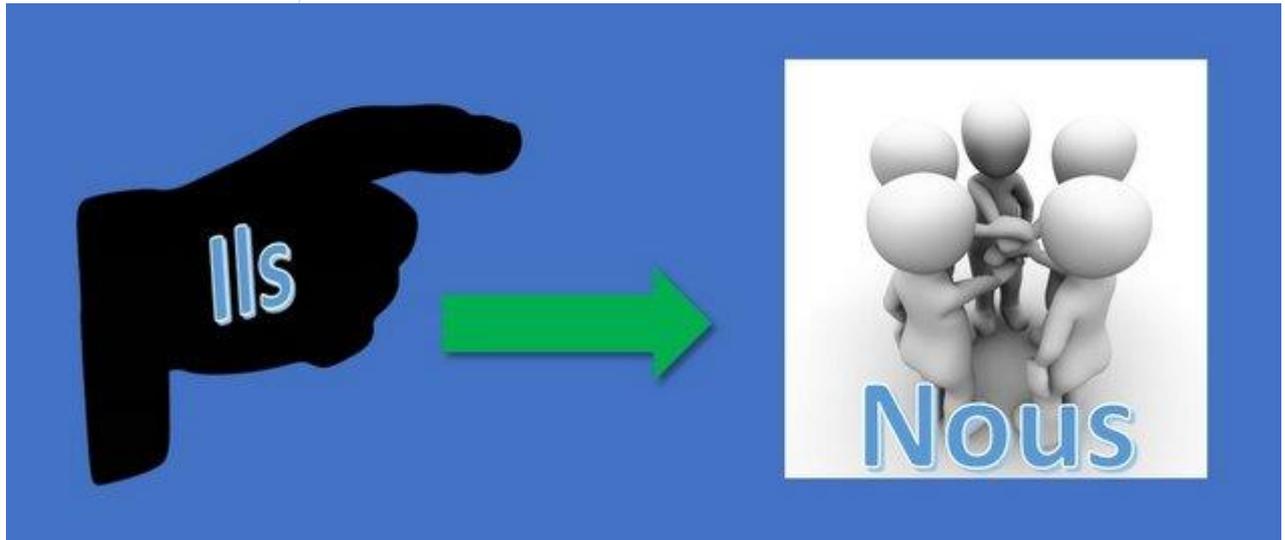


Se saisir du « nous » plutôt que rester bloqué sur le « ils »

Par Olivier Hoefel le 20 juin 2017



Dans mes interactions professionnelles et au delà de la sphère professionnelle, j'entends fréquemment des phrases du type « Pourquoi ne font-ils pas ... », « Ils ont décrété ... », « Ils ne nous écoutent pas ». Dans ces circonstances, je suis frappé souvent par le sentiment d'impuissance qui se dégage. Cet article a pour but de faire prendre conscience que remplacer la troisième personne du pluriel – ils – par la première personne du pluriel – nous – dans ce type de formulation, ouvre des alternatives, des perspectives, ...; ce qui ne veut pas dire que des solutions toutes faites vont s'enclencher dans la foulée.

Le « ils » à la machine à café

Dans votre vie professionnelle, j'imagine que bon nombre d'entre vous ont entendu des conversations devant la machine à café, dans un couloir, à la cafétéria, ... où un manager, la direction, les administrateurs, sont mis sur la sellette par rapport à leurs décisions, leur manque d'attention, leur manque de reconnaissance... Peut-être s'agit-il aussi de leur reprocher de se mettre la tête dans le sable. Ou alors de dénoncer les cadences infernales, les objectifs irréalistes, un management par la pression.

Le « ils » ne s'utilise pas que dans les relations asymétriques, mais aussi dans des situations dichotomiques : « Ils font n'importe quoi au service informatique ! », « Ils se prennent pour qui à la compta ! », ...

Vous avez entendu ce type de conversation. Peut-être y avez-vous participé activement. Ou vous êtes-vous surpris vous-mêmes à tenir ce genre de propos alors que vous êtes plutôt du genre coopératif et bienveillant. Il m'arrive aussi personnellement de me faire la réflexion a posteriori que je suis tombé dans ce piège qui nous tend les bras à longueur de journée. Car il faut bien le dire, la médisance c'est bien la facilité, d'autant plus quand elle est basée sur des stéréotypes.

Dans mon article de la semaine dernière sur [les enjeux de l'Attention Réciproque](#), le « ils ... » apparaît comme signal d'alerte de risque de méconnaissances (et donc de déficit ou de déni de reconnaissance) et de déficit de SDA.

Quelle est cette alternative du « nous » et comment la formuler ?

Quel que soit le problème, le dysfonctionnement ou l'insuffisance exprimé dans la phrase à la troisième personne du pluriel, je vous conseille fortement de pratiquer l'exercice suivant à la fois assez simple et peu courant : remplacez dans la phrase le « ils » par un « nous ». Reformulez la phrase, adaptez la si nécessaire et voyez si ça a un sens; peut-être aura-t-elle plus de sens. Voyez aussi ce que ça appellerait comme changement d'attitude de part et d'autres.

Voici deux exemples adaptés de situations réelles dans l'Economie Sociale et Solidaire (ESS) :

- Cas d'une coopérative : « *Pourquoi ils ne se saisissent pas du sujet de la Qualité de Vie au Travail au niveau du Conseil Administration ?* » peut devenir « *Pourquoi ne nous saisissons-nous pas du sujet de la QVT dans la coopérative ?* ». Alors, attention au piège de la réponse suivante qui nous ramènerait à la première formulation « *Parce que le CA ne se saisit pas du sujet* ». Poser cette question à la première personne du pluriel, m'invite à investir mon rôle : en quoi puis-je participer, avec d'autres, à faire avancer le sujet de la QVT dans ma coopérative. D'ailleurs, pourquoi faudrait-il attendre que le CA se saisisse du sujet pour commencer à s'en occuper ? Voici l'exemple typique d'exemple où je considère que la deuxième formulation a plus de sens que la première. Outre le fait qu'elle porte un potentiel d'efficacité plus important puisqu'elle est plus coopérative elle est aussi plus participative, plus impliquante et moins descendante.
- Cas d'une association : « *Pourquoi les administrateurs font-ils l'autruche face à la souffrance au travail des salariés ? Ils refusent de voir qu'il y a des personnes en burnout !* » A cela peut s'ajouter un mélange de perplexité, d'impuissance, de désespoir, d'amertume, de colère, de ressentiment, ... exprimé par un « *En fait, ils n'en ont rien à foutre des salariés. Il n'y a que le projet social et les bénéficiaires qui comptent !* » Essayons de mettre du « nous » : « *Il y a de la souffrance au travail chez les salariés (moi, y compris ?). Il y a même des personnes en burnout. Pourquoi n'arrivons nous pas collectivement à prendre le taureau par les cornes ? Nous sommes dans l'ESS, nom d'une pipe ! Cela doit faire partie de la raison d'être de l'association de préserver la santé des personnes de l'association qu'elles soient salariés ou bénévoles (dont les administrateurs). Passons à l'action tout de suite, sans plus attendre !* » Il y a aussi plus de sens dans cette deuxième formulation puisque l'enjeu est porté par tous et non sous la seule responsabilité des administrateurs ou de la direction.

Un « nous » qui nécessite une prise de conscience et de trouver la bonne attitude, la bonne intention et la bonne action

La reformulation d'une phrase, c'est une chose – même si elle fait plus sens, voire bien plus sens -, passer à l'action en est une autre. Je dirais même que c'est un défi.

Cette reformulation appelle à la coopération. Elle appelle aussi à appeler à la coopération une ou des parties prenantes qui considéreront peut-être qu'on veut marcher sur leurs plates-bandes.

La prise de conscience quelle est-elle ? **Ce qu'on reproche à une partie prenante incriminée n'est en réalité pas forcément le produit de sa malveillance, de sa perversion, d'une recherche exacerbée d'intérêt personnel ou partisan (quitte à ce que ce soit sur le dos des autres).** Il s'agit plutôt du résultat des facteurs évoqués dans la diapositive n° 8 de mon diaporama sur les enjeux de la SDA : **les méconnaissances** basées sur les **stéréotypes**, le **Putain de Facteur Temps (PFT)** qui ne fait pas trouver le temps pour traiter un problème, le **déficit d'empathie**, et la **comparaison biaisée** qui tend à focaliser sur ses propres problèmes et à sous-estimer, voire délégitimer les problèmes d'autrui. A ces méconnaissances, il faut ajouter **le sentiment d'impuissance qui conduit à l'inhibition de l'action**. La prise de conscience est bien qui consiste à **ne pas faire de la partie prenante incriminée un adversaire au quel se confronter dans un esprit guerrier en le tenant pour seul responsable de la situation**.

Il est nécessaire donc de **sortir du piège qui figera les postures de part et d'autre : chercher des responsables, ou pire : des coupables**. Ainsi, la bienveillance et l'esprit de coopération vont permettre de **se mobiliser en s'appuyant sur les forces du collectif, la diversité des compétences et des connaissances**. Eviter que chacun soit sur la défensive de ses propres intérêts passe par la nécessaire compréhension de la réalité, des perceptions et des aspirations des autres parties prenantes pour éviter que chacun soit sur la défensive de ses propres intérêts. Et c'est bien une **activation de l'attention réciproque qui permettra à chacune et chacun de comprendre la position d'autrui, de poser un regard plus indulgent puis plus bienveillant, confiant et solidaire**.

La bonne intention ne sera pas d'aller gagner une bataille contre une autre partie prenante mais de **co construire ensemble une solution ou peut-être, dans un premier temps, constituer un terreau duquel pourra émerger la solution**.

Et si la partie prenante que l'on a incriminé au départ n'est pas prête à coopérer, il peut être envisagé de commencer à construire une solution, à donner l'exemple. Ce mouvement pouvant être rejoint par la suite par la partie prenante qui résistait au début.

N'oublions pas que la démocratie directe et le changement peuvent naître partout à partir du moment où l'on s'autorise à le faire collectivement, même en commençant par un petit nombre. Je constate que bien souvent dans un collectif, **on a tendance à ne pas s'autoriser à prendre des initiatives dès lors qu'il y a un cadre et que le sujet dont il serait utile qu'on s'empare est censé être de la responsabilité de tel ou tel organe dont on accepte la souveraineté**.

Il ne s'agit pas forcément du droit à la désobéissance que je promeus ici, mais plutôt d'un **devoir de responsabilité**, quelques fois même d'un devoir d'assistance à personne en danger quand la santé physique, psychique ou sociale semble menacée. Ce qui nécessite clairement à la fois **juste conscience, assertivité** (affirmation de soi), **courage, énergie et disponibilité**. **Le faire collectivement est évidemment bien plus confortable, stimulant et efficace que de le porter tout seul.**

Un « nous » que les parties incriminées doivent accueillir avec bienveillance, ouverture, raison et esprit de coopération

La bienveillance c'est **résister à une réaction épidermique**, à un jugement lapidaire de leur part, qui consisterait à penser que les personnes appelant à la coopération sont là pour revendiquer contre eux; ou bien méritent carrément l'étiquette d'agresseurs. C'est porter attention à ce qui est dit, aux perceptions, c'est questionner pour explorer plus en profondeur, pour éviter les malentendus, c'est dialoguer. Et ce n'est pas chose facile quand le mouvement initial a stigmatisé la partie prenante. Ce n'est pas facile quand cette partie prenante considère que la barque a été particulièrement surchargée, qu'elle-même se sent incomprise, éventuellement dans un sentiment d'injustice. Le risque est bien de se figer dans une posture défensive.

L'ouverture consiste à **ne pas se retrancher derrière la règle, le principe ou le règlement**, formulé par exemple de la façon suivante « Ca n'est pas prévu dans les statuts » ou « On comprend, mais nous avons fixé comme principe de ne pas nous immiscer dans l'opérationnel ».

La raison, c'est d'abord de **ne pas se tromper de priorité**. Je prends le cas de figure d'une association où la souffrance au travail se développe avec une directrice ou un directeur qui apparemment n'aurait pas les compétences pour assumer correctement ses missions. Se tromper de priorité serait de ne vouloir rien faire pour ne pas remettre en cause la personne en charge de la direction, voire pour ne pas lui faire de la peine. Car d'un côté, il y a risque de burnout pour une ou plusieurs personnes, risque majeur pour la santé, et de l'autre peut-être simplement un risque de vexer. Ne rien faire, c'est fermer la possibilité de combler le déficit de compétences de la directrice ou du directeur, ou de trouver une solution humaine qui **pourrait la soulager elle aussi**.

L'esprit de coopération permet de faire face à la situation de manière groupée, solidaire, résolue et confiante en l'intelligence collective et l'émergence d'une solution. Que cette solution soit à la portée du collectif tel qu'il est ou à la portée du collectif élargi ou soutenu par des experts ou de personnes ayant déjà été confrontées au même type de situation.

Pourquoi mon article est-il illustré par des exemples dans l'ESS ?

Si les deux exemples proposés sont dans le secteur de l'ESS, ce n'est pas parce que l'expression à la troisième personne y serait plus fréquente que dans d'autres secteurs. J'ai choisi de mettre en avant l'ESS dans cet article car **c'est un secteur où le « nous » devrait plus naturellement se mettre en marche surtout quand le bien-être physique, psychique et social est en jeu.**

Si « *la personne et l'objet social priment sur le capital* » », l'intention de faire de l'argent à tout prix ne devrait pas être un obstacle sur la route. Par contre, tout le défi est bien que l'objet social ne prime pas sur la personne. C'est aussi que « *les principes de solidarité et de responsabilité guident la mise en place des actions* », y compris en interne dans l'organisation, en considérant cette vision écologique que je vous propose : **la bien portance de l'organisation passe par la bien portance de chaque individu qui porte le projet, qu'il soit salarié ou bénévole.**

Puisqu'on parle de principe, je me référerai à celui énonçant qu'une règle mérite des exceptions, il me semble que si le principe de non ingérence est cultivé dans l'organisation, voire placé en valeur cardinale, il est alors à la fois sain et indispensable que, dans des cas exceptionnels, soit activé un **droit d'interpellation ou d'alerte**. Un **droit/devoir** dont l'intention est moins la revendication que la **co construction d'une solution collective**. Je reviendrai dans un prochain article sur le piège que je vois à mettre le principe de non ingérence en valeur cardinale dans une organisation.

Le « ils » est souvent le symptôme de situations bloquées et de l'impuissance d'une ou plusieurs parties prenantes.

En passant au « nous » – ce qui constitue une action en soi, un défi – un mouvement collectif se crée pour essayer de débloquent les situations. Et même si au bout du compte le déblocage n'a pas eu lieu la coopération

aura été au rendez-vous et on aura communiqué, on aura appris les uns des autres, on aura essayé collectivement; on ne sera pas resté les bras croisés.