

GROUPE DE CONFIANCE

## LETTRE D'INFORMATION N°37

MAI 2024



Dans cette lettre d'information, le Groupe de confiance vous propose d'aborder l'apport de la Communication non violente (CNV) dans les relations de travail, en présentant les quatre composantes de la CNV, son utilisation dans la pratique du Groupe de confiance, et de manière plus générale, dans les relations de travail.

En vous souhaitant une bonne lecture.

# REGARD PRATIQUE

## L'apport de la Communication non violente dans les relations de travail

Dans sa pratique, le Groupe de confiance peut être amené à se référer à différents principes de la Communication non violente (CNV).

La CNV est un processus de communication, d'expression et d'écoute défini par Marshall B. Rosenberg, docteur en psychologie appliquée, dès la fin des années soixante, encore d'actualité aujourd'hui, commenté et utilisé par les professionnels, qui favorise notamment la qualité de l'écoute de soi et de l'autre, le respect, l'attention et l'empathie. M. B. Rosenberg utilise le terme de "non-violence" pour désigner l'état naturel de bienveillance lorsqu'il ne reste plus en l'être humain la moindre trace de violence.

Alors que nous avons parfois l'impression que notre façon de parler n'a rien de "violent", il arrive que nos paroles soient source de souffrance pour nos interlocuteurs ou pour nous-mêmes. Au lieu d'utiliser des paroles de manière automatique, la CNV nous engage à des réponses réfléchies, résultant d'une prise de conscience de nos perceptions, de nos émotions et de nos besoins.

Certains principes de la CNV peuvent représenter un réel apport pour les usagers du Groupe de confiance, tant sur les dimensions venant d'être citées que pour leur permettre d'appréhender ce qui, dans leurs propos ou leur lecture de la situation, a généré des tensions avec leurs collègues, leur hiérarchie ou le public.

Nous abordons ce sujet dans cette lettre d'information car nous estimons que la connaissance de ce processus de communication peut favoriser plus largement, dans la sphère professionnelle, au quotidien, des relations de travail respectueuses ainsi qu'une communication de qualité.

Nous évoquerons ainsi les quatre composantes de la CNV, l'écoute empathique, les situations dans lesquelles le Groupe de confiance peut être amené à l'utiliser et son apport dans les relations de travail.

### A. La Communication non violente

M. B. Rosenberg souligne que la CNV est un langage dynamique permettant de saisir une réalité par essence mouvante. Il a créé un processus simple dans son principe mais qui peut fortement améliorer notre relation tant avec nous-même qu'avec autrui.

Toutefois, l'objectif de la CNV n'est pas de changer les autres et leurs comportements, mais d'établir des relations fondées sur la sincérité et l'empathie qui satisferont les besoins de chacun.

#### Les quatre composantes de la CNV

M. B. Rosenberg propose de se focaliser sur quatre points qui constituent les quatre composantes de la CNV: *observer, identifier et exprimer ses sentiments ainsi que les besoins qui en découlent et émettre une demande précise et concrète.*

##### 1. Observer sans évaluer

M. B. Rosenberg conseille de séparer l'observation de l'évaluation, offrant ainsi plus de chance d'être entendu ou entendue, comme dans l'exemple suivant, "Tu n'as commencé à préparer ce dossier qu'à la veille de l'échéance".

Car mélanger observation et évaluation, comme dans l'exemple, "Tu traînes dans ton travail", risque d'être compris comme une critique et de susciter une réaction de défense. De même, l'utilisation d'adverbes tels que *tout le temps, toujours, jamais, chaque fois* sont parfois

utilisés de manière à exagérer le trait. Au lieu d'ouvrir le dialogue ou de générer de la compréhension, notre interlocuteur ou interlocutrice pourra alors se fermer.

Il recommande aussi de motiver les évaluations sur des observations, correspondant à un moment et à un contexte donné comme dans l'exemple suivant, "Les quatre dernières fois que je t'ai proposé de prendre en charge un projet, tu as refusé".

Ces conseils contribuent à ce que notre langage, parfois statique, tende à rendre compte d'un monde dynamique, complexe, changeant.

##### 2. Identifier et exprimer ses sentiments

La deuxième composante consiste à exprimer nos sentiments. M. B. Rosenberg mentionne qu'en développant un vocabulaire affectif qui permet de décrire clairement et précisément nos émotions, nous pouvons établir plus facilement un lien avec nos interlocuteurs et interlocutrices, et ce, même dans un contexte professionnel.

Il propose de bien distinguer les sentiments des interprétations. Alors que nous pensons exprimer un sentiment, il arrive que nous parlions plutôt de nos pensées, de nos opinions, comme par exemple: "J'ai le sentiment que tu aurais dû agir autrement" ou "Je sens que cela ne sert à rien". Aussi propose-t-il de se poser les questions *"qu'est-ce que j'éprouve?"*, *"qu'est-ce qu'il ressent dans cette situation?"*, qui nous orientent sur la piste des sentiments.

Il est utile que les adjectifs utilisés pour exprimer nos sentiments reflètent ceux-ci, plutôt que notre interprétation sur les pensées ou le comportement d'autrui. Des adjectifs comme "déconsidéré", "dévalorisé", "maltraité", expriment davantage une interprétation ou une évaluation masquée des actes d'autrui.

Il s'agit d'exprimer ses sentiments par des mots désignant des émotions. Si nos besoins ne sont pas satisfaits, nous pouvons nous sentir "découragés", "déstabilisés" ou "sereins", "rassurés" si nos besoins sont satisfaits. Des mots généraux tels que "Je me sens mal/bien", empêchent souvent notre interlocuteur ou notre interlocutrice de saisir précisément ce que nous ressentons.

### 3. Identifier et exprimer ses besoins

La troisième composante de la CNV consiste à identifier nos besoins dont découlent nos sentiments. Sous le terme de "besoins", M. B. Rosenberg évoque les besoins humains fondamentaux que nous avons tous en commun, notamment l'autonomie, l'intégrité, l'interdépendance, les besoins physiologiques (air, eau, abri, repos, mouvement, ...).

Plus nous parvenons à associer nos sentiments à nos besoins, attentes, valeurs ou pensées, plus nos interlocuteurs et interlocutrices peuvent y répondre avec empathie. A partir du moment où les personnes parlent de leurs besoins plutôt que des torts des autres, elles augmentent leurs chances qu'ils soient satisfaits.

En entendant un reproche, une critique, on peut choisir de réagir de quatre façons:

- Se sentir fautif ou fautive, prenant contre soi ce qu'on entend, se sentant responsable des sentiments de l'autre, générant chez soi peut-être de la culpabilité ou de la honte
- Rejeter la faute sur l'autre, pouvant générer chez soi de la colère car nous ne souhaitons pas porter la responsabilité des sentiments
- Identifier nos propres sentiments et besoins
- Identifier les sentiments et les besoins qui se cachent derrière le message négatif de l'autre

Les jugements, critiques, diagnostics et interprétations portant sur autrui sont autant d'expressions détournées de nos propres besoins et valeurs. Et le problème est que lorsque notre interlocuteur ou interlocutrice entend une critique, celui-ci ou celle-ci aura tendance à mettre toute son énergie à se défendre ou à contre-attaquer.

La CNV aide également à comprendre que les paroles et les actes d'autrui peuvent être un facteur déclencheur de nos sentiments, mais jamais la cause de ceux-ci. Nos sentiments proviennent de la façon dont nous choisissons de recevoir les actes et paroles d'autrui.

M. B. Rosenberg souligne l'utilité d'identifier un certain nombre de tournures de phrases qui tendent à masquer la responsabilité de nos propres sentiments, tel l'emploi

de pronoms démonstratifs sans antécédent (ça, cela, ...) ou les formulations ne faisant référence qu'aux actes des autres ou l'emploi de l'expression "*Je suis (+ émotion) parce que...*" suivie du nom d'une personne ou d'un pronom personnel autre que "je".

Il propose de préférer la formulation suivante, "*Je me sens... parce que je..., j'ai besoin de...*" qui permet plus aisément de prendre conscience de sa propre responsabilité.

#### Exemple:

Au lieu de "Cela me rend furieuse (**Sentiment**) de voir toutes ces fautes d'orthographe dans nos publications (**Acte d'autrui = responsable du sentiment de la personne qui s'exprime**)".

→ Privilégier: "Je suis en colère (**Sentiment**) quand je vois toutes ces fautes (**Acte d'autrui = Facteur déclenchant**) parce que je veux que notre entreprise ait une bonne image (**Besoin**)".

Avec la troisième composante, nous acceptons la responsabilité de ce que nous faisons pour générer nos propres sentiments, tout en sachant que nous ne pouvons jamais satisfaire nos propres besoins au détriment d'autrui.

### 4. Demander précisément et concrètement

La quatrième composante porte sur ce que nous voudrions demander aux autres et la manière de le faire afin que l'autre ait envie de répondre à nos besoins, et réciproquement.

M. B. Rosenberg conseille de formuler une demande claire et spécifique, dans un langage d'action, positif et concret et d'éviter les formulations imprécises, ambiguës ou abstraites. Il propose ainsi de dire ce que nous *voulons* plutôt que ce que *nous ne voulons pas*. Il souligne aussi que d'être au clair sur ce que nous souhaitons en retour, permet d'avoir plus de chance de l'obtenir.

Et lorsque nous nous adressons à un groupe, M. B. Rosenberg souligne l'intérêt d'être encore plus précis sur la réaction souhaitée, afin d'éviter les conversations improductives, faisant perdre du temps à l'ensemble des personnes.

#### Exemple:

Un responsable invite son équipe à lui donner un feedback en disant: "Ne vous sentez pas bridés en ma présence".

→ Privilégier: "j'aimerais que vous me disiez ce que je pourrais faire pour vous encourager à vous exprimer librement en ma présence".

Il s'agit d'apprendre des moyens de savoir si notre message a été correctement entendu, par exemple en posant la question "est-ce clair?" car le message émis peut ne pas forcément coïncider avec celui qui est réceptionné.

Si les demandes ne sont pas accompagnées des sentiments et des besoins de celui qui parle, elles peuvent être entendues comme des exigences. Dans le contexte de travail, qui suppose de se conformer à certaines exigences, l'usage de la CNV permettra d'apporter une attention particulière à la forme de la demande, au ton et à la posture".

### **Recevoir avec empathie**

L'empathie est une façon de comprendre avec respect ce que les autres vivent. Il s'agit d'écartier tous préjugés ou jugements dans la relation à l'autre.

M. B. Rosenberg s'intéresse à la façon de recevoir avec empathie les observations, sentiments, besoins et demandes d'autrui. Il désigne cette phase du processus de communication d'"écoute empathique".

Il propose d'être présent, d'accorder du temps, de l'espace à l'autre et d'éviter de dévier trop tôt notre attention sur la demande de celle ou celui qu'on écoute ou sur notre désir de nous exprimer, et ce afin de ne pas couper le flux de la personne qui s'exprime. Surenchéir ("Oh ce n'est rien ça, regarde, moi ..."), moraliser ("Tu pourrais tirer parti de cette expérience si tu ..."), consoler, corriger ("Cela ne s'est pas passé comme ça..."), dévier sur des anecdotes ("Cela me rappelle l'époque où...") sont des comportements qui peuvent empêcher d'offrir une qualité de présence suffisante pour établir avec l'autre une relation empathique.

Selon lui, les signes qui indiquent que votre interlocuteur ou interlocutrice a été écoutée avec empathie sont les suivants: le soulagement ainsi que le silence. Et si nous ne sommes pas sûrs qu'elle ou il se soit senti entendu, nous pouvons le vérifier en demandant "*Existe-t-il autre chose que vous vouliez dire?*".

### **B. Utilisation des principes de la CNV au Groupe de confiance**

Dans le flux intense des prestations à délivrer, des multiples séances et interactions diverses, on peut se dire que le temps nous manque pour soigner notre manière d'exprimer et de communiquer nos besoins et nos attentes ou encore pour écouter son interlocuteur ou interlocutrice. Pourtant, cette attention permet de favoriser la collaboration, d'éviter parfois de générer un conflit, voire de l'envenimer, dont la gestion est bien plus chronophage que le soin pris à la relation à l'autre, à la communication.

Les conseillères et les conseillers du Groupe de confiance font appel régulièrement à certains principes de la CNV dans le cadre des entretiens avec les usagers.

### **1. Ecoute empathique**

Dans le cadre des entretiens individuels et confidentiels, les conseillers du Groupe de confiance, dans une posture neutre et impartiale, écoutent avec empathie la souffrance et les difficultés professionnelles des usagers. Et ce n'est qu'après une écoute active, dont l'empathie fait partie ainsi qu'après une reconnaissance de la souffrance vécue ou des difficultés rencontrées, que les conseillers réfléchissent avec les usagers à la suite que ces derniers souhaitent donner à leur situation, les accompagnent et les orientent, si souhaité, vers leurs solutions.

### **2. Conseils pour communiquer à l'oral ou à l'écrit**

Quand les usagers souhaitent exprimer une difficulté, un inconfort, leur souffrance au travail, que ce soit avec des collègues ou leur hiérarchie, et s'assurer que leur message soit clair et si possible entendu, il est important de réfléchir avec eux d'abord sur le besoin qu'ils souhaitent exprimer, et qui se dissimule parfois derrière une émotion forte. Ensuite seulement, la forme que prendra l'expression de leur besoin ou de leur ressenti est abordée. Et plus ils parviennent à associer leurs sentiments à leurs besoins, attentes, valeurs ou pensées, même si dans la sphère professionnelle l'expression des sentiments n'est pas aisée, voire pas envisagée pour certains d'entre eux, plus leurs interlocuteurs pourront y répondre avec empathie.

Dans notre pratique, cette réflexion peut aussi être utile avec les usagers qui souhaitent comprendre quels éléments dans la transmission de leur message ont généré de la mécompréhension, voire une réaction forte de la part de leurs interlocuteurs, alors que leur intention n'était pas malveillante ou critique. La personne a-t-elle adressé une demande précise et concrète? La personne a-t-elle mélangé observations et interprétations dans son message, ce qui a fait que son interlocuteur l'a peut-être ressenti comme une critique? Une exigence?

Les principes de la CNV peuvent être aussi profitables pour réfléchir avec les usagers qui souhaitent s'affirmer davantage et exprimer de manière assurée et directe ce qu'ils attendent tout en considérant respectueusement le point de vue des autres, même s'il est différent du leur.

Ils le sont également dans la réflexion avec certains managers souhaitant comprendre la raison de certaines tensions ou résistances dans leurs équipes: de quelle manière leur message a-t-il été émis? Ont-ils explicité leurs attentes auprès de l'équipe? Se sont-ils assurés que leur demande a été comprise par l'équipe?

Cette réflexion permet également aux personnes d'assumer la responsabilité de leurs intentions, de leurs actes dans la situation qui leur est à ce moment-là difficile, voire même parfois de mieux saisir leur part de responsabilité dans les difficultés rencontrées.

### 3. Préparation à la médiation

Quand les usagers du Groupe de confiance se préparent à une rencontre de médiation, il est régulièrement proposé aux parties, dans l'entretien individuel et confidentiel qui précède l'éventuelle rencontre de médiation, de chercher quel est le besoin qui se cache derrière leur émotion et de réfléchir ensemble à la manière la plus appropriée d'exprimer une demande à l'autre partie, afin que celle-ci ait plus de chance d'être entendue.

#### C. L'apport de la CNV dans les relations de travail

Dans le monde du travail actuel, où l'incertitude et la complexité sont très présentes, la culture managériale et organisationnelle change. Les relations verticales, plutôt directives et laissant peu de place aux espaces d'échanges tendent à disparaître au profit de relations interpersonnelles participatives, valorisant le dialogue, la collaboration, l'intelligence collective.

En novembre 2021, le magazine américain *Forbes* faisait référence aux résultats d'une récente étude menée aux Etats-Unis pour souligner l'importance de l'empathie en tant que compétence de leadership. Il soulignait que les employés étaient 61% à se dire enclins à innover et 76% à se sentir engagés lorsqu'ils ont des dirigeants empathiques, contre respectivement 14% et 32% si tel n'est pas le cas<sup>1</sup>.

De même, l'article "de l'importance des rituels communs"<sup>2</sup> publié par *le HR Today* dans sa newsletter du 4 août 2023 donne un aperçu de quelques techniques pour transformer les expériences en connaissances durables et stimuler le sentiment d'appartenance et la culture du dialogue, défis d'autant plus grands alors qu'émergent le télétravail et l'individualisation des rapports de travail. Les auteurs de celui-ci mentionnent notamment que "l'entretien de la culture du dialogue demeure finalement facilité lorsqu'une communication non-violente gravitant autour des besoins de chacun est utilisée".

Aujourd'hui, dans un contexte où la relation entre manager et membre du personnel se développe dans une confiance réciproque, où l'empathie du manager améliore l'innovation et l'engagement de son personnel, la CNV, qui fait le choix de privilégier la qualité du lien avec notre interlocuteur ou interlocutrice, semble être un apport dans les relations de travail.

Par exemple, dans la pratique du feedback, certains principes de la CNV peuvent être utiles à la fois à la personne qui souhaite délivrer un feedback de qualité comme à celle qui le reçoit.

#### Exemple:

Lors d'une séance de travail, Fabien interrompt sa collègue Jessica qui exposait son projet en disant "cette idée ne marchera jamais".

Le feedback de Jessica à son collègue suite à son interruption pourrait être le suivant: "Je suis surprise que tu m'interrompes et que tu dises à ce stade de mon exposé que cette idée ne marchera jamais (**Observation et expression des sentiments**). Je souhaiterais terminer mon exposé (**Expression de son besoin**). Puis-je poursuivre (**Demande**) et entendre ton point de vue au terme de ma présentation?"

#### D. Conclusion

Comme nous l'avons vu, certains principes de la CNV sont utiles dans la pratique du Groupe de confiance et peuvent également contribuer au développement d'un environnement et des relations de travail de confiance, favorisant notamment l'engagement et l'innovation du personnel. Chacun, chacune peut l'utiliser en y appliquant déjà certains principes, prenant ainsi sa part de responsabilité et participant à la construction et au maintien d'un climat de travail de qualité.

#### Bibliographie:

- Marshall B. Rosenberg, les mots sont des fenêtres (ou des murs), Editions Jouvence, 1999.
- Marshall B. Rosenberg, La communication non violente au quotidien, Editions Jouvence, 2003.
- Serena Rust, Quand la girafe danse avec le chacal, les quatre temps de la Communication NonViolente, Editions Jouvence, 2008.

#### Articles:

- Le Temps, *L'empathie, nouvelle compétence clé*, 16 décembre 2021
- HR Today, *De l'importance des rituels communs*, de Gillian Rouge, Victor Salvadori, Lucas Perrenoud, 2 août 2023

#### Formations proposées par l'Etat de Genève:

- Prévenir et gérer les comportements agressifs [SEM1095 \(ge.ch\)](https://www.sem.ch/formation/SEM1095)
- Communication et feed-back constructif [SEM1195 \(ge.ch\)](https://www.sem.ch/formation/SEM1195)

\*\*\*

<sup>1</sup> Information recueillie dans Le Temps, *L'empathie, nouvelle compétence clé*, 16 décembre 2021

<sup>2</sup> HR Today, *De l'importance des rituels communs*, Newsletter publiée le 4 août 2023