

■ Françoise Keller

Pratiquer la CNV au travail

La Communication NonViolente,
passeport pour réconcilier
bien-être et performance

Dessins d'Alix de La Tour du Pin

Préface de Thomas d'Ansembourg

2^e édition



InterEditions

Maquette de couverture : Hokus Pokus créations

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p>DANGER</p> <p>LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

© InterEditions, 2018

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
ISBN 978-2-7296-1801-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

Préface de Thomas d'Ansembourg	VII
Introduction	1
<i>Transformer les relations au travail avec une approche pragmatique et puissante...</i>	

Première partie

MIEUX NOUS COMPRENDRE POUR RETROUVER LE POUVOIR D'AGIR

Quelle que soit notre motivation, le premier pas est une pratique intérieure de la CNV : se comprendre soi-même, savoir ce que nous voulons exprimer et nous rendre disponible à l'autre

1. COMPRENDRE L'EXPRESSION « COMMUNICATION NONVIOLENTE »	9
<i>On ne peut pas ne pas communiquer</i>	
2. LA CNV EST UN MOYEN AU SERVICE D'UNE FINALITÉ	17
<i>Augmenter nos chances de vivre ce que nous voulons</i>	
3. LES OBSTACLES À DES RELATIONS DE QUALITÉ AU TRAVAIL	59
<i>Changer les habitudes qui nous empêchent d'être heureux, créatifs, efficaces</i>	
4. PAS À PAS, DEVENIR PLUS BIENVEILLANT AVEC SOI-MÊME	97
<i>Le premier réflexe à construire : m'écouter et m'entendre</i>	
5. AGIR SUR CE QUI DÉPEND DE NOUS : L'AUTO-EMPATHIE	141
<i>Un espace de sécurité qui permet bien-être, respect et performance</i>	

Deuxième partie

**COMMUNIQUER DIFFÉREMMENT : ENCOURAGER UNE
PAROLE LIBÉRÉE ET CRÉATRICE**

*Apprendre à mettre au jour les non-dits d'une manière qui favorise la
coopération, la traversée des conflits et le bien-être au travail*

6. FAVORISER LE DIALOGUE	169
<i>Permettre une compréhension mutuelle pour des solutions créatives</i>	
7. LA CNV EN ORGANISATION : RELEVER LE DÉFI !	223
<i>Inspirer une culture collective de coopération</i>	
Annexe	281
Bibliographie	289
Pour aller plus loin	295
Remerciements	297
Liste des exercices	299
Table des matières	303

À Pierre, Samuel, Aurélien, Claire-Marie, Florence.

À celles et ceux qui cherchent à contribuer
à un monde meilleur.
À celles et ceux qui se réjouissent d'y arriver,
À celles et ceux qui craignent d'échouer.

*« Ce sont les toutes petites choses
qui ont des conséquences infinies. »*
Maurice Zundel

Préface

D'APRÈS DIFFÉRENTES ENQUÊTES, plus ou moins 60 % des personnes au travail s'ennuient, souffrent de stress, de harcèlement, de la peur du lendemain, de la crainte du regard de l'autre, de l'appréhension du conflit, de la difficulté à exprimer leurs émotions de manière utile et *transformante* et de l'incapacité à dire non à temps, dans la bonne mesure et à bonne personne. Souvent, ces personnes ressentent la désespérante impression de ne servir à rien, de n'être utiles à personne, de ne goûter aucun sens à ce qu'elles font et viennent, bien malgré elles, grossir soit les listes répertoriées de l'absentéisme, soit celles, moins officielles mais tout aussi tragiques, du *présentéisme*. Être présent physiquement, sans élan ni valeur ajoutée, ruine l'estime de soi, mine l'esprit d'équipe et plombe la dynamique dont toute structure a besoin pour vivre et a fortiori pour grandir.

Les trois sphères, ou trois axes de la vie sociale (je, tu, nous), sont ainsi vidés de sens et, lorsque notre vie se vide de sens, s'enclenchent les mécanismes compensatoires de tout type (alcool, médicaments, drogues, Internet, sur-consommation de toutes sortes...), la violence dite ordinaire (tempérament irascible, hyper réactivité émotionnelle, psycho-rigidité, tendance à se défouler sur son conjoint ou ses enfants des frustrations accumulées dans le cadre professionnel...), la dépression et le burn-out... Presque toute l'énergie vitale de chacun est ainsi strictement consacrée à assurer son besoin de sécurité, non

par une attitude de confiance et d'élan, mais par une attitude de contrôle ou de protection.

Toute cette énergie est ainsi dépensée à se faire valoir comme à se cacher, à prouver aux autres qu'on existe, faute de le ressentir intimement, ou à se fondre dans la masse, à se défendre d'attaques ou à préparer des offensives, à s'enfermer dans des croyances et des préjugés, à éviter les conflits plutôt qu'à les vider, à maintenir des non-dits dans les placards, à contenir le couvercle de la cocotte minute des frustrations accumulées jusqu'à explosion ou implosion, à rivaliser au sein des équipes censées travailler ensemble, à intriguer pour son avancement, etc.

C'est *une dépense à fond perdu* tant pour le bien-être de l'entreprise que pour celui de la personne, car cette énergie n'est pas consacrée à l'accomplissement de soi dans la synergie, au plaisir de réaliser ensemble des choses nouvelles et difficiles, à la créativité (ce qui, pour l'entreprise, consiste à créer des biens et des services et génère sa productivité).

S'interroger, comme le fait Françoise Keller, sur notre façon d'être en relation dans le cadre du travail est bien à mes yeux *une démarche citoyenne*. Et je considère que les apprentissages qu'elle propose devraient être encouragés et pris en charge pour partie par l'entreprise, car ils conditionnent tant le bien-être au travail que l'efficacité durable, et pour partie par la Sécurité sociale, car ils relèvent de la *santé publique*. Je vois qu'ils sont fondamentaux dans tous les environnements professionnels : en entreprise mais aussi dans les associations, les écoles, les hôpitaux, les collectivités, etc.

J'ai pendant quinze ans exercé d'abord le métier d'avocat puis celui de conseiller juridique pour une multinationale. Je peux affirmer qu'une large part des conflits que j'ai eus à résoudre avaient trait à l'absence d'écoute : *nous ne savons pas que nous ne savons pas écouter*. Or *l'écoute est évidemment la base de l'entente*. Nous ne savons pas non plus exprimer tranquillement nos désaccords et *a fortiori* nos frustrations : soit nous explosons, soit nous implosions en gardant tout dans notre cocotte minute. Ainsi les conflits sont très souvent l'expression de malentendus, qui sont eux-mêmes une combinaison de « mal exprimé - mal écouté ». Si l'un exprime une critique plutôt qu'une demande, l'autre en face inévitablement entend une critique

dont il se protège en fuyant, en argumentant pour se justifier, ou en critiquant en retour.

Nous avons donc quelques apprentissages fondamentaux à faire, qui ne figurent pas encore dans les programmes scolaires : *apprendre à s'écouter soi-même* pour commencer à bien se comprendre, soi, avant de parler et clarifier ce que nous voulons plutôt que ce que nous ne voulons pas ; ensuite *apprendre à exprimer* ce que nous voulons avec des mots que l'autre peut entendre. Bien des conflits naissent de ce que nous pensons être clairs parce que ce que nous disons est clair pour nous ; nous n'imaginons pas que ce qui est limpide à nos yeux puisse être confus aux yeux des autres ; nous avons besoin d'apprendre le respect de l'altérité : l'autre est autre. C'est d'ailleurs pour cela que, dans l'entreprise, nous l'avons engagé : pour faire d'autres choses que nous, penser autrement, contribuer, co-crée !

Enfin, nous avons besoin d'*apprendre à écouter l'autre* au bon endroit, pas forcément dans ce qu'il dit, mais dans ce qu'il veut dire. Cela demande de développer plus de finesse de perception et d'empathie, et cela permet de faire *une économie précieuse de temps et d'énergie* : aller au cœur du problème rapidement, éviter les malentendus et ne pas *laisser des camemberts puants dans les placards* ! Lorsque nous ne voulons plus aborder certains sujets, nous les écartons comme on écarte un camembert odorant en le mettant au placard. Après trois jours, le camembert est partout : il empest toute la maison... Combien de camemberts dans les placards de nos vies d'entreprise !

Dans notre façon d'être en relation, nous sommes individuellement et collectivement pris dans des pièges que nous ne voyons même pas, tant ils sont imbriqués dans nos habitudes de fonctionnement et nos automatismes de pensée. Nous avons en effet une fâcheuse tendance à prendre nos automatismes pour de la spontanéité... Nous avons besoin de démanteler nos vieux logiciels, de laisser se dissoudre les vieilles croyances qui nous ont imprégnés (comme celles qui nous ont fait croire qu'on ne peut pas être équitable *et* efficace ou rentable *et* soucieux de la planète...). Ces systèmes de pensée sont en train de s'effondrer.

Nous ne pouvons pas sortir d'un piège sans savoir que nous sommes pris dedans. C'est bien pour cette raison que Françoise Keller nous

indique ceux qui se révèlent les plus courants et récurrents, et nous propose des clés pour en sortir en évitant d'y retomber !

Forte de sa double expérience d'ingénieur d'une part, qui lui a fait bien connaître la vie dans l'entreprise, et de formatrice en relation humaine d'autre part, elle applique les principes de la Communication NonViolente aux situations classiques de la vie professionnelle avec savoir faire et savoir être. Cette approche, par sa rigueur et son efficacité, s'est accréditée depuis une quinzaine d'années dans de multiples sphères de la société, de la maternelle à l'école de management, de la PME à la multinationale, de l'hôpital à l'aéronautique, en passant par les prisons, les associations, les centres d'accueil et les cabinets d'avocats. Je l'enseigne personnellement depuis vingt ans dans plusieurs de ces domaines et je ne cesse pas d'être impressionné par le pouvoir de transformation dont dispose l'être humain s'il accepte de se remettre en question, de mettre en question ses habitudes, ses croyances et préjugés, ses systèmes de pensée et d'aligner sa vie sur son élan de vie.

Cette approche, développée ici par Françoise Keller autour des relations au travail, est à la fois généreuse et efficace.

Généreuse parce que nous ne sommes manifestement pas sur terre pour nous ennuyer un tiers de notre temps, perdre le goût de vivre dans des contextes épuisants, et déraper dans la spirale de l'agressivité croissante ou de la dépression.

Efficace car nous ne mesurons pas l'énergie perdue à faire des tas de choses à contre-cœur, en nourrissant des sentiments de révolte, de dépit ou de rancœur, avec les dommages collatéraux qui en résultent, en premier lieu pour la vie de famille et l'éducation des plus jeunes.

Inversement, en apprenant à nous libérer de nos habitudes piégeantes, en retrouvant une façon d'être ensemble plus joyeuse et plus fluide et en veillant à donner du sens à ce que nous vivons, nous développons *une énergie et une co-créativité* qui peuvent vraiment transformer tant notre vie personnelle (ce qui est déjà plus qu'appréciable) que la vie de nos équipes de travail et donc, tôt ou tard, de toute l'entreprise et de la société.

L'apprentissage de cette vraie connaissance et conscience de soi, dans la relation à soi et à l'autre comme celui de l'intelligence

émotionnelle, font largement défaut dans l'éducation familiale et sociale de la très grande majorité des individus, comme dans les formations scolaires et post-scolaires prodiguées jusqu'ici par les écoles, petites ou grandes, et les universités. Il y a donc quelque chose à mettre en place pour le bénéfice de l'individu comme de l'entreprise et de toute la société.

Ce livre y contribue en proposant une démarche simple à comprendre même si elle n'est pas toujours facile à mettre en place. Nous avons besoin de retrouver l'état de « bien être ensemble » qui est la *vraie valeur ajoutée du travail*.

Certaines écoles de management perçoivent la portée de cette démarche et commencent aujourd'hui à proposer à leurs étudiants des cours de connaissance de soi et de gestion des émotions conscientes.

Comme l'exprime Paul Watzlawick, pionnier de l'analyse des systèmes relationnels et de l'analyse systémique, « *si l'on fait ce qu'on a toujours fait, on obtient ce qu'on a toujours obtenu* ». Cette expression est aussi simple que percutante ; on a vite compris que pour obtenir autre chose (c'est-à-dire mieux), nous devons faire autrement. Mais qui accepte qu'on ne puisse faire autrement sans penser autrement et donc sans remettre en question son système de pensée ?

Si le livre que vous avez en main nous parle de communication, nous voyons qu'il nous invite à penser autrement le rapport à l'autre et à la vie.

Et l'enjeu va bien au-delà du bien-être de l'individu et de la relation au travail. Il s'agit pour moi *du bien commun de notre humanité*. Patrick Viveret¹, conseiller à la Cour des Comptes de Paris et philosophe, l'exprime ainsi : « L'essentiel des problèmes que l'humanité rencontre peuvent trouver une solution à condition de comprendre qu'ils n'ont pas trait à l'ordre de l'avoir mais à l'ordre de l'être, la plupart des raréfactions étant artificiellement organisées par des mécanismes destinés à compenser le mal être de la minorité possédante ».

Ainsi, ce qui génère le bien-être humain, la qualité des relations et des échanges, le sens de nos choix, petits ou grands, et l'inspiration

1. Patrick Viveret, *Pourquoi cela ne va pas plus mal ?*, Éditions Fayard, 2005.

qui conditionne tout engagement sincère ne sont plus à mes yeux des enjeux relevant uniquement de la sphère privée ou du domaine du développement personnel. Il s'agit **des clés du développement social durable**. Aux personnes que cette notion inspire et qui souhaitent y contribuer, ce livre apportera un éclairage pratique que je souhaite fécond.

Thomas d'Ansembourg
Psychothérapeute,
formateur en relations humaines et conférencier,
auteur du best-seller, *Cessez d'être gentil, soyez vrai !*

Introduction

*Transformer les relations au travail
avec une approche pragmatique et puissante...*

« Si tu veux construire un bateau, n'appelle pas les hommes pour chercher du bois, préparer les outils, planifier et distribuer le travail, mais apprends aux hommes à rêver de la mer immense et infinie. »

Antoine de Saint-Exupéry

Je vois le travail comme **un lieu de création déterminant**, pour chacun personnellement, pour la société que nous construisons ensemble, pour la planète que nous transmettons aux générations futures. C'est pour cela qu'il m'intéresse et que j'ai voulu écrire ce livre.

Mon activité professionnelle est traversée de moments de joie partagée, que j'apprécie particulièrement et qui me donnent de l'énergie : réussir un projet ensemble, voir le fruit de son travail utile à d'autres, relever un défi, acquérir un nouveau savoir-faire, remercier une personne pour ce qu'elle a apporté, chercher ensemble à résoudre une difficulté, partager ce qui est difficile et trouver en équipe une manière nouvelle et créative de retrouver de la fluidité ! Le travail produit de la richesse, de la valeur, au sens noble du terme, en produisant des biens et des services utiles à des personnes et au monde, en permettant de faire vivre une famille dans des conditions de vie dignes. Indépendamment de sa valeur objective plus ou moins grande, le travail est une expression essentielle de la

personne et le travail humain semble avoir une valeur éthique, une fonction d'humanisation. Lorsque nous travaillons, nous travaillons avec d'autres et pour d'autres et le travail contribue à la société dans laquelle nous vivons. Et quand je vois le nombre d'heures que nous passons au travail, j'ai envie de m'intéresser à ce qui s'y vit et de voir comment y vivre des moments de qualité.

Mais je mesure aussi combien la vie professionnelle peut être, à certains moments et pour beaucoup trop de personnes, une source de tensions et de souffrances. Ce n'est pas toujours le lieu de création et de vie auquel j'aspire. Au moment où je démarre l'écriture de ce livre, un homme se suicide sur son lieu de travail en laissant ce message « J'ai tenu à vous informer de mon geste, car il est la conséquence directe de l'enfer psychologique que je vis au quotidien depuis deux ans, que j'ai pourtant essayé de surmonter, de toutes mes forces, pour mon épouse et mes enfants, mais qu'aujourd'hui je n'arrive plus à assumer. ». Voilà une des pires violences dont nous sommes des témoins atterrés. Il existe d'autres violences plus quotidiennes : se résigner ensemble à ne pas trouver d'autres manières de protéger la vie que de créer des technologies qui tuent ou qui épuisent la terre qui nous nourrit ; prendre des décisions qui ne sont pas appliquées ; faire des choses inutiles ; exécuter un ordre que notre conviction intime et notre conscience désapprouvent ; avoir suffisamment de richesses pour nourrir tous les êtres humains et accepter dans l'impuissance que des enfants meurent de faim chaque jour ; être tellement présents au travail que l'absence auprès de ceux que nous aimons crée des souffrances et des ruptures ; recevoir plus de courriels que ce que nous pouvons traiter et ne rien faire pour que ça change ; faire comme si nous pouvions augmenter sans fin la consommation alors que nous savons que les ressources de la planète sont limitées ; vivre maladies professionnelles, accidents du travail, épuisements professionnels ou dépressions, harcèlement moral, discriminations ou boucs émissaire...

Dans mon activité professionnelle j'ai rarement buté sur des difficultés techniques : face à celles-ci, nous savons trouver les compétences, les expertises, les conseils extérieurs, les compromis pour comprendre et transformer la situation. J'ai en revanche

découvert une diversité de difficultés humaines et relationnelles, que je n'avais pas appris à traiter, qui avaient un impact crucial sur l'efficacité collective et le bien-être au travail. J'ai participé pendant une dizaine d'années à des groupes de professionnels qui cherchaient ensemble à affiner leur responsabilité et leurs critères de discernement. Nous tâtonnions ensemble. Nos interpellations mutuelles, nos partages d'expériences nous aidaient à avancer. Après nos formations rationnelles, nous pratiquions la recherche expérimentale et empirique !

Ma rencontre avec **Marshall B. Rosenberg**, qui a mis au point le processus de **Communication NonViolente**¹ (CNV), et les formateurs certifiés qui m'ont accompagnée, a été déterminante pour moi. Je trouvais là les repères que je cherchais pour comprendre, mettre en lumière et améliorer ce qui se jouait dans les relations interpersonnelles et qui impactait tout le reste : notre bien-être, nos paroles et nos actes, nos choix, notre efficacité individuelle et collective... J'ai peu à peu pris la mesure que je m'étais souvent trompée de sujet de conversation : je croyais que nous parlions de technique, d'économie, de gestion et nous parlions en réalité de personnes humaines et de leurs besoins respectifs ! Le travail, l'économie, la vie professionnelle sont d'abord des histoires de personnes et de relations interpersonnelles. Sans éluder la dimension complexe et systémique, reconnaissons que toutes les questions, tous les échecs et toutes les réussites, toutes les innovations et tous les conflits sont d'abord des histoires qui traversent des personnes, des hommes et des femmes qui en sont les acteurs, plus ou moins libres, plus ou moins conscients, plus ou moins responsables.

J'espère que cet ouvrage vous permettra de découvrir que la CNV :

- est **une approche pragmatique et puissante** qui améliore de manière significative les relations humaines, ce que les personnes sont capables de vivre et de faire ensemble, notamment au travail ;

1. L'expression Communication NonViolente (CNV) est la traduction française d'une marque déposée aux États-Unis. Les majuscules et l'absence de trait d'union en font partie.

- **s'applique à tous les champs de la personne et de la vie** : il est illusoire de vouloir cloisonner la personne, évoluer sur le seul champ de l'activité professionnelle ;
- aide à relever les **défis individuels et collectifs** auxquels nous sommes aujourd'hui confrontés dans le monde complexe du travail, de l'activité économique et sociale.

Puisque c'est vous qui ouvrez cet ouvrage et commencez à le lire, je voudrais vous inviter à **un voyage qui tienne compte de votre réalité à vous** : de vos forces et de vos fragilités, de l'énergie qui est à votre disposition, du pouvoir d'influence que vous avez et de celui que vous n'avez pas, de ce que vous êtes prêt à oser et à changer et de ce qui fait votre sécurité, de vos rêves et de vos aspirations, de votre expérience enfin et de ce que vous avez déjà fait et réussi . Ma conviction profonde, inspirée par mon expérience au quotidien et par les témoignages que je reçois, c'est que la CNV peut **vous permettre un pas de plus** vers ce que vous aspirez à vivre dans votre vie et en particulier au travail. Ce pas sera utile d'abord pour vous mais aussi pour ceux qui sont en relation avec vous, pour notre humanité toute entière car chaque fois que vous êtes plus heureux, c'est nous tous qui vivons mieux !

La CNV est aussi un **chemin de transformation** qui nous demande de quitter de vieilles habitudes et des schémas de fonctionnement qui se sont construits durant notre enfance à notre insu, d'expérimenter, de faire des erreurs et d'apprendre, de nous exercer avec constance et en même temps dans le respect de soi et des autres.

Dans cette évolution, personne ne peut se prétendre au bout du chemin. Cet ouvrage est une invitation à nous réjouir des réussites et des transformations qui nourrissent notre enthousiasme, à vivre le temps du deuil des échecs pour pouvoir rebondir. Chacun pourra piocher, au gré de sa lecture et de sa propre expérience, ce qui est bon pour lui, ce qui lui parle et ce qui lui permet d'avancer.

Les exercices vous permettront de :

- vous appuyer sur ce que vous savez déjà faire,
- garder et/ou améliorer les relations que vous appréciez,

- développer votre capacité à repérer les insatisfactions pour les transformer en expériences plus joyeuses et nourrissantes, pour vous et les autres.

L'apprentissage de la CNV ressemble, par certains aspects, à celui d'une nouvelle langue, d'une pratique sportive ou d'un instrument de musique. Chacun est invité à avancer, par étapes progressives, de l'entraînement solitaire à la pratique avec les autres.

Bonne route vers l'amélioration de votre vie professionnelle !

Et si après avoir lu ce livre, vous ressentez le besoin d'un soutien plus approfondi pour pratiquer la CNV, pensez à vous adresser à un formateur certifié, en vous reportant à l'annexe. Ce livre est un guide et, comme pour toute pratique, un enseignement direct par une personne plus expérimentée peut permettre d'aller plus loin¹.

Tu peux

Tu peux lire ce livre pour comprendre. Tu comprendras sans aucun doute car c'est si simple de comprendre la CNV mais le risque est que tu ne voies guère de changements dans ta vie.

Tu peux lire ce livre en pensant à tous ceux qui devraient le lire, tous ceux qui devraient changer de comportement. La liste s'allongera au fur et à mesure de ta lecture. Ceci pourra aider à vendre ce livre mais je t'invite surtout à trouver le bénéfice que tu peux trouver pour toi-même dans cette lecture.

Tu peux lire ce livre et te dire que, oui, c'est intéressant mais, si compliqué, si compliqué. Ce serait dommage pour toi et pour nous. Toutes les ascensions commencent par les premiers pas sur le chemin. Tous les concerts se préparent en commençant par des gammes...

Tu peux lire ce livre et ne pas être d'accord avec ce que je propose. Voici une belle expérience pour pratiquer et approfondir ce qui t'habite.

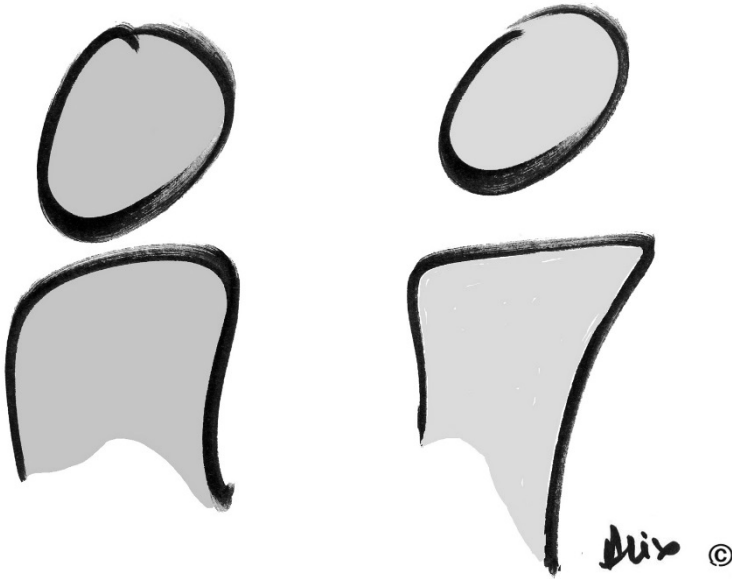
Tu peux lire ce livre en te disant « Voici des outils intéressants que je peux utiliser pour accompagner mes clients, faire changer les autres et faire du business ». Qu'il est risqué de vouloir enseigner aux autres des chemins que l'on n'a pas soi-même pratiqués !

Tu peux lire ce livre en trouvant que les mots utilisés ne sont pas ton vocabulaire habituel. Cherche tes mots, tes expériences personnelles qui résonnent ou pas avec ce que j'écris. C'est ton expérience qui compte.

Ce livre est une invitation : à comprendre, à partager avec d'autres, à expérimenter pas à pas, à réagir, à faire des liens avec sa propre expérience.

1. Cet ouvrage s'inspire de cas réels, parfois difficiles ou douloureux, que la pratique de la CNV a permis d'améliorer. Pour préserver la confidentialité, tous les cas ont été transformés de manière à ne reconnaître ni les personnes ni les structures concernées.

TAIS - TOI !
JE VIENS DE LIRE
UN LIVRE SUR LA
CNV -
JE SAIS QUE C'EST
TOI QUI EST VIOLENT !



Partie

I

MIEUX NOUS
COMPRENDRE
POUR RETROUVER
LE POUVOIR D'AGIR

*Quelle que soit notre motivation, le premier pas est une
pratique intérieure de la CNV : se comprendre soi-même,
savoir ce que nous voulons exprimer
et nous rendre disponible à l'autre*

1

COMPRENDRE L'EXPRESSION « COMMUNICATION NONVIOLENTE »

On ne peut pas ne pas communiquer

« La non-violence n'est pas destinée aux peureux :
c'est une véritable résistance, c'est le choix des forts !
La non-violence ne cherche pas à vaincre ni à humilier l'adversaire, mais à
conquérir sa compréhension
et son amitié. »

Martin Luther King

Une question de vocabulaire – La réaction d'un chef d'entreprise

« C'est vraiment très intéressant, nous avons vraiment besoin de cela dans nos équipes, je vois vraiment l'intérêt de cette approche mais pourriez-vous changer l'intitulé, trouver un autre terme que « Communication NonViolente » ? Nous aimons mieux des termes comme communication efficace, active, créatrice, constructive. Nous aimons mieux parler d'efficacité, de coopération, de relation gagnant-gagnant... »

Comment pouvons-nous comprendre ensemble ce mot de « Communication NonViolente » dans nos contextes respectifs ?

DE QUELLE COMMUNICATION PARLONS-NOUS ?

C'est souvent le mot « NonViolente » qui questionne lorsque nous évoquons la Communication NonViolente mais je voudrais d'abord m'arrêter sur le terme de **communication**, mot tellement employé dans nos organisations !

La communication en entreprise peut englober les actions qui visent à promouvoir l'entreprise, ses produits et services, vis-à-vis des clients, partenaires, actionnaires et en interne. Comme le souligne Christophe Dejours, la manière dont cette forme de communication dénie ou déforme la réalité de ce que les personnes vivent au travail, génère une forme de violence. Néanmoins nous n'aborderons pas directement ce sujet.

Ici, nous voulons prendre le mot de communication au sens premier de **la relation entre des personnes**, de l'échange verbal et non-verbal entre un locuteur et un interlocuteur dont il sollicite la réponse.

QU'EST-CE QUE LA VIOLENCE ET LA NON-VIOLENCE ?

Exercice 1.1 – Qu'est-ce que la violence ?

Lorsque vous lisez qu'il peut y avoir de la violence, à quoi pensez-vous ? Avez-vous à l'esprit des situations où vous considérez que vous ou une autre personne avez été violent ?

Comment décririez-vous ainsi des situations de communication violente ? Notez des exemples aussi concrets que possible.



.....

Personnellement, par exemple, lorsque je pense à des comportements violents au travail, je peux penser à un manager qui a un comportement très directif ou à un technicien qui dénigre ses collègues dans les couloirs sans rien leur dire en face.

Que serait une communication non violente qui vous intéresserait ?

Maintenant imaginez qu'il existe une manière de communiquer qui soit non violente. Quelles seraient les caractéristiques d'une communication non violente qui serait pour vous satisfaisante, intéressante et que vous auriez envie d'apprendre ?



.....

Pour moi, par exemple, je voudrais qu'une communication non violente permette à chacun de donner son point de vue.

Que serait une communication non violente qui ne vous intéresserait pas ?

Vous avez peut-être, comme beaucoup de personnes que j'ai rencontrées et comme moi-même au début de mon apprentissage, des idées de ce que vous pourriez ne pas aimer dans une communication non violente ? Quelles seraient les caractéristiques qui vous feraient plutôt fuir ?



.....

Personnellement je n'aimerais pas qu'on entende par communication non-violente une manière de tout laisser passer sans rien dire, une manière d'éviter les conflits et les désaccords.

Gandhi a utilisé le mot « non-violence » pour traduire le terme sanscrit « ahimsa ». Dans ce sens, la non-violence consiste à :

- **Reconnaître notre violence**, notre capacité à nuire à un être humain – soi-même ou l'autre ; il ne s'agit pas seulement de violences physiques mais aussi de mots, d'attitudes, de choix et de décisions qui ne respectent pas la personne humaine ; il ne s'agit pas seulement de la violence vis-à-vis d'autrui mais aussi des violences, dont nous avons peut-être moins conscience, que nous nous infligeons vis-à-vis de nous-même.
- **Connaître** les fonctionnements de base de la violence pour apprendre à les transformer, connaître les mots de la violence pour les remplacer par d'autres mots, d'autres expressions qui nous permettent de dire, d'être entendu et en même temps de respecter ce que l'autre vit et exprime.
- **Développer notre capacité à choisir**, à vouloir sortir des réactivités qui nuisent à quelqu'un et que nous avons tendance à prendre pour de la spontanéité, à mieux cerner notre responsabilité individuelle au cœur des organisations où nous travaillons.

La non-violence s'applique à de nombreux domaines : politique, philosophie, culture, agriculture, éducation...

La **communication non violente** vient explorer un domaine particulier : celui de la relation entre les personnes. Si l'on se réfère à l'expression gandhienne, une communication non violente reconnaît, apprivoise, maîtrise et transmute le désir de violence qui existe dans la communication entre les personnes et, en particulier, en environnement professionnel. Dire cela, c'est reconnaître qu'il y a des paroles, des manières de dire et d'écouter qui peuvent détruire, meurtrir, réduire la personne humaine : soi, l'autre, les autres. Parler de cela au travail, c'est reconnaître que cela y est présent aussi et que ce n'est pas une fatalité. Et cela concerne aussi bien les cadres que les salariés peu qualifiés, aussi bien les entreprises que les associations, les administrations que les écoles.

En organisation, j'utilise rarement ce terme de « communication non violente » et je pars plutôt des problématiques de mes interlocuteurs : gérer les conflits, améliorer le fonctionnement collectif, accompagner ses collaborateurs, améliorer la relation d'aide, prévenir l'épuisement professionnel... J'aime pourtant garder ce terme de « Communication NonViolente » tout d'abord, par respect pour Marshall B. Rosenberg et son apport tellement significatif dans le domaine, comme je l'évoquerai un peu plus loin, et également en hommage à Gandhi, qui articule changement personnel, action collective et changements structurels. C'est ce qui est en jeu aujourd'hui dans les organisations...

Notre vocabulaire porte également à confusion car **nous confondons dans notre langage deux notions différentes : la violence et la force**. Nous disons par exemple qu'un orage ou un sentiment est violent pour dire qu'il est fort. En réalité la violence est un usage particulier de la force, exercée par une personne humaine (ou une communauté humaine) capable de vouloir, d'exercer sa liberté et de choisir, qui porte atteinte à la vie d'une autre personne humaine. La force peut être utilisée de manière violente ou au contraire pour protéger la vie et la CNV cherche à développer des forces non-violentes. Cette confusion rend souvent le terme de « non-violence » inacceptable en entreprise car l'usage de la force est nécessaire dans les organisations. Sans cette distinction, nous pourrions craindre qu'une communication non violente soit une pratique de faibles, un refus des conflits et des confrontations, une manière d'être

gentil, de tout accepter, une pratique qui ne permet ni de s'affirmer ni d'exercer une autorité, une question de « sensiblerie féminine », une histoire de « bisounours ». Il me semble alors utile de citer les grandes figures de la non-violence comme Martin Luther King, Nelson Mandela, Vaclav Havel, Rajagopal. Nous pouvons par exemple citer Martin Luther King : « La non-violence est une arme puissante et juste, qui tranche sans blesser et ennoblit l'homme qui la manie. C'est une épée qui guérit. ». J'espère qu'à travers cet ouvrage chacun pourra percevoir comment la CNV, bien au contraire, demande de la force. Être soi tout en permettant aux autres d'être eux, affirmer ses besoins tout en prenant en compte les besoins de l'autre, prendre des décisions qui respectent l'humanité de chacun, traverser les conflits dans l'écoute et le respect mutuel, *demandent en réalité une force intérieure qui a besoin de se cultiver*, de s'entretenir par l'expérience et la pratique quotidienne. Ce livre a l'ambition de soutenir cela.

J'aime aussi garder le terme de « Communication NonViolente » et assumer la contradiction de dire ce que nous ne voulons pas, la violence, alors que la CNV nous invite à nommer ce que nous voulons. Je constate que nous n'avons pas un mot unique pour nommer tout ce à quoi nous aspirons et j'aime ce paradoxe. Ce à quoi nous aspirons est si vaste, si divers, que nous aurons besoin, moment après moment, de nous ajuster à ce que nous voulons vraiment. Parfois nous aspirons à plus de communion, d'empathie. Parfois nous voulons être plus créatifs ou nous aspirons à des structures qui respectent les besoins de chacun, tout en étant efficaces. Tout cela dit en partie ce qu'est la « Communication NonViolente ». Nous assumerons donc cette contradiction en invitant chacun à nommer, dans chaque cas particulier, ce à quoi il aspire.

LA CNV SELON SON « INVENTEUR » MARSHALL B. ROSENBERG

« Tout ce qui a été incorporé à la CNV est connu depuis des siècles, qu'il s'agisse de la conscience, du langage, des compétences de communication, et de l'utilisation du pouvoir qui nous rendent capables de maintenir une