eux ?**

R.: Je n'en ai aucune idée. Mais à en juger par votre description, ils réussiront parfaitement dans la vie s'ils restent intelligents, affectueux et enthousiastes. Ce que je sais, c'est ce qu'il est advenu des enfants dont les parents ont utilisé les méthodes et acquis les compétences décrites dans ce livre. Voici quelques-uns des résultats :

#### Les enfants

- sont en meilleure santé, tant physique qu'émotionnelle ;
- vivent une adolescence dépourvue des orages et du stress ;

- respectent les besoins et les droits des autres, parce que les adultes ont respecté les leurs ;
- deviennent des adultes dotés de normes morales et éthiques élevées ;
- savent s'autodiscipliner et se motiver ;
- ont confiance en eux-mêmes, sont spontanés, autonomes ;
- réussissent bien à l'école ;
- se font facilement des amis, sont à l'aise en société ;
- n'adoptent pas de mécanismes d'adaptation (fuite, combat ou soumission) dans leurs relations avec leurs parents et les autres adultes.

Nous avons eu l'occasion de constater que les enfants élevés dans des familles démocratiques étaient plus intelligents, plus créatifs et plus affectueux que ceux qui étaient dirigés, dominés, récompensés et punis.

Voyez-vous, la majorité des enfants qui viennent au monde ressemblent aux vôtres : ils sont intelligents, affectueux, enthousiastes. Au sein d'une famille démocratique, ils le demeurent et même développent ces qualités.

Retournez au diagramme des relations que vous avez tracé à l'avant-propos de ce livre. Examinez les relations que vous jugez problématiques. Combien vous paraissent maintenant réparables, parce que vous avez découvert notre approche ? Toutefois, même si vous croyez savoir comment vous y prendre, il vous reste encore à appliquer ce que vous avez appris. C'est à vous de jouer, maintenant. Et souvenez-vous qu'en améliorant la qualité d'une seule de vos relations, vous améliorerez la qualité de la vie de chacun d'entre nous.

Et enfin, pour que vous puissiez le garder en mémoire, ce très beau rappel...

## Mes relations

Toi et moi vivons une relation que j'apprécie et que je veux sauvegarder. Chacun de nous est unique et a ses valeurs et ses besoins.

Pour mieux connaître nos valeurs et comprendre nos besoins, appliquons-nous à communiquer ouvertement et franchement.

Quand tu éprouveras des problèmes, je t'écouterai avec acceptation pour t'aider à trouver tes propres solutions. Je respecterai aussi ton droit de choisir tes propres croyances, si différentes soient-elles des miennes.

Quand ton comportement m'empêchera de satisfaire mes besoins, je te dirai ouvertement et franchement comment cela m'affecte, car j'ai confiance que tu essaieras de changer ce comportement qui m'est inacceptable. Aussi, quand mon comportement te sera inacceptable, je t'encourage à me dire ouvertement et franchement comment cela t'affecte, pour que je puisse essayer de le changer.

Quand nous avons un conflit, engageons-nous à le résoudre sans tenter de gagner aux dépens de l'autre. Je respecte tes besoins et je respecte aussi les miens. Efforçons-nous alors de trouver des solutions acceptables pour toi et pour moi. Alors tes besoins seront satisfaits et les miens aussi. Personne ne perdra. Nous y gagnerons tous les deux.

Ainsi, nous aurons une relation où chacun de nous pourra devenir ce qu'il est capable d'être. Et nous pourrons poursuivre notre relation dans le respect mutuel, l'amour et la paix.

Thomas Gordon

## Références

- Aspy, David et Roebuck, Flora. *On n'apprend pas d'un prof qu'on n'aime pas*, Actualisation, 1991.
- Drucker, Peter. *Structures et changements*, Paris, Village mondial, 1996.
- Dunn, J. et Munn, P. « Development of justification in disputes with another sibling », *Developmental Psychology*, 23, 1987, p. 791-798.
- Garland, A. et Zigler, E. « Adolescent suicide prevention », *American Psychologist*, 48, 1993, p. 2.
- Gottman, J.-M. *What Predicts Divorce*, Erlbaum, 1994.
- Greven, P. *Spare the Child: The Religious Roots of Punishment and the Psychological Impact of Physical Abuse*, Alfred A. Knopf, 1991.
- Kohn, Alfie. *Punished by Rewards*, Boston, Houghton Mifflin, 1993
- Markman, H.J. « Prediction of marital distress : A five-year follow-up », *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 49, 1981, p. 760-762.
- Montemagur, R. « Parents and adolescents in conflict », *Journal of Early Adolescence*, 3, 1983, p. 83-103.
- Pan, H.S., Neidig, P.H. et O'Leary, K.D. « Predicting mild and severe husband-to-wife physical aggression », *Journal of Consulting and Medical Psychology*, 62 (5), 1994, p. 975-981.
- Reul, Lowe. *The Miracle of Dialogue*, New York, The Seabury Press, 1963.
- Rickel, A. et Becker, E. *Keeping Children from Harm's Way*, American Psychological Association, 1997.
- Tolan, P. et Guerra, N. *What Works in Reducing Adolescent Violence*, Centre for Study and Prevention of Violence, University of Colorado, Boulder, 1994.
- Vachinich, S. « Starting and stopping spontaneous family conflicts », *Journal of Marriage and the Family*, 49, 1987, p. 591-601.



# Table des matières

<b>Avant-propos .....</b>	7
<b>Chapitre 1</b>	
Relations, pouvoir et réalité .....	11
<b>Chapitre 2</b>	
Problèmes relationnels .....	19
<b>Chapitre 3</b>	
Mieux vaut prévenir .....	27
<b>Chapitre 4</b>	
La hiérarchie .....	35
<b>Chapitre 5</b>	
Qui a un problème ?	39
<b>Chapitre 6</b>	
L'écoute .....	45
<b>Chapitre 7</b>	
Pour mieux écouter	59
<b>Chapitre 8</b>	
Le langage de la vérité	71
<b>Chapitre 9</b>	
Les conflits	87
<b>Chapitre 10</b>	
Les valeurs .....	99
<b>Chapitre 11</b>	
Questions et réponses.....	111
<b>Références.</b>	129