

# OUTIL 18 La force de l'intention

## Présentation

Quand un conflit surgit, le réflexe premier est de vouloir obtenir un résultat : il y a un problème, trouvons une solution pour régler le problème. Cet outil invite à changer d'intention : mettre le focus sur le vivant plutôt que sur le résultat. Cela peut paraître incompatible avec les ressorts économiques du monde de l'entreprise, et pourtant, toute la force (et la difficulté) de la Communication NonViolente (CNV) est de réussir à lâcher prise sur le fait de vouloir résoudre un problème ou trouver une solution.

En effet, l'intention première de la CNV n'est pas de supprimer les conflits, de résoudre un problème, de sortir d'une situation conflictuelle, ni même de faire en sorte de se sentir mieux ou de changer l'autre, mais d'être simplement en connexion à soi et à l'autre. En d'autres termes, elle vise à apprendre à développer une posture bienveillante qui prend soin de ce qu'il y a de vivant en soi et chez l'autre et à accueillir la réalité de ce que chacun vit à son bout de la relation (OUTIL 12).

La CNV permet de maintenir un équilibre entre soi et l'autre, équilibre nécessaire à un échange authentique, empathique et constructif avec soi-même et son interlocuteur. Grâce aux phrases d'auto-empathie et d'empathie que génère la CNV, un espace de sécurité à la fois personnel et commun se crée dans la relation, favorisant ainsi le bien-être, le respect et la performance.

La CNV invite à porter l'attention sur ce qu'il y a de vivant en nous à l'instant présent, de l'exprimer, de l'écouter puis de nourrir cette force vitale qui se manifeste dans chacune de nos actions, dans chacun de nos choix, dans chacune de nos interactions avec les autres. Face à un problème, la démarche classique met le focus sur le résultat : « Réglons ce problème », la démarche CNV met le focus sur le vivant : « Agissons dans le but de contribuer à la vie ».

## Intérêt de la force de l'intention

- Sortir du jeu de la dualité opposant un perdant à un gagnant.
- Mettre le focus sur ce qui se passe pour chacun.
- Créer un espace de sécurité qui favorise les échanges.

## Pour l'utiliser

Pour utiliser la force de l'intention à bon escient :

- Lâcher le projet de résoudre le problème.
- Être disponible en temps et en énergie.
- Développer une posture d'écoute active.

OBJECTIF 4 : FAVORISER UN DIALOGUE AUTHENTIQUE GRÂCE À LA CNV

## LA FORCE DE L'INTENTION



DÉMARCHE CLASSIQUE

FOCUS RÉSULTAT

« Régions ce problème. »

DÉMARCHE CNV

FOCUS VIVANT

« Agissons dans le but de contribuer à la vie. »

## Exemple d'application

Lors d'un séminaire d'entreprise sur le leadership pour une grande enseignante, facilitatrice en intelligence collective, s'aperçoit que deux collaborateurs, Greg et Vincent, s'envoient des pics d'humeur qui les font sourdre au début, sachant que c'est leur manière habituelle d'être en relation (OUTIL 12). Mais au fil de la journée, ces échanges viennent dégrader non seulement la relation mais également l'ambiance du groupe, jusqu'à créer une dispute entre Vincent et Géraldine, la responsable d'équipe. Devant le groupe, elle lui reproche un comportement irrespectueux qui, selon elle, « cache une intention de rabaisser ». Le ton monte, et, alors que les autres participants essaient en vain de résoudre le problème en consultant à Vincent et Géraldine d'éteindre le conflit et de se remettre au travail (focus résultat), Leila leur propose d'utiliser le rituel des 3S (OUTIL 2) et les invite à prendre quelques instants pour aller voir ce qui se joue en eux (focus vivant). À la pause, elle les retrouve tous les deux et leur propose de les accompagner en utilisant l'OSBD (OUTIL 19) pour qu'ils puissent exprimer clairement, sans agressivité, ce que chacun vit face à cette situation.

Le fait d'avoir challengé les deux personnes en conflit à agir dans le but de contribuer à la vie a permis de faire descendre la tension et de prendre soin de la relation.

## POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Mettre le focus sur les personnes et non sur le problème.
- ▶ Favoriser la relation avant de vouloir trouver une issue.
- ▶ Offrir la même attention à tous les protagonistes du conflit.

# OUTIL 19 L'OSBD

## Présentation

Intégrer la Communication NonViolente (CNV) dans sa pratique professionnelle, c'est comme apprendre une nouvelle langue dont il s'agit d'assimiler la grammaire, c'est-à-dire les règles et les mécanismes qui en régissent l'usage. Cette nouvelle langue est un outil très concret et pratique mais aussi très puissant pour améliorer la relation à autrui et à soi-même.

L'OSBD est un processus en 4 étapes :

- D'abord, il s'agit de faire une **observation** précise de la situation, du contexte, en filtrant les jugements et les interprétations qui nuisent à la relation.
  - La deuxième étape consiste à accueillir les **sentiments**, les émotions que suscite la situation.
  - Ensuite, **découvrir** le(s) besoins qui se cachent derrière les émotions.
  - Enfin, formuler une **demande** précise qui relie le besoin et qui invite au dialogue.
- Tout comme l'intonation prosodique d'une langue apporte des nuances de sens et structure le discours, pour prononcer l'OSBD avec mélodie, il est important de rester relié à l'intention de nourrir sainement la relation | **OUTIL 18**.
- Ces deux questions aident à garder le focus sur cette « langue vivante » :
- « Qui est-ce qui est vivant en moi et en toi ? »
  - « Qu'est-ce qui pourrait rendre ta vie et la mienne plus belles ? »

## Intérêt de l'OSBD

- Créer des règles du jeu qui facilitent le dialogue.
- Se relier à ce qu'il y a de vivant en soi (auto-empathie) et en l'autre (empathie).
- Favoriser un espace de parole authentique.

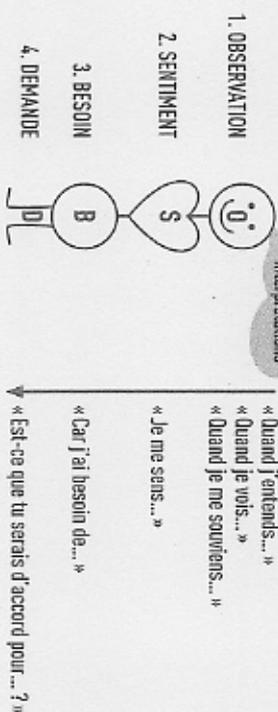
## Pour l'utiliser

Après avoir repéré les informations qui se cachent derrière les pensées, mettre en place les 4 étapes du processus OSBD :

- Observation | **OUTIL 20** : « Quand j'entends... » « Quand je vois... »
  - Sentiment | **OUTIL 21** : « Je me sens... »
  - Besoin | **OUTIL 21** : « Car j'ai besoin de... »
  - Demande | **OUTIL 22** : « Est-ce que tu serais d'accord pour... ? »
- Le processus peut être utilisé seul (soi avec soi) ou entre 2 personnes (soi avec l'autre), chaque partie effectue l'OSBD pour soi (auto-empathie) puis le partage à l'autre à travers une écoute et une parole authentiques.

## L'OSBD

### LE PROCESSUS CNV



## Exemple d'application

Au cours d'un séminaire d'entreprise sur le leadership, Greg et Vincent s'envoient des piques d'humour qui engendrent une dispute entre Vincent et Géraldine, la responsable d'équipe, qui lui reproche un comportement irrespectueux. Après avoir calmé le jeu, Lella, la facilitatrice du séminaire les retrouve tous les deux à la pause et leur propose de les accompagner en utilisant l'OSBD. Elle a dû intervenir plusieurs fois pour les aider à rendre les observations les plus neutres possibles et à traduire le langage chacal en langage girafe | **OUTIL 23**. Voici un résumé des échanges en OSBD :

- Au lieu de dire en mode chacal : « Vincent tu es vraiment une personne irrespectueuse à toujours balancer des piques aux autres », Géraldine a adopté le langage girafe : « Vincent, quand je t'entends dire à Greg que c'est un petit joueur (O), je suis choquée (S), j'ai besoin de respect entre les collaborateurs (B), peux-tu m'expliquer pourquoi tu fais ça ? (D) ».
  - Au lieu de répondre : « Tu es pénible ! tu n'as pas d'humour, rigole un peu... », Vincent réplique : « Géraldine, quand tu me dis que tu es choquée (O), je suis surpris (S), lors des séminaires, c'est important pour moi qu'il y ait de la convivialité et de la légèreté (B), est-ce que tu peux me dire pourquoi tu le vis comme un manque de respect ? »
- À partir de cette base, chacun a pu se dire dans ses besoins, rejoindre l'autre dans les siens et être pleinement accueilli au lieu d'être jugé.

### POINT DE VIGILANCE

- Prendre le temps de se calmer et d'écouter ce qu'il y a de vivant en soi avant d'aller vers l'autre.

# OUTIL 20 L'observation objective

## Présentation

Qualifier une observation d'objective peut sembler incongru dans la mesure où la définition générale de l'observation consiste en « un examen attentif d'un fait, excluant toute action sur le fait étudié ». Mais cette appellation est volontaire car, dans la réalité, il s'avère que nos observations sont souvent subjectives. Trois registres coexistent dans la communication : l'observation, l'interprétation/jugement, les ressentis corporels et émotionnels. La plupart du temps, ces registres se superposent et s'entremêlent, créant un terrain propice aux conflits, aux incompréhensions et aux tensions au sein des relations interpersonnelles.

En Communication NonViolente, tout l'art de l'observation consiste à acquérir la capacité d'observer sans interpréter ni juger, sans mêler les ressentis et les émotions, à l'image d'une caméra qui filme de manière neutre les événements qui se présentent à elle et retranscrit impartialement ce qui se dit et ce qui se fait. Ensuite seulement, le réalisateur apporte sa touche personnelle à cette scène pour susciter des émotions en les accompagnant d'une musique ou d'un tempo, selon l'intention recherchée. Elles seront enfin interprétées par le spectateur, qui va se faire son propre film au gré de ses filtres éducatifs, culturels et émotionnels. Les jugements ont une fonction négative : ils séparent les interlocuteurs, ils freinent la créativité et empêchent le dialogue, quand bien même il importe de les accueillir, dans la mesure où ils donnent des informations précieuses pour comprendre les besoins. **► Outil 21.** Entrer en relation avec l'autre de manière ouverte dans une situation de conflit nécessite de dénouer les 3 registres de la communication en formulant une observation neutre et sans jugement.

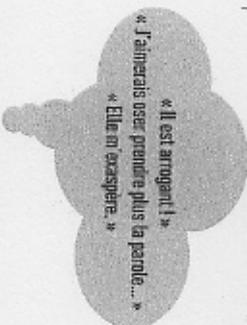
## Intérêt de l'observation objective

- Créer les conditions indispensables pour que chacun se sente respecté et en sécurité dans la relation.
- Proposer un espace où le dialogue redevient possible.

## Pour l'utiliser

- Se poser les questions : « qu'est-ce que j'ai dit ? qu'est-ce que l'autre a dit ? qu'est-ce que j'ai ? qu'est-ce qu'il a fait ? »
- Explorer les pensées, jugements, interprétations.
- Les accueillir et les séparer de l'observation.

## L'OBSERVATION OBJECTIVE



**OBSERVATION SUBJECTIVE :**  
« Dans nos réunions, tu parles toujours trop. »



**OBSERVATION OBJECTIVE :**  
« Pendant la réunion d'hier, tu as parlé 40 min sur l'heure qui était consacrée au dossier. »



## Exemple d'application

Véronique est formatrice. Au cours d'une session, elle fait observer à son assistance une affiche sur laquelle figurent un homme et une femme debout, les bras ballants, les yeux écarquillés ; ils se trouvent derrière un fauteuil dans lequel se tient une jeune fille assise de biais et en train de téléphoner, un verre à la main ; elle porte une chaussette, l'autre repose sur le dossier du fauteuil. Devant elle, des petits jouets et deux enfants assis par terre ; le garçon tire une des tresses de la fille. À leur droite, un enfant plus jeune, pieds nus, en couche, debout à 10 cm de l'écran de télévision avec un verre à la main en train de se renverser ; il y a une fiole au sol et des livres sur la télévision.

Ce que les stagiaires voient sur cette affiche : une famille, des parents dépités, des frères et sœurs qui se disputent, des enfants laissés à l'abandon, une adolescente qui n'a rien à faire, du bazar, de la vie, un cauchemar, une fille au téléphone. Parmi ces réponses, seule la dernière relève du registre de l'observation, les autres étant de l'ordre de l'opinion, de l'interprétation, du jugement. La réponse « une famille » est une interprétation sociale rendue à partir de l'observation d'adultes et d'enfants dans un salon.

## POINTS DE VIGILANCE

- Bien dissocier les interprétations des observations.
- En finir avec les généralisations (« toujours », « jamais », ...).

## OUTIL 21 Les sentiments et les besoins

### Présentation

Dans la culture d'entreprise, les émotions font souvent obstacle au bon fonctionnement des équipes, à fortiori si elles sont refoulées en permanence. En revanche, dès lors qu'elles sont accueillies et que les besoins qu'elles cadrent sont identifiés, elles deviennent un véritable levier relationnel.

Les sentiments sont comparables à des témoins lumineux sur le tableau de bord d'une voiture : quand un sentiment agréable se manifeste, cela indique qu'un ou plusieurs besoin(s) est(sont) comblé(s). Lorsqu'un sentiment désagréable est éprouvé, c'est le signe qu'un ou plusieurs sont insatisfaits et qu'ils requièrent la plus grande attention. Contrairement à ce que l'on pense, les sentiments ne sont pas provoqués par la situation mais par le ou les besoin(s) avec le(s)quel(s) la personne arrive en la circonstance. Par exemple, si pendant une réunion vous vous sentez agacé par la présentation quelque peu brouillonne de votre collègue, c'est probablement que vous avez besoin de clarté sur ce dossier.

La notion de besoin désigne ce qui est essentiel pour un être humain : elle englobe à la fois les besoins vitaux (manger, dormir, boire...) les besoins de sécurité (avoir un toit, une famille, un métier...) et les besoins d'épanouissement (se réaliser, contribuer à la vie...). Tout comme les sentiments, les besoins sont universels et semblables entre les êtres humains : nous avons tous les mêmes besoins, même si les moyens de les satisfaire ne sont pas toujours identiques. Cette universalité offre une zone de neutralité qui favorise une compréhension mutuelle et le non-jugement, et dans laquelle chaque individu peut s'exprimer et écouter l'autre en toute confiance et authenticité.

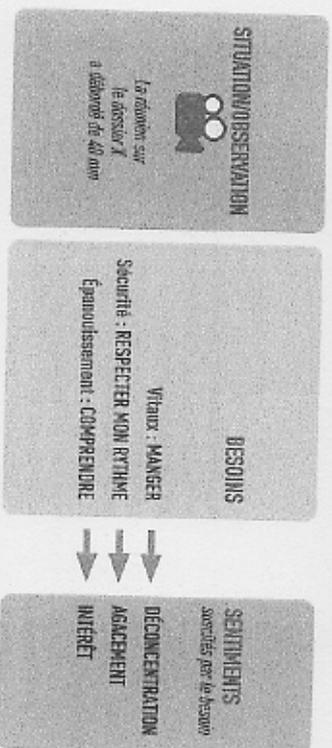
### Intérêt des sentiments et des besoins

- Se connecter à sa boussole intérieure.
- Rejoindre l'autre dans une zone pacifiée.
- Créer un espace d'échanges authentiques.

### Pour l'utiliser

- S'accorder sur une observation objective (l'OUTIL 20).
- Exprimer avec authenticité ce qui se passe pour soi.
- Écouter avec empathie ce qui se passe pour l'autre.
- Porter attention à ce qui est vivant en chacun.

### LES SENTIMENTS ET LES BESOINS



### Exemple d'application

A l'issue d'un brainstorming sur les prochaines journées portes ouvertes d'une association de quartier, les participants semblent partagés sur les apports de cette réunion. Clémentine, la coordinatrice projet, propose alors un « tour de météo » pour partager comment chacun a vécu les échanges.

- Marie : Je me sens rassurée, j'avais besoin de comprendre les enjeux du projet et les informations apportées m'ont permis de mieux les cerner.
- Carmélia : Je suis un peu déçue, trop de réflexion, j'ai besoin de concret...
- Boubakar : J'ai apprécié le buffet, j'ai besoin de cette convivialité.
- Arnaud : Je suis fatigué, 3 heures, c'est trop long. Tout ne me concernait pas, j'aurais aimé qu'on dispatche les thèmes.
- Nabli : Je suis enthousiaste, les activités prévues pour nos acheteurs sont créatives et innovantes. J'ai hâte d'y contribuer.
- Clémentine : Je suis ravie, j'ai apprécié la qualité des échanges et la convivialité.

Ce tour de table a permis de comprendre que la réunion a été vécue différemment en fonction des besoins de chacun. Ils décident de commencer les prochaines réunions par le tour des besoins afin d'organiser au mieux les échanges et le temps imparti.

### POINTS DE VIGILANCE

- Prendre la responsabilité de ses propres émotions et besoins.
- Laisser aux autres la responsabilité de leurs émotions et de leurs besoins.

# OUTIL 22 La demande assertive

## Présentation

Après l'expression des observations ainsi que des sentiments et besoins liés à une situation, la dernière étape du processus de la CNV consiste à faire une demande assertive, c'est-à-dire au service des besoins des deux parties.

- Une demande assertive comporte 6 critères :
- Elle s'adresse à une personne identifiée ou un groupe : « Serais-tu d'accord pour... » et non : « Est-ce qu'on pourrait m'aider à... ».
- Elle est en lien avec la situation présente : « Serais-tu d'accord pour faire les photocopies de ce dossier ? » et pas : « D'ici avant tu feras les photocopies ! ».
- Elle est concrète : « Est-ce que tu veux bien donner ce dossier à la compa ? » et pas abstraite comme : « Pourrais-tu m'aider ? »
- Elle est réalisable : demander l'impossible est le meilleur moyen pour ne rien obtenir.
- Elle est formulée dans un langage positif : demander ce qui est souhaité et non ce qui n'est pas ou plus attendu.
- Elle est ouverte au dialogue : une demande n'est pas une exigence, elle laisse le choix. L'autre n'est pas un ennemi. Il a le droit de dire non à une demande, cela ne veut pas dire qu'il dit non à la personne elle-même. S'il dit non, il le fait certainement pour satisfaire un besoin particulier (OURLS 21, 23, 30).
- Il existe deux types de demandes :
- Les demandes qui visent à établir ou à vérifier la connexion pour créer un terrain d'entente au niveau des besoins : demande de contact, de reformulation, de connexion.
- Les demandes d'action : il s'agit des stratégies en vue de satisfaire concrètement les besoins. Il arrive trop souvent qu'on veuille passer à l'action alors que la connexion n'est pas vraiment fiable. Il y a donc intérêt à vérifier la qualité de la relation avant de proposer une action.

## Intérêt de la demande assertive

- Se connecter à soi et à l'autre.
- Favoriser la compréhension mutuelle.
- Poser un acte qui va pouvoir créer un « nous ».

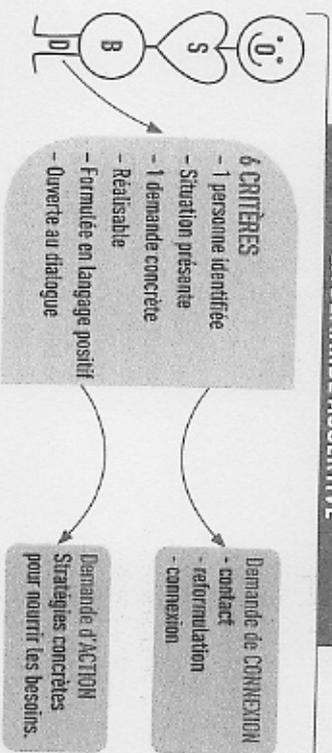
## Pour l'utiliser

- Pour poser une demande assertive, il est important de :
- Faire une demande positive.
- Proposer une action concrète et réalisable dans l'instant.
- Relier la demande aux besoins exprimés.

70

OBJECTIF 4 : FAVORISER UN DIALOGUE AUTHENTIQUE GRÂCE À LA CNV

## LA DEMANDE ASSERTIVE



## Exemple d'application

Lors d'un atelier sur un nouveau modèle de leadership, les membres d'un comité de direction sont invités à exprimer leurs sentiments et leurs besoins face à ce nouveau modèle, puis de réaliser une demande pour nourrir un de leurs besoins identifiés. Damien, chef du secteur Jardin, a du mal à trouver une demande. Jérémy, l'animateur, propose au groupe de l'aider en partant de ses émotions et besoins : face à ce nouveau modèle, Damien se sent à la fois curieux, sceptique et réservé, il a besoin de comprendre, d'avoir des éléments concrets et sécurisants.

- **Besoin de comprendre** : Damien peut se faire une demande à lui lui-même comme d'aller consulter les capsules vidéos qui se trouvent sur l'intranet de l'entreprise et/ou il peut demander aux membres de son comité de direction ce qu'ils ont compris de leur côté.
- **Besoin de concret** : il peut demander à un de ses pairs qui a déjà mis en place ce modèle avec ses équipes de lui faire part de son retour d'expériences et d'aller voir sur le terrain.
- **Besoin de sécurité** face à l'expression des émotions et des besoins : il peut demander au groupe de bien revalider le cadre proposé en début d'atelier, notamment sur la notion de confidentialité.

## POINTS DE VIGILANCE

- ↳ Penser à se faire des demandes à soi-même.
- ↳ Accepter que les autres puissent dire non à votre demande.
- ↳ Bien faire la distinction entre une demande et une exigence.

71

# OUTIL 23 Le langage chacal/girafe

## Présentation

Marshall Rosenberg, concepteur de la Communication NonViolente (CNV), a créé la métaphore de la girafe et du chacal pour illustrer deux types de langage :

- Le langage chacal : le chacal est un animal assez petit, vivant seul en mode « survie » et menacé par beaucoup de prédateurs. Dans la CNV, il symbolise le mode de communication dirigé par l'unique satisfaction de ses propres besoins et une maladresse dans la façon de les exprimer. Le chacal vit dans la peur et la méfiance, il juge, étiquette, décide du bien et du mal. Il exige, impose et utilise son pouvoir sur ou contre l'autre. Il porte des jugements contre lui-même et contre les autres et ne prend pas la responsabilité de ce qu'il vit.

- Le langage girafe : la girafe a un cœur de taille conséquente pour amener le sang jusqu'au cerveau, elle représente la bienveillance. Elle vit en groupe en mode « vie » avec peu de prédateurs, elle est dans la solidarité et la confiance et est douée d'empathie envers elle et autrui. Sa hauteur lui permet de différencier ce qu'elle observe de l'évaluation et à repérer les besoins en cause. Elle a le désir de contribuer au bien-être de soi ou de l'autre. Elle demande, propose, utilise son pouvoir avec et pour l'autre. Elle prend la responsabilité de ce qu'elle vit.

L'apprentissage de la CNV consiste à traduire les maux du chacal avec les mots de la girafe.

Le chacal et la girafe ne sont pas ennemis, ils ont besoin l'un de l'autre pour bien communiquer. Le chacal sert d'alerteur quand les besoins ne sont pas satisfaites, la girafe sert de messageur pour transmettre ce qui se passe en nous et recevoir avec empathie ce qui se passe en l'autre.

## Intérêt du langage chacal/girafe

- Apprendre à communiquer en respectant les besoins de chacun.
- Rendre la communication non verbale ludique et concrète.

## Pour l'utiliser

Cet outil est utilisé :

- En formation : des marionnettes utilisées comme support permettent de matérialiser ces deux symboliques et aident à passer du langage chacal au langage girafe.
- Entre collègues, pour signifier à l'autre qu'il s'exprime en chacal, et, en mode « code commun », pour trouver ensemble les moyens de le dire en girafe.

## LE LANGAGE CHACAL/GIRAFE



CNV



Traduire les MAUX du CHACAL

avec les MOTS de la GIRAFE

Passer du mode SURVIE

au mode VIE

Transformer PEUR et MÉFIANCE

en CONFIANCE et EMPATHIE

Décoder du BIEN et du MAL

Contribuer au BIEN-ÊTRE de chacun

Utiliser son POUVOIR SUR ou CONTRE l'autre

Utiliser son POUVOIR AVEC et POUR l'autre

## Exemple d'application

Virginie anime des ateliers sur le bien-vivre ensemble dans la classe de CM1 de Monsieur César. Les élèves s'y entraînent à réguler leurs conflits grâce à ce qu'ils appellent le Super Pouvoir OSBD, une astuce qui les aide à traduire des phrases chacal en langage girafe.

Un matin, Louis arrive en retard et le directeur lui dit en criant : « Louis ! ce n'est pas possible ! Tu arrives toujours en retard, tu pourrais faire un effort ! Ou est-ce qu'on va faire de toi ! »

Témoignage de la scène et force de la confiance qui s'est créée au cours des ateliers, Virginie demande au directeur s'il veut bien venir au tableau avec Louis pour transformer sa phrase « chacal » en « girafe ».

Bien que surpris, tous deux acceptent et, avec l'aide des élèves, des marionnettes « Gigi la girafe » et « Tuktutu le chacal » ainsi que des listes d'émotions/besoins, Louis et le directeur ont mis au point l'échange suivant :

– « Louis, quand tu arrives en retard 3 fois cette semaine (O), je suis étonné et inquiet (SI), car j'ai besoin que les horaires soient respectés mais surtout j'ai besoin de contribuer à ta réussite (B). Est-ce que tu peux me dire comment tu te sens quand je te parle ainsi ? »

– « Monsieur César, quand vous me dites que c'est important pour vous que je réussisse (O), je suis heureux (SI), car j'ai besoin de soutien (B). Je peux vous faire un câlin ? »  
Cet exercice a permis d'exprimer des émotions positives et de restaurer la confiance mutuelle.

## POINT DE VIGILANCE

- Comprendre que le chacal n'est pas le « méchant » : il a un rôle très important, celui d'alerter la girafe que des besoins ne sont pas nourris.