

Rencontre avec le père de la communication consciente. Réflexion sur les nouveaux leaders.

(Échange, Janvier 2006)

Propos recueillis par Josée Blackburn

MARSHALL B. ROSENBERG EST LE FONDATEUR ET LE DIRECTEUR DES SERVICES ÉDUCATIFS DU CENTRE POUR LA COMMUNICATION NON VIOLENTE, UNE ORGANISATION INTERNATIONALE SANS BUT LUCRATIF. LA COMMUNICATION NON VIOLENTE (CNV) EST NÉE DU DÉSIR DU DR ROSENBERG DE COMPRENDRE CE QUI ENGENDRE LA VIOLENCE ET DE LA RECHERCHE DE MOYENS POUR Y METTRE FIN. DEPUIS LA FONDATION DU CENTRE, AU DÉBUT DES ANNÉES 1960, LA CNV EST REÇUE COMME UN OUTIL PUISSANT POUR RÉSOUDRE PACIFIQUEMENT LES CONFLITS, TANT SUR LES PLANS PERSONNEL, PROFESSIONNEL QUE POLITIQUE. LE DR ROSENBERG A DONNÉ DES FORMATIONS DANS PLUS DE 40 PAYS, ET IL A INITIÉ DE NOMBREUX PROGRAMMES DE PAIX EN PLUS D'INTERVENIR AVEC SUCCÈS COMME MÉDIATEUR DANS DE MULTIPLES CONFLITS. IL A ÉGALEMENT FORMÉ UNE ÉQUIPE DE FORMATEURS QUI DIFFUSENT LA COMMUNICATION NON VIOLENTE DANS LEUR PROPRE COMMUNAUTÉ, TANT DANS LES MILIEUX DE L'ÉDUCATION, DE LA SANTÉ, DES ORGANISATIONS PRIVÉES OU PUBLIQUES QUE DANS LE MILIEU POLITIQUE.

RENCONTRÉ EN SUISSE, EN JUILLET DERNIER, LORS D'UN SÉMINAIRE PORTANT SUR LE CHANGEMENT SOCIAL, UNE REPRÉSENTANTE DU BULLETIN ÉCHANGE EN A PROFITÉ POUR POSER QUELQUES QUESTIONS À MONSIEUR MARSHALL B. ROSENBERG SUR LE THÈME DE L'ADAPTATION.

Monsieur Marshall B. Rosenberg

Les administrations publiques sont en pleine mutation. Les cadres et employés auront à vivre de nombreuses adaptations au cours des prochaines années. Qu'est-ce qui fait que certaines personnes arrivent à préserver leur énergie et à continuer de s'épanouir dans des contextes difficiles ?

J'ai posé cette question à de nombreuses personnes, et je retiens deux éléments qui peuvent nous aider à nous adapter dans des situations difficiles. D'abord, avoir la possibilité d'être accueilli, écouté sans jugement et sans préjugé et, ensuite, avoir la capacité d'accueillir l'autre avec cette même ouverture, peu importe ce qu'il dit ou fait. L'une des choses qui me donne le plus de joie dans mon travail est de poser cette question aux personnes qui, malgré les horreurs qu'elles vivent, arrivent à maintenir leur énergie.

En parler avec ces gens m'aide à me rappeler la façon dont je veux vivre. C'est ainsi que j'ai développé la communication non violente. Je me suis dit que si des gens étaient capables de vivre en harmonie dans ces conditions, d'autres peuvent le faire. La façon la plus agréable de vivre est de contribuer au bien-être des autres. J'ai beaucoup appris de

ces personnes qui sont conscientes que leur bien-être et celui des autres est le même, et que nous pouvons bénéficier de l'épanouissement d'autrui. J'ai développé le processus de la CNV pour aider à transformer les situations auxquelles nous sommes confrontés (voir les étapes un peu plus bas sur la communication non violente).

Vous nous avez parlé de gens qui vivent des situations d'horreur et de violence physique, et qui arrivent à maintenir leur énergie et à s'épanouir. Vos constats et les principes de communication que vous avez développés peuvent-ils être utiles pour nous adapter et continuer à nous épanouir à travers les situations difficiles auxquelles nous sommes exposés dans notre quotidien ?

Bien sûr ! Il s'agit du même phénomène. La violence peut être tournée vers l'extérieur et prendra alors la forme de l'abus, du viol, de l'agression, du meurtre, etc., ou elle peut être tournée vers soi et prendra alors la forme de l'épuisement, de la dépression, de la névrose, du suicide, etc. Cette violence physique ou psychologique est le signe que nous sommes alors déconnectés de notre vraie nature. Cette nature nous pousse vers l'autre, nous sommes des êtres de relations. La violence est une sorte d'ignorance qui nous sépare de l'autre, qui limite notre pensée, notre capacité à être en relation. Il y a de plus en plus de gens qui en sont conscients. Avec une masse critique suffisante, nous pourrions faire évoluer les choses.

Comment voyez-vous le rôle du leader dans l'organisation ?

Les leaders ne sont pas des contrôleurs, mais des personnes qui offrent leurs compétences, leur vision sans les imposer. Ils doivent différencier le respect de l'autorité de la peur de l'autorité. Les gens vont respecter votre offre et n'auront pas peur si vous offrez quelque chose de valable. Ensuite, et c'est une question très délicate, le gestionnaire doit s'assurer que la mission de l'organisation soit porteuse de sens pour les employés. La mission doit être au service de la vie plutôt qu'au service de l'autorité.

Que conseilleriez-vous aux gestionnaires de la fonction publique québécoise ?

Insister sur le sens que nous donnons à notre travail et sur le plaisir que nous avons à l'accomplir. Ne faites rien qui n'est pas un jeu, que vous n'avez pas envie de faire ! Et si ce n'est pas un jeu, demandez-vous pourquoi vous le faites ! Ce sera un jeu si vous voyez comment votre travail apporte une contribution, comment ce que vous faites enrichit la vie. Si la seule motivation que vous pouvez voir est de préserver votre emploi ou faire plaisir à votre patron, qui veut lui-même protéger son poste, si vous ne pouvez trouver d'autres motivations, dites vous que la vie peut être meilleure que cela.

À la lumière des témoignages recueillis dans toutes sortes de circonstances, je suis convaincu que notre capacité à reconnaître l'humain dans notre patron ou notre collègue et notre capacité à entrer en relation avec la personne plutôt qu'avec le rôle, vont nous permettre une bien meilleure qualité de vie au travail. De plus, cette relation plus riche permettra sans doute l'expression d'une créativité nouvelle et la recherche de solutions respectueuses des besoins de chacun.

Quelques références pour en savoir davantage sur cette approche :

- ROSENBERG, Marshall, B., Les mots sont des fenêtres ou des murs, (introduction à la communication non violente), Éditions Jouvence, Genève, Suisse, 2005, 271 p.
- ROSENBERG, Marshall, B., La communication non violente au quotidien, Éditions Jouvence, Genève, Suisse, 2003, 91 p.

La communication non violente (CNV)

La communication non violente est une démarche concrète qui permet d'aborder et de résoudre des situations complexes en favorisant la synergie entre les individus et la cohérence dans l'action. C'est un chemin de conscience et de lucidité qui est proposé, et qui génère une communication de qualité avec soi et entre soi et les autres. Pour y arriver, la CNV nous invite à une expression authentique de soi et à une écoute empathique de l'autre, et propose un processus très simple dans son principe en même temps que complexe et puissant pour améliorer radicalement nos communications. Le processus nous aide à sortir du cercle vicieux de la colère, de la vengeance, de la recherche d'un bouc émissaire en nous permettant de reprendre toute la responsabilité de nos sentiments et de nos actes. Par l'expression de nos sentiments et de nos besoins, et une écoute empathique des sentiments et besoins de l'autre, la communication non violente place la qualité de la relation au coeur du processus.

Les quatre étapes du processus :

1. Observation

Par l'observation, nous renforçons notre capacité à voir les situations de manière claire, précise, dénuée de jugement et notre capacité à évaluer sans dénigrer, injurier ou chercher à offenser.

2. Sentiments

La communication non violente nous permet de raffiner notre compréhension de nos propres sentiments et émotions, et d'en prendre l'entière responsabilité. Elle nous permet ainsi d'identifier les jugements et interprétations, et de s'en distancier.

3. Besoins

Nous découvrons que les sentiments sont le révélateur des besoins (aspirations, motivations) qui sont ou ne sont pas comblés. La communication non violente nous invite à prendre en compte ces besoins dans notre relation avec l'autre.

4. Demande

La communication non violente nous invite à demander la coopération et le soutien de façon claire et précise, mais sans exigence.