

ENTRETIEN AVEC THOMAS D'ANSEMBOURG

Thomas d'Ansembourg est consultant en relations humaines, thérapeute et formateur en communication non-violente. Conférencier et auteur de « Cessez d'être gentil, soyez vrai ! », Editions de l'Homme, 2001.

- *Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à la communication non-violente ?*

J'ai toujours été intéressé par la gestion des conflits. J'ai d'abord été avocat au barreau de Bruxelles, pendant près de six ans. Je me suis rendu compte que j'intervenais presque toujours en aval du phénomène du conflit, alors que les gens étaient déjà en tension, en difficulté. J'ai pris conscience qu'au départ du conflit, il y avait souvent des malentendus, le malentendu étant une combinaison de « mal exprimé » et de « mal écouté ». J'ai donc eu envie d'intervenir en amont du phénomène, pour aider les gens à s'exprimer et à s'écouter plus clairement. J'ai d'ailleurs commencé par m'aider moi-même, en faisant un travail d'analyse puis j'ai rencontré Marshall Rosenberg lors d'une session sur la communication non-violente organisée par l'Université de paix de Namur. J'ai suivi une formation intensive au processus de communication non-violente que j'enseigne maintenant.

- *D'où vient ce concept de communication non-violente ?*

C'est Marshall Rosenberg, docteur en psychologie clinique aux Etats-Unis, qui a mis au point le processus de communication non-violente, dans l'esprit et la ligne des travaux de Carl Rogers. On y retrouve également des notions familières à Thomas Gordon. La non-violence porte en elle les valeurs de respect, de liberté, de bienveillance mutuelle, de responsabilité. Comment les rendre concrètes et efficaces dans nos échanges ?

Rosenberg a proposé ce processus en quatre points : observer les faits sans les juger, vérifier son sentiment sans interpré-



Thomas d'Ansembourg utilise les méthodes de la Communication non-violente (CNV) dans ses interventions en France et en Belgique.

tation ni préjugés, écouter ce que le sentiment renseigne comme besoin fondamental, et, quand on a pris conscience du besoin, formuler une demande ou engager une action. Beaucoup de nos conflits viennent de ce que nous mélangeons ces quatre points.

Nous prenons trop souvent nos sentiments pour des faits, nous prenons nos interprétations pour la réalité, nous n'écoutons pas nos sentiments, nous jugeons les autres, nous ne sommes pas à l'écoute de nos propres besoins... Au contraire, nous accusons, nous reprochons, nous critiquons et, souvent, nous nous plaignons de choses qui ne vont pas, sans mettre en œuvre des deman-

des ou des actions concrètes pour que ça aille mieux... J'ai été extrêmement touché par la simplicité du processus proposé et la responsabilisation qu'il entraîne.

- *Quelle définition donnez-vous de la violence ?*

La violence est l'expression de notre frustration, de nos besoins non reconnus non satisfaits. Si nos besoins sont satisfaits ou au moins identifiés, reconnus validés (car il n'est pas toujours possible de les satisfaire), la plupart du temps, la violence n'a pas de raison d'être. Nous pourrions suggérer en effet que nos besoins ont plus besoin d'être reconnus que satisfaits. Je crois de moins en moins à la méchanceté des personnes et de plus en plus au pouvoir de l'amertume de la peur ainsi qu'à la puissance qui nous nourrit de la frustration. La méchanceté est l'expression de l'amertume des gens qui n'ont pas pris soin de leur propre souffrance. Au fond, nous risquons toujours d'être violents tôt ou tard, si nous ne prenons pas conscience de nos besoins, nous n'arrivons pas à les nommer, à les exprimer. Il y a un langage à apprendre pour mettre des mots sur les choses plutôt qu'une claquette à son voisin.

- *Vous proposez donc une éducation à la relation...*

Certainement. On peut apprendre nombreuses disciplines à l'école, mais est extrêmement rare que l'on ait appris la relation, à commencer par la relation à soi-même. Il est rare que l'on nous apprenne les pièges de la relation, ce qui nous enferme, ce qui nous coupe, ce

nous divise. Il serait pourtant utile que soit enseignée dès l'enfance la relation, la communication, comme un cours aussi fondamental que les langues ou les mathématiques.

- Il ne suffit donc pas d'avoir conscience de la violence pour s'en prémunir...

Avoir conscience de la violence est une première étape. On ne peut pas sortir de la violence si on ne sait pas que l'on est dedans. Il est nécessaire de mettre à jour cette violence subtile que nous entretenons sur nous-même et sur les autres. Je me juge, je me cadenas, je ne m'écoute pas, je me force, je suis violent envers moi et, par contagion, je vais être aussi violent dans ma relation. Il faut donc en prendre conscience, mais cela ne suffit pas. Pour changer, il faut non seulement savoir que l'on est dans un piège mais aussi comment le mécanisme s'est enclenché. Nous avons appris à faire, pas à être.

Pendant des générations, on a utilisé le sentiment suivi du « tu » sans l'indication du besoin : « je suis content-e quand tu fais ce que je dis », « je ne t'aime plus, si tu... ». Nous sommes conditionnés à répondre et à correspondre aux attentes de l'autre, nous nous adaptons à elles. Quand on a compris que l'on s'est conformé pour être aimé, on peut petit à petit sortir du piège, exprimer sa différence, accepter les désaccords, tolérer de ne pas plaire à tout le monde et se sentir malgré tout en sécurité.

- Comment le processus de communication non-violente intègre-t-il la dimension structurelle de la violence ?

En matière de violence institutionnelle, de violence organisationnelle, on constate qu'il y a également une habitude de considérer que pour avoir sa place il fallait la revendiquer et prendre du pouvoir sur l'autre. La plupart des rapports humains sont vécus comme des rapports de pouvoir : soit je domine, soit je suis dominé. Le choix est vite fait.

Dans les entreprises et les administrations, il y a une hiérarchie très claire des pouvoirs qui entraîne de multiples souffrances. On ne peut pas changer cela d'un coup, mais la communication peut aider à vivre ces rapports de forces. On

peut changer l'attitude individuelle dans un rapport hiérarchique, développer la coopération et la complémentarité dans une équipe. A partir d'un petit groupe, il peut y avoir contagion dans l'entreprise. La direction peut devenir une autorité reconnue, acceptée sans soumission. Et de plus en plus de chefs d'entreprise constatent que fonctionner à l'ancienne conduit à une énorme déperdition d'énergie dans les équipes où chacun cherche à conserver sa place et à conspirer pour avancer dans la hiérarchie. C'est autant d'énergie qui n'est pas mise au service de la réussite de l'entreprise !

- Comment se passe une formation à la communication non-violente ?

Nous commençons par un module de base qui permet d'acquérir les éléments de vocabulaire de la CNV et les quatre points du processus dont nous avons parlé précédemment. Apprendre à observer un fait sans le juger c'est déjà tout un exercice. C'est incroyable comme nous sommes piégés par notre interprétation. Souvent, nous voyons la réalité, non pas telle qu'elle est, mais telle que nous craignons qu'elle soit.

Constaté que, dans l'entreprise, on vit des sentiments est également une grande découverte. C'est pourtant une clé de fonctionnement de l'équipe. De même, faire des demandes claires, poser des actes concrets, voilà ce qui peut faire avancer une équipe. Tout cela demande de faire des exercices, à partir de mises en situation. C'est essentiellement un enseignement pratique car la théorie est simple.

Il peut y avoir, quelques mois après, la mise en place d'un second module d'approfondissement. Dans une entreprise du Mans où j'interviens, tous les personnels vont successivement suivre cette formation. C'est un choix de la direction qui est prête à en assumer les conséquences, en termes de revendications, de prise en compte de besoins non satisfaits chez les salariés. Sinon c'est une duperie. Dans la communication non-violente, il y a l'idée que la collaboration de chacun est précieuse et donc la contestation, les idées contradictoires sont bienvenues. Cela peut permettre de soulever des questions que la direction n'a pas posées.

On a pu mener de telles formations dans des administrations, des hôpitaux, des établissements scolaires... ou pour

des gardiens d'immeubles, des gardes-chasse, etc. Ce n'est pas toujours facile de discuter avec des contrevenants sans se faire taper dessus. Le garde forestier ne peut plus dire à une bande de gamins qui allume un feu en forêt : « allez, tout le monde dehors ». La peur du gendarme ne fonctionnant plus, il doit développer des qualités humaines pour aborder le problème autrement. Il y a un apprentissage de la relation à faire pour entrer en contact avec ces jeunes et les inviter à respecter une valeur qui est la sécurité de la forêt. Il faut une intervention responsable et non pas culpabilisante.

- Est-ce que cela permet d'obtenir des résultats ?

Une intervention menée sans objectif de rapport de forces, mais comme un simple rapport humain, a toujours des effets surprenants. On obtient des résultats inattendus. L'éducation nous a habitués à nous soumettre à une autorité. La contrepartie, c'est la rébellion : on s'oppose, on argumente contre l'autre, on veut lui faire admettre qu'il a tort... On est pollué par cette habitude de vouloir trancher en tort ou raison, bien ou mal, juste ou pas juste.

La communication non-violente vise, au contraire, une cohabitation sereine, un constat de la différence dans le respect. Il n'y a pas une position bonne et une mauvaise, celui qui est dans le juste et l'autre qui est dans le faux. Il y a différents besoins qu'il suffit parfois d'écouter pour se comprendre.

Or les gouvernements mettent des moyens considérables pour faire la guerre : des ressources humaines, technologiques, du matériel, des bâtiments, des réserves d'énergie de toutes sortes... tout en prétendant préparer la paix. C'est un conditionnement dont il faut se défaire. La paix est un bien précieux qui ne tombe pas du ciel. Il faut donc mobiliser les énergies pour créer de la paix et créer des outils de paix. Imaginons un instant que ces gouvernements mettent autant de moyens pour stimuler les populations à imaginer des outils de paix qu'ils en mettent au service de la guerre, on change alors complètement l'énergie du monde... C'est certes un rêve, mais c'est aussi une perspective pour avancer.

En Belgique, des directeurs d'école mettent en place des cours de communication non-violente dans les classes non pas parce que c'est dans les programmes