

Comment manier la communication non violente en entreprise

INTERVIEW. La communication non violente, qui suscite un intérêt croissant en entreprise, est un processus aux multiples vertus. Explications avec la formatrice et coach Françoise Keller.

Propos recueillis par [Natacha Czerwinski](#)

Publié le 01/05/2024 à 17h00



Françoise Keller, consultante, coach et conférencière, est l'auteur de l'ouvrage *Pratiquer la CNV au travail* (Dunod).

Prises de tête **par mail** avec un collègue, non-dits avec la hiérarchie, réunions qui virent à l'affrontement, incompréhensions avec les clients... Au quotidien, la vie en entreprise est rarement un long fleuve tranquille. Afin de gérer **les inévitables conflits** et nouer des relations de confiance, une meilleure communication est la clé. Certes. Mais vous l'avez sans doute expérimenté : ce n'est pas forcément parce qu'on se parle qu'on se comprend !

Et si vous testiez la communication non violente (CNV) ? Ce processus, formalisé par le psychologue américain Marshall Rosenberg dans les années 1960, aide à s'exprimer de manière claire, tout en étant à l'écoute des messages envoyés par son interlocuteur.

Dans le monde du travail, cette méthode suscite un intérêt grandissant. Comment fonctionne-t-elle ? Quels peuvent être ses bénéfices ? Comment la mettre en pratique ? Éléments de réponse avec **Françoise Keller**, formatrice

certifiée en CNV, coach et conférencière, autrice de *Pratiquer la CNV au travail* (Dunod).

Le Point : Dans quelle mesure la communication non violente peut-elle être utile en entreprise ?

Françoise Keller : Pour plusieurs raisons. Déjà parce que structurellement, dans les organisations, on est forcément, à un certain moment, en désaccord. Et la CNV nous apprend à repérer les tensions, à les accueillir, à les voir comme nécessaires et utiles, mais surtout à les transformer pour en faire quelque chose de constructif.

Le monde du travail est également un environnement multiculturel, que ce soit en termes de métiers, de générations mais aussi d'éducatons. Et la CNV, qui permet de distinguer l'observation des interprétations et des préjugés, contribue à favoriser un dialogue qui prend en compte les différences. En matière de prévention des risques psychosociaux, la communication non violente joue aussi un rôle important : si on n'écoute pas les gens, on le paie par du désengagement, voire des burn-out. Enfin, dans notre société en grande mutation, où les entreprises ont des virages importants à faire en matière d'inclusion, de développement durable, de justice et de prévention des violences sexistes, je trouve que la CNV nous donne les ressources pour accueillir les émotions que ces changements nous font vivre et pour trouver un espace de coopération.

Comment la CNV fonctionne-t-elle ?

Elle prend appui sur nos compétences comportementales pour développer des relations constructives et respectueuses des besoins de chacun. Je crois qu'aujourd'hui, dans les entreprises, les talents sont là. Les gens arrivent sur le marché du travail avec des compétences techniques incroyables. L'enjeu, c'est de faire en sorte que les personnes osent s'exprimer, changer d'avis si une nouvelle idée émerge, modifier leur stratégie si le projet va dans le mur, etc. Pour moi, le socle de tout cela, ce sont les compétences relationnelles, et la CNV permet justement d'en développer trois types.

Premièrement, les compétences d'expression : en favorisant l'authenticité, la CNV aide à avoir une expression plus claire et à augmenter les chances d'être entendu. Deuxièmement, l'empathie : comment puis-je écouter l'autre jusqu'au bout, même quand il n'est pas d'accord avec moi ? Comment trouver avec lui un espace d'échange ? Etc. Et le troisième champ, c'est celui de l'auto-empathie, c'est-à-dire la capacité à prendre soin de soi et à déployer ses propres ressources intérieures.

« La CNV implique un changement de posture et du courage. »

L'une des clés de la CNV, c'est l'observation. En quoi est-elle importante ?

Car elle nous invite à revenir à la réalité, plutôt qu'à l'histoire qu'on se raconte. Je propose parfois un exercice lors de mes formations. Dans un groupe, je dis à une personne : « Vous allez travailler avec untel, c'est quelqu'un de super. » Et à une autre je dis : « Vous allez rencontrer unetelle, elle est épouvantable. » Et c'est fou à quel point ce petit message change la manière d'entrer en relation avec l'autre, ne serait-ce que dire bonjour ! Quand on met des étiquettes sur les gens, cela nous joue beaucoup de tours.

Même chose avec les représentations que nous pouvons avoir de ce qu'est un commercial, un délégué syndical, un dirigeant, etc. Lors des formations, je dis aux participants : « Vous pourriez donner de l'empathie à votre manager, être à son écoute. » Ils me regardent avec des yeux ronds : pour eux, une distance doit forcément se créer avec le manager, alors que, souvent, celui-ci souhaite pouvoir échanger librement avec ses collaborateurs... La CNV aide à déconstruire ce genre de schéma, qui est un frein à une relation constructive.

La CNV nous fait aussi gagner du temps et de l'énergie, dites-vous...

Oui – c'est d'ailleurs ce qui, à titre personnel, m'a fait me mobiliser sur ce sujet. En entreprise, combien de temps passons-nous à nous plaindre de tel ou tel collègue qui est en retard, qui a trop parlé en réunion, qui n'est pas fiable ? On croit que, ce qu'on a mal vécu, c'est forcément la faute de l'autre. L'apport majeur de la communication non violente est de prendre conscience que nos sentiments sont causés par nos besoins et de nous apprendre à déplacer notre attention sur ce qu'on peut faire.

Ainsi, au lieu de ressasser le fait que Bob a trop parlé en réunion, la question est plutôt de savoir pourquoi on est insatisfait de cela et chercher des solutions. Cela peut passer par le fait d'aller voir Bob pour lui demander pourquoi, à chaque fois, il se met à disserter sur une thématique hors sujet. A-t-il besoin de reconnaissance ? A-t-il besoin d'être rassuré ? De notre côté, on peut proposer d'autres formats de réunion (en petit comité, par exemple) pour ne plus avoir l'impression de perdre du temps.

Si on est à l'écoute des besoins des uns et des autres – je parle des besoins profonds, tels que la confiance, l'autonomie, la coopération, l'estime de soi, le sens –, on va trouver d'autres façons de travailler ensemble. Il est vrai que ce ne sont pas des choses dont on parle facilement dans le monde du travail. La CNV implique un changement de posture et du courage, car se former à ce processus est une démarche exigeante. D'ailleurs, comme pour un instrument de musique, il faut s'entraîner longtemps avant de pouvoir la pratiquer de manière fluide.

En quoi la CNV peut-elle être un outil intéressant pour lutter contre le désengagement ?

La communication non violente est un levier d'épanouissement professionnel et, au final, de réussite collective de l'entreprise. Je vous donne un exemple : dans une grande organisation, certains salariés qui étaient très investis dans les questions de développement durable dans leur village étaient assez choqués de certaines pratiques de leur entreprise. Ils envoyaient des mails dans ce sens à la direction, qui, débordée, ne les traitait pas.

Cela générait beaucoup de crispations en interne. Avec la formation à la CNV, la direction a pris conscience de l'importance de ce sujet pour les salariés ; de leur côté, ceux-ci ont pu se mettre en empathie avec le directeur et comprendre qu'il a énormément d'autres enjeux stratégiques à gérer. Les deux parties ont ensuite cherché une nouvelle façon de faire : les salariés ont préparé un projet qu'ils ont présenté à la direction et les choses ont pu avancer. Les bénéfices ont été multiples, aussi bien pour les individus que pour l'engagement sociétal de l'entreprise.

Exprimer de la gratitude à ses collaborateurs n'est jamais inutile.

Je sais qu'il est difficile d'imaginer ce que la CNV peut apporter tant qu'on ne l'a pas expérimentée. C'est d'autant plus vrai dans les organisations où, en apparence, tout va bien : pas de conflit majeur, les gens font leur boulot ; de temps en temps, ils démissionnent, mais on leur trouve des remplaçants.

Parfois, on perd une relation client et on se dit que ce n'est pas de chance. Et si, précisément, ce n'était pas juste une question de malchance ? Peut-être que la relation de confiance s'est dégradée et qu'on n'y a pas prêté attention, peut-être que des choses ont été dites mais qu'elles n'ont pas été suffisamment entendues... Écouter les inconforts, ce n'est pas confortable ; mais ne pas les écouter, cela coûte beaucoup plus.

En tant que manager, comment mettre en œuvre concrètement la CNV dans son service ?

J'aime beaucoup l'idée de démarrer une réunion en demandant aux participants, en un mot : « Quelle est votre intention pour cette réunion ? » Entendre les réponses (« J'aimerais que ce soit constructif », « J'aimerais qu'il y ait de la sérénité », etc.) donne déjà une orientation. Même chose en fin de réunion, on peut faire un tour de table en disant : « Comment vous sentez-vous maintenant ? Si vous avez un sentiment désagréable, je vous invite à exprimer ce qui ne vous satisfait pas et ce que vous aimeriez pour les prochaines fois. »

Je me souviens d'une directrice de crèche qui faisait face à beaucoup de tensions au quotidien, entre le personnel absent, les retards des parents, les oublis

divers, etc. Elle a eu l'idée, lors de la réunion de service hebdomadaire, de demander à chacun de signaler une chose qui s'était bien passée depuis le dernier point d'équipe. Bien sûr, lors de la première réunion, personne n'avait rien à dire. Mais, en prévision de la rencontre suivante, chacun a fait attention, pendant la semaine, aux événements positifs (« Madame X a enfin pensé au certificat médical pour sa fille », « Monsieur Y a récupéré son fils à l'heure », etc.). Et ce petit rituel, inspiré de la CNV, a complètement changé l'ambiance de l'équipe.

Je pense aussi qu'exprimer de la gratitude à ses collaborateurs – même s'ils sont payés pour effectuer leurs tâches ! – n'est jamais inutile. Cela permet de cultiver des relations de confiance et d'avoir les ressources pour se parler quand un grain de sable vient les enrayer.