

Les cahiers du travail social

Une revue éditée par l'IRTS de Franche-Comté

n°93

Communication NonViolente et bienveillante



Les cahiers du travail social

Revue trimestrielle éditée par l'IRTS de Franche-Comté et publiée entre mille et mille huit cents exemplaires, selon le thème et les partenariats.

L'objectif principal et fondateur des cahiers du travail social est la création d'une revue régionale des travailleurs sociaux qui puisse aussi bien rendre compte de recherches de professionnels ou d'universitaires, que présenter un point de vue personnel sur des aspects du travail social et de son évolution ou encore exposer une réflexion personnelle sur une étude de cas.

Pour atteindre cet objectif, le projet éditorial des cahiers du travail social a été principalement construit autour de la publication et de la diffusion des interventions présentées aux journées d'étude de l'IRTS de Franche-Comté, journées pluridisciplinaires organisées plusieurs fois par an, qui répondent à la mission d'animation et de recherche dans les milieux professionnels de l'action sociale par les Instituts Régionaux du Travail Social (Arrêté du 22 août 1986, art. 1 et art. 7).

Destinés à l'ensemble des étudiants et des stagiaires en formation à l'IRTS de Franche-Comté et aux professionnels de l'action sociale, les cahiers du travail social sont devenus un outil pédagogique ouvert aux réflexions et aux témoignages professionnels.

Directrice de publication • Virginie GRESSER

Rédactrice en chef • Isabelle SAUVAGE-CLERC

Comité de lecture • Gérard CREUX, Marc LECOULTRE, Florence NERET, Claire RÉGNIER, Nasséra SALEM, Isabelle SAUVAGE-CLERC

Nous remercions Pierre GUILLAUMOT, président de l'ARTS pour sa lecture attentive et ses précieuses corrections ainsi que Nasséra SALEM pour la coordination de ce numéro. Nous tenons également à remercier Maëva AMIOT, stagiaire, pour la réalisation de la couverture de ce numéro.

Crédit photo • Couverture : © IRTS de Franche-Comté

Imprimé en France par LIG SAS, 58 avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny, 39100 DOLE.
Dépôt légal à parution. ISSN : 1145-0274

Contact

Centre de Ressources Documentaires (CRD)

téléphone : 03 81 41 61 41

courriel : crd@irts-fc.fr



IRTS de Franche-Comté > Les cahiers du travail social

1 rue Alfred de Vigny • CS 52107 • 25051 BESANÇON CEDEX

tél. 03 81 41 61 00 • fax 03 81 41 61 39

www.irts-fc.fr

Communication NonViolente et bienveillante

Les cahiers du travail social n°93 ■ © IRTS de Franche-Comté ■ Juin 2019

Ce numéro est coordonné par Nasséra SALEM, Cadre pédagogique, IRTS de Franche-Comté.

Nasséra SALEM
Éditorial

03-07

1^{re} PARTIE : DE LA CONNAISSANCE...

Françoise KELLER
Les origines de la CNV

11-22

Pascale MOLHO
Pratique de la Communication NonViolente : « S'il te plaît / merci »

23-35

Caroline ADER LAMY
Les besoins et les désirs dans la communication non-violente

37-40

Catherine SCHMIDER
*La Communication NonViolente (CNV) de Marshall Rosenberg
et les systèmes et Cercles Restauratifs, développés par Dominic Barter*

41-63

Thomas D'ANSEMBOURG
Des relations humaines respectueuses de soi et des autres

65-69

2° PARTIE : ...À LA PRATIQUE

Isabelle **FOLLAIN**
Le défi de la Communication NonViolente en entreprise **73-81**

Sandra **LONGIN**
CNV en prison **83-87**

Chrystel **MAYOLLE**
La Communication NonViolente au service de la médiation **89-92**

Catherine **POURCHET**
La CNV dans la formation professionnelle des métiers de la petite enfance **93-100**

Bernadette **COURGEY**
*La Communication NonViolente avec les assistantes maternelles.
Un outil relationnel et d'éducation* **101-105**

3° PARTIE : REGARDS CROISÉS

Henry **VICIANA**
Rêves aux lucioles d'amour (révolution d'amour) **109-113**

Philippe **GODARD**
Bienveillants, encore un effort pour l'émancipation ! **115-122**

Miriam **RASSE**
Communiquer avec un jeune enfant : du corporel au psychique **123-134**

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Éditorial

Nasséra SALEM

Cadre pédagogique, IRTS de Franche-Comté

« La parole reflète l'âme »

Sénèque¹

Ce numéro des Cahiers du Travail Social dédié à la Communication Non-Violente et bienveillante est une première ! Il prend son origine dans la construction et la mise en œuvre d'une journée d'étude « *La Communication Non-Violente : un processus de transformation des relations interpersonnelles et des liens sociaux* ».

Il est nourri de cette réflexion partagée et donne toute sa place à cette approche pertinente dans le champ d'activité qui est le nôtre.

Il est le fruit d'un travail coopératif entre l'équipe coordinatrice et les auteurs, chacun s'engageant à privilégier l'écriture d'articles, dans un rythme de travail déjà bien chargé.

Il s'appuie sur le partenariat de trois structures institutionnelles : l'IRTS de Franche-Comté, la délégation du CNFPT de Franche-Comté et l'Association Com'Unique à Besançon, fédérant les acteurs de la formation, du social, du médico-social, de la fonction publique territoriale et du monde associatif.

« **La Communication NonViolente** » qui devrait résumer la quintessence du travail social, du soin et de l'accompagnement, est la dénomination d'une approche structurée et étayée théoriquement.

Si nous décortiquons les termes qui la composent, nous retrouvons :

1. Sénèque, *Liber de moribus*.

La communication, verbale et non verbale, qui est au cœur de la relation humaine, le mode de liaison essentiel entre les humains comme l'explicite précisément l'article de Miriam Rasse, dans ce numéro. Cependant celle-ci, aujourd'hui, est trop souvent malmenée, ramenée à une simple technique, à des effets de langage, une technique destinée à masquer l'authenticité, la singularité, parfois malheureusement à manipuler.

Non violente : est-il besoin de pointer la dérive violente dans laquelle s'inscrivent les rapports humains aujourd'hui dans notre société que ce soit dans l'espace privé et/ou public ? La violence sociale et politique de ces derniers mois est significative des impasses de la communication, de l'importance de l'écoute et du choix des mots. Comme le dit Albert Camus « Mal nommer un objet c'est ajouter au malheur de ce monde »².

Les discours de rejet, de haine de l'autre, d'intolérance, la difficulté de faire société atteint un tel niveau que le pire est à craindre. « *Violence qui est l'expression des frustrations et des besoins non reconnus, non satisfaits* », comme le rappelle Marshall Rosenberg³ à travers toutes ses publications et conférences. Celui-ci intervenait dans les quartiers difficiles du Bronx, ou d'Afrique du Sud, à l'époque réputés pour les taux de violence et de criminalité.

La visée de ce fondateur de la Communication NonViolente est sociétale, à savoir construire le monde dans lequel nous souhaitons vivre, en favorisant des relations plus humaines, pacifiques et respectueuses entre les personnes, quels que soient le secteur et la population.

Cette préoccupation est reprise plus récemment par Thomas d'Ansembourg et David Van Reybrouck dans leur livre « La paix ça s'apprend »⁴, publication qui fait suite à la montée des actes de terrorisme en France et en Belgique.

C'est d'ailleurs sous l'impulsion et les travaux de Thomas d'Ansembourg que la CNV⁵ connaît un regain d'intérêt, en France et en Europe, depuis quelques années. Cet auteur nous fait l'amitié d'un article dans ce n°93 des Cahiers du Travail Social.

Aussi aborder le thème de la CNV dans un tel contexte relèverait presque d'un acte d'engagement dans le sens où il s'agit de susciter des prises de conscience individuelles et collectives de nos modes de communication et de relations, afin de contribuer à la promotion du vivre ensemble et de la paix dans nos sociétés. Et nous le disons d'autant plus que nous fêtons le jour même de

2. CAMUS Albert, *Œuvres complètes, tome 1, 1931-1944*, Paris : Gallimard, 2006, p. 908.

3. ROSENBERG Marshall B., *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs). Introduction à la Communication NonViolente*, Paris : La Découverte, 1999, 259 p.

4. D'ANSEMBOURG Thomas, VAN REYBROUCK David, *La paix, ça s'apprend ! Guérir de la violence et du terrorisme*, Arles : Actes Sud, 2016, 83 p. (Collection Domaine du possible).

5. CNV : Communication NonViolente.

la journée d'étude, 31 janvier 2018, le 70^e anniversaire de la mort du Mahatma Gandhi, apôtre de la non violence qui a inspiré Marshall Rosenberg ; simple hasard de calendrier, ou clin d'œil de l'inconscient ?

Car soyons convaincus, comme le rappelle Pierre Rabhi, philosophe-paysan que, si chacun fait sa part, c'est toute la communauté qui en bénéficie⁶. L'instauration d'un climat de bienveillance tant prônée, nécessite la mobilisation dans la durée de chacun. Pascale Molho le rappelle clairement : « *Ce qui peut paraître consommateur de temps sur le court terme, en fait gagner sur le long terme* ».

Nous remercions tous les auteurs qui ont accepté d'apporter leur contribution à cette finalité, nous invitant à « relire » nos modes de communication, à réfléchir à d'autres façons d'être avec soi-même et l'autre, pour identifier ceux qui contribuent davantage au vivre ensemble malgré nos différences.

Se sensibiliser, développer une approche de la communication non violente, c'est accepter de s'interroger sur ce que nos propos, nos attitudes, notre non-verbal génèrent pour la personne à qui nous nous adressons.

La CNV nous incite à chercher avant tout à assumer la responsabilité de nos choix et à améliorer la qualité de nos relations avec les autres et avec nous-mêmes.

C'est faire le pari que, par cette remise en question en continu, les situations peuvent évoluer et par-delà, permettre à l'autre aussi de changer, car pris comme sujet dans sa dimension singulière et désirante.

S'inscrire dans une telle démarche c'est abandonner notre croyance de pouvoir changer l'autre, pour au contraire lui reconnaître des besoins, des attentes et l'aider à formuler ses propres demandes. C'est ce qui soutient toutes les approches de participation des bénéficiaires comme l'*empowerment* ou pouvoir d'agir par exemple ! Thomas d'Ansembourg affirme : « *La CNV invite chacun à quitter la position de victime pour retrouver du pouvoir d'agir et redevenir acteur de sa vie, responsable de ses besoins et de ses choix* »⁷.

C'est aussi développer et renforcer l'empathie, une compétence constitutive de la relation d'aide et d'accompagnement. Trop souvent mal définie, galvaudée, cette notion mérite une réhabilitation de manière urgente. « *La puissance de l'écoute empathique* » comme nous le rappelle Catherine Schmider dans son article. Ou encore Marshall Rosenberg, « *L'écoute empathique permet à la personne écoutée de ressentir la connexion avec ce qu'elle a de vivant en elle* »⁸.

La définition de la CNV donnée par l'Association CNV est la suivante : « Plus qu'un processus

6. RABHI Pierre, *La Part du colibri. L'espèce humaine face à son devenir*, Paris : Éditions de l'Aube, 2017, 126 p. (Collection Monde en cours).

7. D'ANSEMBOURG Thomas, *Op. cit.*

8. ROSENBERG Marshall B., *Op. cit.*

ou un langage, la CNV devient au fil du temps une invitation à concentrer notre **attention** sur ce qui est en jeu chez nous et chez l'autre, à réfléchir à notre **intention** : continuer à jouer à « qui a tort, qui a raison ? » ou bien (r)établir le lien ? ». « L'intention de la Communication NonViolente est de créer une qualité de relation et d'empathie, avec soi et avec les autres, qui permet de satisfaire les besoins fondamentaux de chacun, de manière harmonieuse et pacifique. »

Rien d'étonnant à ces objectifs, puisque cette « philosophie de vie », mise au point par Marshall Rosenberg, s'inspire des travaux de Carl Rogers dont il a été élève et collaborateur. Françoise Keller nous rappelle dans son très bel article la question de l'origine et du développement de la CNV.

Ainsi Carl Rogers, psychologue américain, a développé en 1954 une approche centrée sur la personne (ACP), s'inscrivant dans le courant de la psychologie « humaniste » ou positive. Ses objectifs étaient de favoriser les conditions de confiance par une attitude empathique de la part du thérapeute permettant la prise de conscience et le changement chez le patient. Ses travaux, riches et importants, ont fait avancer la question de la relation d'aide en général et de l'empathie en particulier, outils incontournables dans le social comme dans le soin ou l'éducation.

Or, nous savons que la conviction et/ou l'envie qui animent l'intervenant dans son désir de vouloir et de savoir ce qui est bien pour l'autre peut parfois se concrétiser par une dérive hégémonique à son égard. C'est à tout cela que nous devons aiguïser notre vigilance et attention, aujourd'hui au cours de cette réflexion, et demain dans nos pratiques respectives.

Les différents articles présents dans ce numéro tentent dans une première partie de définir la CNV elle-même, de situer l'origine de cette approche, de préciser le processus et la démarche. Décrite comme simple, elle est très loin d'être simpliste, le caractère opératoire du processus ne doit pas la réduire à un outil ou une technique. C'est ce qui en fait la richesse profonde.

Son appropriation, son intériorisation nécessitent qu'elle se déploie dans la durée : avoir le temps, laisser le temps, vivre le temps, les silences pour soi et l'autre... denrée si rare aujourd'hui dans nos vies personnelles comme professionnelles.

La deuxième partie se veut plus pragmatique. Elle se compose de témoignages et de présentation d'expérimentations, afin de donner un large panorama des applications possibles de la CNV dans l'ordre : dans l'entreprise, les prisons, la médiation et enfin la formation d'adultes et l'éducation.

Nous souhaitons que cela contribue à clarifier ce qu'est la CNV, ce qu'elle permet, afin que chacun puisse se faire sa propre opinion sur ce sujet, et en poursuivre

l'approfondissement éventuellement. Ces articles ont pour objectif de nourrir la réflexion critique afin d'envisager aussi les limites de cette approche.

Pour la troisième partie, nous remercions Henry Viciano, Philippe Godard et Miriam Rasse d'avoir accepté de croiser leurs regards de psychanalyste, de pédagogue et de psychologue-formatrice, sur cette approche. Ils questionnent la notion de bienveillance tant utilisée aujourd'hui, afin qu'elle ne devienne pas un mot valise, vidé de son sens.

En guise de conclusion, deux remarques en termes de perspective d'ouverture.

La première concerne les postulats et la démarche de la CNV qui peuvent apparaître comme relevant de l'utopie pour certains. Laissons Françoise Keller répondre à ces critiques bien légitimes, dans son livre « Découvrir la CNV »⁹ : « *La CNV ne rêve pas d'un monde sans tensions, sans conflits. En cela, elle ne propose pas du tout une vision "Bisounours" de la société. Bien au contraire, la CNV s'appuie sur la confiance, basée sur l'expérience, que les désaccords, les tensions, les conflits sont des occasions de croissance, de créativité, d'enrichissement mutuel...* »

Ainsi, La CNV reconnaît les conflits comme inévitables et complexes.

La deuxième remarque : La CNV n'est pas une utopie, puisqu'elle est enseignée depuis plus de 35 ans dans plus de 65 pays à travers le monde, elle ambitionne la clarification et l'amélioration de la communication interpersonnelle.

Il ne faudrait pas, pour autant, oublier les autres dimensions des situations problématiques. Tout ne pourrait s'expliquer ou se traiter à la seule dimension des relations interpersonnelles.

Les conflits, la violence prennent place dans un contexte, dans un système vivant et complexe, composé d'éléments de nature diverse relevant de l'organisation, de l'économie, du socio-politique, de l'institutionnel entre autres, qui entrent en interrelation les uns avec les autres. Ce qui nécessite de resituer de la complexité dans le sujet, comme nous y invite Edgar Morin.¹⁰

Ou pour le dire autrement avec l'aide de Bertolt Brecht et terminer sur une note poétique : « *On dit d'un fleuve emportant tout qu'il est violent, mais on ne dit jamais rien de la violence des rives qui l'enserrent* ». ¹¹

9. KELLER Françoise, *Découvrir la Communication NonViolente*, Malakoff : InterÉditions, 2017, 200 p. (Collection Découvrir).

10. MORIN Edgar, *Introduction à la pensée complexe*, Paris : ESF, 1990, 158 p. (Collection Communication et complexité).

11. BRECHT Bertolt, *Poèmes*, Paris : L'Arche, 1965.

1^{re} PARTIE : DE LA CONNAISSANCE...

Les cahiers du travail social n°93 ■ Communication NonViolente et bienveillante

Les origines de la CNV

Françoise **KELLER**

Consultante en management, coach et formatrice indépendante
en Communication NonViolente

Marshall B. Rosenberg (1935-2015) a mis au point, de manière progressive, le processus de Communication NonViolente (CNV). Regarder les différentes sources qui l'ont inspiré permet de comprendre les multiples facettes de ce processus. Cela nous permet également de mesurer combien cette approche, d'apparence si simple, est en réalité puissante et riche. Cette exploration permet aussi d'éclairer les différents aspects de la CNV et d'éviter bon nombre de malentendus et de simplifications hâtives.

Cet article vise donc à repérer et transmettre les sources qui me semblent essentielles à la compréhension de la CNV. Il n'est pas structuré de manière chronologique mais vise plutôt à mettre en valeur les différents courants qui sont à l'origine de la CNV. J'y reprends certains éléments présents dans mon dernier livre¹ paru chez InterEditions en 2017, enrichi de la synthèse réalisée en 2018 par Isabelle Padovani². Je fais le vœu qu'un chercheur, une chercheuse, ait le goût d'approfondir cette question, pendant qu'il existe encore un certain nombre de professionnels et de personnes ayant côtoyé directement Marshall B. Rosenberg.

Dans la suite de cet article « Marshall » signifiera « Marshall B. Rosenberg ».

La mission de toute une vie

La première chose qui m'impressionne en lisant les différents ouvrages de Marshall, c'est de mesurer à quel point la mise en œuvre de ce processus de la CNV est l'œuvre de toute une vie, l'expression d'une mission de vie personnelle, qui est née vers 8 ans et qui s'est poursuivie toute une

1. KELLER Françoise, *Découvrir la Communication NonViolente*, Paris : InterEdition, 2017, 208 p.

2. PADOVANI Isabelle, *Les origines de la Communication NonViolente*, Kleinbödingen (Suisse) : Club CNV, 2018, 60'. Disponible sur : <http://communication.kneo.me/shop/view/CNV-A-0001>

vie durant. Marshall écrira par exemple dans son livre majeur³ : « Mon intérêt pour ces questions s'est éveillé dans mon enfance, au cours de l'été 1943, lorsque ma famille s'est établie à Détroit, dans le Michigan ».

La deuxième chose marquante, c'est le fait que la CNV est l'histoire d'une puissante synchronicité : l'histoire familiale et personnelle d'un homme, l'émergence de la psychologie humaniste et de nouveaux travaux en sociologie, la filiation aux mouvements non-violents qui commencent à faire leurs preuves, l'enracinement dans les cultures et les spiritualités du monde, ainsi que la grande histoire : celle de la Shoah et des prises de conscience qui en ont découlé.

Marshall B. Rosenberg, un homme qui apprend de son histoire familiale et personnelle

La première étape de la CNV est **l'observation**. Marshall a souvent cité cette phrase de Krishnamurti : « Observer sans évaluer est une des plus hautes formes de l'intelligence humaine ».

C'est aussi des observations faites par Marshall qu'est né le processus CNV !

Dès son enfance, Marshall observe deux réalités qui l'interpellent et vont orienter toute sa vie :

- Il est témoin de disputes à l'école, de violences urbaines, d'émeutes qui font une trentaine de victimes dans son quartier en 1943, et de propos antisémites. Il souffre de ces expériences et se questionne sur le fait que des êtres humains puissent ressentir de la joie à vivre de telles violences (ce qu'il observe pourtant chez ses camarades de classe par exemple). Il observe que, dans de telles circonstances, il perd sa joie, se coupe de ses émotions, apprend à se détester et à devenir invisible.
- D'un autre côté, il observe la joie de son oncle Julius, prenant soin de sa grand-mère. Il dira de Julius dans l'épilogue de son livre⁴ : « Il avait acquis cette remarquable capacité de donner avec bienveillance ». Il écoute avec attention les histoires familiales relatives à la générosité de sa grand-mère maternelle, Anna Satovsky Wiener, et termine son ouvrage par cette phrase : « C'est ainsi que j'achève ce livre en rendant hommage à ma grand-mère, qui pratiquait la Communication NonViolente sans l'avoir jamais apprise ».

La mise en lumière du processus de CNV se fera ensuite progressivement à partir des années 60 avec un processus continu d'expérimentations, d'observations et de réajustements : dans la relation

3. ROSENBERG Marshall B., *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*. Introduction à la Communication NonViolente, Paris : La Découverte, 1999, 259 p.
4. *Ibid.*

thérapeutique, en travaillant dans les écoles et avec les gangs de rue, dans les différents séminaires et rencontres dans environ 25 pays, sur tous les continents.

Devenu un moment chauffeur de taxi pour assurer sa sécurité financière, il profite de cette période pour observer les personnes et affiner ses recherches. Avec son humour habituel, il dira avoir donné ses meilleures séances d'accompagnement lorsqu'il était chauffeur de taxi !

Ces anecdotes donnent des clefs essentielles de ce qu'est la CNV :

- La CNV met des mots sur des compétences naturelles qui existent chez les êtres humains et que nous savons mettre en œuvre dans certaines circonstances. Elle s'appuie sur notre élan naturel à prendre soin, à aimer, à contribuer au bien-être de tous, quand bien-même nous n'y sommes pas obligés.
- La CNV cherche à repérer les habitudes qui nous coupent de ces compétences naturelles et à les transformer pour retrouver ce qui nous donne de la joie.

Pour Marshall B. Rosenberg, la **bienveillance**, qu'il définira comme « un échange avec autrui motivé par un élan du cœur réciproque », est à la fois une conviction et un but :

- Parce qu'il l'a observée en lui et autour de lui, il a la **conviction** que la bienveillance est naturelle, que notre nature est de vouloir contribuer au bien-être d'autrui.
- Il se donne le **but** d'aider les êtres humains à adopter un comportement de bienveillance auquel ils aspirent.

La CNV dans l'émergence de la psychologie humaniste

Pour atteindre ce but, Marshall se tourne d'abord vers la psychologie. En 1961 il obtient son doctorat en psychologie clinique à l'Université du Wisconsin-Madison. En 1966, le jury américain de psychologie professionnelle lui décerne le titre honorifique de *diplomate status* en psychologie clinique.

En 1960, il rencontre le psychologue **Carl Rogers (1902-1987)** et rejoint son équipe de recherche sur la relation d'aide. Carl Rogers et son groupe de recherche bouleversent la pratique de la psychologie et mettent en évidence trois postures qui aident les personnes à guérir⁵ : **l'empathie**, **l'authenticité** et **l'équivalence** entre l'accompagnant et l'accompagné. C'est le développement de **l'approche centrée sur la personne**. Avec Carl Rogers, une nouvelle approche de la relation d'aide est en train de naître : le thérapeute s'investit dans la relation avec le patient pour mieux l'accompagner. Il part du principe que le patient

5. ROGERS Carl, *Le développement de la personne*, Malakoff : InterÉditions, 2018, 274 p.

possède les ressources pour se développer lui-même : pour peu qu'il bénéficie d'un contexte favorable, il développe son empathie et son authenticité. Cette posture influence profondément celle que Marshall transmet dans la CNV. **Thomas Gordon** (1918-2002), psychologue et docteur en psychologie clinique, fait également partie de cette équipe. Ce dernier crée la méthode Gordon⁶, qui repose sur trois piliers : **l'écoute active, l'affirmation de soi et la résolution de conflit sans perdant.**

Des liens étroits existent donc entre les approches de ces trois psychologues : Carl Rogers, Thomas Gordon et Marshall B. Rosenberg.

Dix questions pour créer une relation d'aide, Carl Rogers :

Puis-je arriver à être d'une façon qui puisse être perçue par autrui comme étant digne de confiance, comme sûre et conséquente au sens le plus profond ?

Mon expression de moi-même peut-elle être telle que je puisse communiquer sans ambiguïté l'image de la personne que je suis ?

Suis-je capable d'éprouver des attitudes positives envers l'autre : chaleur, attention, affection, intérêt, respect ?

Puis-je avoir une personnalité assez forte pour être indépendant de l'autre ?

Ma sécurité interne est-elle assez forte pour lui permettre, à lui, d'être indépendant ?

Puis-je me permettre d'entrer complètement dans l'univers des sentiments d'autrui et de ses conceptions personnelles et les voir sous le même angle que lui ?

Suis-je capable d'accepter toutes les facettes que me présente cette personne ?

Suis-je capable d'agir avec assez de sensibilité dans cette relation pour que mon comportement ne soit pas perçu comme une menace ?

Puis-je le libérer de la crainte d'être jugé par les autres ?

Suis-je capable de voir cet autre individu comme une personne qui est en devenir ou vais-je être ligoté par son passé et par le mien ?

Marshall s'inspire également des travaux d'**Abraham Maslow**⁷ sur les **besoins fondamentaux**. À noter qu'Abraham Maslow questionne, lui-même, la représentation pyramidale qu'il a faite à un moment de sa vie. Les mouvements travaillant avec les plus pauvres expérimentent également que cette vision pyramidale ne reflète pas ce qui se vit par exemple dans les bidonvilles. L'écoute et l'expression des besoins fondamentaux sont au cœur de la pratique de la CNV. Pour refléter au mieux son expérience et celle des personnes qu'il accompagne et forme partout dans le monde, Marshall choisit de transmettre des listes de

besoins, non exhaustives et non hiérarchisées, réparties par exemple en plusieurs catégories : autonomie, célébration, intégrité, interdépendance, besoins physiologiques, communion spirituelle.

6. GORDON Thomas, *Relations efficaces : comment construire et maintenir de bonnes relations*, Paris : Marabout, 2011, 219 p.

7. MASLOW Abraham, *Vers une psychologie de l'Être*, Paris : Fayard, 1972, 269 p.

Un des apports spécifiques de la CNV est la mise en évidence de l'impact de la satisfaction des besoins sur les jugements, l'état émotionnel et les sentiments, les choix inconscients et conscients posés par chacun. Marshall met en évidence l'aspect tragique d'agir sans avoir conscience de ses besoins et la manière dont la prise en compte des besoins de chacun favorise le dialogue, le vivre ensemble et la réconciliation.

Marshall rencontre également **Eugène T. Gendlin** (1926-2017). Ce dernier met en évidence une sagesse des **sens corporels** (*felt sense*), une perception globale accessible depuis le corps et échappant au mental, et met au point l'approche du **focusing**⁸. Cette dimension corporelle et énergétique de la CNV, qui conduit Marshall à porter une attention particulière aux émotions et sentiments, n'est pas facilement transmise dans les ouvrages écrits. Il s'agit pourtant d'une dimension essentielle de l'auto-empathie, de l'expression authentique et de l'écoute empathique proposées en CNV. Marshall disait à ce propos : « Si vous voulez découvrir le fondement préverbal de l'empathie en CNV, faites du focusing ! ».

Voici un extrait d'une conférence de Marshall B. Rosenberg⁹ qui illustre cela :

« **L'empathie, c'est une qualité de présence**, une présence pleine à ce qui est vivant dans la personne à ce moment précis, en ne ramenant rien du passé. Plus on connaît la personne, plus il peut être difficile d'être en empathie. Plus vous aurez étudié la psychologie, plus il va être difficile de vraiment témoigner de l'empathie, parce qu'il ne faut vraiment amener aucune pensée du passé ni analyser celle ou celui qu'on écoute. Si vous avez pratiqué le surf, vous allez probablement être meilleur dans l'écoute empathique, parce que vous aurez vraiment inscrit dans votre corps ce dont il s'agit concernant l'empathie : il s'agit d'être présent et de suivre l'énergie qui vient de la personne, de la même façon que le surfer suit la vague qui le porte. Ce n'est ni une compréhension mentale, ni une classification dont il s'agit. **Dans l'empathie, vous ne parlez pas du tout. Vous parlez avec les yeux, avec votre corps.** Si vous prononcez quelques mots, c'est parce que vous n'êtes pas totalement sûr d'être avec l'autre ; alors peut-être que vous allez prononcer quelques mots. Mais les mots eux-mêmes ne sont pas l'empathie. L'écoute empathique permet à la personne écoutée de ressentir la connexion avec ce qui est vivant en elle. »

Dans un tout autre registre, Marshall s'est également inspiré du professeur de psychologie à l'université du Michigan, **Milton Rokeah**¹⁰ (1918-1988), qui travaille sur les structures de valeurs et leur impact sur les personnes, les croyances et les systèmes. Marshall s'intéresse notamment

8. GENDLIN Eugène T, *Le focusing, au centre de soi*, Paris : Éd. de l'Homme, 2006, 170 p.

9. Définition de l'empathie donnée par Marshall Rosenberg en février 2003, traduit par Godfrey Spencer et Pascale Molho. Disponible sur : <http://nvc-europe.org/SPIP/IMG/mp3/empathie.mp3>

10. ROKEACH Milton, *The Nature of Human Values*, New York : The Free Press, 1973, 438 p.

à ses travaux sur les religions. J'ai entendu Marshall dire qu'il ne concevait pas l'idée de parler de l'humain, sans prendre en compte l'expérience des grands spirituels.

Milton Rokeach a étudié huit des principales religions de la planète dans le but de découvrir si les pratiquants assidus de ces religions témoignaient d'une plus grande compassion que ceux qui ne pratiquaient aucune religion. Cette étude met en évidence trois observations. Les huit religions ont des niveaux de compassion moyens équivalents. Ces niveaux sont inférieurs au niveau moyen des personnes sans affiliation religieuse. Dans les religions, un sous-groupe d'environ 12% de pratiquants assidus manifeste une compassion dépassant de loin celle des non-pratiquants.

Marshall B. Rosenberg souhaite donc mettre en avant les compétences de ce pourcentage de personnes douées de compassion dans chaque religion. Il s'attache alors à relire ses travaux et ses recherches avec des personnes venant des différentes traditions spirituelles. Une religieuse chrétienne fera partie de l'équipe qui crée le Centre pour la Communication NonViolente. Au Moyen-Orient, il travaille avec des musulmans, des juifs et des chrétiens. Il est invité par différentes communautés bouddhistes. Il tient à mettre en évidence des compétences relationnelles qui permettent à chacun d'évoluer dans sa tradition spirituelle. Il est par ailleurs très critique avec la manière dont les religions et les organisations religieuses ont pu transmettre aussi une logique de domination et un langage coupé de la vie.

La CNV, la pédagogie et la sociologie

Marshall prend aussi du recul avec la pratique de la psychologie clinique, grâce à la rencontre d'un enseignant en sociologie, le **Professeur Michael Hakeem**. Ce dernier, qu'il remerciera chaleureusement dans ses ouvrages, lui fait prendre conscience des limites scientifiques de la psychiatrie et des dangers sociaux et politiques de donner trop de pouvoir à une approche pathologique de l'être humain. Il mesure combien la psychologie clinique et la psychiatrie peuvent contribuer à une norme sociale en posant des étiquettes sur les personnes qui sortent de la norme, ceci ne contribuant ni à leur inclusion dans la société, ni à leur guérison.

Il décide alors d'arrêter d'écrire des rapports sur ses patients. Puis, après avoir consulté sa femme et ses enfants, il choisit de cesser la pratique de son métier de psychologue clinicien pour pratiquer une psychologie différente, fondée sur une perception de ce à quoi la vie nous invite en tant qu'êtres humains et une connexion directe au vécu des personnes, en amont de tout étiquette.

À la fin des années 60, il est invité par le gouvernement fédéral à faire des médiations dans des écoles du sud des États-Unis, où se vivent beaucoup de violences raciales.

Il s'investit dans les écoles, explore les manières de transmettre qui prennent en compte les individualités¹¹, travaux d'une étonnante actualité. Il s'inspire également des travaux du pédagogue brésilien **Paulo Freire**¹². Ce dernier travaille à l'alphabétisation des plus pauvres et lutte contre une forme de pédagogie qui contribue à des relations de domination et de soumission. On retrouve dans la CNV cette intention exprimée par Paulo Freire : « Le but de l'éducateur n'est plus seulement d'apprendre quelque chose à son interlocuteur, mais de rechercher avec lui, les moyens de transformer le monde dans lequel ils vivent ».

Il travaille également avec les gangs de rue, pour les aider à trouver d'autres solutions que la violence. Par exemple, le gang d'**Al Chapelle** aidera Marshall à affiner la manière dont la CNV peut contribuer au changement social.

La filiation aux mouvements non-violents

Marshall B. Rosenberg hésite beaucoup sur l'appellation du processus qu'il est en train de mettre au point. Il l'appelle d'abord « à partir de maintenant... »¹³, titre d'un ouvrage fondateur dans lequel il exprime ses choix de vie et sa motivation profonde à vivre la CNV. Il choisit finalement le terme de **Communication NonViolente** en constatant, lors d'une conférence aux États-Unis, que le terme de « communication non-violente » attire les personnes qui sont engagées à faire évoluer la société : c'est précisément ce type de public à qui il souhaite s'adresser.

Malgré les frustrations liées à cette appellation (qui ne dit pas tout ce qu'est la CNV), Marshall choisit de garder ce terme de « communication non-violente », également pour s'inscrire dans l'histoire de la non-violence à la suite de Gandhi et Martin Luther King.

C'est Mohandas Karamchand Gandhi qui a offert à l'Occident le mot « non-violence » en traduisant en anglais le terme sanscrit « *ahimsa* », qui est usuel dans les textes des littératures hindouiste, jaïniste et bouddhiste. Il est formé du préfixe privatif « a » et du substantif « himsa » qui signifie le désir de nuire, de faire violence à un être vivant. L'ahimsa est la reconnaissance, l'apprivoisement, la maîtrise et la **transmutation du désir de violence** qui est en l'homme et qui le conduit à vouloir écarter, exclure, éliminer, meurtrir autrui. Le terme « ahimsa » ne signifie pas la négation de la violence mais sa transformation. Il n'y a pas de terme en français ou en anglais qui permette d'introduire

11. ROSENBERG Marshall B, *Diagnostic Teaching*, Seattle : Special Child Publications, 1968, 125 p.

12. FREIRE Paulo, *Pédagogie des opprimés*, Paris : Maspéro, 1974, 202 p.

13. ROSENBERG Marshall B, *From Now On : without Blame and Punishment*, Saint Louis : Community Psychological Consultants, 1976.

cette notion sans y mettre une négation, ce qui ne reflète pas complètement le sens originel de ce mot. « Le terme ahimsa n'est pas réellement négatif... il suggère quelque chose de profondément positif, qui ne saurait être nommé directement. Sorte de double négation, il désigne en fait quelque chose de si singulier que nos mots manquent de force pour le restituer tout à fait ».¹⁴

Pour Gandhi, la non-violence est à la fois un travail intérieur individuel et une action collective pour transformer les structures économiques et politiques de la société.

Nous retrouvons dans la CNV quatre piliers de la pratique gandhienne de la non-violence : reconnaître et transformer la violence humaine ; viser l'intention de servir la vie de tous ; associer au travail individuel une dimension culturelle et sociale ; ancrer l'action dans une démarche intérieure.

La relecture de la Shoah

Marshall B. Rosenberg est d'origine juive. Il est profondément affecté par la violence de la Shoah. Avec son nom Rosenberg, il se confronte à l'antisémitisme à l'école. Il subit aussi des insultes lorsque Alfred Rosenberg, dirigeant nazi, est condamné à mort au procès de Nuremberg. Ces expériences choquent Marshall. Il fait partie des chercheurs qui ont voulu comprendre comment des hommes et des femmes ordinaires, bienveillants avec leurs proches, ont accepté de contribuer à la Shoah. Comment un homme comme Rudolf Höss¹⁵ peut-il dire « J'ai passé à Auschwitz les plus belles années de ma vie, je m'entendais bien avec ma femme, j'avais quatre enfants que j'aimais beaucoup » et ajouter « En même temps j'avais un métier bien difficile, vous savez, il fallait que je fasse disparaître, que je brûle 10 000 corps par jour et ça c'était difficile, vous savez ? ».

Marshall lit tous les ouvrages parus en anglais sur la Seconde Guerre mondiale, explore la manière dont la CNV pourrait permettre un dialogue de réconciliation et de guérison avec un homme comme Hitler. Il est profondément influencé par les travaux d'**Hannah Arendt**, les écrits d'**Etty Hillesum**¹⁶ et les analyses du **procès**

d'**Eichman**. Tous ces travaux l'aident à identifier les formes de langage et de pensée qui favorisent la violence : les jugements, les exigences, le déni de responsabilité, les punitions et récompenses...

Il s'inspire également des travaux de **Victor Frankl**¹⁷. Après avoir survécu à trois années en camp de concentration et avoir vu d'autres personnes mourir, ce dernier constate que le fait de

14. NAGLER Michael, *The Search for a Nonviolent Future*, Maui : Inner Ocean Publishing, 2004, 336 p.

15. Je tiens cette anecdote de Boris Cyrulnik. Je la reprends ici car elle me semble illustrer tout à fait le questionnement de Marshall B. Rosenberg.

16. HILLESUM Etty, *Une vie bouleversée : journal 1941-1943*, Paris : Le Seuil, 1995, 360 p.

17. FRANKL Victor, *Nos raisons de vivre : à l'école du sens de la vie*, Paris : InterEditions, 2009, 192 p.

donner du sens à sa vie, même dans des circonstances terribles, augmente la capacité de résilience des personnes. Victor Frankl expérimente que tout peut être pris à un homme sauf une chose, l'ultime liberté des hommes, celle de choisir son attitude quelle que soit la situation. C'est également l'expérience d'Hannah Arendt. Victor Frankl crée la **logothérapie**, la thérapie par le sens, après avoir expérimenté la puissance de vie qui émerge quand la personne est capable de se relier au sens de sa vie. Victor Frankl et Marshall B. Rosenberg se rejoignent dans la conviction et l'expérience que le fait de consacrer sa vie à « donner », à « contribuer au bien-être d'autrui » plutôt qu'à « prendre » augmente notre humanité, donne un sens à notre vie plus essentiel que la recherche du bien-être et du bonheur.

Une vision sociétale

Marshall B. Rosenberg ne souhaite pas s'arrêter à une démarche thérapeutique. Pour lui, l'être humain est un être de relation qui a en lui les compétences pour vivre les relations. Il souhaite que ces compétences deviennent conscientes et accessibles à tous et contribuent à un changement sociétal.

Il s'informe aussi sur les travaux de **Max Neef**¹⁸, politicien et économiste chilien, lauréat du prix Nobel alternatif. Max Neef met en évidence le fait que le développement humain, dans toutes les cultures, repose sur neuf besoins fondamentaux : la subsistance, la protection, l'affection, la compréhension, la participation, l'oisiveté au sens de loisirs, la créativité, l'identité et la liberté. Il montre comment chaque communauté humaine crée une culture qui privilégie certains besoins humains et certaines stratégies pour les satisfaire.

Tout en mettant au point ce processus de CNV, Marshall parcourt le monde entier et transmet ce processus dans une soixantaine de pays de tous les continents pour en vérifier le caractère universel. Il observe que, partout, ce processus est particulièrement pertinent et utile.

Pour Marshall B. Rosenberg, il devient également de plus en plus clair que la dépression est la conséquence d'un système, d'une manière de penser, d'une incapacité à prendre en compte les différences, d'un fonctionnement sociétal très développé dans le monde depuis des millénaires. Ce fonctionnement sociétal cherche à définir une norme, à contrôler les personnes pour qu'elles soient conformes à cette norme, et qui punit, ou exclut, de diverses manières celles et ceux qui ne sont pas conformes. Ce fonctionnement systémique n'aide pas les personnes à se relier à leurs motivations profondes et peut les amener à la dépression.

18. MAX-NEEF Manfred A, *Human Scale Development : conception, application and further reflections* [en ligne], New York : The Apex Press, 1991, 114 p. Disponible sur : <http://www.nonfixe.nl/wp-content/uploads/2016/07/max-neef-Human-Scale-Development.pdf>

Il a conscience que la CNV vise à modifier notre culture, imprégnée de violence. Il s'inspire par exemple des travaux de l'auteur et théologien **Walter Wink**¹⁹. Walter Wink montre combien notre compréhension de la vie et du monde, notre représentation de notre nature humaine et de ce qu'est une bonne vie, l'histoire du monde qui nous est racontée, sont imprégnées de l'idée que les forces du bien doivent vaincre les forces du mal, que nous avons besoin d'être dominés par des hommes qui savent dire ce qui est bon et ce qui est mauvais. Pour Marshall B. Rosenberg, cette explication du monde génère beaucoup de violence dans notre manière de penser, de parler et d'agir.

La CNV n'est donc pas simplement une démarche de développement personnel. Elle vise donc à une transformation systémique de la société et de nos cultures. Elle cherche à transmettre à tous les compétences relationnelles nécessaires pour vivre et développer son pouvoir.

Une vision de la spiritualité

Pour Marshall B. Rosenberg, la CNV a une dimension spirituelle au sens où elle aide les personnes à avoir conscience de ce à quoi elles aspirent, à cultiver leur élan naturel à contribuer au bien-être les uns des autres, à prendre en compte la dimension spirituelle, ou nos valeurs les plus chères, que la société de consommation tente de nous faire oublier.

Il s'inspire des travaux de **Ken Wilber** et souhaite que la CNV contribue à une spiritualité transformative. Ken Wilber distingue en effet deux formes de spiritualité. En offrant des mythes, des histoires, des rituels, la **spiritualité translative** aide à trouver du sens et à endurer les revers et les blessures de l'existence. Elle ne change pas le niveau de conscience de la personne. Elle aide à mieux supporter le monde sans offrir ni transformation radicale ni libération. Elle ne pousse ni à l'action ni à l'engagement. Cette spiritualité donne une légitimité au moi, mais ne suffit pas à transformer les personnes et le monde. La **spiritualité transformative** permet une libération profonde et authentique, transforme le fondement de la conscience elle-même, pulvérise la conscience d'un moi séparé. Elle pousse à l'action à partir d'un lieu de conscience et de spiritualité.

La CNV au delà de Marshall B. Rosenberg

À la fin des années 1980, Marshall crée le CNVC²⁰, *Center for Nonviolent Communication*.

Il en est le directeur pédagogique jusqu'en 2011.

19. WINK Walter, *The Powers That Be : Theology for a New Millennium*, New York : Doubleday, 1999, 240 p.

20. <http://cnvc.org>

Le Centre pour la Communication NonViolente (CNVC) est une organisation mondiale qui soutient l'apprentissage et le partage de la Communication NonViolente (CNV). Il aide les personnes à résoudre pacifiquement et efficacement les conflits dans des contextes personnels, organisationnels et politiques.

Le CNVC est responsable de l'intégrité du processus de la CNV. Il est aussi un point de convergence d'informations et de ressources liées à la CNV, y compris la formation, la résolution des conflits, les projets et les services de conseil en organisation. La mission du CNVC est de contribuer à des relations humaines plus durables, compatissantes et « au service de la vie » dans les domaines du changement personnel, des relations interpersonnelles et des systèmes et structures sociaux, tels que les entreprises/économie, l'éducation, la justice, les soins de santé et la paix. Les travaux de la CNV sont en cours dans plus de 65 pays et se développent, affectant la vie de centaines de milliers de personnes dans le monde.

En France le réseau CNV, en forte évolution, est représenté par différentes associations interconnectées dont les plus importantes sont : l'association des formateurs certifiés par le CNVC (cnvformations.fr), l'association ACNV (cnvfrance.fr), l'association Déclic CNV Éducation (declic-cnveducation.org), le réseau de l'accompagnement individuel avec la CNV (ai-cnv.com), l'équipe de certification francophone (cnv-certification.com).

Marshall a validé de son vivant le processus de certification des personnes habilitées à transmettre la CNV selon sa vision. Depuis 2019, en Europe francophone, ce logo (marque déposée) signale que les professionnels habilités à l'utiliser sont certifiés en CNV selon un processus spécifique évaluant leurs compétences et leur positionnement intérieur en intégrité avec les enseignements de Marshall B. Rosenberg.

En conclusion

Au carrefour de différents courants et expériences, la CNV est un processus que Marshall B. Rosenberg avait lui-même du mal à décrire et à nommer.

En relisant les différentes influences de Marshall B. Rosenberg, nous voyons que la CNV cherche à contribuer à la paix et à la réconciliation dans le monde en offrant un processus :

- concret, pratique, accessible à tous, « à partir de 7 ans » ;
- indépendant des cultures et des religions ;
- permettant une prise de conscience et une transformation personnelle ;
- permettant, au delà des changements individuels, une transformation de la société et des systèmes.

La CNV intègre :

- **une orientation de la conscience** : une invitation à poser notre attention là où nous avons le plus de chance d'obtenir ce que nous recherchons ;

- **un langage** : une compréhension, pour autrui et pour nous-même, de l'impact des mots sur la souffrance ;

- **une communication** : des compétences pour savoir demander ce que nous voulons et écouter les autres, y compris dans les désaccords, et pour aller ensemble vers des solutions satisfaisantes pour tous ;

- **une direction, une orientation de vie** : une aspiration à faire du reste de notre vie une expérience davantage respectueuse de nous et des autres avec les ressources qui sont les nôtres ;

- **une manière d'influencer la société** : un exercice du « pouvoir avec les autres » plutôt que du « pouvoir sur les autres ».

La CNV développe nos compétences à **être en lien avec soi**, à **s'exprimer avec authenticité** et à **écouter l'autre avec empathie**. Elle favorise des relations et des systèmes où les besoins de chacun sont pris en compte de manière durable.

La CNV intègre toutes les dimensions de l'être humain : ses besoins humains fondamentaux et leur impact sur ses pensées, ses sentiments ; sa capacité à observer ; le développement de son pouvoir d'agir et de sa liberté de choix à travers ses demandes.

Pratique de la Communication NonViolente : « s'il te plait / merci »

Dr Pascale **MOLHO**

Formatrice certifiée du Centre pour la Communication
NonViolente (cnvc.org)

*« Nous avons appris à parler mais
pas à communiquer »*

Marshall B. Rosenberg¹

Intervenant depuis plus de 20 ans en milieu professionnel notamment dans le secteur social et de la santé, j'ai pu mesurer la souffrance au travail en lien avec les conflits et la difficulté à dire. La demande d'intervention est croissante, en parallèle avec la dégradation des conditions de travail, notamment en termes de manque de personnel et de modes de management.

Cet article vise à transmettre les bases de la pratique de la CNV à l'intention des personnes travaillant en institution, dans le champ du travail social où la relation est prioritaire, et concerne tout autant les managers que les personnes travaillant sur le terrain. Ses applications sont vastes, que ce soit dans le domaine de l'éducation (voir le site de l'association Déclic CNV Éducation², de la justice (formation à la médiation CNV), du secteur associatif, de l'entreprise au sens large, de la famille, du couple. La CNV s'inscrit dans le courant de la résolution non-violente des conflits, et est utilisée dans les zones de conflit, notamment en Afrique³.

1. ROSENBERG Marshall B., *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs). Introduction à la Communication NonViolente*, Paris : La Découverte, 1999, 259 p.

2. <https://declic-cnveducation.org/>

3. ROSENBERG Marshall B., *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*, Chêne-Bourg, Saint-Julien-en-Genevois : Jouvence éditions, 2017, 253 p.

Qu'est ce que la CNV ?

Il n'est en pas si facile de définir ce qu'est la CNV, ayant entendu Marshall B. Rosenberg (son créateur) lui-même dire qu'il ne savait pas !

C'est en effet une recherche sur ce qui nous sépare de notre bienveillance naturelle, nous sépare les uns des autres et est source de beaucoup de souffrance et de violence évitable.

À partir de ses découvertes, Rosenberg a élaboré une pratique permettant de retrouver un langage et une attitude conforme à notre nature véritable par opposition au conditionnement.

L'originalité et la puissance de la démarche tiennent à sa simplicité : 4 étapes, encadrées et sous tendues par un rappel constant à l'intention.

Prenant la suite de l'article très complet de Françoise Keller sur les origines de la CNV, et dans un souci de continuité, je reprends les grandes lignes de ce qu'est la CNV :

- **une orientation de la conscience** : une invitation à poser notre attention là où nous avons le plus de chance d'obtenir ce que nous recherchons ;

- **un langage** : une compréhension, pour autrui et pour nous-même, de l'impact des mots sur la relation et la souffrance ;

- **un mode de communication** : des compétences pour savoir demander ce que nous voulons et écouter les autres, y compris dans les désaccords, et pour aller ensemble vers des solutions satisfaisantes pour tous ;

- **une direction, une orientation de vie** : une aspiration à faire du reste de notre vie une expérience davantage respectueuse de nous et des autres avec les ressources qui sont les nôtres et plus enrichissante ;

- **une manière d'influencer la société** : un exercice du « pouvoir avec les autres » plutôt que du « pouvoir sur les autres ».

La CNV développe nos compétences à **être en lien avec soi**, à **s'exprimer avec authenticité** et à **écouter l'autre avec empathie**. Elle favorise des relations et des systèmes où les besoins de chacun sont pris en compte de manière durable.

Au cœur de la pratique, la question de l'intention

La plupart des conflits ont pour objet une opinion, une façon de voir les choses ou une stratégie relative à un projet. Ils sont fondés sur un désaccord, sur le désir d'imposer son point de vue, de convaincre, et donc de démontrer qui a tort, qui a raison, et ne trouvent pas d'issue tant que les échanges restent sur ce plan. Il y a un antagonisme fondamental entre la crispation sur le fait de vouloir avoir raison, et l'ouverture au point de vue d'autrui sans laquelle aucune résolution n'est possible.

La CNV propose **un changement de paradigme radical : donner priorité à la qualité de la relation par rapport au résultat**. C'est évidemment choquant de prime abord dans une société conditionnée par l'obtention d'un résultat, la rapidité et l'efficacité, y compris en tant que médecin ! Et pourtant le plus court chemin vers l'efficacité passe par la relation, c'est à dire l'écoute attentive des enjeux, des besoins que chacun défend sous sa vision. Les démarches d'intelligence collective (3) placent la CNV au centre des dispositifs, dans le but d'instaurer un climat de confiance permettant à la parole de chacun de s'exprimer et d'être entendue.

La proposition de la CNV est, à chaque fois que nous abordons une relation de se poser la question : est-ce que je cherche à avoir raison, à convaincre, ou suis-je sincèrement disponible et intéressé de rencontrer mon interlocuteur, d'entendre son point de vue, dans la confiance qu'il en résultera quelque chose de fécond pour la coopération ?

La CNV vise le long terme. Ce qui peut paraître consommateur de temps sur le court terme, en fait gagner sur le long terme. Sur quelles bases est ce que je veux fonder mon mode de management, ou mon mode d'accompagnement ? Sur la domination, ou bien la coopération, la responsabilisation ?

Une sensibilité et une attention au langage

Un langage qui ferme au dialogue

Nous avons tous l'expérience d'attitudes et de mots qui blessent, qui nous ferment au dialogue et à la coopération. Il peut s'agir de mots que nous recevons ou que nous nous disons à nous-mêmes, nous plongeant dans la démotivation, voire l'impuissance. Ils réveillent en général nos réactions de défense : fuite, lutte, inhibition ou repli sur soi.

Rosenberg a identifié **3 grandes catégories de freins au dialogue et à la coopération** :

1- **les jugements**, diagnostics, étiquettes, comparaisons, généralisations :

Exemples :

- « Vous êtes toujours en retard » (*généralisation*)
- « Vous êtes trop lent » (*jugement, diagnostic*)
- « Avec votre collègue c'est différent, elle est beaucoup plus gentille.... » (*comparaison*)
- « Vous avez un problème d'autorité, vous ne savez pas vous faire respecter » (*analyse, diagnostic*)
- « Il est vraiment insensible » (*jugement*)

Notons que les étiquettes relatives aux rôles hiérarchiques sont également souvent des freins au dialogue, tant les peurs sont présentes, alimentées par le système pyramidal.

2- **les exigences**, et le recours à des motivations telles que menaces ou sanctions, récompenses ou promotions, culpabilisation, honte :

- « Vous n'avez pas le choix, c'est comme ça »
- « Je suis déçue que vous me disiez non, je pensais pouvoir compter sur vous »
- « On m'avait pourtant dit que vous étiez quelqu'un de compréhensif »

3- **le déni de responsabilité** de nos choix, pensées, sentiments ou actions :

- « *Ce n'est pas de ma faute, je n'y suis pour rien* »
- « *C'est le règlement, je suis obligé de* »

Ou bien quand vous vous adressez à un collaborateur ou collègue qui vous répond « *On a toujours fait comme ça, ce n'est pas vous qui allez nous dire comment faire notre travail* »

Sentez-vous à quel point ces expressions, ces manières de communiquer sont peu propices à la coopération, et de nature à décourager les meilleures volontés ?

C'est pourtant ce qui se passe notamment dans les hôpitaux ou de jeunes infirmières perdent leur motivation en moins de deux ans, lassés d'être déplacées d'un service à un autre et d'entendre que c'est comme ça, qu'elles n'ont pas le choix, et d'avoir l'impression de subir une autorité injustifiée.

Un langage qui ouvre au dialogue

Comment passer de ces mots qui ferment, que Rosenberg désigne comme un langage aliénant, qui nous coupe de la vie, nous affaiblit, (il utilise le chacal comme langage symbolique) à un langage qui ouvre au dialogue et renforce nos aptitudes à créer et coopérer (symbole de la girafe) ?

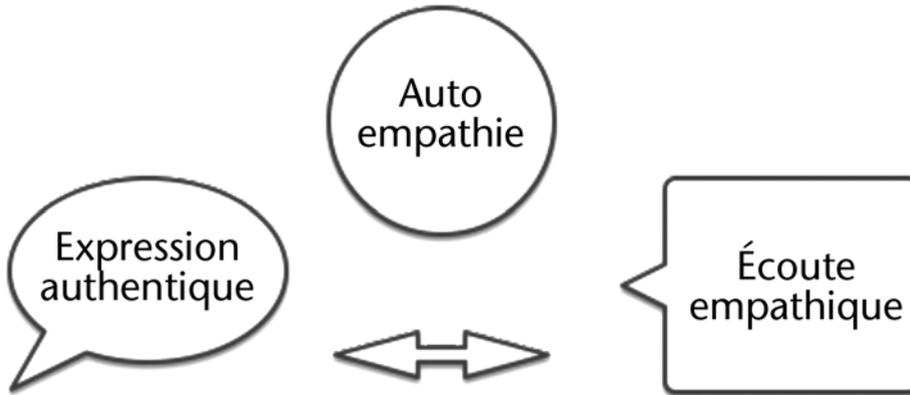
Pour Marshall Rosenberg, notre incapacité à satisfaire les besoins de tout un chacun sur la planète résulte bien davantage d'un manque de dialogue et de créativité que d'un manque de ressources.

La CNV propose **des différenciations clés**, dont 4 basiques, avec des clés pour passer de l'ancienne habitude à la nouvelle, qui favorisent le respect de soi et de l'autre, la responsabilisation, et la conscience de nos véritables aspirations.

Ancienne habitude	Nouvelle habitude	Comment passer de l'ancienne habitude à la nouvelle ?
<p>Interprétations, jugements</p>	<p>Observation Décrire des faits de la manière la plus neutre possible : action, parole, souvenir, etc. sans opinion ou interprétation, comme si la scène avait été filmée ou photographiée.</p>	<p>Qu'est-ce qui me fait penser cela ?</p> <p>À quoi je vois cela ?</p>
<p>Impressions, évaluations masquées Dès que vous pouvez ajouter « par l'autre », vous n'êtes plus dans un sentiment pur mais dans une interprétation, une évaluation masquée de ce que vous pensez que l'autre vous fait ou pense de vous. Ce sont généralement des participes passés tels que : trahi, rejeté, méprisé, ignoré, incompris... qui vont stimuler en retour une réaction de défense chez l'autre.</p>	<p>Sentiments (joie, tristesse, peur, sérénité, colère, appréciation) Je me sens et non « je sens que » qui ne traduit pas un sentiment mais généralement une interprétation, une évaluation ou une croyance.</p> <p>Nos sentiments ne concernent que nous. L'accueil du ressenti corporel est fondamental à la fois pour désamorcer des réactions de défense et pour rejoindre ses véritables besoins.</p>	<p>Quand j'ai l'impression de ne pas être considéré, comment est-ce que je me sens ?</p> <p>Je prête attention à mes sensations corporelles.</p>
<p>Stratégies</p>	<p>Besoins « j'ai besoin <u>de</u> ... » plutôt que « j'ai besoin que tu » souvent suivi d'un verbe et non d'un besoin. Universels, immatériels, il s'agit une aspiration qui nous oriente vers plus de vie, vers l'épanouissement de notre être. Ils ne dépendent ni d'une personne en particulier, ni d'un moyen/ stratégie spécifique.</p>	<p>Quand j'envisage telle solution ou action, qu'est-ce que cela vient nourrir en moi ?</p> <p>Et si l'autre se comportait de telle manière, qu'est-ce que cela apporterait pour moi ? Me procurerait ?</p>
<p>Exigences Si l'autre me dit non je vais le punir.</p> <p>Ou bien parler au passé « j'aurais aimé que tu me demandes mon avis avant de changer l'ordre du jour de la réunion »</p>	<p>Demandes ou propositions Elle découlent du besoin prioritaire du moment présent +++ ouvertes, négociables, elles laissent l'autre libre de dire oui ou non.</p>	<p>Se demander si je suis prêt/ prête à entendre un non tout autant qu'un oui, et ouvert/ouverte à d'autres solutions.</p>

Un mode de communication en 3 volets

Comme une danse à 3 temps, la CNV nous invite à évoluer d'un espace à l'autre, en revenant toujours au centre : l'auto-empathie / l'expression de soi / l'écoute de l'autre.



I- L'auto empathie

1. qu'est-ce que j'observe ?

Quels sont les faits qui me font réagir ? Ce peut être du verbal ou du non verbal. Prendre le temps de parcourir la situation, car ce sont souvent des détails en apparence - un regard, un silence.

Chaque action, parole, geste, attitude, réaction est déclenchée par quelque chose que nous avons perçu, à travers nos 5 sens. Nous utilisons le terme « stimulus » pour désigner un fait qui a déclenché une émotion ou une réaction, et bien le différencier de la cause de ce que nous ressentons, qui nous est propre, nos besoins du moment.

Or la plupart du temps, nos observations sont mélangées à des pensées, des jugements, déformées par notre imagination et des interprétations liées aux empreintes du passé. Ce mélange risque de générer de la réactivité et de la fermeture dans le dialogue, de retomber dans le jeu de « qui a tort, qui a raison ». Et donc de fermer le dialogue.

Voici l'exemple d'une orthophoniste récemment, en larmes à l'idée de terminer la prise en charge d'un patient âgé, aphasique.

Quand je lui demande de décrire la situation elle énonce : « *Quand je vois que ce que j'ai fait n'a servi à rien* ».

Voyez-vous l'interprétation, la généralisation ? et sentez-vous l'impact ?

Les faits étaient que cet homme âgé de 95 ans restait silencieux, notamment avec son épouse, au bout de 3 ans, et que la prise en charge allait s'arrêter.

L'orthophoniste a pu se relier à la réalité et dire :

« *Quand j'entends son épouse me dire qu'ils n'ont aucun échange verbal* ».

2. *Qu'est-ce que je ressens ? Je me sens... parce que j'ai besoin de ...*

Là encore, attention, les premiers mots qui viennent sont souvent des évaluations, des jugements sur soi comme pour cette orthophoniste.

« *Je me sens inutile* » et elle pleurait, puis « *j'ai l'impression que je vais les abandonner* », illustrant clairement l'impact de ses pensées, de son discours intérieur sur son ressenti qui était de la tristesse bien évidemment.

« *Quand j'entends son épouse me dire qu'ils n'ont aucun échange verbal, je me sens triste* ».

Nos sentiments et nos émotions sont distincts des pensées et se manifestent dans notre corps, par le biais des sensations corporelles. Ils nous sont très utiles, qu'ils soient agréables ou non, car directement issus de nos besoins vitaux, ils nous donnent des informations sur la satisfaction ou la frustration de nos besoins et sur la direction à prendre pour préserver notre intégrité, physique et psychique. Cette étape du ressenti notamment de l'accueil corporel est fondamentale à la fois pour désamorcer des réactions de défense et pour rejoindre ses véritables besoins.

3. *Contacter nos besoins ou aspirations*

« *Parce que j'ai besoin de..., j'aspire à..., j'ai à cœur de...* »

« *Ce qui est important pour moi c'est...* »

Nos besoins sont le cœur de ce qui nous anime, ce sont nos aspirations, ils comportent une dimension vitale. C'est par eux que la vie s'exprime en nous, pour nous permettre d'être, de croître et d'actualiser tout notre potentiel. En prendre conscience, les reconnaître apporte un soulagement immédiat - nous avons prise sur quelque chose, nous allons pouvoir nous remettre en mouvement. Le plus important est que nos besoins soient entendus, tant notre besoin de considération, de sentir que l'on compte, que quelqu'un prend la mesure de ce que nous vivons est important.

Tenir compte de nos besoins est fondamental pour durer dans les métiers où l'humain est au cœur, et prévenir l'épuisement, la démotivation, en lien avec la perte de sens.

La distinction entre besoins et stratégies ou moyens de satisfaire nos besoins est une des clefs que nous offre la CNV pour dénouer des solutions apparemment sans issue et vivre des relations heureuses, respectueuses des besoins de chacun. Les conflits se situent bien souvent au niveau de nos stratégies et pas de nos besoins, qui nous sont communs. Cette distinction nous ouvre donc un espace de compréhension mutuelle, de liberté et de créativité dans les relations.

Deux pistes pour identifier nos besoins :

- À partir de nos jugements ou impressions : « je me sens inutile », correspond à un besoin de sens.

- À partir de nos sentiments, car nos besoins sont la source de notre ressenti : la tristesse indique un besoin de célébration, de retrouver la joie.

À partir de là, le chemin s'est éclairé pour cette jeune femme orthophoniste qui a pris conscience qu'elle avait besoin d'avoir du retour sur son travail, « *Quand j'entends son épouse me dire qu'ils n'ont aucun échange verbal, je me sens triste, parce que j'aimerais savoir ce que mon accompagnement de 3 ans leur a apporté, afin de terminer l'accompagnement sur une note de célébration* ».

4. La demande surgit d'elle-même le plus souvent quand les besoins sont clairs

Les demandes visent avant tout à ouvrir, à poursuivre le dialogue pour faire évoluer une situation insatisfaisante.

Est-ce que tu /vous serais/seriez d'accord pour... ?

Une demande est un moyen que nous avons trouvé pour tenter de satisfaire un besoin. Néanmoins, trop souvent soucieux de l'efficacité, nous voulons directement passer à l'action, alors que la connexion n'est pas vraiment établie, ou n'est pas celle que l'on croit. Nous connaissons tous la fréquence des mal-entendus. Ce n'est pas du luxe de **vérifier la qualité de la compréhension et l'état d'esprit de notre interlocuteur, avant de proposer une action.**

Voici deux manières de s'y prendre pour vérifier la qualité de la relation avec l'autre, s'assurer que le courant passe bien et la relation :

- demander **une reformulation** : je ne suis pas sur(e) d'avoir été clair, ça me rassurerait si tu me disais comment tu as compris ce que je vis/ce à quoi j'aspire/ce qui me gêne ou me pose question ...

- **favoriser l'expression de l'autre afin** d'évacuer des non-dits, des arriérés, tout ce qui pollue la relation : cela te fait quoi de m'entendre ? comment réagis tu à ce que je viens de te dire ?

Pour qu'une demande permette la transformation d'une situation, dans le respect de nos besoins et de ceux de l'autre, il importe qu'elle soit formulée **au présent** :

- concrète, précise,
- formulée en langage positif : je demande ce que je veux et non ce que je ne veux pas,
- réaliste et réalisable, de mon point de vue,
- limitée dans le temps = pour le moment et pas pour toujours,
- et négociable : j'accepte que l'autre puisse me dire « non » ; c'est une PROPOSITION, non une exigence.

Attention, si nous posons une question, soyons prêts à accueillir une réponse pas forcément idéale à ce stade. Le plus important est d'aboutir à une compréhension mutuelle des besoins, et « *les solutions vont nous trouver* ».

Pour terminer avec l'orthophoniste, elle a décidé de leur demander ce que son accompagnement de 3 ans leur avait « apporté ».

II- L'expression authentique

Une fois que nous avons clarifié ce qui nous habitait, que nous sentons un apaisement, il peut être temps d'aller vers l'autre.

Les **deux conditions préalables** sont de vérifier :

- notre intention : qualité de relation ou vouloir convaincre, avoir raison...?
- notre disponibilité et celle de l'autre.

Puis enchaîner les 4 étapes, en veillant à la concision : si possible moins de 40 mots pour résumer les faits + ressenti + besoin prioritaire du moment.

Quand je vois que tu réponds à un sms alors que je te parle...

Je me sens triste parce que j'ai besoin d'attention (sentez-vous que c'est plus agréable que d'entendre « j'ai besoin que tu arrêtes de consulter ton téléphone quand je te parle » ?)

Est-ce que tu serais d'accord de laisser ton téléphone pour que je te parle ?

III- Un troisième volet essentiel : l'écoute empathique

L'empathie est un besoin partagé par tous les êtres humains de tous âges. Pour autant nous avons rarement goûté la valeur et la puissance d'une écoute empathique.

Chercher à rejoindre l'autre là où il est, dans ce qu'il vit, est à la base de l'empathie. Or nous n'avons pas appris à écouter d'une façon détachée, tout en étant pleinement présent.

La CNV selon le modèle de Marshall B. Rosenberg structure la pratique de l'empathie pour développer cette posture d'accueil et qualité d'écoute qui demande une capacité à se mettre en lien avec soi-même (auto empathie) et une ouverture à l'autre sans présupposés et sans préjugés.

Ce modèle se différencie des modalités d'écoute habituelles : réconfort, banalisation, conseil, moralisation, analyse ou tentation fréquente d'imposer son vécu.

Dans l'écoute empathique, nous n'avons aucune intention d'amener la personne quelque part, de la consoler, de trouver une solution. La confiance est ancrée dans le fait que, si elle est accompagnée dans son propre cheminement, elle va trouver par elle-même accès à la sagesse qui est en elle et donc à la solution (ou une étape d'évolution) la plus appropriée.

La compétence empathique consiste à traduire l'expression de la personne dans le moment présent, de **se relier aux sentiments et besoins derrière les histoires de vie**, les théories et distinguer les interprétations des faits évoqués afin de soutenir la personne qui s'exprime à déposer les difficultés qui l'encombrent à ce moment-là et permettre leur transformation.

Cette compétence empathique demande un apprentissage pour sortir des anciens modèles. Comme être humain, nous avons du mal à écouter le récit des souffrances et douleur de l'autre sans vouloir – tout de suite – le soulager, le consoler. Avec l'écoute empathique, nous formulons l'hypothèse qu'une personne a besoin – en tout premier lieu – d'être accueillie avant de recourir à d'autres stratégies.

Dans l'exemple de l'orthophoniste, après la phase d'auto empathie d'où a émergé le besoin de célébration, de reconnaissance du travail accompli, la jeune femme a pu entendre derrière le « *vous n'allez pas nous abandonner tout de même !* » la détresse, l'inquiétude de ce couple de personnes âgées, vulnérables.

Voici la structure type de **la reformulation empathique** :

« Quand vous dites "*vous n'allez pas nous abandonner tout de même !*"

Est-ce que vous vous sentez inquiète parce que vous appréciez nos séances et que vous avez besoin de soutien, est-ce que c'est ça ? »

Le fait de constater leurs besoins lui a permis de déculpabiliser, et de trouver d'autres solutions.

À l'évidence, ce couple âgé avait besoin de soutien, de compagnie, l'enjeu n'était plus les progrès sur le plan du langage !

Quelques applications de la CNV

- **Savoir désamorcer l'agressivité** : cela n'est pas une attaque, c'est un besoin !

Si quelqu'un vous dit « Arrête de me dire ce que je dois faire, j'ai dix années d'expérience !!! », après une bouffée d'**auto empathie minute** (*qu'est-ce que cela fait dans mon corps, et qu'est-ce que je me dis ?*), vous pouvez entendre que la personne a besoin d'autonomie, de reconnaissance de ses compétences :

« Tu veux dire que tu aimerais davantage d'autonomie, c'est cela ? ».

La personne peut compléter « oui, que tu me lâches un peu, aie confiance ! » et ensuite vous pouvez exprimer votre point de vue : « OK, ce n'est pas facile pour moi de déléguer, es-tu d'accord de me montrer le dossier avant de l'envoyer ? »

- **Dire non** : nous avons souvent peur de blesser l'autre, ou du rejet, ou des conséquences de manière générale. Or quand nous faisons les choses sous la contrainte, par obligation, tout le monde le paye à plus ou moins long terme.

Voici trois clefs pour faciliter l'expression d'un refus :

- Quand je dis non à une demande, je dis oui à un besoin.
- Je dis non à une demande, pas à la personne ni à ses besoins.
- Une autre solution pour satisfaire des besoins va émerger du dialogue.

Exemple : si quelqu'un me demande le CR d'une réunion pour le lendemain alors que je suis débordé/e, je vérifie ses besoins derrière sa demande : *est-ce que c'est parce que tu as besoin de le transmettre ? Ou que tu as besoin de certaines données que tu n'aurais pas notées ?*

Non, c'est que je trouve mieux de le faire dans la foulée, pour ne rien oublier.

OK, je comprends, écoute, là je suis débordée, j'ai confiance car j'ai pris suffisamment de notes, est-ce que cela t'irait pour dans une semaine, et que je le fasse relire par un collègue ?

- **Donner des feed back** est essentiel en équipe.

C'est un des points les plus délicats, tant nous avons été blessés par nos expériences scolaires autour de l'évaluation, de la notation, faisant dépendre notre valeur du regard d'autrui. Or il est essentiel de pouvoir se dire les choses au sein d'une équipe, pour contribuer à la qualité, à l'évolution, et dans le domaine des soins à la sécurité du patient

La CNV nous offre là encore une structure très soutenante, centrée sur l'intention de contribuer à l'apprentissage, de soutenir l'évolution de la personne :

- Prendre le temps de clarifier en amont les faits + sentiments et les besoins ou enjeux mis à mal ou en danger par le comportement de la personne. Il est essentiel que l'éventuelle colère soit transformée avant d'aller voir la personne au risque de

se décharger et que le message ne passe pas (phase d'auto empathie, ou demande d'empathie à une tierce personne). Il est également nécessaire d'avoir en ligne de mire la question de savoir ce qui amène la personne à agir de la sorte, une attitude empathique qui ne veut pas dire approuver.

- Choisir le moment.
- Partir de faits concrets, d'observation des conséquences du comportement de la personne.
- Nommer les besoins.
- Lui demander de reformuler ce qu'elle a entendu, compris du retour qui lui est fait.

Veiller en permanence à l'impact des propos sur la personne, et au moindre signe qu'elle est en train de culpabiliser s'arrêter, vérifier si elle entend une critique, lui témoigner de l'empathie et reprendre jusqu'à ce que la personne comprenne les enjeux, et terminer par les points d'amélioration.

En effet, pour la bonne santé d'une organisation (ou en famille !), il est essentiel que chacun soit capable d'apprendre de ses erreurs sans culpabiliser.

Pour terminer, accorder davantage d'importance à ce qui va bien, en prendre la mesure - un antidote à la sinistrose ambiante !

- Quotidiennement à titre personnel et régulièrement en équipe, s'arrêter pour :
- reconnaître ce que nous faisons ou que les autres font et qui contribue à notre bien-être ou au bien commun, ou encore ce que nous recevons sans avoir à faire d'efforts ;
 - ressentir ce que cela nous procure (ressenti corporel, la joie, la sérénité...) ;
 - et les besoins qui sont nourris ;

Cela contribue grandement à se familiariser avec la dimension des besoins, avec ce qui contribue à notre plénitude, à notre unité. Et cela nourrit l'estime de chacun et la cohésion d'équipe.

Beaucoup d'autres applications de la CNV pourraient être développées - telle que la posture de médiateur CNV, la résolution des conflits, conduire une réunion. Certaines sont développées dans d'autres articles de cette revue.

En conclusion, l'essentiel est la clarté et la sincérité de l'intention, avec la confiance que **les solutions vont nous trouver** dès lors que les besoins des deux parties sont mis à jour, et que notre interlocuteur sent que ses besoins comptent autant que les nôtres.

Le tout soutenu par la pratique des « 5R+1 »¹. **Bonne route !**

¹. Les 5R+1 : Ralentir, Respirer, Ressentir, Reconnaître ce que je vis, Reformuler ce que l'autre vit, Remercier.

Bibliographie

■ ROSENBERG Marshall B., *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs). Introduction à la Communication NonViolente*, Paris : La Découverte, 1999, 259 p.

■ ROSENBERG Marshall B., *Dénouer les conflits par la Communication NonViolente*, Chêne-Bourg, Saint-Julien-en-Genevois : Jouvence éditions, 2017, 253 p. (Collection Les Clés de la CNV).

■ LALOUX Frédéric, *Reinventing organizations. Vers des communautés de travail inspirées*, Paris : Diateino, 2015, 483 p.

■ BOUCHEZ WILSON Geneviève, MOLHO Pascale, *La communication non violente*, Paris : Leduc.s éditions, 2016, 191 p. (Collection C'est malin).

Les besoins et les désirs dans la communication non-violente¹

Caroline **ADER LAMY**

Psychothérapeute et formatrice certifiée en CNV²

Le processus de la communication non-violente (CNV) développé par Marshall Rosenberg est une invitation à accueillir ce qui se passe en soi – ses sentiments et ses besoins et à être conscient de ce qui compte pour soi dans la relation à l'autre. L'intention est de créer une qualité de relation qui favorise la découverte des besoins de chacun et si possible leur satisfaction...

Le désir est le préalable du plaisir. Il nous invite à nous mettre en mouvement, à déployer nos talents. Le désir est une invitation à combler un manque. Nous sommes habitués à trouver rapidement une solution pour nous soulager, plutôt que d'éprouver le manque. « Mes copains ont tous une paire de chaussures de telle marque, j'en veux une ». Le désir est aussi une pulsion qui nous entraîne vers la satisfaction d'un besoin.

Pour la Communication NonViolente (CNV), nos besoins sont des énergies au service de la vie. Ils sont le cœur de ce qui nous anime. C'est par eux que la vie s'exprime en nous, pour nous permettre d'être et d'évoluer. Ils sont universels. Nous avons des besoins fondamentaux qui garantissent notre survie (nourriture, boisson, sommeil, reproduction pour assurer la survie de l'espèce). Nous avons un besoin de sécurité dans notre environnement, ce qui est assuré quand nous trouvons un équilibre entre la protection et la liberté. Nous avons aussi le besoin d'être identifié au sein de notre groupe social, en vivant à la fois l'interdépendance et l'affirmation de notre différence. Et enfin, un besoin plus personnel, celui de se sentir exister, d'être une personne singulière qui mène un projet qui donne du sens à sa vie.

1. Cet article a déjà fait l'objet d'une parution dans le numéro 309 de la revue Non-violence Actualité en mars 2010. Nous remercions l'auteur d'avoir autorisé sa publication dans ce numéro des Cahiers du travail social.
2. Communication NonViolente.

En CNV, nous distinguons le besoin des solutions que nous utilisons pour le satisfaire. A-t-on besoin d'une voiture ? Non, la voiture est juste un moyen de satisfaire un besoin de liberté, de mouvement ou encore, selon les personnes, de reconnaissance sociale. Cette distinction entre le moyen utilisé et le besoin lui-même permet de reconnaître la légitimité des besoins de chacun. Cette reconnaissance préserve le lien avec l'autre, même si la solution pour satisfaire les besoins de chacun n'est pas trouvée immédiatement, voire même s'il y a désaccord sur la solution. Les conflits se situent bien souvent au niveau des « stratégies » et non au niveau des besoins qui eux sont communs à tous les êtres humains. Cette distinction nous ouvre donc un espace de compréhension mutuelle, de liberté et de créativité dans les relations.

L'urgence du désir

Nos désirs, bien souvent, ne sont que des stratégies. Ils nourrissent un rêve, une envie, et en ce sens, il est précieux de pouvoir les entendre et les accueillir. Mais la stratégie sur laquelle nous nous focalisons est-elle la bonne ? Va-t-elle réellement combler le besoin sous-jacent et à quel prix ? Comment ce moyen, sur lequel nous sommes figés va-t-il s'adapter à notre environnement ? Par exemple, je vous avoue que je fume : c'est un moyen de me donner des pauses et quand j'ai commencé cela me donnait une forme de sécurité, de contenance dans mes relations aux autres. Cela nourrit aussi mon besoin de créer des liens et permet de la convivialité. Si j'avais su le prix (financier et risque pour ma santé) que cela me coûterait pour satisfaire ces besoins, j'aurais peut-être opté pour d'autres stratégies que celle de la cigarette ! Ainsi les stratégies que nous développons pour satisfaire nos besoins ne sont pas toujours écologiques pour nous-mêmes et notre entourage.

Il y a dans le désir, une forme d'urgence, de pression, d'exigence, vis-à-vis de nous-même ou vis-à-vis de l'autre, de la société. Notre nature humaine, le fonctionnement même de notre cerveau nous met en lien avec cette urgence par le biais de nos émotions. La peur, la colère, la tristesse témoignent d'un manque, d'un danger, d'un besoin insatisfait. Tandis que la joie, la paix, la tranquillité, nous indiquent que nos besoins sont satisfaits. Ainsi les sentiments que nous éprouvons sont de précieux indicateurs. Ils nous invitent à agir pour satisfaire nos besoins non comblés. Peu de gens mesurent l'importance vitale de leurs sentiments. Nos sociétés, notre éducation, nos parents eux-mêmes influencés par leurs parents, nous ont appris à ne pas pleurer, à ne pas nous mettre en colère et même l'expression de la tristesse n'a pas bonne presse ! Alors que faire ? Vite, vite trouver une solution pour ne pas laisser voir ce qu'il n'est pas « correct » d'éprouver !

« Je suis en colère parce que mes parents ne veulent pas m'acheter la console de jeux que je désire ». Que cache ce désir inassouvi ? Des besoins que le jeune cherche à satisfaire. Probablement un besoin d'appartenance (avoir la même chose que ses copains), un besoin de jeux, de détente, peut-être aussi l'envie de se rassurer en se disant qu'il pourrait réaliser les mêmes performances que ses camarades et ainsi nourrir son estime de lui-même. voire s'il est plus performant qu'eux, cela pourrait affirmer sa différence.

Si au lieu de se focaliser sur la console, il pouvait comprendre ce qu'il cherche à satisfaire par ce moyen, une multitude d'autres possibilités s'offrirait à lui pour combler ses différents besoins. Cela deviendrait une occasion d'exprimer sa créativité et de développer son autonomie pour satisfaire ses besoins.

Perpétuelle recherche

Les êtres humains sont en perpétuelle recherche de la satisfaction de leurs besoins. Les désirs et les stratégies uniques qu'ils imaginent pour y répondre leur donnent l'illusion qu'ils vont éprouver un soulagement, une plénitude. Et effectivement ils goûtent le plaisir éphémère du désir satisfait. Combien de temps ? Il suffit de regarder le coffre à jouet de nos enfants pour constater que, passé les premières minutes, les jouets sont rarement la source durable de la satisfaction imaginée. Si nous ne prenons pas le temps de clarifier les besoins qui seraient satisfaits à travers tel objet ou telle action, nous nous privons de notre créativité pour nous adapter à la réalité. Est-il vraiment profitable d'acheter à un ado un vêtement de marque à 100 € quand on a du mal à payer son loyer ?

La prise en compte des besoins de chacun, ceux de l'enfant et ceux de l'adulte est nécessaire à l'harmonie. Cette équité dans la considération des besoins de chacun fait partie de l'apprentissage de l'autonomie et est une voie pour poser des limites.

Quelles limites fixer ? Sur quelles bases ? Concrètement comment faire autrement que de céder au désir des enfants, et se laisser entraîner dans une escalade, une surenchère sans fin, qui inévitablement va générer des conflits et de la violence ? La CNV invite à nous appuyer sur un baromètre simple, celui de l'équité dans la prise en compte des besoins de chacun.

Mon fils, adolescent de 15 ans, me demande une paire de chaussures d'une marque précise. Effectivement, changer ses chaussures serait utile. Je constate qu'une paire quasiment identique coûte 20 € de moins que celle qu'il réclame. Comment gérer la situation ? Je commence par me donner du temps pour écouter mon agacement et clarifier mes besoins : prendre soin du confort de mon enfant et en même temps faire bon usage de l'argent que je gagne. Je réalise que cette

situation pourrait être une occasion de partager mes valeurs avec lui. Une opportunité de parler avec lui, par exemple, de ce qui contribue ou non à la construction de l'estime de soi. La seconde étape est d'entendre son désir et de clarifier, avec lui, ce que la marque de la chaussure représente de si important. Vient-elle nourrir un besoin d'appartenance, qu'il satisferait en adoptant les mêmes codes vestimentaires que ses amis ? Si c'est autre chose nous allons poursuivre le dialogue pour trouver son besoin. La troisième étape sera de lui exprimer ce que j'ai repéré d'important pour moi. Enfin, nous allons ensemble chercher comment faire pour que l'un et l'autre nous soyons contents. La solution qu'il a proposée dans cette situation a été de payer la différence avec son argent. Ainsi, il devient responsable de ses choix en assumant leurs conséquences. L'argent de poche devient un moyen d'apprentissage de l'autonomie. Les limites, quand elles sont reliées à du sens et à de la coresponsabilité, construisent la confiance en soi et en l'autre.

Vers l'autonomie

La gestion de la frustration est facilitée par ce cheminement. Il est fréquent que la demande de l'enfant ne puisse pas être satisfaite mais, par le dialogue, il a été reconnu et entendu dans ses besoins. Le parent exprime un OUI à ses propres besoins, plus qu'un NON à la demande de l'enfant. L'apprentissage de la frustration est une étape nécessaire pour devenir un adulte autonome ayant la capacité de s'adapter à son environnement de façon créative et réaliste. La complexité vient du fait que cette construction de l'être humain est en perpétuel mouvement. A la naissance les enfants sont totalement dépendants des adultes pour satisfaire leurs besoins. Il est donc légitime que l'adulte soit non seulement attentif mais également responsable de la satisfaction de tous les besoins de l'enfant. Il est tout aussi légitime que l'enfant, de façon variable selon son stade d'évolution, soit en posture d'attente vis-à-vis des adultes pour la satisfaction de ses besoins. Le défi est de les accompagner pas à pas vers l'autonomie, de leur apprendre à trouver les stratégies adaptées pour satisfaire leurs besoins. La communication est au cœur de cet apprentissage de l'autonomie, et quand elle est focalisée sur les besoins, les portes du dialogue restent ouvertes. Il arrive aussi que le désir soit directement lié à un besoin, je pense particulièrement au désir d'apprendre, il n'y a plus qu'à inventer ensemble les stratégies adaptées pour préserver cet élan de vie.

La Communication NonViolente (CNV) de Marshall Rosenberg et les Systèmes et Cercles Restauratifs, développés par Dominic Barter¹

Catherine **SCHMIDER**

Formatrice en Communication NonViolente certifiée par le CNVC® (Center for NonViolent Communication), co-fondatrice et coordonnatrice de l'association Déclic-CNV & éducation

« J'ai découvert la CNV il y a un peu moins d'un an. Ça a changé ma vision des choses en tant que prof. On peut dire que j'allais quitter le métier et j'y reste. Ça m'a donné l'outil pour communiquer avec des êtres humains dont j'étais complètement coupé ». Enseignant en mathématiques en collège.

« Ça fait 2 ans que j'ai mis ça en place, je vois que le regard des enfants entre eux a changé. Ils vont plus facilement voir un autre enfant : «tu es triste ?» et ils lui font un câlin. Il y a moins d'agressivité, plus de coopération. Ils sont heureux d'être les uns avec les autres ».

Professeur des écoles en maternelle.

« J'ai remarqué que quand les conflits sont gérés comme ça au fur et à mesure des cours, il n'y a pas de situation importante qui arrive. Ça serait mieux si

1. Cet article est extrait du chapitre 6, rédigé par Catherine SCHMIDER, intitulé « La Communication NonViolente et les Systèmes et Cercles Restauratifs », dans l'ouvrage dirigé par Eric DEBARBIEUX, *L'impasse de la punition à l'école. Des solutions alternatives en classe*, paru chez Armand Colin, en 2018. Nous remercions l'auteur d'avoir autorisé sa publication dans ce numéro des Cahiers du travail social.

tout le monde le faisait, mais déjà si un enseignant le fait, c'est efficace. Un enseignant qui a la classe plusieurs fois dans la semaine peut voir les choses arriver et agir tout de suite ». Enseignante en mathématiques en lycée professionnel.

« Dans les relations avec les parents aussi, j'en vois l'impact. La qualité d'écoute et le positionnement sans jugement que permet la CNV, change tout. Dernièrement, j'ai reçu les parents d'une élève en difficulté. Ils m'ont ensuite écrit en me disant : "Merci, ce n'est pas souvent qu'on rencontre un prototype de prof comme vous". J'aimerais bien ne plus être un prototype. Ce sont des compétences qui s'apprennent, et je souhaiterais que nous puissions tous les apprendre lors de nos formations initiales ». Enseignante en sciences physiques en lycée.

Ces témoignages donnent un aperçu de ce que la Communication NonViolente peut apporter aux enseignant-e-s pour agir, à leur niveau, afin de prévenir la violence dans un établissement scolaire.

La demande de formation dans le domaine de la relation et de la gestion des conflits est importante. Le rapport à l'autorité et au savoir a changé ; les enseignant-e-s sont souvent démuni-e-s face aux comportements des élèves et des parents.

Ils-elles souhaitent *« trouver des outils pour mieux vivre les relations avec les élèves et les parents », « mieux vivre les conflits avec les élèves », « être plus à l'aise avec les réactions émotionnelles fortes », « avoir les moyens d'instaurer le climat de bienveillance auquel j'aspire, pour favoriser la disponibilité aux apprentissages », « sortir des rapports de force », « savoir poser un cadre sans le système de punition dont je vois les limites », « je voudrais retrouver un second souffle, le fonctionnement, tel qu'il est, cela n'est plus possible pour moi. »*

La Communication NonViolente, développée dans les années 1960 par Marshall Rosenberg, psychologue clinicien, puis collaborateur de Carl Rogers, propose une compréhension du fonctionnement de l'être humain et de ce qui contribue à son épanouissement, et de ce qui suscite de la violence.

L'axe central, - la compréhension et la prise en compte des besoins fondamentaux de l'être humain -, s'applique à tous les niveaux de fonctionnement d'un établissement, chacun ayant un impact sur la qualité du climat scolaire :

- la manière de vivre les relations, de s'exprimer, d'écouter,
- la manière de gérer les conflits,
- la gestion des groupes,
- la pédagogie,
- le management de l'établissement,
- la conception et l'aménagement des lieux.

Même seul-e dans son établissement, l'enseignant-e a le pouvoir d'agir dans une grande partie de ces domaines.

I. LES BASES DE LA CNV

Les besoins fondamentaux des êtres humains et le lien entre les émotions, les besoins et les comportements

Quel que soit notre rôle dans la communauté éducative (enseignant-e, élève, chef d'établissement, parent d'élève), nous sommes avant tout des êtres humains et nous avons des besoins fondamentaux liés à la vie, comme tout ce qui est vivant. Leur prise en compte est la clé de l'épanouissement de chacun : le nôtre, celui des élèves, des collègues...

Si nous regardons une fleur, elle a des besoins (nourriture, hydratation, lumière...) ; quand ils sont bien pris en compte, elle est épanouie, quand ils ne le sont pas, elle fane, voire elle meurt.

Il en est de même pour l'être humain. Ses besoins fondamentaux sont de plusieurs ordres : besoins physiologiques, besoins de sécurité, de relation, d'estime de soi, de réalisation et des grandes aspirations comme la beauté, l'harmonie, la paix...

Les sensations et les émotions sont, pour l'être humain, les indicateurs de la qualité de prise en compte de ces besoins fondamentaux.

Ce n'est pas une théorie, c'est une réalité qui peut être ressentie physiquement.

C'est l'un des premiers exercices que je propose en formation : repenser à une situation où l'on n'a pas été accueilli, puis une situation où on a été accueilli, et, pour chacune, se remémorer ce qui a été vécu : « *que s'est-il passé ? Qu'ai-je ressenti ? Comment avais-je envie de réagir ?* » Et aussi « *quelles sont les sensations dans mon corps, là aujourd'hui pendant que j'y repense ?* »

Et je propose de faire la même expérience, en pensant à une situation où l'on a été obligé de faire quelque chose qui n'avait pas de sens pour soi, puis l'inverse, une situation où l'on a été libre de choisir et où l'on a pu faire quelque chose qui avait du sens.

Les retours convergent.

Dans les situations où le besoin n'est pas pris en compte, c'est le souvenir d'émotions désagréables (mal à l'aise, triste, en colère, révolté, tétanisé), de baisse

d'énergie, avec une envie d'être dans la réaction (envie de convaincre, je vais te montrer), parfois avec violence (envie de tout péter), ou de se couper (sortir de la pièce, désinvestir son corps pour ne plus ressentir) et, en y repensant, des sensations de fermeture et de contraction (être figé, mâchoires, ventre, poitrine serrés, poids sur la poitrine, l'air circule mal, une respiration courte ou coupée).

Dans les situations où il est pris en compte, c'est le souvenir d'émotions agréables (débordant de joie, serein, pleine de gratitude), de beaucoup d'énergie (une énergie incroyable, l'impression que je peux soulever des montagnes) ; de l'envie d'aller vers les autres (élan vers l'autre, ouverture, envie de découvrir, de faire avec) et au niveau des sensations physiques (chaleur, ouverture au niveau de la poitrine, détente du ventre, des épaules, sourire, légèreté, expansion).

Cette expérience peut se faire avec n'importe quel autre besoin humain fondamental : besoins physiologiques (manger, dormir...), besoins de relation (pouvoir s'exprimer, être écouté, avec de l'attention, du respect, de la considération...), de réalisation...

Cette expérience apporte 2 notions clés :

1) le lien entre les émotions et les besoins : quand un besoin fondamental est pris en compte, les signaux de notre corps sont des sensations et des émotions agréables, quand il n'est pas pris en compte, ce sont des sensations et des émotions désagréables.

Cela donne du sens aux émotions, les nôtres et celles des élèves, des parents, des collègues, et attire notre attention sur l'importance de les accueillir, et de savoir décrypter ce qu'elles révèlent d'important pour la personne.

La cause de l'émotion n'est plus à l'extérieur, dans ce qui est fait, elle est à l'intérieur, dans ce qui est touché chez la personne.

2) le lien entre les comportements et les besoins : les comportements d'ouverture aux autres, de motivation, d'investissement parlent de besoins fondamentaux nourris par la situation ; les comportements de non investissement, de fermeture, de réaction, voire de violence, parlent de besoins fondamentaux non pris en compte.

C'est un double apport, pour l'accueil de nos propres émotions et pour l'aisance avec les émotions et comportements des autres.

Cette compréhension nous redonne du pouvoir sur notre propre état, là où nous croyions que notre état émotionnel dépendait des autres. Une émotion est comme un voyant lumineux sur le tableau de bord : en suivant le fil, nous trouvons ce qui ne va pas, et nous pouvons passer à l'action pour rétablir le fonctionnement, par nous-même ou en faisant une demande à quelqu'un. Cette écoute et compréhension de soi donne les moyens d'entretenir et de retrouver rapidement son équilibre émotionnel.

Cela nous permet aussi de changer notre manière de nous exprimer. Exprimer sa contrariété en parlant de soi et en faisant des demandes, crée de l'ouverture là où nos habitudes réactives créent de la fermeture et alimentent l'escalade de la violence.

Dans la relation aux autres, c'est un changement de regard sur les émotions et les comportements.

Naturellement nous nous interrogeons sur ce dont une plante a besoin quand nous la voyons mal en point, et nous sommes prêts à agir pour en prendre soin. De la même manière, nous allons nous intéresser à ce que vit la personne derrière son émotion, et nous pouvons agir pour en prendre soin. C'est toute la dimension de l'écoute empathique.

Changer de regard sur les comportements

Comprendre qu'à chaque instant, derrière chaque comportement, quoi que nous disions, quoi que nous fassions, nous tentons, le plus souvent inconsciemment, de prendre soin de la vie en nous, transforme notre manière de réagir aux comportements des élèves, des parents, des collègues.

Les enseignant-e-s de primaire témoignent que de nombreux comportements d'enfants qui embêtent régulièrement les autres sont des « stratégies maladroites et tragiques » (selon l'expression utilisée par Marshall Rosenberg) pour entrer en relation et se faire des amis. Le comprenant ainsi, elles peuvent les accompagner à trouver d'autres moyens plus efficaces.

Ce changement de regard permet de ne plus prendre les paroles et les actes contre soi et donc d'être moins touché, moins impacté. Il évite d'être soi-même dans la réaction, et d'alimenter le cercle vicieux qui mène à la violence.

Dans les moments où les comportements des élèves, des parents, des collègues sont difficiles à vivre, il permet d'avoir des clés de compréhension de ce qui se passe, de transformer les jugements qui nous viennent, de maintenir le lien avec la ou les personnes, et d'agir d'une manière constructive. La violence, le harcèlement, sont aussi compris comme des stratégies maladroites et tragiques pour tenter de prendre soin de besoins fondamentaux. Au lieu de punir, nous pouvons dire non au comportement de manière ferme et respectueuse ET nous relier avec humanité à ce qui a amené l'élève à agir comme il a agi. Nous lui permettons de devenir lui aussi conscient de ce qu'il cherchait à satisfaire et l'accompagnons pour trouver d'autres stratégies plus respectueuses des autres et plus efficaces pour lui. Et au-delà de la gestion immédiate de la situation, nous devenons vigilants à prendre soin des besoins sensibles repérés chez cet élève.

Nous prenons aussi conscience de ce qui, dans nos habitudes, suscite de la violence et de la récurrence, sans que nous nous en rendions compte.

Quand un élève en grande difficulté a mis à terre l'un des amis, qui lui avait dit : « *t'es vraiment nul* », quand il a raté un but en jouant au foot et que c'était la goutte d'eau de trop pour une estime de soi déjà très malmenée, nous avons le choix :

Nos habitudes qui suscitent violence et récidive.	Ce que la CNV et les Cercles Restauratifs permettent et qui contribue à la prévention de la violence.
Juger, critiquer.	Dire Non à l'acte fermement, en parlant de nos valeurs, sans jugement sur la personne.
Pas de conscience des besoins de l'auteur de l'acte, et donc pas d'écoute empathique de ce qui se passait pour lui.	Conscience que tout comportement est une stratégie pour nourrir un besoin fondamental. Écouter avec empathie ce qui se passait pour l'élève.
Punir, exclure.	Permettre une écoute mutuelle des personnes impactées par la situation et une recherche collective de réparation.
Par la suite, garder un regard jugeant sur cet élève, ou une certaine distance, qui dans cet exemple renforce le manque d'estime de soi de l'élève.	Par la suite, garder une attention à l'élève et à la façon de prendre soin de ses besoins sensibles. Dans cet exemple : comment nourrir l'estime de soi de cet élève ? Par de l'attention, des retours sur ce que nous apprécions chez lui...

« La formation a changé ma perception des choses. Je m'interroge beaucoup plus aujourd'hui sur les raisons qui ont amené les faits que je constate au lieu de me centrer sur les violences visibles ».

« Un enfant ne voulait pas mettre un bandeau sur le front (lors d'une fête de l'école). Après discussion et enquête de ses besoins, sans le forcer et sans crier, il a fini par dire qu'il avait peur qu'on se moque de lui et avait besoin d'être rassuré ».

« Je ne me dis plus "il me cherche", mais "il se cherche" ».

« J'ai plus de vigilance sur la fragilité de l'humain : nous, les enfants, les équipes ».

« Je vois la beauté des êtres humains, ça me redonne de l'espoir dans mon métier et dans l'humanité ».

L'être humain aime avant tout contribuer au bien-être

Cette conviction est au cœur de la Communication NonViolente. Or, le système éducatif actuel est plutôt basé sur la croyance que l'être humain ne sait pas ce qui est bien ou mal et qu'il a besoin d'être éduqué pour cela. On utilise des jugements : « *c'est bien, c'est mal, tu es gentil, tu es méchant* » et un système de punitions et de récompenses. Celui-ci entraîne de la comparaison, de la compétition, impacte l'estime de soi, provoque de la soumission à l'autorité ou de la rébellion, voire de la violence, et la reproduction du modèle de domination sur plus faible que soi.

Quelle est notre intention ? À quoi voulons-nous contribuer ?

Un monde où l'enfant, puis l'adulte qu'il devient, agit par peur de l'autorité et des sanctions ? Ou un monde, où l'enfant, puis l'adulte qu'il devient, agit par conscience et par envie de contribuer au bien-être ?

Le présupposé de base de la CNV est que l'être humain aime avant tout contribuer au bien-être, quand ses propres besoins sont aussi pris en compte. Avec cette compréhension, la relation éducative sera basée sur l'écoute de l'enfant/du jeune, l'expression de soi et de ses limites de manière ferme et bienveillante, et la recherche de solutions pour la prise en compte des besoins de chacun. Ce mode de relation développe la coopération, le respect, la créativité, la responsabilité, et le respect de l'autre quelle que soit sa place.

L'intention de la CNV est de prendre soin de la relation. « La relation avant l'action ». Offrir une qualité de relation qui préserve l'envie naturelle de contribuer au bien-être.

Aujourd'hui, les apports des neurosciences affectives et sociales viennent confirmer l'intuition de Marshall Rosenberg.

Le travail de Catherine Gueguen a permis de rassembler et divulguer ces notions qui éclairent et soutiennent le rôle des éducateurs. La partie du cerveau qui permet le contrôle de ses propres émotions et l'écoute empathique de celles des autres n'est pas mature à la naissance ; c'est la qualité de relation que l'adulte offre à l'enfant qui va lui permettre de se développer de manière optimale. L'empathie de l'adulte permet le développement de l'empathie chez l'enfant, la réactivité de l'adulte fait le lit de la réactivité du jeune.

« Les adultes sont de très puissants modèles pour les enfants. Ils ne peuvent leur demander d'être empathiques et de réguler leurs émotions si eux-mêmes n'en sont pas capables. Il est donc illogique de chercher à développer les compétences émotionnelles et l'empathie chez les élèves, si les enseignants (et les parents) ne sont pas eux-mêmes formés ». (*Heureux d'apprendre à l'école*, Catherine Guéguen Ed. Les Arènes. Robert Laffont).

Prendre conscience des besoins d'accueil, de liberté et de sens

Quand on est enseignant-e et qu'on ressent dans son corps ce qui se passe quand on n'est pas accueilli - la fermeture et l'envie de réagir ou de partir - on devient sensible à la qualité de l'accueil : l'accueil des élèves en début d'année, en début de semaine, en début de cours, accueil des parents dans les réunions collectives, dans les rendez-vous individuels. Cette attention est une forme de prévention des violences.

Lorsque l'adulte se relie à ses propres réactions quand il est obligé de faire quelque chose sans y voir de sens, et à son énergie à déplacer des montagnes quand il fait les choses à partir de sa propre initiative, il prend la mesure des besoins de liberté et de sens inhérents à tout être humain. L'école, dans son fonctionnement actuel, étouffe sans le vouloir la motivation naturelle à apprendre. On y tente ensuite de motiver les élèves par un système de punitions et de récompenses qui n'atteint pas son but.

Quand on est enseignant, on a le pouvoir d'utiliser sa liberté pour offrir des espaces de liberté et de choix aux élèves afin de leur redonner la possibilité d'agir à partir de leur propre moteur, de leur propre motivation.

On peut commencer par des petites choses : au lieu de dire : « faites tel exercice », pouvoir proposer : « je vous demande de faire un exercice pour mettre en application ce qu'on vient de voir ; choisissez celui que vous voulez parmi ces 4 exercices. » Les enseignants témoignent que les élèves sont nombreux à finalement faire plusieurs exercices.

Un besoin, c'est une énergie de vie qui cherche à s'exprimer. S'il n'y a pas d'espace permettant cette expression dans une action constructive, cette force de vie est contenue, comme une cocotte-minute qui monte en pression, et va finir par s'exprimer à un moment ou un autre dans une forme réactive.

Offrir quelques espaces de liberté, c'est permettre que cette aspiration naturelle puisse s'exprimer, au moins un peu, et cela évite que de la pression s'accumule. C'est déjà un facteur de prévention des comportements réactifs et de la violence.

Redonner de la liberté, c'est un changement pour l'enseignant et aussi pour les élèves. Cela nécessite d'y aller pas à pas, surtout en secondaire : plus les élèves ont passé d'années dans le fonctionnement actuel, plus ils ont perdu leur capacité naturelle à exercer leur propre pouvoir et leur responsabilité.

Passionnant et en même temps vertigineux

Avec son nom, la Communication NonViolente est souvent vue comme une technique de communication, ou une approche pour gérer la violence.

En fait, on voit que c'est une prise de conscience des besoins humains. Elle est au centre et devient une grille de lecture de l'ensemble de nos fonctionnements, dans la relation éducative, mais aussi dans nos structures éducatives, et dans nos vies.

Cette découverte est à la fois une bouffée d'espoir, car elle offre des clés de compréhension et des moyens concrets, et en même temps c'est vertigineux quand on prend conscience que c'est tout le fonctionnement de la structure qui est à repenser parce qu'elle suscite de la souffrance à tous les niveaux.

Pour l'enseignant-e, il ne s'agit pas seulement de communiquer autrement, mais cela interroge plus globalement.

« Comment ma pédagogie, ma manière d'enseigner, d'évaluer, prend en compte les besoins humains ? »

Quand on a déjà mis des années à construire ses cours, tout son matériel pédagogique, le chantier paraît immense.

« Pourquoi on ne nous apprend pas ça dans nos formations initiales ? Cela nous éviterait toutes ces années, avec les souffrances de part et d'autre, et d'avoir tout à repenser. »

Alors oui, la prévention de la violence en milieu scolaire passe par des changements dans la formation initiale des enseignants et des cadres de l'Éducation Nationale, c'est vers cela que nous tendons.

Pour le moment, de nombreux enseignant-e-s font le choix de se former de leur propre initiative, en prenant du temps sur leurs week-ends ou leurs vacances et en finançant eux-mêmes leurs formations. [...]

L'enseignant-e formé-e à la CNV peut agir à 3 niveaux :

- la relation au quotidien, dont la gestion des conflits,
- la gestion de la classe,
- la pédagogie.

C'est un tout, chaque partie est importante et a un impact sur les autres.

Pour un-e enseignant-e qui découvre ces notions, c'est important d'accepter de ne pas pouvoir tout changer en même temps, « une route de mille pas commence par un pas ». Le premier pas, possible tout de suite, avec des effets immédiats, c'est la prise en compte des besoins des êtres humains dans les relations.

II. AGIR DANS LA RELATION

La posture

La compréhension que, quel que soit notre âge et notre fonction, nous sommes tous des êtres humains avec les mêmes besoins, amène un changement fondamental dans la posture. C'est la clé centrale de la CNV. L'essentiel de la CNV est dans l'invisible, et cet invisible est immédiatement ressenti par l'interlocuteur, car il répond à l'aspiration de chacun-e à recevoir de la considération pour la personne qu'il-elle est.

Dans le rapport enseignant-élève, nous sommes dans une fonction qui nous donne un rôle hiérarchique, un pouvoir dans la relation aux élèves. Comment allons-nous exercer ce rôle, comment allons-nous vivre ce pouvoir ?

Passons quelques instants dans la situation inverse, et posons-nous la question : en tant qu'enseignant-e avec nos supérieurs hiérarchiques : qu'est-ce que nous apprécions et qui nous donne envie de collaborer, de nous investir ? et qu'est-ce que nous ne supportons pas et qui nous donne envie de réagir ou de nous fermer et nous démotive ?

Nous ne supportons pas de vivre une autorité verticale, où nous sentons une différence de statuts, où l'un a la parole et l'autre non. Nous aspirons à vivre de l'équivalence entre humains. Quand nous sentons que notre supérieur hiérarchique a de la considération pour l'être humain que nous sommes, que nous avons la possibilité de nous exprimer et d'être entendu, que notre avis peut être pris en compte, alors nous sommes prêts à reconnaître l'autorité de cette personne dans sa fonction.

En m'intéressant à ce qui se passe en ce moment dans les «entreprises libérées», j'ai aimé découvrir que cette équivalence entre êtres humains fait partie des leçons à tirer des entreprises qui, en donnant plus de liberté aux salariés, ont de meilleurs résultats :

« Cesser de parler et commencer à écouter ».

« Renoncer à tous les symboles et toutes les pratiques qui empêchent les salariés de se sentir intrinsèquement égaux ».

« Arrêter d'essayer de motiver les salariés. Leur partager la vision. S'ils comprennent la vision, ils se chargeront du reste pourvu qu'on les laisse faire ». (Liberté et Cie. Isaac Getz Brian M.Carney Ed.Fayard).

C'est ce que nous appelons en CNV le passage du « pouvoir sur » au « pouvoir avec ». C'est le cœur de la posture.

C'est au cœur de la prévention de la violence.

En tant qu'être humain, quand nous sentons de la considération pour nous, nous avons envie de respecter et de coopérer. Quand nous sentons, dans la posture

de notre supérieur, que c'est à sens unique du haut vers le bas, cela suscite de la réaction, de la démotivation ou de la violence.

Ce que nous aspirons à vivre avec nos supérieurs hiérarchiques, nos élèves aspirent à le vivre avec nous.

La prévention de la violence des élèves commence dans la posture de l'enseignant-e.

Pour nous, c'est un changement de culture. Dans beaucoup de pays, c'est déjà une réalité.

J'ai visité une école en Suède. Les collégiens, qui nous faisaient visiter par petits groupes, nous disaient que les enseignants étaient des amis qui étaient là pour les guider. À midi, plusieurs sont venus à la table où nous mangions avec les enseignants et où il restait des places, et ont demandé s'ils pouvaient déjeuner là pour continuer à discuter avec nous. Pour eux ces relations sont naturelles.

Bienveillance et fermeté

Cette posture qui accorde à chacun autant de considération, quels que soient son âge et sa fonction, est une des clés de la bienveillance ; elle n'exclut pas pour autant la fermeté, la capacité à poser des limites, à faire respecter un cadre.

La CNV ce n'est pas tout accepter, c'est prendre en compte les besoins des autres ET savoir aussi affirmer les siens.

Des personnes viennent à la CNV car elles ont des problèmes d'autorité, avec une croyance qu'en parlant avec le processus de la CNV, « *en étant gentil, ça va rendre les élèves gentils et prêts à écouter* ». En fait, quand on a du mal à poser ses limites, la CNV va être utile, oui, mais pour retrouver le lien à soi et la capacité à s'affirmer.

Quand les élèves connaissent pour la plupart des rapports de force, dans leur famille, dans leur quartier, il est important de savoir être ferme, de savoir être dans l'intensité de force à laquelle ils sont habitués. Mais là, c'est une force tranquille, d'affirmation, avec de l'amour à l'intérieur, pas une force de réaction, qui veut montrer et maintenir son pouvoir par la domination et la peur.

La manière d'écouter

La puissance de l'écoute empathique

Ce qu'on expérimente en formation et qui ne peut pas s'apprendre dans les livres, c'est l'écoute empathique.

L'écoute empathique avec la CNV, c'est avant tout une posture : ne rien vouloir, juste être avec la personne, et se relier à ce qu'elle vit derrière les mots qu'elle dit : que ressent-elle ? de quoi ça parle d'important pour elle ?

Le plus important dans l'écoute empathique est d'abord dans l'invisible, dans ce positionnement intérieur qui change la qualité de la relation.

Dans un deuxième temps, notre écoute se manifeste par des mots, en nommant une émotion que l'on a pu percevoir, puis, plus loin, ce qu'on perçoit d'important pour la personne. À chaque fois, on est juste dans une proposition, car on ne sait jamais pour l'autre, et on relaisse immédiatement la parole à la personne écoutée, qui va confirmer ou repréciser.

C'est en recevant cette écoute, que l'on en perçoit la puissance et les apports :
- du bien-être : *« ça fait un bien fou, on devrait faire ça tous les jours entre collègues »*,

- une sécurité intérieure d'être accueilli-e pleinement dans ce qu'on vit, agréable ou moins agréable,

- un soulagement, une libération, quand on partage des événements vécus de manière désagréable,

- de la clarté intérieure : l'écoute de l'autre nous aide à voir plus clair et à trouver nos propres solutions,

- une qualité de lien, de profondeur, une confiance, qui s'établit ou est approfondie avec la personne qui nous écoute,

- l'impact sur l'estime de soi : sentir, à travers l'attention de l'autre, qu'on a de la valeur, sentir qu'on a le droit de ressentir ce qu'on ressent, d'être qui on est.

Cette expérience est complétée par la prise de conscience de nos habitudes d'écoute : avec de très bonnes intentions, d'aider, de soutenir, de conseiller, d'éduquer, notre façon d'écouter déclenche ou amplifie très souvent des conflits, voire de la violence, sans que nous nous en rendions compte.

Ce que nous ressentons, l'élève le ressent aussi.

L'écoute empathique est donc une autre application de la CNV que l'enseignant-e peut très facilement mettre en œuvre seul-e, avec des effets immédiats et impressionnants. Là où nos habitudes génèrent fermeture et réaction, elle permet d'instaurer une qualité de lien avec les élèves, de nourrir leur estime d'eux-mêmes et la confiance dans l'adulte, et de créer de l'ouverture aux apprentissages.

Remplacer le fait de rassurer ou de nier les sentiments par l'accueil des émotions.

« Un enfant arrive en pleurant, avant je lui aurais dit « ce n'est rien », et il aurait pleuré encore plus fort. Là, je lui dis « je vois que tu as mal ! », il s'arrête de pleurer et me dit « t'inquiète pas maîtresse, c'est rien » et repart en courant » Maternelle.

Remplacer les questions par une écoute empathique.

« J'ai pu mettre en pratique l'écoute empathique avec une élève ; tout ce que j'avais appris m'a été utile, je n'étais pas dans le questionnement, j'ai accueilli les sentiments de cette élève et finalement ça lui a fait beaucoup de bien d'être simplement écoutée ; ça s'est d'abord traduit par des larmes et puis un visage plus serein et détendu ; ça m'a fait vraiment plaisir de voir qu'en mettant en pratique cette écoute empathique, cela a permis de soulager cette élève ».

Remplacer les conseils par l'accompagnement à trouver soi-même les solutions

« Dans l'atelier Réussir c'est possible, on accompagnait les 2ndes à passer de leurs jugements et leurs plaintes à la conscience de leurs émotions, de quoi ça parlait d'important pour eux et ce qu'ils pouvaient faire. C'était impressionnant de voir leur transformation ».

Remplacer les jugements et la sanction par l'écoute de ce que vit l'élève.

« Un jour, je constatais qu'un élève n'écoutait pas le cours ; il passait son temps à regarder par la fenêtre.

Habituellement, je lui aurais enlevé des points et l'aurais rappelé à l'ordre et là, je ne l'ai pas fait, je me suis questionnée : "pourquoi il ne s'intéresse pas ?". Après le cours, je lui ai demandé ce qui se passait pour lui car j'avais vu qu'il n'écoutait pas, et il m'a répondu qu'il avait un problème chez lui... Alors que moi je prenais son attitude pour du désintérêt. J'observe cependant, que j'ai eu la maladresse de le questionner devant d'autres camarades de classe, j'aurais aimé lui offrir plus de discrétion ».

Être plus serein et plus à l'aise face aux critiques et à la violence verbale

Cette compétence d'écoute empathique permet aussi d'accueillir les jugements, les critiques, les réactions, beaucoup plus sereinement. Au lieu de les prendre pour soi et de réagir, le fait de savoir que toute critique, tout jugement, est l'expression tragique et maladroite de besoins insatisfaits, évite de se blesser avec et permet au contraire de se mettre en lien avec la personne.

« Un élève s'est vraiment énervé, quand j'ai annoncé la constitution de l'équipe pour la compétition, je craignais même qu'il ne devienne violent physiquement. D'habitude j'aurais coupé court de manière autoritaire, là je lui ai dit : « Si tu le penses vraiment, c'est bien que tu le dises », et je l'ai écouté. Petit à petit j'ai vu qu'il se calmait. Après je lui ai expliqué ce qui m'avait amené à prendre cette décision. Et le plus étonnant, c'est son comportement au cours suivant, ça ne s'est jamais aussi bien passé de l'année ». Professeur d'EPS en lycée.

« Je suis dans un collège en zone sensible. Il y avait beaucoup de réactivité des élèves. Maintenant, dès que c'est possible, je gère ça tout de suite avec l'élève.

Je lui dis : "viens on sort". Je laisse la classe en autonomie, "je sors une minute, vous continuez". Avec l'élève, je fais un temps d'empathie express, "t'es vraiment très en colère...", il dit, j'écoute, et en fait ça peut aller très vite. » Enseignante en collège.

Éviter d'en arriver au conseil de discipline

L'écoute empathique permet d'éviter le crescendo où la réaction d'un élève peut finir en conseil de discipline : l'enseignant-e prend une parole pour lui, réagit, l'élève répond en montant encore d'un cran. Ne plus s'arrêter aux mots et savoir nommer l'émotion, rejoindre l'élève dans ce qu'il vit et qu'il exprime de cette manière «maladroite et tragique», peut désamorcer rapidement la situation au lieu de l'amplifier. Ce qui n'empêche pas, dans un deuxième temps, de se positionner et d'exprimer qu'on n'a pas apprécié la forme, et de voir avec l'élève comment il pourrait faire autrement une autre fois. Dans beaucoup de cas, ce n'est même pas la peine, l'élève qui a été écouté dans ce moment où il était hors de lui, en est reconnaissant, et, conscient de son attitude, s'en excuse spontanément.

Cette compétence permet aussi de vivre beaucoup plus sereinement la relation avec les parents

« J'écoute les parents autrement, beaucoup plus sereinement. Je m'ouvre à leur monde, leurs difficultés et j'essaie qu'ils comprennent celles de l'école. Je ne me sens plus agressée face à un parent mécontent et je suis donc moins agressive. J'accueille sa colère et j'essaie de comprendre ce qu'il y a derrière. Je ne vois plus les inquiétudes, les mécontentements des parents comme un reproche sur mon travail. Je regarde comment on peut améliorer quelque chose, et on cherche ensemble une solution au problème ».

« Avec une mère, qui m'avait agressée par 3 fois dans ma classe avec mes élèves, je lui ai proposé un RDV pour tenter de lui donner l'occasion de dire ses inquiétudes, ses angoisses ... Cela a totalement assaini la relation ».

« Accueillir les émotions des parents, c'est super important, on a beaucoup les peurs des parents.

Avec l'écoute empathique, j'ai beaucoup de retours très positifs des parents : «vous êtes une vraie professionnelle, vous savez nous écouter ».

Vivre son métier plus sereinement

Comprendre que, derrière une réaction vive, c'est un besoin qui s'exprime, et savoir l'accueillir permet de vivre son métier plus sereinement d'une manière générale.

« On ne nous apprend pas ça dans nos formations. Si on nous l'apprenait, il y aurait beaucoup moins de dépression chez les profs. »

Cette même compétence d'écoute empathique permet de gérer différemment les conflits entre élèves

Nous sommes habitués au système punitif, qui est tourné vers le passé : nous cherchons à savoir qui a fait quoi, qui a commencé, pour pouvoir punir le responsable. Avec la compréhension qu'à chaque instant, chacun tente de prendre soin de la vie en lui, nous sortons du « bien et mal », et de « qui a raison et qui a tort ». En cas de conflit, nous nous intéressons aux deux êtres humains qui sont là devant nous, ce qu'ils ressentent chacun, de quoi ça parle d'important pour eux. Nous offrons une écoute empathique à chacun, nous les invitons ensuite à s'offrir une écoute empathique mutuelle, puis à rechercher ensemble une solution concrète pour la situation de l'instant ou/et pour éviter que ça ne se reproduise.

Témoignages en école primaire :

« C'est tellement agréable de voir le visage d'un enfant passer de la colère à la tristesse et finir avec un sourire radieux une fois le dialogue terminé ». ATSEM.

« Face aux bagarres récurrentes pendant la récréation, au lieu d'interdire et de punir, nous avons réfléchi avec les enfants aux besoins qu'elles permettaient de vivre : bouger, décharger son énergie, avoir un contact physique, sentir sa force..., et comment le faire et que chacun soit en sécurité. Il y a maintenant dans la cour un espace spécifique dédié (on a utilisé un carré avec des dalles amortissantes restant d'un ancien espace de jeux extérieurs) et des règles élaborées avec les élèves, pour ne pas se faire mal en se bagarrant. On voit un changement d'ambiance dans la cour, avec des enfants plus heureux, et qui apprennent à se contrôler ».

« Dans la cour de récré, les enfants viennent tous me voir, ils ont repéré que je gérais les conflits différemment ».

« Quand il y a un conflit, on fait la médiation : écouter et reformuler. Ça se fait maintenant plus naturellement et je sens davantage de confort, de bien-être, de confiance. Avec l'empathie, ils gagnent en confiance. Il y a une spirale positive qui se met en place, tout s'enchaîne ».

« Ça a été un vrai travail d'arrêter les punitions, du style rester assis pendant les récréés. J'avais envie de le faire, et je me disais "non, tu ne le fais pas". J'ai perdu beaucoup de mauvaises habitudes avec la CNV : crier, dévaloriser, humilier. Je criais beaucoup, on fait ça parce que ça soulage sur le coup quand on est énervé.

Maintenant je vois tout ça, j'en ai pris conscience et du coup, quand je me relie à mes intentions, je ne peux plus le faire ».

S'occuper des conflits avant qu'ils ne dégènèrent en violence

En tant qu'enseignant-e, la CNV permet de développer ses compétences de gestion de conflit, sa confiance pour oser s'en approcher. S'en occuper tôt permet d'éviter que les situations prennent des proportions importantes. Ce nettoyage relationnel régulier est une prévention de la violence.

Une enseignante en lycée professionnel, qui se forme à la CNV depuis 3 ans, témoigne :

« Avant, en tant qu'enseignante je ne gérais pas les situations de conflit, j'avais besoin de la CPE. Maintenant, si j'ai une situation conflictuelle, je n'attends pas que ce soit important, que ça se répète, je demande à l'élève de rester à la fin de l'heure. Si c'est entre 2 élèves, c'est rapide quand on a un minimum de compétences en médiation. C'est économique en terme de temps, je ne rédige pas de rapport, et l'élève n'est pas puni. Il se peut que j'informe la CPE, pour si ça se répète ».

« Avec des 2ndes techniciens d'usinage, l'année dernière, il y a eu un vol dans une classe, les CPE ne s'en occupent pas.

En janvier il y avait déjà eu dans cette classe un vol de 10 euros, puis un vol d'écouteurs.

Je suis allée dans la classe, l'élève à qui on avait volé était très en colère et n'a pas ouvert la bouche. J'ai confié la gestion du tour de parole à un jeune, il se trouve qu'il sortait de prison. Il était étonné.

- Vous ne me dites pas que c'est moi qui ai volé ?

- Non ! Et là je te demande de gérer la parole, tu vas faire en sorte que tout le monde puisse s'exprimer.

Dans le tour, globalement, chacun a dit que ce n'était pas lui et qu'il n'aimait pas qu'on lui vole des affaires. Le lendemain les écouteurs avaient été retrouvés. Les élèves m'ont dit que ce n'était pas à cause de ça. Moi je pense que ça a joué de pouvoir permettre cette expression tout de suite.

Une autre fois, une élève est rentrée dans la classe, en larmes, elle avait été punie par la CPE suite à une bagarre qui avait eu lieu au métro la veille, entre 3 des filles, suite à un vol d'écouteurs. La CPE avait fait une enquête, avait pensé trouver la personne qui avait volé et l'avait punie. Cette élève était assise au fond de la classe, prostrée. On a fait un cercle de parole, les écouteurs n'ont jamais été retrouvés, mais elles se sont toutes écoutées, plein de choses se sont dites, autres qu'à propos des écouteurs. L'ambiance de la classe a changé à partir de ce jour.

La gestion des conflits comme ça au quotidien, c'est un travail au long cours, mais je vois bien qu'à chaque fois que j'ai pu le faire dans une classe, j'ai pu développer le sentiment d'appartenance des élèves à la classe ».

Les Cercles et Systèmes Restauratifs

Sous une forme simplifiée, cette enseignante a mis en œuvre le principe des Cercles Restauratifs, c'est à dire un espace où chacun-e va pouvoir dire ce qu'il-elle vit dans un conflit et recevoir une écoute empathique, qui lui permet de se sentir pleinement entendu-e. C'est un moment d'authenticité, plein d'humanité et de profondeur, qui reconnecte chacun à son envie naturelle de contribuer au bien-être. Cette pratique est restaurative, c'est à dire qu'elle restaure la relation au sein d'un groupe et favorise l'inclusion.

Développés par Dominic Barter dans les favellas à Rio il y a 20 ans, et maintenant utilisés dans le domaine de la justice et de l'éducation au Brésil, les Systèmes et Cercles Restauratifs sont basés sur la vision de l'être humain qu'apporte la CNV. Les comportements non respectueux et la violence sont vus comme des tentatives « maladroites et tragiques » pour prendre soin de la vie en soi. Un Cercle Restauratif est un moment où toutes les personnes concernées par un conflit, qu'elles soient auteur de l'acte, receveur de l'acte, ou membre de la communauté, vivent ensemble 3 temps qui répondent aux 3 besoins fondamentaux quand on a vécu un acte douloureux : pouvoir dire sa souffrance et être entendu, comprendre ce qui a amené la personne à agir comme elle a agi, pouvoir avoir une réparation et s'assurer que ça ne se renouvellera pas. Des avants cercles permettent d'entendre séparément l'auteur de l'acte, le receveur de l'acte et les membres de la communauté impactés, de leur offrir une première écoute empathique et établir la confiance de venir au cercle pour co-construire. Un après-cercle réunit à nouveau les personnes concernées, après que les actes de réparation décidés ensemble aient été réalisés. Il leur permet de faire le point sur la qualité de la relation, de se réjouir si elle a été complètement restaurée, ou si ce n'est pas le cas, de voir comment continuer.

Ces Cercles Restauratifs offrent une voie alternative au système punitif actuel qui ne permet pas l'écoute de la souffrance des parties prenantes ni la compréhension de l'auteur de l'acte, et crée de l'exclusion, avec souvent de la récidive.

Quand une communauté prend le temps de s'interroger : « Que voudrait-on voir se passer en cas de conflit ? », elle crée son Système Restauratif. Les Cercles Restauratifs sont un des moyens au service d'une gestion constructive des conflits. À l'échelle de la classe, un-e enseignant-e peut construire avec les élèves un Système Restauratif.

Faire face à l'intensité des situations

L'aisance pour accueillir les émotions quelles qu'elles soient donne une sécurité pour vivre les situations qui se présentent.

Le lendemain des attentats de novembre 2015, j'animais la journée mensuelle d'un cycle de formation. Les enseignant-e-s étaient sous le choc déjà pour elles-mêmes, et se demandaient comment ils-elles allaient gérer la situation le lundi avec les élèves.

J'ai proposé un cercle de parole avec un premier tour : « *Comment je me sens avec ces évènements ?* », puis un deuxième : « *Comment je me sens maintenant ? qu'est-ce que le fait de dire et d'écouter m'a apporté ?* » Ce cercle de parole leur a permis de retrouver un équilibre personnel, de se sentir capables d'accueillir les élèves le lundi matin et de savoir quoi faire avec eux. En ayant vécu l'expérience et sa puissance de transformation, ils-elles se sentaient serein-e-s de pouvoir la proposer à leurs élèves. Leurs témoignages le mois suivant l'ont confirmé. Ces cercles de paroles ont été des moments empreints de profondeur et d'humanité qui ont contribué à souder le lien au sein de leurs classes.

La nécessité de recevoir de l'empathie pour soi

Offrir cette qualité d'écoute et la maintenir en situation difficile demande des compétences et un état de disponibilité personnelle.

« *On nous demande d'écouter les élèves, et nous qui est-ce qui nous écoute ?* » disent certain-e-s enseignant-e-s.

Eh oui, on ne peut offrir de l'empathie qu'à partir d'un état d'équilibre et de disponibilité, et cet état s'entretient.

Quand « une goutte d'eau fait déborder le vase », quand nous sommes hors de nous, nos propos et nos actions sont rarement au service de nos intentions éducatives.

Prendre soin de son état émotionnel, savoir vider son « vase émotionnel » régulièrement pour éviter qu'une goutte d'eau ne le fasse déborder, fait partie des compétences que l'enseignant-e peut développer et va lui permettre de prendre soin de sa santé et de prévenir sa propre violence, qui est elle-même génératrice ou amplificatrice de la violence des élèves.

Les enseignant-e-s témoignent d'une clé essentielle que leur a apporté la CNV et qu'ils-elles utilisent au quotidien, c'est l'auto-empathie : la capacité à s'offrir soi-même de l'empathie. Une fois qu'on a compris que la cause des émotions n'est pas à l'extérieur (dans ce que l'élève, le parent, le collègue, le chef d'établissement a fait), mais à l'intérieur, dans ce que ça touche chez nous, on reprend du pouvoir sur son état émotionnel. « *Quel est le fait déclencheur ? Comment je me sens ? Qu'est-ce que ça touche d'important chez moi ? Qu'est-ce que je peux faire ou demander pour prendre soin de moi ?* » devient progressivement un réflexe. Avoir expérimenté combien ça apaise, ça apporte de la clarté intérieure et ça permet de parler à l'autre à partir d'un état constructif, incite à s'y entraîner pour développer cette compétence. Au début, c'est en reprenant les situations à posteriori, dans un moment plus calme ou à la fin de la journée, qu'on peut les voir autrement. Au fur et à mesure, la compétence se développe et permet de vivre cette transformation de l'état émotionnel dans l'instant et d'avoir des actions constructives dans la relation à la place de nos réactions « pyromanes ».

« Je suis plus calme en classe et suis plus à l'écoute d'un élève plutôt agressif. Je suis beaucoup moins dans l'impulsivité, en classe, avec les parents, et à la maison ».

Recevoir de l'écoute empathique

Apporter aux enseignants un soutien empathique régulier est aussi un moyen de prévenir le cercle vicieux de la réactivité qui mène à la violence. Cette notion de soutien est une évidence dans les milieux de la petite enfance et du secteur social où les professionnels bénéficient d'analyse de pratique et de supervision régulières, il l'est dans le milieu de l'entreprise, avec le coaching. Dans le milieu scolaire, c'est une dimension qui n'existe pas et qui constitue une forme de violence institutionnelle. Les enseignant-e-s croient qu'ils-elles doivent savoir gérer seul-e-s leur réalité et culpabilisent quand ils-elles n'y arrivent pas. Cette violence contre soi, que vivent souvent les enseignant-e-s, peut les amener à la dépression et au burn-out, et pourrait être évitée.

En attendant que cet accompagnement régulier existe dans l'institution, la CNV permet aux enseignant-e-s de découvrir qu'il est normal de recevoir du soutien de manière régulière pour pouvoir continuer à assurer une qualité dans son métier, et elle leur donne un moyen de le vivre.

Idéalement un-e enseignant-e devrait pouvoir recevoir de l'empathie à chaque fois qu'il-elle en a besoin. Savoir s'en donner est déjà une clé, indispensable au cours de la journée ; pouvoir en demander pour en recevoir de manière régulière en est une autre.

Inconsciemment, c'est ce que cherchent les enseignant-e-s quand ils-elles expriment, dans la salle des profs ou à leurs collègues en récréation, tout ce qu'ils-elles viennent de vivre dans les cours précédents. Quand personne n'est formé à l'empathie, cela devient plus une accumulation de mal-être qui se superposent les uns aux autres.

Dans les formations, les participant-e-s constituent des binômes qui s'offrent de l'écoute empathique, par téléphone, une fois par semaine. Ces binômes continuent souvent bien au-delà de la formation, tellement l'écoute empathique régulière est vécue comme un vrai soutien.

Expérimentant de manière régulière les bienfaits de l'écoute empathique, de nombreux-ses enseignant-e-s changent leur attitude dans la salle des profs. Avec la conscience que derrière les critiques et les plaintes exprimées, chacun-e tente de vider son « vase émotionnel » avant de repartir pour l'heure suivante, les enseignant-e-s formé-e-s à la CNV deviennent plus conscient-e-s des réactions habituelles qui ne soulagent pas.

Quand leur propre état leur donne la disponibilité nécessaire, ils-elles offrent une écoute empathique à leurs collègues.

À leur niveau, par leur action individuelle, ils-elles contribuent au climat de leur établissement. Un collègue qui repart apaisé, sera sûrement plus disponible aux élèves et moins réactif ; c'est aussi une prévention concrète de la violence.

La manière de faire des demandes ou d'exprimer une insatisfaction

Marshall Rosenberg, avait étudié ce qui, dans nos habitudes de communication, coupe de l'élan naturel de contribuer.

Elles sont de 3 ordres :

- les jugements, la pensée binaire (bien, mal, gentil, méchant), les critiques, les comparaisons (*je n'ai jamais eu une classe comme vous, avec les 5^eB, au moins...*), les étiquettes (*lui, il n'y a rien à en attendre, c'est un flemmard de première*), les pronostics (*si tu continues comme ça, tu ne vas pas aller loin*), les interprétations (*parents séparés*), les généralisations (*tu es toujours en retard, tu n'as jamais tes affaires*),

- les ordres, les exigences, la manipulation, tout ce qu'on utilise pour obtenir quelque chose en utilisant le « pouvoir sur »,

- le déni de responsabilité (*c'est comme ça, c'est la règle, ce n'est pas ma faute, ce n'est pas moi*) et en particulier le déni de responsabilité de ses émotions (*je suis en colère parce que tu..., je suis triste à cause de toi*).

En prendre conscience et y faire attention est déjà un pas énorme pour prévenir la violence et favoriser la confiance et la coopération des élèves. « *Moi qui croyais que pour avoir de l'autorité, il fallait être autoritaire, montrer son pouvoir sur l'autre, juger, menacer, donner des ordres* ».

Au premier abord, c'est très déstabilisant pour tout éducateur, car c'est la panoplie classique de l'éducateur aujourd'hui. La question est souvent « *Que nous reste-t-il alors ?* »

Il reste :

- se donner de l'auto-empathie ou demander de l'empathie. C'est l'étape clé pour transformer la réaction en conscience de ce qui est touché chez soi. C'est là que ce qui est souvent connu de la CNV, le processus OSBD², est fondamental.

Il permet de transformer : « *ah non, ces 2 là, je ne les emmènerai pas à la séance de cinéma. L'année dernière, ils ont été odieux. D'ailleurs, j'aurais dû les punir plus* »,

• En Observation : « *Quand j'entends cet élève dire à son camarade « on se met ensemble », ça me rappelle leur comportement l'année dernière* »,

• Sentiment : « *à l'idée de les emmener cette année, je suis paniquée* »,

2. Observation, Sentiment, Besoins et Demande, les 4 étapes de base de la Communication non Violente de Marshall Rosenberg (source : <http://www.communicationbienveillante.eu>) (ndlr).

- Besoin : *« j'ai envie de vivre cette séance de cinéma comme un moment de plaisir pour la classe et pour moi (partage, sérénité), et je voudrais être sûre de rendre la salle dans l'état où on me l'a confiée (sécurité, respect) »,*

- Demande : *« déjà je vais leur faire part de mon inquiétude et de ce que j'ai envie de vivre, je leur ferai une demande pour recevoir de la compréhension (de l'empathie), puis je nommerai les points qui m'ont gênée l'année dernière et je leur ferai deux demandes : s'ils ont envie d'échanger entre eux pendant le film, peuvent-ils parler à voix basse pour permettre à chacun de profiter du film ? Et aussi, s'ils mangent quelque chose, peuvent-ils remporter les papiers, et regarder sous les sièges avant de partir ? »*

- se clarifier sur son intention avant de parler : *« Est-ce que je veux avoir raison, obtenir quelque chose à tout prix, faire payer, humilier... ? »* S'exprimer avec ces intentions est possible, avec des conséquences dans la relation. Ou *« Est-ce que je veux parler de ce qui se passe pour moi et suis-je prête à entendre ce qui se passe pour l'autre ? »* C'est l'intention de la CNV, avec d'autres conséquences. La CNV nous permet d'augmenter nos possibilités de choix et de faire des choix conscients.

- seulement ensuite, parler de soi, de ce que l'on ressent, nommer ce qui est important pour soi et faire une demande pour recevoir de la compréhension ou une demande d'action. Idéalement, c'est remplacer les exigences par des demandes, en leur donnant du sens (en nommant ce qui est important pour nous).

Dans l'exemple précédent, l'enseignante, qui s'était préparée en formation, par un jeu de rôle, à accueillir les réactions des élèves, a témoigné par la suite qu'elle n'en revenait pas : *« J'ai juste eu le temps de leur dire mon ressenti et ce que j'aspirais à vivre, je n'ai même pas eu le temps de faire la demande, ils m'ont tout de suite dit "ne vous inquiétez pas madame, ça se passera bien", et effectivement ça s'est bien passé. Et je vois que mon regard sur eux a changé depuis. Je me sens plus à l'aise avec eux en cours ».*

La plupart des enseignants confirment combien leur changement d'attitude induit un changement dans l'attitude des élèves.

« Je me rends compte qu'ils sont plus attentifs à mes demandes, alors que je suis moins dans l'autorité. Je suis moins autoritaire et je suis plus écouté ».

C'est là où vivre une formation est très différent de l'apprentissage dans les livres. En formation, les jeux de rôle permettent de se mettre dans la peau de l'élève et de ressentir physiquement ce qui, dans les paroles de l'adulte, crée en nous de l'ouverture ou de la fermeture et l'envie de réagir.

Il peut arriver aussi qu'on soit dans l'exigence. Le faire avec la conscience de son choix et de ses conséquences, le nommer en donnant du sens à l'exigence qu'on pose, sera souvent perçu différemment de nos attitudes réactionnelles habituelles dans l'exercice de l'autorité.

Là encore, c'est la posture intérieure qui importe le plus.

L'importance de dire aussi ce qui va bien

Avec de très bonnes intentions de contribuer à la progression des élèves, nous leur faisons le plus souvent des retours sur ce qui ne va pas dans leur comportement ou dans leurs résultats. La relation entre l'enseignant-e et l'élève est nourrie essentiellement de négatif, alors que nous aspirons à ce qu'il-elle ait confiance en nous ; et l'élève se vit comme insuffisant-e, alors que nous aspirons à ce qu'il-elle ait confiance en lui-elle.

Nous faisons le lit de la violence sans le vouloir. Savoir voir et exprimer à l'élève ou à la classe ce que nous apprécions est une forme de prévention de la violence accessible à tout enseignant-e. La manière de le dire est très importante. Notre habitude d'exprimer en termes de jugements positifs maintient une relation dissymétrique dans laquelle il y a un qui juge et un qui est jugé, ce qui suscite encore de la violence. Exprimer sa satisfaction en parlant de soi, des faits, de son ressenti, de ce qui a été nourri d'important pour soi et exprimer de la gratitude, met dans une relation d'humain à humain, qui touche l'élève et nourrit sa confiance en lui-même et dans l'adulte.

« Je dis plus régulièrement aux élèves à la fin de mon cours, ce que j'ai apprécié de leurs comportements ; je vois à leurs sourires que cette reconnaissance de leurs efforts leur fait plaisir. Ils ne me disent plus uniquement "au revoir", ils rajoutent «"à la semaine prochaine !" et du coup cela me donne encore plus d'énergie et de plaisir ».[...]

Conclusion

Oui, la CNV et les Systèmes et Cercles Restauratifs donnent aux enseignant-e-s des moyens concrets d'agir à leur niveau pour la prévention de la violence. Ils leur donnent les moyens de connaître et de respecter le fonctionnement naturel de la vie et de l'être humain, c'est cela qui prévient la violence.

C'est à la fois simple et complexe : montrer les applications concrètes possibles ne suffit pas, car l'essentiel n'est pas dans les outils, l'essentiel est dans le changement de posture. L'outil sans la posture ne fonctionne pas. C'est complexe, car « on n'apprend pas à naviguer en haute mer par tempête, on apprend à naviguer avec son Optimist au bord de la côte par beau temps ». Or les enseignant-e-s sont pour la plupart « en haute mer, par tempête » au quotidien. Et c'est la complexité liée au temps nécessaire à l'apprentissage et à la transformation, quand la compétence serait nécessaire à son plus haut niveau, tout de suite, chaque jour.

Déclic-CNV & éducation agit pour que ces compétences fassent partie de la formation initiale des enseignant-e-s, pour qu'ils-elles aient le temps de les intégrer. Nous agissons pour qu'elles fassent aussi partie de la formation de leurs formateurs-trices, de leurs chefs d'établissement et inspecteurs-trices, pour que leur apprentissage se fassent aussi par le vécu. C'est difficile de passer soi-même dans le « pouvoir avec » quand on ne connaît que le « pouvoir sur ».

Nous faisons aussi le pari que, progressivement, ils-elles seront plusieurs enseignant-e-s par établissement à pouvoir se soutenir mutuellement.

Même dans ce contexte global, les enseignant-e-s témoignent du fait que ces nouvelles connaissances et compétences les soutiennent. Dans les cycles de formation, qui durent 7 mois, on voit souvent une transformation physique des visages, qui sont beaucoup plus détendus et rayonnants en fin de formation. Les enseignant-e-s en témoignent : *« c'est la première fois que je ne suis pas épuisée en arrivant aux vacances »*.

Certains-es l'avaient dit dès le début, d'autres en parlent à la fin : *« Quand je me suis inscrite à la formation, j'étais à 2 doigts d'abandonner le métier »*.

La prévention de la violence, c'est aussi prévenir une violence moins visible, celle du mal-être et de l'épuisement.

« Merci pour tout, depuis 2 ans, me voilà transformée. Je venais pour chercher des outils pour mes élèves et ça m'a transformée moi. J'ai découvert que j'avais des émotions et des besoins. Je les écoute plus, j'ose les dire ».

Des enseignant-e-s plus vivant-e-s pour une école plus respectueuse de la vie.

Des relations humaines respectueuses de soi et des autres

Entretien avec Thomas d'Ansembourg¹

Thomas D'ANSEMBOURG

Formateur en communication non-violente, consultant en relations humaines, thérapeute

Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser à la communication non-violente ?

J'ai toujours été intéressé par la gestion de conflits. J'ai d'abord été avocat au barreau de Bruxelles, pendant près de six ans. Je me suis rendu compte que j'intervenais presque toujours en aval du phénomène du conflit, alors que les gens étaient déjà en tension, en difficulté. J'ai pris conscience qu'au départ du conflit, il y avait souvent des malentendus, le malentendu étant une combinaison de mal exprimé et de mal écouté. J'ai donc eu envie d'intervenir en amont du phénomène, pour aider les gens à s'exprimer et à s'écouter plus clairement. J'ai d'ailleurs commencé par m'aider moi-même, en faisant un travail d'analyse puis j'ai rencontré Marshall Rosenberg lors d'une session sur la communication non-violente organisée par l'Université de paix de Namur. J'ai suivi une formation intensive au processus de communication non-violente que j'enseigne maintenant.

1. Cet entretien a déjà fait l'objet d'une parution dans la revue Non-violence Actualité n° 271 de novembre 2003. Nous remercions l'auteur d'avoir autorisé sa publication dans ce numéro des Cahiers du travail social.

D'où vient ce concept de communication non-violente ?

C'est Marshall Rosenberg, docteur en psychologie clinique aux États-Unis, qui a mis au point le processus de communication non-violente, dans l'esprit et la ligne des travaux de Carl Rogers. On y retrouve également des notions familières à Thomas Gordon. La non-violence porte en elle les valeurs de respect, de liberté, de bienveillance mutuelle, de responsabilité. Comment les rendre concrètes et efficaces dans nos échanges ? Rosenberg a proposé ce processus en quatre points : observer les faits sans les juger, vérifier son sentiment sans interprétation ni préjugés, écouter ce que le sentiment renseigne comme besoin fondamental, et, quand on a pris conscience du besoin, formuler une demande ou engager une action. Beaucoup de nos conflits viennent de ce que nous mélangeons ces quatre points. Nous prenons trop souvent nos sentiments pour des faits, nous prenons nos interprétations pour la réalité, nous n'écoutons pas nos sentiments, nous jugeons les autres, nous ne sommes pas à l'écoute de nos propres besoins... Au contraire, nous accusons, nous reprochons, nous critiquons et, souvent, nous nous plaignons de choses qui ne vont pas, sans mettre en œuvre des demandes ou des actions concrètes pour que ça aille mieux... J'ai été extrêmement touché par la simplicité du processus proposé et la responsabilisation qu'il entraîne.

Quelle définition donnez-vous de la violence ?

La violence est l'expression de notre frustration, de nos besoins non reconnus, non satisfaits. Si nos besoins sont satisfaits ou au moins identifiés, reconnus, validés (car il n'est pas toujours possible de les satisfaire), la plupart du temps la violence n'a pas de raison d'être. Nous pourrions suggérer en effet que nos besoins ont plus besoin d'être reconnus que satisfaits.

Je crois de moins en moins à la méchanceté des personnes et de plus en plus au pouvoir de l'amertume et de la peur ainsi qu'à la puissance qui se nourrit de la frustration. La méchanceté est l'expression de l'amertume des gens qui n'ont pas pris soin de leur propre souffrance. Au fond, nous risquons tous d'être violents tôt ou tard, si nous ne prenons pas conscience de nos besoins, si nous n'arrivons pas à les nommer, à les exprimer. Il y a un langage à apprendre pour mettre des mots sur les choses plutôt qu'une claqué à son voisin.

Vous proposez donc une éducation à la relation...

Certainement. On peut apprendre de nombreuses disciplines à l'école, mais il est extrêmement rare que l'on ait appris la relation, à commencer par la relation

avec soi-même. Il est rare que l'on nous ait appris les pièges de la relation, ce qui nous enferme, ce qui nous coupe, ce qui nous divise. Il serait pourtant utile que soient enseignées dès l'enfance la relation, la communication, comme un cours aussi fondamental que les langues ou les mathématiques.

Il ne suffit donc pas d'avoir conscience de la violence pour s'en prémunir...

Avoir conscience de la violence est une première étape. On ne peut pas sortir de la violence si on ne sait pas que l'on est dedans. Il est nécessaire de mettre à jour cette violence subtile que nous entretenons sur nous-même et sur les autres. Je me juge, je me cadenas, je ne m'écoute pas, je me force, je suis violent envers moi et, par contagion, je vais être aussi violent dans ma relation. Il faut donc en prendre conscience, mais cela ne suffit pas. Pour changer, il faut non seulement savoir que l'on est dans un piège mais aussi comment le mécanisme s'est enclenché. Nous avons appris à faire, pas à être. Pendant des générations, on a utilisé le sentiment suivi du « tu » sans l'indication du besoin : « je suis content-e quand tu fais ce que je dis », « je ne t'aime plus, si tu... ». Nous sommes conditionnés à répondre et à correspondre aux attentes de l'autre, nous nous adaptons à elles. Quand on a compris que l'on s'est conformé pour être aimé, on peut petit à petit sortir du piège, exprimer sa différence, accepter les désaccords, tolérer de ne pas plaire à tout le monde et se sentir malgré tout en sécurité.

Comment le processus de communication non-violente intègre-t-il la dimension structurelle de la violence ?

En matière de violence institutionnelle, de violence organisationnelle, on constate qu'il y a également une habitude de considérer que pour avoir sa place il fallait la revendiquer et prendre du pouvoir sur l'autre. La plupart des rapports humains sont vécus comme des rapports de pouvoir : soit je domine, soit je suis dominé. Le choix est vite fait.

Dans les entreprises et les administrations, il y a une hiérarchie très claire des pouvoirs qui entraînent de multiples souffrances. On ne peut pas changer cela d'un coup, mais la communication peut aider à vivre ces rapports de forces. On peut changer l'attitude individuelle dans un rapport hiérarchique, développer la coopération et la complémentarité dans une équipe. À partir d'un petit groupe, il peut y avoir contagion dans l'entreprise. La direction peut devenir une autorité reconnue, acceptée sans soumission. Et de plus en plus de chefs d'entreprises constatent que fonctionner à l'ancienne conduit à une énorme déperdition d'énergie dans les équipes où chacun cherche à conserver sa place et à conspirer pour avancer dans la hiérarchie. C'est autant d'énergie qui n'est pas mise au service de la réussite de l'entreprise.

Comment se passe une formation à la communication non-violente ?

Nous commençons par un module de base qui permet d'acquérir les éléments de vocabulaire de la CNV et les quatre points du processus dont nous avons parlé précédemment. Apprendre à observer un fait sans le juger c'est déjà tout un exercice. C'est incroyable comme nous sommes piégés par notre interprétation. Souvent, nous voyons la réalité, non pas telle qu'elle est, mais telle que nous craignons qu'elle soit. Constaté que dans l'entreprise on vit des sentiments est également une grande découverte. C'est pourtant une clé de fonctionnement de l'équipe. De même, faire des demandes claires, poser des actes concrets, voilà ce qui peut faire avancer une équipe. Tout cela demande de faire des exercices, à partir de mise en situations. C'est essentiellement un enseignement pratique car la théorie est simple. Il peut y avoir, quelques mois après, la mise en place d'un second module d'approfondissement. Dans une entreprise du Mans où j'interviens, tous les personnels vont successivement suivre cette formation. C'est un choix de la direction qui est prête à en assumer les conséquences, en termes de revendications, de prise en compte de besoins non satisfaits chez les salariés. Sinon c'est une duperie. Dans la communication non-violente, il y a l'idée que la collaboration de chacun est précieuse et donc la contestation, les idées contradictoires sont bienvenues. Cela peut permettre de soulever des questions que la direction n'a pas perçues. On a pu mener de telles formations dans des administrations, des hôpitaux, des établissements scolaires... ou pour des gardiens d'immeubles, des gardes-chasse, etc. Ce n'est pas toujours facile de discuter avec des contrevenants sans se faire taper dessus. Le garde forestier ne peut plus dire à une bande de gamins qui allume un feu en forêt : « allez, tout le monde dehors ». La peur du gendarme ne fonctionnant plus, il doit développer des qualités humaines pour aborder le problème autrement. Il y a un apprentissage de la relation à faire pour entrer en contact avec ces jeunes et les inviter à respecter une valeur qui est la sécurité de la forêt. Il faut une intervention responsabilisante et non pas culpabilisante.

Est-ce que cela permet d'obtenir des résultats ?

Une intervention menée sans objectif de rapport de forces, mais comme un simple rapport humain, a toujours des effets surprenants. On obtient des résultats inattendus. L'éducation nous a habitué à nous soumettre à une autorité.

La contrepartie, c'est la rébellion : on s'oppose, on argumente contre l'autre, on veut lui faire admettre qu'il a tort... On est pollué par cette habitude de vouloir trancher à tort ou à raison, bien ou mal, juste ou pas juste. La communication non-violente vise, au contraire, à une cohabitation sereine, à un constat de la différence

dans le respect. Il n'y a pas une position bonne et une mauvaise, celui qui est dans le juste et l'autre qui est dans le faux. Il y a différents besoins qu'il suffit parfois d'écouter pour se comprendre. Or les gouvernements mettent des moyens considérables pour faire la guerre... tout en prétendant préparer la paix. Imaginons un instant que ces gouvernements mettent autant de moyens pour stimuler les populations à imaginer des outils de paix qu'ils en mettent au service de la guerre, on change alors complètement l'énergie du monde... C'est certes un rêve, mais c'est aussi une perspective pour avancer. En Belgique, des directeurs d'école mettent en place des cours de communication non-violente dans les classes non pas parce que c'est dans les programmes officiels de l'éducation nationale, mais parce que ces personnes ont réalisé l'urgence de réagir à la montée des violences scolaires. Pourquoi des ministres ne pourraient-ils pas partager un jour cette prise de conscience et cette urgence de réagir ?

Quels liens voyez-vous entre la communication non-violente et la médiation ?

La communication non-violente peut être un excellent outil de la médiation, pour aider les personnes à s'écouter et à se comprendre dans leurs besoins respectifs, même s'ils ne sont pas d'accord, mais au moins maintenir l'estime dans la différence. En formation, on utilise les marionnettes de la girafe et du chacal. Le chacal représente la partie de nous qui fonctionne uniquement dans son mental, dans ses jugements, ses croyances, ses préjugés et sa pensée binaire. C'est très amusant de lui faire dire des choses comme : « tu es un vieil égoïste, tu ne penses qu'à toi », puis de prendre la girafe pour décoder, en disant : « je me sens triste et seul quand tu fais ça, j'aurais eu besoin de considération pour moi, est-ce que tu voudrais qu'on s'en parle ? ». C'est exactement la même chose, mais dit autrement !

C'est cela ma définition de la non-violence, la cohabitation dans la force respectée de chacun, le fait que nous avons tous de la force en nous et que nous pouvons trouver une façon de l'affirmer, assertive et non agressive. Les gens disent souvent : « mais c'est pas possible de fonctionner sans colère, sans avoir à dire non, sans avoir à mettre des limites, de la structure... ». La non-violence c'est précisément savoir dire non, mettre des limites, de la structure, et savoir exprimer sa colère pour faire entendre ses besoins sans violence, pour prendre sa place sans s'écraser.

2^e PARTIE : ...À LA PRATIQUE

Les cahiers du travail social n°93 ■ Communication NonViolente et bienveillante

Le défi de la Communication NonViolente en entreprise

Isabelle FOLLAIN

Coach et formatrice depuis 25 ans

« Nul ne peut avoir de lien avec son prochain s'il n'en a d'abord avec lui-même »

Carl Gustav Jung

L'association **Com'unique** diffuse et initie des approches facilitant la connaissance et l'expression de soi dans la relation à l'autre, en s'appuyant notamment sur la Communication NonViolente. Cela afin de contribuer à plus de **paix** et de **coopération** dans tous les domaines de nos vies.

Association née en 1996, sous l'impulsion d'Isabelle FOLLAIN puis enrichie par la rencontre de plusieurs professionnels de la communication interpersonnelle et des ressources humaines (formateurs, thérapeutes, coachs, éducateurs, psychologues, managers, enseignants...) avec le projet de transmettre, partager, expérimenter, accompagner des personnes et des équipes à découvrir et intégrer de nouveaux processus de communication respectueux de la personne.

Com'unique organise régulièrement des stages CNV animés par des formateurs certifiés, des conférences notamment avec Thomas d'Ansembourg, Christophe André, Guy Corneau, journées découvertes toujours en lien avec ses buts. Son projet phare est de faciliter la diffusion de la CNV dans toutes les institutions

où la paix et l'harmonie sont des fondamentaux : l'éducation, l'entreprise, la santé en coopération avec des formateurs certifiés.

C'est dans ce cadre d'ailleurs que nous avons été partenaires de l'IRTS Franche-Comté, lors de la journée d'Étude sur le thème « CNV et Éducation » le 30 janvier 2017 avec la riche et dynamique participation de Pascale Molho, Docteur impliquée dans les équipes soignantes, Formatrice et Conférencière en Communication NonViolente, également au cœur de l'organisation nationale et internationale de la CNV et la certification des formateurs.

Le mode de gouvernance de Com'unique est aujourd'hui collégial avec des statuts prévus à cet effet. Les quatre co-fondatrices (formatrices, médiatrices, coachs et thérapeutes) sont investies depuis 20 ans dans la recherche, l'accompagnement et la transmission des approches. Elles se « mettent en 4 justement » pour administrer l'association, organiser des modules de CNV et des journées découvertes d'approches complémentaires mais aussi, animer bénévolement deux groupes mensuels d'entraînement à la pratique CNV auprès de personnes ayant suivi a minima deux modules de base. Elles interviennent à la demande des institutions et associations franc-comtoises pour sensibiliser sur 1, 2 ou 3 jours les équipes au processus de la Communication NonViolente en intra-entreprise. Cela permet de planter des graines et de faire connaître le processus en Bourgogne Franche-Comté.

La Communication NonViolente est depuis 2003 notre fil rouge. Cet art de vivre et de communiquer avec soi et les autres est une approche transversale et universelle. Elle peut s'appliquer à tous les milieux ; dans sa vie personnelle, professionnelle. Dans les entreprises, le milieu de la santé, l'Éducation, le management, la petite enfance...

Afin d'illustrer ce qu'il est possible de faire vivre au sein des entreprises, j'ai choisi de présenter deux initiatives que j'ai conduites dans le cadre de la formation intitulée « La Communication NonViolente au service de relations professionnelles vivantes et responsables ».

Le premier témoignage concerne une intervention au sein d'une administration de l'état auprès de Groupes nommés « oxygène ».

Présentation du contexte de l'action

Dans le cadre de la régionalisation et de la mutualisation des services, des changements de mission sont mis en œuvre, notamment sur l'accueil physique et téléphonique. Des actions sont proposées pour la prévention des Risques Psycho Sociaux auprès des employés, afin d'accompagner ces changements.

Le Public concerné est celui d'agents qui travaillent en back office et front office c'est-à-dire en lien avec des cotisants ou usagers qui demandent des informations ou expriment un mécontentement.

Le format de l'action était d'une demi journée par mois pendant 1 an. Présence prescrite donc subie pour certaines personnes.

Afin de créer un climat de confiance, je proposais aux participants qui n'avaient pas choisi leur présence, de vivre deux premières séances et de décider ensuite, librement, de rester ou pas. La notion de choix librement consenti était pour moi importante et j'ai eu l'accord du commanditaire. Aucune personne n'a décidé de cesser le cursus.

C'était l'occasion pour eux d'expérimenter l'écoute empathique, propre à la CNV au sein d'un groupe et de susciter l'intérêt pour découvrir le processus dans un second temps, sans l'imposer.

En amont de l'intervention, j'ai demandé aux ressources humaines quelques éléments factuels permettant de partir des constats et difficultés rencontrés. Il s'avère que le taux d'absentéisme était passé de 9% à 13%, les délais de traitement des dossiers multipliés par deux et les tensions relationnelles entre les collaborateurs et leurs responsables étaient de plus en plus récurrentes et créaient un climat délétère.

Les désaccords au sujet du nombre de dossiers journaliers à traiter et de la durée des temps d'accueil étant un point de divergence entre les directives transmises par les managers et la capacité d'absorption des agents. Ces critères pragmatiques sont en fait conséquents au changement de paradigme organisationnel ; un contrôle de gestion plus serré, une volonté d'efficacité dans le traitement des relations et des dossiers. Pour ce faire, la mutualisation des tâches liées à l'accueil est la stratégie choisie pour aller de plus en plus vers un accueil dématérialisé ou sur RDV. La réduction des temps d'échange téléphonique à 2 mn en accueil niveau 1 et 4 mn en niveau 2, destinés à traiter des cas plus techniques.

Sur le terrain, cela signifie que les appels sont enregistrés, qu'un minuteur et des alarmes informatiques rappellent sans cesse la consigne aux agents durant l'échange, ce qui génère du stress et de la frustration. Les pauses sont également planifiées à des moments précis qui ne correspondent pas forcément aux besoins des personnes afin de ne pas créer de rupture dans le traitement de la file d'attente d'appels.

Ces changements ne sont pas véritablement accompagnés. Les agents ne comprennent pas réellement les enjeux et ont particulièrement besoin d'écoute et de présence managériale afin de se sentir considérés et reconnus, surtout par

rapport aux efforts de changement qu'ils déploient pour s'adapter aux directives. Les managers sont « entre le marteau et l'enclume » et 80% de leur temps est consacré à des réunions organisationnelles. Ils sont eux-mêmes à un haut niveau de stress et se sentent impuissants et frustrés.

C'est dans ce contexte que les personnes arriveront dans les groupes « Oxygène ». Consciente de ces éléments, je décide d'offrir aux participants un espace d'expression de leur vécu professionnel. De l'écoute, de l'empathie, du non jugement et l'opportunité de vivre le processus CNV tout au long des séances sans proposer de solution « extérieure » mais un point de vue différent qui permet de comprendre ce que ces contraintes provoquent en soi émotionnellement et quels besoins ne sont pas nourris et, au final quel besoin est nourri en restant dans la structure. Se redonner du choix, comprendre au nom de quoi l'on décide (au lieu de subir) est libérateur.

Un cadre est posé lors de la première séance. Je n'ai hélas pas pu bénéficier d'une présentation institutionnelle qui aurait légitimé ces groupes. Je m'appuie sur la confiance et l'ouverture et mon aspiration à contribuer à un mieux être et une écoute empathique. Je pose le cadre des accords de groupe ; la confidentialité, le droit de retrait, parler en son nom avec le « je », le non jugement, l'écoute, le respect de la parole, la co-responsabilité. Je fais disparaître les tables et positionne des chaises en demi cercle, comme dans les formations CNV. Cela donne une configuration particulière qui casse l'habitude des postures en formation.

Je propose un bâton de parole : une petite girafe en raffia. C'est l'emblème de CNV : elle a un long cou, une salive qui dissout les épines, un gros cœur et des antennes. Elle observe sans juger. Je propose de la mettre au milieu du demi-cercle après avoir commencé à me présenter et présenter l'intention de ces ateliers « oxygène ». Je précise que mon rôle est celui de facilitatrice et non de formatrice. Je n'ai pas de solution mais je peux tout entendre et contribuerai au mieux à comprendre ce que chacun pouvait éprouver et quels besoins/valeurs n'étaient pas nourris. Je suis prête à assumer le silence, sans doute nécessaire à se connecter à soi. Une première prend la girafe et exprime un vécu difficile... la colère, la rancœur, la déception. Je reformule les propos de chacun et chacune en tentant de « décoder » les sentiments, besoins, en jeu.

Le tour de table a duré toute la première séance. Le besoin d'expression et d'écoute était colossal. La réassurance de vivre des choses communes et de prendre le temps de parler, de s'écouter sans interruption, sans argumenter ni se justifier.

Une première séance constructive. Le contact était établi. La confiance était créée. Les séances suivantes ont permis, pas à pas de dénouer les nœuds à l'intérieur, d'accepter les contraintes.

En conclusion, Les participants ont pu en 10 séances de trois heures trente, identifier les déclencheurs de leurs contrariétés relationnelles, apaiser la colère et la déception, exprimer la tristesse devant les collègues, en toute confiance. Clarifier au nom de quoi ils choisissaient de rester (ou pas) dans l'institution : leurs besoins prioritaires. Egalement préparer leurs entretiens avec leur hiérarchie exprimant leurs besoins et des pistes concrètes de changement sur des process quotidiens (plutôt que des plaintes). Vivre des moments d'authenticité entre collègues et renforcer la coopération et la solidarité.

Cette expérience nourrit ma conviction que le processus CNV et la posture qu'elle pré suppose ainsi que le paradigme qui l'étaye sont tout à fait en adéquation avec les besoins des structures et l'accompagnement des changements organisationnels. Être sur le terrain pour juste accueillir, écouter, reformuler (en terme de sentiment et besoin) pour les personnes qui éprouvent de la souffrance au travail et qui ont tant besoin de sens et de compréhension des enjeux (personnel et professionnel) me semble essentiel aujourd'hui. Les salariés n'ont pas tant besoin de solutions mais surtout de la présence bienveillante de leurs managers et de leur considération. Cette approche pilote des groupes « oxygène » prouve que la meilleure façon de prévenir les risques psycho-sociaux est de mettre en place des espaces d'écoute empathique à vivre collectivement.

Freins rencontrés lors de cette expérience

Il me semble intéressant de compléter la présentation de cette situation par l'identification des freins et des obstacles rencontrés.

Les difficultés rencontrées ont été tout d'abord en amont de l'intervention sur la question du volontariat ou pas à suivre ces ateliers (dans le cadre de la RSE) et dans la manière de présenter la démarche. Les personnes arrivaient avec un malaise, celui de ne pas comprendre « les attendus » de cette formation-atelier et de se demander pourquoi (et pour quoi) les RH proposaient cela. Ce n'est pas dans la culture actuelle de l'institution, comme la majorité d'autres institutions, de proposer des espaces d'écoute où les personnes ne développent pas de compétences en terme de savoir-faire mais une qualité d'être. Deux séances de trois heures trente ont été nécessaires pour créer un climat de confiance et rassurer les personnes sur la finalité.

À l'issue de l'intervention, l'autre difficulté est bien évidemment d'avoir des relais au sein de l'institution pour pérenniser la qualité relationnelle ou la qualité de vie au travail. Les petits groupes qui ont suivi les ateliers représentent une « masse critique », un noyau dur de référence mais pour que la « contamination positive » soit effective, il serait nécessaire que l'ensemble du personnel bénéficie de ces espaces d'écoute et de co-vision. Un autre frein lié au paradigme actuel est la posture de plainte ; c'est une attitude et un fonctionnement qui prend sa source dans le système éducatif, les conditionnements éducationnels basés sur le fait « d'avoir raison sur l'autre ». L'ancrage est tellement profond qu'il influence les comportements et les relations interpersonnelles. Proposer des temps d'échange et de partage avec le processus de la CNV, déployés dans la durée et à tous niveaux hiérarchiques, permettrait d'ancrer de nouveaux comportements et de mettre en place un cercle vertueux, dans la relation à soi, à l'autre et aux autres.

Le second témoignage concerne une action menée auprès des personnels de Pôle Emploi, et intitulée « Posture d'accueil des publics en grande difficulté ».

Présentation du contexte de l'action

En 2016, j'ai été contactée par la Direction Régionale de Pôle Emploi qui avait entendu parler de la Communication NonViolente par les agents et conseillers terrains. En Franche-Comté, depuis plus de quinze années maintenant, l'association Com'unique organise régulièrement des conférences, des modules d'apprentissage de la CNV et nous sommes également plusieurs à œuvrer, en tant que thérapeutes, coaches, médiateurs et formateurs/facilitateurs au sein des structures publiques ou privées. Progressivement l'information se propage et cela porte ses fruits. Plusieurs demandes ont émergé des conseillers Pôle emploi qui se sentent bien démunis et impuissants devant la misère morale, psychique et parfois physique des demandeurs d'emploi. Ces derniers sont de plus en plus dans un contexte de survie, ayant perdu leur logement pour certains et étant dans des problématiques de santé, notamment d'addiction ou de dépression. Il est clair alors qu'un accueil classique n'est pas du tout adapté à ce type de public et peut même être contre-productif pour le demandeur d'emploi et source de stress pour les conseillers. Un budget régional a donc été débloqué pour tenter l'expérience (qui continue encore en 2019) d'offrir un espace de parole et de formation aux conseillers afin de prendre soin de leur besoin de compréhension, de changement de posture et d'écoute de leurs préoccupations. Plusieurs dizaines de conseillers se sont donc inscrits aux sessions proposées sur le Doubs, la Côte d'Or, le Jura et récemment la Haute-Marne. Le bouche à oreille fonctionne. Nous n'avons hélas pas de retours à long terme

des changements concrets et des conséquences sur le mieux être des demandeurs d'emploi, qui, du coup, développent une confiance en l'humain qui les reçoit avant même la fonction de conseiller. Le format des ateliers/formation sont 2 jours + 1 jour espacé d'un mois, ce qui semble correspondre au besoin d'expérimenter après les 2 premiers jours et de s'enrichir du retour de terrain.

Les CONSTATS en amont de l'intervention : Le sentiment d'impuissance face aux demandeurs d'emploi (DE), souvent démunis et désespérés de part leurs parcours et leurs difficultés personnelles. Les agents expriment également leur agacement, leur impatience et l'incompréhension face aux DE qui ne passent pas à l'action pour rechercher un emploi. Ils soulignent aussi la pression par rapport aux objectifs quantitatifs du nombre de DE (en « portefeuilles ») à recevoir et à qualifier par jour, entraînant une démotivation face à la mission d'aider le demandeur d'emploi à passer à l'action vers la réinsertion professionnelle.

L'INTENTION de L'INTERVENTION est d'offrir aux participants un espace d'expression de leur vécu quotidien professionnel. De l'écoute, de l'empathie, du non jugement, de l'accueil de leurs limites et vivre le processus CNV au collectif en clarifiant ce qui se passe en eux, face aux demandeurs d'emploi.

Cette deuxième expérience se déroulait dans un cadre plus conventionnel : chaises et tables dans un premier temps pour rassurer les participants et leur donner des bases de compréhension « intellectuelles » des enjeux de communication inter personnelle pour eux-mêmes et pour les personnes accueillies, mais aussi entre collègues et avec la hiérarchie.

Les tours de table avec le « bâton de parole girafe » avec la question « Comment vous sentez-vous là maintenant.. et plus globalement dans l'accueil des DE ? » Avec une reformulation empathique par mes soins dans un premier temps. Cette dernière a permis la prise de conscience des doutes, des sentiments de malaise, d'impuissance, d'incohérence posturale face à des personnes de plus en plus « exclues » ou du moins incomprises par le système. Mais aussi de traiter du sentiment de légitimité au regard de la finalité de cette institution qui est d'accompagner les DE à l'emploi.

« Les directives gouvernementales impliquent un contrôle continu de la gestion des flux... ». Cette phrase, récurrente dans la plupart des structures publiques, est absolument « déshumanisante ». Les conseillers passent plus de temps à « remplir les cases de données de la personne reçue » que de l'écouter réellement et identifier les freins, les ressentis, les deuils non faits, les problématiques de vie des DE. Être tout simplement dans l'altérité. Leur rôle est d'écouter, de soutenir

et de suggérer des partenariats (assistants sociaux, association de réinsertion..). Bien évidemment que la recherche d'un emploi adapté aux compétences de la personne est essentielle pour l'économie, pour la croissance, pour le BIB (bonheur intérieur brut !). Le carburant fondamental pour arriver à cela c'est le besoin de considération, d'écoute et d'empathie qui redonne de l'estime de soi, du goût d'exister et s'impliquer dans un travail. Pour nourrir ces besoins, il n'est pas nécessaire d'être thérapeute ou psychologue, mais simplement dans une qualité de présence, ici et maintenant sans donner de solutions, sans « pousser » à l'action qui n'a pas de sens, alors même que les besoins physiologiques de sécurité, appartenance... (base de la pyramide de Maslow) ne sont pas comblés.

À l'issue de cette action, les participants ont pu en 3 jours :

- clarifier ce qu'ils ressentent face aux DE et nommer les besoins,
 - suggérer des pistes d'action avec l'accord du DE,
 - développer une présence empathique non directive,
 - prendre conscience de leurs a priori et jugements en amont « sur dossier »
- et durant l'entretien, s'appuyer sur du factuel plutôt que des reproches en laissant la pleine responsabilité du DE.

Mais aussi prendre soin d'eux tout en accueillant le DE en qualité de présence. Enfin, vivre des moments d'authenticité entre collègues et nourrir le besoin de partage et de lien.

Cette deuxième expérience me conforte à dire que, dans les métiers d'accueil en contexte difficile, l'urgence à « Être avant de Faire » est essentielle. Considérer que l'instant présent (qui est un présupposé de la CNV) est primordial et consolide intérieurement afin de pouvoir se projeter dans un futur proche ou plus lointain. Pour offrir cette posture de non-jugement, donc d'accueil inconditionnel, il est alors nécessaire et « écologique » de prendre soin des personnels qui accueillent en leur permettant de s'appuyer sur un processus d'intériorité (dans notre cas celui de la CNV) cela pour « muscler intérieurement » accueillir ses propres doutes en tant qu'accueillants, accepter l'impuissance (qui n'est pas l'inutilité). Offrir des espaces de partages approfondis en encourageant les personnes à exprimer leurs ressentis, identifier leurs besoins et poser des demandes claires qui soient accueillies comme des propositions et non comme des plaintes.

Force est de constater que les changements s'annoncent par ceux qui vivent le terrain et qui sont en contact quotidiennement avec la population démunie. La question va être cruciale pour les migrants accueillis. Avant de pouvoir retrouver un emploi correspondant à leurs compétences, ils auront besoin de « déposer » leur vécu auprès de personnes prêtes à les accueillir avec une réelle empathie. Merci à Marshall Rosenberg de nous avoir offert ce processus de la Communication

NonViolente nous permettant de nous aligner tête-corps-cœur afin d'être en paix avec nous-mêmes en accueillant nos doutes, tensions, jugements... pour enfin pouvoir vivre l'altérité.

Les limites de l'intervention

La posture d'écoute empathique des conseillers vers les demandeurs d'emploi porte ses fruits auprès des personnes accompagnées. Toutefois, on ne peut donner d'empathie (selon Marshall Rosenberg) que si on en reçoit soi-même régulièrement et si on en a l'élan. Ceci m'amène à dire que les personnes qui accueillent déploient de l'énergie et de l'attention avec les DE. Cette qualité d'accueil risque alors de s'étioler au fur et à mesure du temps. Les analyses de pratique ne sont pas systématiquement proposées.

Conclusion

Nous évoquons beaucoup la transition climatique, écologique... mais peut-être que nous négligeons la transition humaine. Celle qui permet à chacun de se relier à soi avant de se relier à l'autre et aux autres avec empathie. Cette posture si précieuse qui « muscle » notre sécurité intérieure et nous permet d'oser la coopération dans les organisations.

CNV en prison

Sandra **LONGIN**

Animatrice de formations, formatrice certifiée CNVC® (Center for NonViolent Communication)

Aller à la rencontre de personnes incarcérées pour aborder, avec elles, la question des conflits, des tensions dans les relations et parler de non-violence peut apparaître comme un défi ou une gageure. Mon expérience depuis deux ans au sein d'un établissement pénitentiaire avec des groupes d'hommes me montre, chaque fois un peu plus, combien l'être humain, quel que soit son parcours de vie, aspire à trouver le chemin de la paix intérieure et de relations saines et apaisées. Bien sûr, le contexte de vie (quartiers sensibles, pauvreté...) et l'éducation sont parfois des freins à la réalisation de ces aspirations. Transmettre la CNV dans des espaces d'incarcération est une façon d'offrir à des personnes, souvent éloignées de ce type de pratique, une ouverture sur une autre manière de communiquer et d'entrer en relation. C'est ouvrir la perspective de pouvoir choisir son mode relationnel avec la conscience de l'impact que cela peut avoir sur soi, sur l'autre et sur le lien.

Depuis deux ans, j'anime deux fois par mois des séances d'une heure trente sur la CNV avec des hommes incarcérés ayant choisi de s'inscrire à cette activité. La vie carcérale fait que certains ne viennent qu'une seule fois (parce que l'activité ne correspondait pas à ce qu'ils imaginaient ou bien ils ont été transférés) et d'autres participent depuis plus d'un an à cette activité. Ils sont au maximum huit. Lors de mes premières interventions, je préparais un contenu précis. À chaque séance, je repartais sans avoir abordé ce que j'avais prévu. En effet, je me suis rendue compte très vite que le vécu des participants était si intense que le plus adapté était de partir du vivant. Au fil des séances, j'ai réussi à trouver une structure qui offre à chacun l'espace de parole dont il a besoin, tout en permettant des apports ou des propositions de jeux pour éclairer leur vécu. Nous commençons par un tour de cercle où chacun partage comment il se sent. Ce temps, où chacun

s'exprime et reçoit de l'écoute des autres leur permet de décharger les tensions présentes. C'est aussi le moment où je leur offre de l'écoute empathique. À partir de ce qu'ils évoquent dans ce tour, je vais leur amener les éclairages du processus de la CNV afin de les soutenir dans la compréhension de ce qu'ils vivent et de ce qui se joue dans la relation. Et la séance se termine par un nouveau tour de cercle.

Ils savent que dans ces séances la confidentialité est un engagement de chacun. Ce sujet est un réel enjeu en prison où les rumeurs sont le quotidien et le nid de nombreux conflits. Cet espace de confidentialité, d'écoute et d'apprentissage est devenu indispensable pour certains qui viennent pendant une heure trente livrer leur souffrance, leur désarroi, leur espoir, leur désespoir quelquefois de manière très intime et profonde.

Le principal enjeu pour moi est de redonner la place aux émotions. Ils expriment tous combien il n'est pas question de pleurer. Leur quotidien consiste à accumuler les tensions émotionnelles créant ainsi progressivement un phénomène de « cocotte minute » où chaque homme peut, à tout instant, exploser (violence physique sur les autres détenus ou surveillants) ou implorer (mutilations, tentatives de suicide). Les émotions (hormis la colère) sont, pour eux, un signe de faiblesse. C'est l'occasion de leur parler du rôle physiologique des émotions qui est de permettre au corps de retrouver une forme de détente. Ils découvrent que les émotions et les sentiments sont au service de leur équilibre. Ils peuvent alors envisager de voir leurs émotions non plus comme une faiblesse, mais comme un point d'appui pour retrouver un équilibre et donc une force intérieure. Exprimer sa vulnérabilité devant les autres reste souvent inenvisageable pour eux, mais dans les moments où ils sont seuls ou avec leurs co-détenus, leur manière d'aborder ce qu'ils vivent peut changer. C'est aussi un chemin pour que progressivement ils puissent devenir l'observateur bienveillant de leurs mouvements internes.

Une fois la compréhension de la place des émotions posée, je les accompagne vers la notion de besoins. En effet, nos sensations corporelles sont des indicateurs qui nous parlent de nos aspirations profondes. Lorsque nous étions nourrissons, nos sensations nous parlaient d'un besoin et nous exprimions une demande au travers de pleurs. Ce fonctionnement naturel nous a permis de vivre et de grandir. Je leur remontre un chemin qu'ils ont connu. Ils sont alors capables d'identifier ce qui les a éloignés de ce fonctionnement naturel : l'éducation qu'ils ont reçue. L'enjeu est aussi de travailler sur la conscience de sa responsabilité. Si je sais que mes émotions sont dues à un besoin chez moi, alors l'autre n'est pas la cause de ma colère ou de ma tristesse. Ce changement de paradigme est souvent difficile pour eux. Lorsque je leur présente, ils comprennent. Mais très vite, dans les échanges,

la responsabilité peut-être renvoyée à l'autre. La découverte des besoins ouvre la porte aussi à davantage de compréhension mutuelle. Que n'importe quels êtres humains sur terre aient les mêmes besoins leur permet de vivre le lien et l'appartenance à l'humanité dans un espace carcéral où ils se sentent séparés, rejetés, maltraités.

Identifier son besoin c'est ensuite pouvoir choisir une stratégie adaptée pour le nourrir. C'est donc retrouver une forme de capacité d'action sur sa vie. La question centrale est : « est-ce que les actes que je pose sont au service du besoin que je cherche à nourrir ? ». Question qui bien souvent renvoie aux actes commis qui ont mené à l'incarcération. C'est aussi regarder les conflits d'une autre manière. Ils prennent conscience du jeu dans lequel ils sont du « qui a tort, qui a raison » ou « gagnant-perdant ». Et si le chemin vers les conflits gagnant-gagnant est encore long, la conscience des besoins derrière les paroles ou les actes ouvre une porte vers un éventuel autre possible relationnel.

Le sujet que j'aborde à chaque séance est celui de la différence entre observation et interprétations. C'est une distinction clé dans un environnement où toute information est source d'interprétation. L'incarcération, la vacuité, laissent un espace important au mental, lui permettant ainsi tous les scénarios. Une visiteuse de prison qui ne vient pas et c'est toute l'administration pénitentiaire qui cherche à ce que le détenu concerné commette une faute. Une tentative de suicide et ce sont les surveillants qui assassinent les détenus, etc. La capacité à prendre conscience du mental pour revenir à l'observation, aux faits est devenue pour certains un vrai repère, une vraie fierté lorsque dans une situation ils identifient l'histoire qu'ils commencent à se raconter et réussissent à revenir aux faits. C'est ainsi qu'un participant témoigne que, depuis qu'il a compris cette distinction, il rumine et s'énerve moins trouvant ainsi davantage d'apaisement dans son quotidien carcéral. Il fait maintenant le choix de demander une explication au lieu de se faire un film.

Au fil de ces ateliers sur la Communication NonViolente, ils constatent aussi une baisse de leur impulsivité et un meilleur contrôle des pulsions. Ils expriment qu'avant ils n'avaient pas conscience que certaines « choses » pouvaient se retourner contre eux et donc qu'ils sont plus vigilants sur la manière dont ils s'expriment verbalement. Ils découvrent aussi qu'en situation de désaccord ils avaient tendance à frapper ou crier. Aujourd'hui, ils disent voir le sens d'utiliser le dialogue. Ces ateliers leur ouvrent d'autres horizons avec des connaissances pratiques. D'ailleurs certains partagent leurs apprentissages avec leur conjoint au moment des parloirs. Il y a aussi un impact sur la famille, car leur regard sur les enfants évolue. Ils prennent conscience de l'impact des punitions et essaient de dialoguer davantage quand leur situation leur permet le maintien du lien parental.

Il arrive aussi parfois que la religion s'invite dans les ateliers. Dans ces moments, la puissance du processus pour créer le lien est un vrai point d'appui pour moi. Quelle joie de voir qu'un jeune qui parle de sa religion, après tout un temps d'échanges où il cherche à convaincre, finit par dire « finalement on parle des mêmes choses, mais pas avec les mêmes mots ». Établir cette connexion au-delà des croyances est à mon avis un levier fort pour lutter contre la radicalisation. Il ne peut y avoir d'éducation sans connexion, sans lien. Le processus de la CNV permet d'établir ce lien pour ensuite pouvoir faire acte d'éducation. Voici un exemple d'une situation pour illustrer le travail qui peut être mené.

Lors d'une séance, j'avais prévu d'aborder la notion de choix. En effet, l'un des détenus formulait régulièrement qu'il n'avait pas le choix, il se soumettait à sa religion. Nous sommes partis de sa phrase « Je n'ai pas le choix, c'est la tradition ». Nous avons exploré ensemble les besoins. Nous sommes arrivés à la phrase « Je choisis de respecter la tradition parce que ça nourrit mon besoin d'honorer ma religion, d'honorer mes ancêtres et de respecter mon père ». Je lui ai demandé de formuler chacune de ces phrases et d'observer les sensations dans son corps. Il m'a répondu que, dans les deux cas, cela ne lui faisait rien. Alors j'ai fait le choix de l'authenticité. Je lui ai dit que lorsqu'il me parle de sa soumission à sa religion, quelque chose se ferme chez moi et je n'arrive pas à me relier à lui. Par contre, lorsqu'il me parle de ses besoins, je réussis à me relier à lui et à voir toute la beauté de l'homme et de l'être humain en lui qui fait un choix en toute liberté. Je lui ai demandé si on lui avait déjà dit ça. Il m'a répondu que jamais. Il m'a dit qu'il commençait à comprendre. J'ai vu dans son attitude corporelle que quelque chose venait d'être ouvert.

Ce travail sur du long terme avec des hommes détenus a aussi un impact sur moi. Être une femme, face à des hommes dans un milieu où ils n'ont plus de contact avec le féminin et où certains peuvent être incarcérés pour violence sur femme, m'a amené plusieurs fois à demander du soutien. Il m'est arrivé une fois de ressentir de la peur face aux propos d'un homme. Il est alors indispensable de trouver un espace pour travailler ce qui est éveillé en moi et ainsi retrouver une tranquillité intérieure qui me permette de continuer l'accompagnement. Les propos sur les femmes sont souvent très jugeants, basés sur des croyances très ancrées. C'est parfois un défi pour moi de rester en lien avec eux dans ces moments. Je partage alors avec authenticité ce qui se passe pour moi.

Le processus me soutient aussi pour rester dans la présence et l'écoute. Il arrive qu'ils me confient les raisons de leur incarcération. Alors, lorsque les actes peuvent me paraître abominables, j'essaie de rester en lien avec l'être humain qui, à l'instant où il me confie ça, exprime un besoin. Rester dans l'instant présent de la relation m'offre l'opportunité de créer le lien humain au-delà de mes jugements.

Au fil du temps, le lien qui se crée amène aussi des demandes de la part des participants qui m'invitent à une grande vigilance afin de respecter les obligations liées au milieu pénitentiaire. Certains me demandent de faire passer des messages ou bien expriment le souhait de me revoir une fois sorti. Accueillir leur demande tout en exprimant ma limite m'offre l'opportunité de continuer cet apprentissage permanent qu'est la CNV.

Après deux années, je célèbre tous ces moments partagés avec tous ces hommes aux parcours complexes. Je les remercie pour leur confiance et leur authenticité. Et si, vue de l'extérieur, la mission peut être perçue comme ardue, elle est en fait assez simple, car ces hommes sont à l'arrêt et donc dans une position qui invite à un retour vers soi, à une forme d'introspection. S'ils sont capables d'exprimer ce que ces ateliers leur apportent pendant leur incarcération, il est impossible de connaître leur impact une fois ces hommes revenus à la liberté. Et c'est là qu'est le vrai défi. Sauront-ils s'appuyer sur ce qu'ils ont découvert une fois de retour dans leur quotidien ? Ce sont des graines qui sont semées, chacun les fera croître ou non au service de sa vie. Pour tous, ils savent qu'ils peuvent choisir entre le chacal et la girafe et ça, c'est déjà un grand changement.

La Communication NonViolente au service de la médiation

Médiation et CNV, des processus de transformation sociale

Chrystel **MAYOLLE**

Médiatrice CNV

Formatrice en communication, relations interpersonnelles et développement personnel depuis 1990, et coach depuis 2006, la découverte en 2003 de la Communication NonViolente (CNV) a été pour moi une révélation et j'en poursuis depuis, mon apprentissage et mon intégration.

Cette démarche, mise au point par Marshall Rosenberg, psychologue clinicien, collaborateur de Carl Rogers, vise à mettre de la conscience, de la clarté et de la compréhension dans ce que nous vivons chacun de nous, dans l'intention de créer une qualité de relation avec soi-même et avec les autres, qui puisse satisfaire les besoins de chacun de manière harmonieuse et pacifique.

Or, notre façon habituelle de nous exprimer, qu'elle soit verbale ou non, comporte de nombreux pièges, qui sont des obstacles à la communication et peuvent nous couper de notre humanité ou de celle de l'autre, et engendrer des tensions et des conflits dans nos relations :

- les jugements (bien/mal ; vrai/faux), les interprétations, les préjugés
- les comparaisons (mieux, moins bien, plus...), les étiquettes (je suis, tu es, ils sont...)

- les généralisations (toujours, jamais, souvent...)
- les dualités ou pensées binaires (tort/raison, blanc/noir, oui... mais)
- les reproches (ma faute/ta faute), les exigences, les menaces, les diagnostics...
- le déni de responsabilité et nier sa capacité de choix (il faut, je dois, c'est obligé de...).

La CNV, centrée sur l'intention (d'être dans le lien et la coopération) et l'attention (à ce qui est réellement important pour chacun dans l'instant) nous offre une alternative à ce mode de communication habituelle.

Son processus simple, concret et pratique est une aide précieuse pour améliorer notre communication tant dans nos relations personnelles que professionnelles, grâce à une qualité de présence, d'authenticité et d'empathie.

Constatant l'impact de cette approche CNV dans la résolution, voire la prévention des conflits, je me suis formée en 2014-2015 à la médiation CNV, avec l'envie d'accompagner pas à pas et avec leur accord sur la démarche, les personnes souhaitant (re)construire une relation basée sur l'empathie, le respect mutuel et la coopération.

Qu'est ce que la médiation ?

Selon l'ordonnance du 16 novembre 2011, Art. 21

La médiation est : « *Un processus structuré, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord, en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, choisi par elles dans le cadre d'une médiation conventionnelle ou désigné avec leur accord, par le juge saisi du litige, dans le cadre d'une médiation judiciaire* ».

La médiation est un mode alternatif de résolution de conflit (alternatif au procès et à la décision d'un juge).

Ses avantages :

- Une démarche rapide (- de 3 mois)
- Une démarche confidentielle
- Un processus efficace (80 % des médiations aboutissent à un accord)
- Le seul moyen assisté par un tiers qui promeut la liberté de décision des protagonistes d'un conflit

Ce qu'elle permet :

- La création d'un espace privilégié d'écoute et d'expression du vécu de chacun des médiateurs (les personnes en conflit)
- L'instauration ou la restauration d'un dialogue entre les parties en conflits

- L'autonomie et la responsabilité des personnes
- L'originalité et la pérennité des solutions choisies

Et ce dans les domaines :

- Familial (couple, parents/enfants, conflits familiaux, succession...)
- Civil (troubles de voisinage, harcèlement, ...), litiges commerciaux
- En organisation (conflit individuel ou collectif, souffrance au travail)

Le rôle du médiateur et sa posture :

- Tiers facilitateur, formé et supervisé
- Neutre, impartial, indépendant et tenu au principe de confidentialité
- Crée un climat de confiance et de respect pour permettre l'expression libre et équitable des personnes et les accompagne dans la recherche de solutions concrètes
 - La posture de tiers du médiateur (dont les règles sont définies par le code national de déontologie du médiateur) est essentielle pour garantir le bon déroulement du processus de communication

Le médiateur CNV

Formé à l'écoute et à la reformulation, il utilise le processus en quatre étapes de la CNV pour mener à bien le déroulé de la médiation :

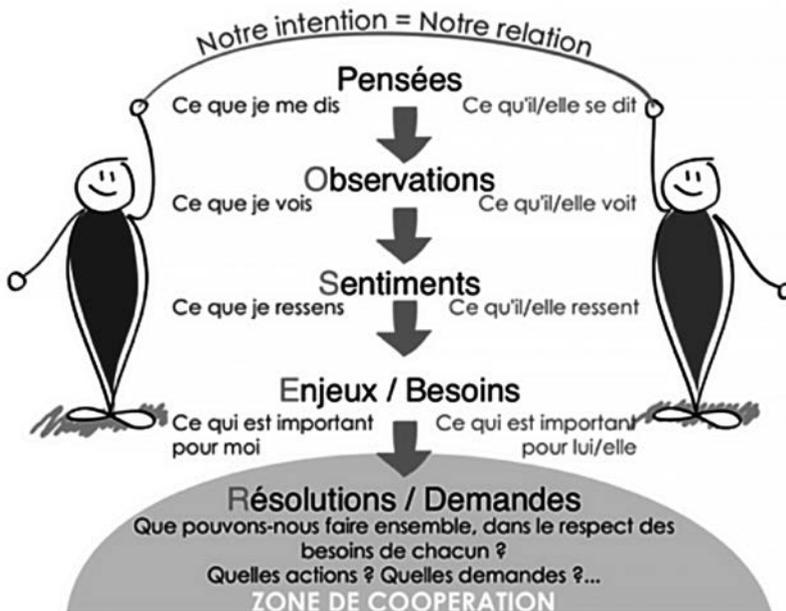
- 1^{re} étape : la recherche des FAITS
 - Le médiateur aide chacun des médians à s'exprimer sur ce qui fait conflit, en traduisant toutes formes de pensées en observations ou faits concrets.
- 2^e étape : le VÉCU DES MÉDIANTS
 - Le médiateur identifie ce qui se passe au niveau émotionnel quand chacun des médians est en lien avec ces observations. Il accueille les émotions, identifie les besoins qu'elles révèlent, aide les médians à repérer et comprendre leurs besoins derrière les stratégies qu'ils mettent en place.
- 3^e étape : la RECONNAISSANCE MUTUELLE DES BESOINS
 - Chaque médiant, avec l'aide du médiateur, va être en mesure de prendre en compte la réalité de l'autre (il n'est pas besoin qu'il soit d'accord mais juste qu'il la reconnaisse). Cette étape leur permet d'intégrer la situation différemment.
- 4^e étape : la RECHERCHE DE SOLUTIONS
 - Elle permet aux médians de rechercher des solutions concrètes aux problématiques abordées répondant aux besoins prioritaires, identifiés et reconnus par chacun.

Le médiateur accompagne donc « pas à pas » chacun des médians avec des reformulations (miroir, synthèse, empathique) et des questions de clarification jusqu'aux accords choisis par les médians.

Grâce au processus, la médiation CNV permet de :

- Passer d'un mode réactif (action / réaction) à un mode conscient
- Sortir de l'état de « victime » en prenant la responsabilité de ses actes et de ses ressentis
- Clarifier ce qui se passe en soi pour (re)trouver une disponibilité intérieure permettant d'écouter l'autre
- Identifier ses propres besoins et entendre ceux de l'autre quelle que soit la manière dont ils s'expriment
- Faciliter l'utilisation d'une communication authentique et respectueuse de l'autre
- Pouvoir considérer le conflit comme une opportunité pour mieux se connaître et connaître l'autre

Le processus de la CNV sous forme de schéma



En conclusion

La combinaison de la CNV et des techniques de médiation augmente les chances de résultat face à des personnes en difficulté dans leur relation, en crise voire en violence du fait de leur impuissance à résoudre les problèmes auxquels elles sont confrontées.

La CNV dans la formation professionnelle des métiers de la petite enfance

Catherine **POURCHET**

Formatrice en communication et relations humaines

En préambule

Je souhaite commencer par des constats, découverts pendant mes études et sous-jacents à ma pratique professionnelle. Ils peuvent paraître évidents mais sont loin d'être pris en compte dans la réalité :

- Nous avons appris à parler, pas à communiquer
- Les adultes d'aujourd'hui sont les enfants d'hier
- Les enfants d'aujourd'hui sont les adultes de demain

I- Un intérêt pour la communication, depuis 50 ans déjà...

De la psychologie clinique à l'enseignement et à l'animation

Des études de psychologie clinique et la psychologie de l'enfant en particulier, vont soutenir solidement mes premières expériences professionnelles dans le domaine de l'éducation (professeur des collèges, animatrice presse-jeunes, directrice d'un CFA industriel, formatrice). J'observe alors sur le terrain, ce qui était théorique et confirmé maintenant par les neurosciences affectives et sociales, à savoir : l'empathie et la bienveillance ont un pouvoir bénéfique sur le développement du cerveau de l'enfant, a contrario la maltraitance physique et psychique produisent

des effets délétères sur lui. J'ai pu repérer ainsi des enfants bloqués dans leurs apprentissages par des signes de violence éducative ordinaire, tandis que d'autres s'épanouissaient, heureux d'apprendre dans un climat de confiance et de relations chaleureuses adultes-enfants.

La formation pour adultes

La communication n'étant à l'époque enseignée ni à l'école ni dans les IUFM c'est dans la formation pour adultes que je deviens formatrice en communication et relations humaines, sans oublier d'avoir présents à l'esprit, mes premiers constats.

Et depuis les années 80, avec des stagiaires adultes, j'ai le plaisir de pouvoir transmettre et partager ce qui me tient toujours autant à cœur : l'importance de la communication bienveillante au service de l'enfance et de l'éducation.

Mais de quelle bienveillance, s'agit-il ? Pas de celle qui corrige en disant « C'est pour ton bien ! »¹, titre de l'un des livres de la psychanalyste Alice Miller, édité en 1981 sur « la pédagogie noire » autoritaire et ses effets tragiques dans l'Histoire.

J'anime alors, des stages, des journées de formation et de l'analyse de la pratique auprès des professionnels de l'enfance, en formation initiale et continue.

Les conditions sont idéales. En petits groupes, les stagiaires, d'âge et de bagages scolaires différents, sont volontaires pour la plupart, motivés et curieux d'apprendre. Les échanges sont riches, respectueux et chaleureux. Enfin, la forme et le fond sont en adéquation !

En même temps, je continue de me former, soucieuse d'enrichir mon parcours professionnel de nouvelles connaissances et d'outils pédagogiques que j'aurais aimé découvrir à l'école !

II- Une révolution personnelle en 3 lettres : CNV

En 2003, un déclic ! : Avec l'association Com'unique, dont je suis l'une des quatre co-administratrices, nous découvrons la Communication NonViolente (CNV) de Marshall B. Rosenberg, élève de Carl Rogers, psychologue du courant humaniste.

Enthousiasmées toutes les quatre, par cette approche relationnelle, centrée sur la personne et l'empathie, nous décidons d'approfondir cette démarche, pour mieux nous l'approprier et la faire connaître autour de nous. Cerise sur le gâteau, des formateurs certifiés acceptent de venir animer des conférences et des stages à Besançon !

¹. MILLER Alice, *C'est pour ton bien. Racines de la violence dans l'éducation de l'enfant*, Paris : Aubier, 1984, 320 p.

Nous voici, en adhésion totale avec le rêve de M. B. Rosenberg, celui d'œuvrer pour « contribuer à créer une qualité de relation à soi-même et aux autres qui permette de satisfaire les besoins fondamentaux de chacun, de manière harmonieuse et pacifique ».

J'imagine alors, qu'un jour, les enseignants se formeront à cette méthode, la transmettront à leurs élèves dès l'école maternelle... et que ceux-ci, devenus adultes et parents à leur tour, sauront communiquer de manière responsable, respectueuse et paisible.

À ce moment-là, je pressens que la CNV va prendre une place importante dans ma vie professionnelle, dans les métiers de la petite enfance et de l'éducation, en particulier.

III- La CNV, outil dans la formation professionnelle des métiers de la petite enfance et de l'éducation

Pour impulser un cercle vertueux, je pense alors aux professionnels de la petite enfance. Ceux-ci pourraient découvrir la CNV, en formation... puis en faire bénéficier les enfants qui leur sont confiés (à domicile ou en crèche) et leurs parents, avec ! Cette idée m'inspire et me réjouit...

Du côté des enfants

De nombreux enfants passent plus de temps dans des structures collectives avec des professionnels de l'enfance, qu'à la maison avec leurs parents.

Pour rappel, nous savons aujourd'hui, c'est prouvé, à quel point les enfants sont sensibles et vulnérables. Du fait de leur cerveau immature, grandir dans de bonnes conditions surtout psychologiques, leur est nécessaire. Pour le plein d'ocytocine, ils ont un grand besoin de bienveillance au sens d'être bien traités, d'empathie, de confiance, de chaleur humaine et de pérennité dans le mode d'accueil des personnes qui se relaient auprès d'eux. Et ceci pour leur assurer une continuité d'être dans leur développement.

Du côté des adultes

Les métiers de la petite enfance et de l'éducation sont nombreux et divers : Auxiliaires et puéricultrices, animateurs péri-scolaires, assistants familiaux, assistants maternels, ATSEM, CAP petite enfance, éducateurs de jeunes enfants, éducateurs spécialisés...

Ils ont des particularités différentes et communes.

Tous, en contact direct avec les enfants et leur famille, sont impliqués dans une relation professionnelle de qualité, que ce soit à domicile ou en institution.

Partageant une relation de co-éducation avec les parents, ils signent une relation contractuelle employeurs/employés, directe ou médiatisée avec l'institution.

Tous ces métiers ont un rôle de relais affectif et éducatif, en l'absence des parents.

Compte tenu de ces caractéristiques et du temps passé avec les enfants, souvent dans le bruit, le mouvement et les exigences du mode de vie actuel, il est urgent de comprendre l'importance pour ces professionnels, d'avoir accès à des formations spécifiques ainsi que de l'analyse de la pratique.

Depuis plus de 30 ans, auprès de tous publics et principalement des professionnels de la petite enfance, j'ai animé des journées, sur plusieurs thèmes, dont :

- « Comprendre les comportements difficiles des jeunes enfants »
- « L'importance du jeu et des activités ludiques dans le développement psycho-moteur de l'enfant »
- « Des douces violences à la communication bienveillante »
- « Gestion des émotions et des relations conflictuelles »...

Alors que propose la CNV, pour répondre à ces demandes ?

La CNV, une méthode accessible à tous

Ni recette toute faite, ni baguette magique, la CNV ne propose rien de nouveau, c'est M. B. Rosenberg qui le dit : elle est juste « un fonctionnement naturel à contacter pour avoir accès à des ressources » inutilisées et masquées par nos conditionnements. En prendre conscience est déjà un premier pas.

Dans ses livres et conférences, sur les neurosciences affectives, Catherine Gueguen, pédopsychiatre, nous apprend qu'elle s'est formée à la CNV pour répondre aux parents et professionnels en difficulté dans leur relation éducative.

Elle témoigne et plaide pour l'enseignement de la CNV, auprès des enfants.

La CNV est « un fantastique outil de transformation de soi et d'amélioration de la relation aux autres. Elle apporte une connaissance et une conscience de soi. Elle permet de retrouver ce qui donne sens à nos vies ».

La CNV est « l'art du dialogue » et même plus, « un art de vivre » à la maison ou en collectivité. Ce que la CNV permet de comprendre en nous, avec ses outils, schémas, exercices, nous aide à écouter et mieux comprendre le point de vue de l'autre (parent, enfant, collègue...).

La CNV, méthode simple, non simpliste, est cependant complexe à mettre en œuvre, « dans le feu de l'action », vu nos habitudes ancestrales ! Pour être accessible à tous, son utilisation subtile ne peut s'appliquer que si l'intention de rester en lien, avec soi et avec l'autre reste la priorité.

« L'autre ne se conçoit plus comme un ennemi mais comme un partenaire avec qui le lien est à restaurer ».

En fait, la CNV se raconte difficilement, elle se vit, en situation, dans la bienveillance et l'authenticité, pas à pas, chacun à son rythme ...

Avec les organismes de formation

Pour ces différentes raisons, depuis une dizaine d'année, je propose aux organismes qui me sollicitent : CNFPT, Croix Rouge, IRTS, Familles Rurales, RAM... de présenter et d'inclure la CNV, dans la formation des professionnels de l'enfance. Ils acceptent, déjà convaincus pour certains, les autres par curiosité. J'en suis ravie et même si la durée de mes interventions est courte, je sème quelques graines et j'interpelle les stagiaires :

- Dans quel monde souhaitons-nous vivre ? Celui de la Domination-Soumission ?
- Pour éduquer un enfant, y a t-il d'autres choix que l'autoritarisme ou le laxisme ?
- Sommes-nous satisfaits d'élever les enfants au sein d'une société qui prône en priorité la vitesse, la compétitivité, l'individualisme et la réussite matérielle ?

Et s'il existait un autre choix... celui d'un modèle d'éducation à la paix, qui s'apprendrait dans l'interaction et enseignerait l'empathie, la coopération et le respect mutuel de nos valeurs républicaines, liberté, égalité et fraternité, sur laquelle insiste Patrick Viveret, philosophe, altermondialiste.

Écoutons à nouveau Gandhi et « Soyons le changement que nous voulons voir chez les autres »... les neurones miroirs des enfants et des adultes qui auront reçu de la bienveillance et de l'empathie joueront leur rôle...

IV- Concrètement : CNV et méthodologie en formation professionnelle

Le cadre

En petit groupe d'une dizaine de professionnels environ, nous faisons connaissance. En cercle, je rappelle le sujet, les objectifs qui nous rassemblent et la méthode proposée, dans l'écoute respectueuse de la parole et du rythme de chacun.

Au menu, des situations concrètes

Les stagiaires sont invités ensuite à lister des situations professionnelles concrètes qui leur sont difficiles à vivre ou du moins à clarifier.

« Comment réagir... face à un enfant qui pleure toujours, qui est agressif, manipulateur, provocateur, qui n'écoute rien, fait des caprices, se moque et nous insulte, ne joue pas avec les autres ? »

« Que faire... avec des parents immatures, égoïstes ? Avec une collègue autoritaire, sans-gêne ? Avec un juge incompétent ou laxiste ? » (Liste non exhaustive !)

La méthode

Cette liste est le départ d'un travail seul ou en sous-groupe. Le langage utilisé, verbal et non-verbal est finement observé, décortiqué dans la forme et dans le fond : le vocabulaire, le ton employé et les effets produits sur les protagonistes, adultes, enfants, tout est intéressant à recueillir et à observer, sans jugement.

Les notions théoriques de la CNV se découvrent progressivement au fur et à mesure des échanges, des exercices et des prises de conscience des stagiaires, parfois surprenantes !

Le processus de la CNV apparaît avec ses 4 piliers : Observation-Sentiments-Besoin-Demande (OSBD en abrégé, développé par d'autres intervenants dans ce numéro).

Les 2 langages métaphoriques, faciles à mémoriser : « le langage chacal » des pensées binaires, étiquettes, critiques, interprétations, reproches ou éloges en tous genres et le « langage girafe » celui qui prend de la hauteur et s'exprime en message « Je », conscient, authentique, responsable et nuancé, appelé aussi « langage du cœur ».

Certains exercices vont inciter les stagiaires, à ralentir pour être attentifs à ce qui se vit au présent, comme le font naturellement les enfants ! D'autres les conduiront à expérimenter, par exemple, l'écoute silencieuse, pour soi et pour l'autre, avec une reformulation empathique et interrogative, sans certitude. Il s'agit avant tout d'accompagner pour aider à nommer et peut-être valider... des ressentis, des envies...

Ex : « Es-tu contrarié et déçu, lorsque je te dis ça ? » « Es-tu d'accord pour nous aider à ranger avant midi ? » « Demain en début d'après-midi, est-ce possible pour vous de venir ? Sinon quelles seraient vos possibilités avant samedi ? » « Je suis très heureuse de t'accompagner. Et toi, qu'est-ce que ça te fait ? »

Les stagiaires s'exercent avec des exemples précis, réels ou fictifs, et jouent à transformer un langage jugeant, imprécis, violent en un langage authentique, ouvert, respectueux et inspirant.

Vivre des relations de qualité, harmonieuses et chaleureuses devient un objectif atteignable et change la pratique professionnelle, même si l'autre personne ne connaît pas (encore) la CNV ! Il faut avoir reçu soi-même de l'empathie pour en goûter les effets et en donner à son tour.

La communication devient alors une danse, en duo « Et toi et moi » qui peut remplacer avantageusement le duel « Qui a tort, qui a raison ? », à condition, bien sûr, de... pratiquer... pratiquer... encore et encore !

Voilà donc brièvement présentée, mon expérience de la « CNV » qui, rappelons-le, est une proposition de communiquer pour diminuer la violence, pacifier les relations et favoriser la coopération de manière simple, non simpliste, accessible à tous, sans prérequis, ni diplômes !

Pour le reste, chacun pourra vérifier, si l'essayer c'est l'adopter !

En guise de conclusion...

J'aimerais m'appuyer sur quelques réponses de stagiaires, recueillies dans les fiches d'évaluation sur l'intérêt de la CNV, dans leurs pratiques professionnelles.

La CNV m'a permis et me permet de :

- « Faire un pas de côté - prendre du recul, surtout dans des situations difficiles, avec des enfants, des collègues et des parents »
- « Réfléchir sur mes priorités et prendre le temps pour répondre au lieu de réagir trop vite, par automatisme »
- « M'appuyer sur les métaphores animales (chacal, girafe, tortue, élan...) concrètes et ludiques, faciles à mémoriser et à utiliser pour retrouver les concepts ou attitudes professionnelles plus abstraites. »
- « Formuler mes demandes et non des « exigences masquées (ex. : dire SVP, ne suffit pas, si je ne suis pas prête à entendre un refus !) »
- « Prendre conscience de mon fonctionnement automatique, habituel et non naturel ! (ça ne m'étonne pas de lui ! C'est toujours la même chose, avec eux !) »
- « Diminuer le nombre d'injonctions avec les enfants, étiquetées maintenant comme de « douces violences » (ex. : viens ici tout de suite - tu ne sens pas bon - obéis - ne fais pas ça !...)
- « Me remettre en question dans l'après-coup et modifier ensuite mon comportement ! (ex. : je souhaiterais échanger avec vous au sujet des horaires, est-ce possible la semaine prochaine ?...) »
- « Envisager d'autres pistes, chercher à être plus créative, écouter d'autres points de vue en travail d'équipe (ex. : avant la fin de l'année, pourrions-nous réfléchir ensemble, au sujet de l'emploi du temps SVP ?) »
- « La CNV m'a donné l'envie de continuer et d'approfondir son approche du vivant en nous, comme un art de vivre »

Je dirais donc que la CNV est un viatique écologique qui transforme « l'énergie contre en énergie pour » et qui permet ainsi par une prise de recul, de diminuer les tensions et les violences dans les relations humaines.

À la portée de tous, chacun s'il en a l'élan, peut semer des graines, dans sa vie personnelle et professionnelle pour contribuer au changement de modèle sociétal. Celui de la compétitivité économique, scientifique et matérialiste a la dent dure et perdure ! En prendre conscience est un début, agir est vital pour l'avenir de l'humanité et commence par l'éducation.

Avec la CNV, les graines sont nombreuses et nous avons l’embarras du choix. Elles s’appellent : amour, attention, authenticité, bienveillance, contribution, coopération, créativité, confiance, écoute, empathie, élan, détente, gratitude, honnêteté, humour, intériorité, jeu, justice, lien, paix, partage, responsabilité, sens, solidarité ...

Seulement voilà, comme tout jardinage, celui de la CNV ne s’apprend pas instantanément, ni ne s’acquiert une fois pour toutes ! « Hâtez-vous lentement et sans perdre courage. Vingt fois sur le métier remettez votre ouvrage. Polissez-le sans cesse et le repolissez » (Nicolas Boileau).

Et pour terminer sur une bonne nouvelle : l’association Déclic, œuvre depuis quelques années pour la transmission de la CNV dans le monde de l’éducation et propose des formations aux enseignants de l’éducation nationale².

Bibliographie

■ BOUCHEZ WILSON Geneviève, MOLHO Pascale, *La communication non violente*, Paris : Leduc.s éditions, 2016, 191 p. (Collection C’est malin).

■ D’ANSEMBOURG Thomas, *Cessez d’être gentil, soyez vrai ! Être avec les autres en restant soi-même*, Paris : France Loisirs, 2006, 249 p.

■ D’ANSEMBOURG Thomas, *La paix, ça s’apprend ! Guérir de la violence et du terrorisme*, Arles : Actes Sud, 2016, 83 p. (Collection Domaine du possible).

■ DIVINÉ Michel, *La Communication Bienveillante. Écouter ses besoins, rencontrer l’autre*, Genève-Bernex, Saint-Julien-en-Genevois : Jouvence éditions, 2014, 217 p.

■ FAURE Jean-Philippe, *Eduquer sans punitions ni récompenses*, Genève-Bernex, Saint-Julien-en-Genevois : Jouvence éditions, 2005, 95 p (Collection Les pratiques Jouvence, Les Clés de la CNV).

■ GUEGUEN Catherine, *Pour une enfance heureuse. Repenser l’éducation à la lumière des dernières découvertes sur le cerveau*, Paris : Robert Laffont, 2014, 296 p. (Collection Réponses).

■ MILLER Alice, *C’est pour ton bien. Racines de la violence dans l’éducation de l’enfant*, Paris : Aubier, 1984, 320 p.

■ ROSENBERG Marshall B., *Élever nos enfants avec bienveillance. L’approche de la Communication NonViolente*, Genève-Bernex, Saint-Julien-en-Genevois : Jouvence éditions, 2007, 93 p. (Collection Les Clés de la CNV).

■ ROSENBERG Marshall B., *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs). Introduction à la Communication NonViolente*, Paris : La Découverte, 1999, 259 p.

■ RUST Serena, *Quand la girafe danse avec le chacal. Les quatre temps de la Communication NonViolente*, Genève-Bernex, Saint-Julien-en-Genevois : Jouvence éditions, 2008, 186 p. (Collection Les Clés de la CNV).

■ Van STAPPEN Anne, *Petit cahier d’exercices de Communication NonViolente*, Thônex, Saint-Julien-en-Genevois : Jouvence éditions, 2010, 63 p. (Collection Petit cahier cérébral du bien-être).

■ VIVERET Patrick, *Fraternité j’écris ton nom !*, Paris : Éditions Les Liens qui libèrent, 2015, 181 p.

². Voir à ce propos le site : <https://www.declic-cnveducation.org/>

La Communication NonViolente avec les assistantes maternelles

Un outil relationnel et d'éducation

Bernadette **COURGEY**

*Éducatrice de Jeunes Enfants et animatrice Relais Assistantes
Maternelles (RAM)*

Dans sa vie professionnelle, l'assistante maternelle a différentes relations à gérer :

- Une relation de co-éducation avec les parents de l'enfant qu'elle accueille

Cette relation s'appuie sur les échanges entre l'assistante maternelle et les parents. Il s'agit de mettre en adéquation les valeurs de chacun, les principes éducatifs afin de garantir une cohérence et une continuité dans la prise en charge de l'enfant.

L'assistante maternelle joue également un rôle dans le soutien à la parentalité.

Cette relation peut être parasitée par les craintes des uns et des autres : un manque de confiance, une concurrence entre la mère et l'assistante maternelle (est-ce que l'enfant aime plus l'une ou l'autre ?).

Le savoir-être professionnel et les qualités relationnelles de l'assistante maternelle vont pouvoir contribuer à rendre cette relation harmonieuse et constructive pour l'enfant.

- Une relation contractuelle employeur/employée

Cette relation est codifiée par le contrat de travail qui récapitule toutes les conditions d'embauche de l'assistante maternelle. Il met en avant les devoirs et les

droits de chacune des parties. Cette relation peut être altérée lorsque les termes du contrat ne sont pas respectés, qu'il y a un manque de confiance et de l'incompréhension, ou encore, lorsque les rôles de chaque partie ne sont pas clairement définis et tenus (employeur/employé). Il n'est pas rare, en effet, que, pour des raisons d'exactitude, l'assistante maternelle s'occupe elle-même du calcul de leur salaire et présente la « facture » aux parents employeurs, souvent heureux de ne pas avoir à faire tous ces calculs.

- Une relation éducative et affective avec l'enfant

C'est la relation la plus évidente et naturelle que l'assistante maternelle a à gérer. Il s'agit d'avoir une relation constructive et sécurisante avec l'enfant. La professionnalisation de cette relation s'effectue par l'apport de connaissances sur le développement de l'enfant, mais également sur la manière dont on s'adresse à l'enfant : qu'est-ce que je sais de lui, qu'est ce qui est de l'ordre de l'intuitif et du raisonné. Comment le comportement éducatif bienveillant de l'assistante maternelle va pouvoir accompagner l'enfant dans l'apprentissage progressif de l'autonomie ?

- Une relation avec sa famille

Cette relation doit trouver le juste équilibre entre ce qui est de l'ordre du domaine professionnel et ce qui est du domaine privé. En effet, l'assistante maternelle exerce son activité à son domicile. Il n'est donc pas toujours évident de poser les limites et de se positionner en professionnelle dans un même lieu à certains moments et pas à d'autres.

Ce constat fait prendre conscience de la complexité de cette activité professionnelle et à quel point il est important de savoir reconnaître ses émotions, ses propres besoins, et ceux des autres.

La mission principale d'un relais assistantes maternelles (RAM) est d'améliorer la qualité de l'accueil de l'enfant au domicile de l'assistante maternelle. Cette amélioration passe par la professionnalisation de l'assistante maternelle dans ses connaissances et dans ses compétences qu'elles soient techniques ou relationnelles.

L'utilisation de la Communication NonViolente dans la professionnalisation de l'assistante maternelle va intervenir au niveau de la relation : dans toutes les formes de relations qu'elle rencontre.

Elle sera un outil relationnel avec les parents employeurs et co-éducateurs, avec les membres de sa famille, et un outil d'éducation avec les enfants.

La CNV, un outil relationnel et d'éducation

Le principe de la CNV est un principe qui se centre sur la personne : dans notre cas l'assistante maternelle.

Quels que soient la relation et le public, il s'agira pour l'assistante maternelle :

- d'observer ce qui se passe réellement et non se baser sur l'impression que donne la situation,
- de ressentir et nommer l'émotion provoquée par la situation,
- de déterminer quel besoin insatisfait, ou satisfait a provoqué cette émotion,
- d'agir pour améliorer la situation par une demande à soi ou à l'autre.

La pratique de ce processus s'applique en premier lieu à soi-même et ensuite à l'autre.

Outil relationnel

Face à une situation donnée avec le parent employeur ou co-éducateur, avec l'enfant, ou un membre de sa famille, l'assistante maternelle va pouvoir dénouer ce qui est de l'ordre de l'interprétation, du jugement, et ce qui est de l'ordre de ce qui se passe réellement : l'observation. Il est important de reconsidérer la situation de manière objective, comme si nous étions une caméra, pour faire le tri entre ce qui est de l'ordre du réel, ou de l'interprétation.

Exemple : une assistante maternelle explique une situation.

« Ces parents sont toujours en retard ». Ceci n'est pas une observation, mais une interprétation. Une vraie observation serait « dans les 15 derniers jours, ces parents sont arrivés 5 jours à 18h15, alors que l'horaire défini sur le contrat est de 18h » : réalité. Le fait de se rendre compte qu'ils ne sont pas en retard « toujours », permet de dédramatiser la situation et de prendre conscience que cette impression de permanence est due au malaise que le retard suscite chez l'assistante maternelle.

Cette situation va provoquer chez elle une émotion de l'ordre de l'agacement, ou de l'inquiétude par exemple. C'est en prenant le temps d'observer ce qu'elle ressent, qu'elle pourra définir l'émotion suscitée par cette situation.

La même situation ne provoquera pas la même émotion suivant les personnes. L'émotion est la manifestation d'un besoin satisfait, ou pas. La même situation peut provoquer de la joie chez certains et de la colère chez d'autres. Dans notre exemple, si l'assistante maternelle ressent de l'inquiétude, c'est peut être que son besoin d'être disponible pour ses enfants n'est pas satisfait, ou si elle ressent de l'agacement, c'est peut être que son besoin de régularité n'est pas satisfait.

Dès lors qu'elle a clarifié quels sont son émotion et son besoin, elle pourra mettre en place ce qu'il faut pour améliorer la situation. Dans notre exemple,

demander un entretien avec les parents pour comprendre ce qui provoque ces retards et déterminer avec eux ce qui peut être mis en place pour respecter les besoins des uns et des autres.

Dans ce cas, la CNV est un outil pour ne pas être dans le jugement, le reproche, la rancœur, l'incompréhension. Elle permet de prendre du recul et de rester concentrer sur ce qui est important pour l'assistante maternelle, sans dévaloriser et accabler le parent ou l'autre personne.

Elle pourra ensuite s'intéresser à l'autre personne dans son émotion et son besoin face à la situation.

Le but est de trouver ensemble une alternative qui prenne soin des besoins de chacun.

Outil d'éducation

Avec l'enfant et avec le parent co-éducateur, la CNV s'applique dans le sens où les habitudes éducatives traditionnelles comme la comparaison, le déni des émotions, la punition, la récompense, voire le chantage, seront remplacées par la coopération, l'écoute, la prise en compte des sentiments, la verbalisation des besoins, la responsabilisation et les encouragements.

La CNV est un processus qui permet de développer l'empathie, capacité d'être à l'écoute des émotions et des besoins de soi ou de l'autre. Cette compétence est primordiale dans l'éducation des jeunes enfants. Elle permet d'accompagner l'enfant dans ses émotions, de verbaliser ce qu'il vit pour lui donner les mots qui lui permettront d'exprimer ce qui est vivant en lui. Le fait de pouvoir verbaliser petit à petit évite également l'installation de comportements violents et inadaptés, résultat d'une incapacité à extérioriser sereinement les émotions.

Basée sur la bienveillance et l'authenticité, la CNV permet aux assistantes maternelles d'apporter du sens dans leur action éducative. Elle les amène à réfléchir, par exemple, sur la pertinence d'exiger des « bonjour » et « merci » à des enfants de 18 mois-2 ans, qui ne peuvent pas encore percevoir le sens de ces mots. Dans quelle mesure ce genre d'exigence est de l'apprentissage ou du « dressage » ? Sachant que l'enfant apprend par imitation, ne vaut-il pas mieux être un exemple fiable que l'enfant pourra reproduire, plutôt qu'un adulte qui répète toujours la même chose sans avoir d'effet, puisque cette exigence est dénuée de sens pour un enfant d'un tel âge ?

Par l'application du même processus, l'assistante maternelle apprend à créer une nouvelle relation avec l'enfant où ce n'est pas l'adulte qui sait pour l'enfant, qui a le pouvoir sur l'enfant, mais l'adulte qui découvre avec l'enfant ce qu'il vit et qui met des mots sur ce vécu.

Les ateliers d'initiation à la CNV

Le travail avec les assistantes maternelles commence par deux soirées d'initiation au processus CNV.

Ces soirées sont ouvertes à un groupe de 5 à 12 personnes et durent deux heures et demie. Elles consistent en un apport théorique, agrémenté de jeux de rôle, d'exercices de « décodage » en langage CNV des phrases habituelles dans les relations, et de jeux de carte pour enrichir le vocabulaire sur l'expression des sentiments et des besoins.

Suite à ces deux soirées de présentation, et avec les personnes qui souhaitent poursuivre, quatre soirées de temps de parole sont proposées.

Il s'agit de prendre une situation rencontrée par une assistante maternelle, et de l'aborder sous l'angle de la CNV. Cet éclairage fait ressortir les habitudes qui font obstacle à la communication, et permet de réfléchir à une autre manière d'aborder la situation.

Suite à ce travail, l'assistante maternelle peut envisager une autre approche des situations similaires qui se présenteront, et peut prendre soin d'elle.

En général, au bout de 3 séances de temps de parole, les assistantes maternelles observent un changement dans leur comportement. Elles arrivent à mettre en place des points précis, comme être conscientes des jugements, des interprétations, du rejet de la faute sur l'autre, etc.

Témoignages de ce qui est positif :

- Je me sens moins désarmée face aux situations qui me posent problème.
- La CNV me permet de prendre du recul.
- Je suis plus attentive.
- Je prends conscience quand je suis dans le jugement.
- J'arrive mieux à observer.
- Le processus est plus facile à appliquer avec les enfants.

Témoignages de ce qui est difficile :

- Trouver des mots sur les émotions et les besoins.
- Faire un effort de concentration et de réflexion en soirée.
- Appliquer du processus en direct.
- Avoir de la bienveillance envers ceux qui nous posent problème.
- Faire de la CNV avec des gens qui ne connaissent pas la CNV.

3^e PARTIE : REGARDS CROISÉS

Les cahiers du travail social n°93 ■ Communication NonViolente et bienveillante

Rêve aux lucioles d'amour (révolution d'amour)

Henry VICIANA

Psychologue, psychanalyste

- Que peut dire un psychanalyste sur « la Communication NonViolente », domaine qui n'est pas le sien ?

Rupture épistémologique

Dans les années 1960-1970, les travaux de Gaston Bachelard, de Louis Althusser, avaient mis en avant la notion de coupure (ou rupture) épistémologique. La coupure épistémologique désigne, dans l'approche de la connaissance, le passage qui permet de connaître réellement, en repoussant certaines connaissances antérieures qu'il serait nécessaire de détruire, pour que se révèle la connaissance nouvelle. Ce ne sont pas les Dieux marins, mais le principe d'Archimède qui permet aux bateaux de flotter.

Une expérience scientifique est une expérience qui contredit l'expérience commune.

Plus près de nous, le philosophe Derrida insistait sur la nécessité d'une « déconstruction » pour reconstruire plus justement. « Notre fidélité nous oblige à être infidèle ». Il signifiait par là que transmettre c'est aussi réactualiser, revivifier, redonner sens à l'héritage reçu. C'est dire que le sens culturel, historique d'une époque nécessite un incessant travail d'interprétation.

Rupture, retournement, c'est ainsi qu'à la fin du XIX^e siècle, est née la psychanalyse.

Jusqu'alors le savoir psychiatrique, à l'écoute des symptômes des malades mentaux, (les « fous ») déterminait le traitement adapté (enfermement asilaire, électrochocs - cf Antonin Artaud -, voire lobotomies - « Vol au-dessus d'un nid de coucou » -...). Plus tard la « camisole chimique » permit de mieux voiler ces violences opérées pour « le bien » de ces malheureux.

Les travaux de Charcot avaient fortement intéressé le jeune Freud (hypnose). Son maître, le professeur Breuer, recevait les « belles hystériques » de la société viennoise et l'une d'elle lui intima, en termes plus élégants, de fermer sa gueule et de l'écouter. La psychanalyse allait naître de ce renversement. Ce n'est plus le psychanalyste qui sait. Il va juste accueillir, entendre et écouter tout le savoir déposé (conscient et inconscient) chez le sujet, toutes les blessures et répétitions trans-générationnelles, pour les éclairer au cours du travail.

L'emploi de « sujet » au lieu de personne renferme l'idée qu'un sujet ne peut être totalement appréhendé par un autre sujet. Il existe une radicale séparation de soi et de l'autre, une altérité - fondatrice des relations humaines -.

Trois blessures (« révolutions ») et une résilience ? (4^e « révolution » ?)

Freud parlait des trois blessures infligées à l'humanité (trois « révolutions » qui secouèrent les humains) :

- « Révolution copernicienne » : la terre, loin s'en faut, n'est pas le centre de l'univers. En tout cas cette affirmation, à l'époque de Copernic, pouvait valoir le bûcher.

- « Révolution darwinienne » : l'homme ne procède pas d'une création exclusive, sans liens avec tout ce qui lui a précédé. « Qui veut faire l'ange fait la bête » prévenait déjà Pascal.

- « Révolution freudienne » : l'homme n'est plus maître en sa demeure et sa conduite, souvent irrationnelle, procède de forces obscures, inconscientes.

« La quatrième révolution »
(Utopie ou réalité à portée de main)

{ qui ne fait pas de grandes vagues
à porter demain

« Un arbre qui tombe fait plus de bruit qu'une forêt qui pousse » pourrait être celle qui inventerait un « vivre ensemble » paré de paix, de joie, de solidarité, d'équité... Un rêve qui se trouve réalisé, à petite échelle, par des peuples ayant maintenu leurs séculaires traditions fondées sur le respect de la Vie et de la Terre, (par exemple, les indiens « Kogis ») et par ces nombreuses petites associations dont les membres, engagés, se découvrent des tonnes d'énergie et de rires.

Mais cela commence avant même la naissance, (cf. « l’empreinte de naissance » de Philippe Brebion). Le contexte qui se présente à l’arrivée d’un petit d’homme, ses premières découvertes à la maternelle (et à la « paternelle » - les 2 vont ensemble -) sont déterminantes pour la suite.

Merci à Marshall Rosenberg d’avoir nommé et précisé les « besoins fondamentaux » de l’homme et « la violence ordinaire » qui préside quand ils sont niés ou pervertis.

Ce sont également les travaux de Céline Alvarez qui fustigent notre modèle éducatif basé sur le comparatif, le compétitif, la peur de l’erreur, la terreur de l’échec.

Nous sommes des « apprenants » - l’erreur est donc partie prenante de notre formation d’être humain -. L’erreur est utile et nous ouvre la possibilité d’éclairer une part méconnue de notre savoir, de porter un autre regard sur nos croyances.

Mais l’erreur peut être invalidante quand elle nous enferme dans les rets du stress et de la peur, de la honte et de la culpabilité, du noir cortège des souffrances perfides.

L’accueil bienveillant d’une erreur ne signifie pas l’effacement de la responsabilité de l’auteur et la marque d’une douteuse complicité à son égard.

Le « cadre » et les « règles » sont nécessaires pour éviter le chaos et la tyrannie de l’« égo » - la sanction (du latin *sanctio* = loi) doit, non pas exclure le sujet, mais le ramener comme sujet de la loi.

Seule la perspective de la problématique d’un sujet enfermé dans la perversion, appelle à ce que la loi se montre intraitable.

Nombre de découvertes scientifiques ont procédé d’erreurs par rapport à un protocole établi. C’est le soleil caché de toute créativité.

Ce que j’ai pu lire de Marshall Rosenberg portait précisément sur les notions de bienveillance, d’empathie, de joie... sortir du cercle vicieux du binaire ; le vrai/ le faux, le bon/le mauvais... « ou bien j’écoute ou bien je veux avoir raison ».

Dans les années 1970-1980 les « maîtres Lacaniens » qui nous enseignaient, insistaient sur le fait que la psychanalyse ne servait pas à guérir (« la guérison vient de surcroît ») et que la réponse à la demande d’entreprendre une analyse devait être plutôt dissuasive (ça coûte, c’est long, pas de réponses aux demandes, etc. Patientez, revenez plus tard...).

Je reçois un matin Madame X. Elle est écrasée de douleur. Son fils unique s’est jeté du 5^e étage. Elle s’est rendue à l’hôpital avec son ex-mari. Tous deux ont assisté aux dernières heures de leur fils, les yeux fixés sur l’appareil qui transcrivait les battements du cœur qui se sont ralentis puis « éteints ».

Que l'on ait théorisé, ou non, le concept d'empathie, nous sommes, vis-à-vis des endeuillés, des déprimés, des souffrants... tenus de répondre, non comme des experts, mais dans une connexion de cœur à cœur.

Quand cet homme perclus de douleurs qui ne lui laissent que le répit de 2 heures de sommeil par nuit, vient, exténué, raconter ses déboires, comment affichée une « débonnaire neutralité » ?

Là, dans ce contexte, Spinoza et Marshall Rosenberg m'aident tout autant que Freud et Lacan.

Quand l'expression de l'autre vire à la colère ou à l'insulte... il est opportun de se décaler, non par souci moral, mais pour écouter l'affliction, la souffrance emmurées derrière le bouclier de rage, derrière la bouche révoltée.

Le gouvernement d'Emmanuel Macron a pressenti l'importance de « mettre le paquet » sur les classes de maternelle (et paternelle !).

L'enfant est un apprenant inné qui va enrichir toute sa constellation de circuits potentiellement « imprimés », si un contexte favorable (familial, social...) lui permet un apprentissage où désir d'autonomie et expérimentation d'erreurs sont permis et concourent à activer et développer ses facultés.

Mais si l'élan et la joie sont, par stress et peur, inversés en inhibition et tristesse, l'image que le petit d'homme se construit est une image péjorative qui peut l'accompagner la vie durant. « Je ne suis bon qu'à échouer » me disait un adolescent.

Nous voyons apparaître la portée politique de ce fait. Au lieu qu'une partie de la société ait le sentiment d'être exclue, déclassée, emplie d'animosité et de haine pour le « corps social » (le talent enchaîné se déchaîne) toute la société pourrait bénéficier d'adultes devenus responsables, coopérants, empathiques, créatifs, éthiques, inventant un partage nouveau des richesses du monde. Le sens de la vie l'emporterait sur l'indécence.

Comme le proclamaient Spinoza et Marshall Rosenberg, il n'y a pas plus grande joie que de contribuer au bien-être de l'autre.

Ce principe n'est pas exclusivement chrétien. Il est au fondement de l'être humain.

Passer de :	à :
Peur, angoisse	> Confiance
Avidité, égoïsme.	> Générosité
Violence.	> Bienveillance
Perversité.	> Sens éthique

Le changement du monde passe par le changement de chacun d'entre nous !

Nombre de petits ruisseaux, allant de la philosophie de Baruch Spinoza en passant par la Communication Non Violente, élaborée par Marshall Rosenberg et ses disciples, jusqu'à ces centaines de petites associations souchées sur la défense de la vie vivante, peuvent conduire à l'avènement de cette 4^e « révolution » marquée par le partage de cœur.

Les lucioles ont un cœur qui brille dans la nuit. Puissent-elles nous révéler et nous transmettre le soleil en nos cœurs !

Pour terminer, je vous transmets ce beau texte de Marc Vella, poète et musicien, qui voyage son piano en bandoulière.

« L'exigence de la perfection met au pinacle des femmes et des hommes d'exception que la foule adore. Mais pour quelques-uns encensés, combien sont ignorés, méprisés, oubliés, démolis ? Mesurons là tout le gâchis d'humanité.

Ne cherche pas à être parfait, ne cherche pas à faire bien pour être meilleur qu'un autre. Cherche à faire au mieux pour toi et offre humblement cela au monde. Pour ça, sois, simplement. Étreins, avec délicatesse, ce que tu es ; et ce que tu es est magnifique. N'en doute pas. Tu es un être spacieux, déjà réalisé. Retiens ceci : tu es de l'or pur. Quand tu fais quelque chose, mets tout ton cœur, juste cela. En vérité, l'acte réalisé avec ta pleine présence suffit. Tu verras alors que dans l'imperfection de ton trait, de ton geste, de ton mot, de ton verbe, il y aura tout le vibrant de la vie.

Regarde dehors, une forêt, observe les branches d'un arbre : sont-elles parfaitement courbes ou droites, sont-elles parfaitement douces et lisses ? Non, elles sont tordues et rugueuses. Regarde partout dans la nature, tout est incertain et libre et c'est cela qui est bouleversant.

Et c'est parce que tu es imparfait que tu es si bouleversant. Ton imperfection est miroir de la perfection. Alors n'aie plus honte d'être qui tu es. Dans l'écoute de toi-même, affine-toi, jusqu'à comprendre que, dans ta faille, se trouve toute l'aventure de ta vie.

Vole ! N'aie pas peur de l'abîme, car l'abîme, c'est Le grand rendez-vous. Dans ta souveraineté enfin retrouvée, tranquillement, accorde-toi la totalité de la vie, souris, déploie avec douceur tes ailes et vole vers ton soleil. Il se peut que tu n'y arrives pas tout de suite, mais ne t'inquiète pas ; tu as le temps, car l'infini habite ton cœur ».

Marc Vella

Bienveillants, encore un effort pour l'émancipation !

Philippe GODARD

Formateur en pédagogie

La bienveillance n'est-elle pas trop utilisée dans le travail social ? Nous l'invoquons en effet extrêmement souvent comme s'il s'agissait de l'alpha et de l'oméga de tout mode d'action, d'un sésame pour une communication réussie, d'une autojustification pour toute interaction humaine : avec de la bienveillance, tout serait pour le mieux dans le meilleur du travail social. Or, qu'il y ait çà et là de la malveillance ou de la maltraitance, que dans certains secteurs cette maltraitance et cette malveillance soient même très présentes, ne suffit pas à légitimer la bienveillance comme objectif suffisant. Pour le dire autrement, la bienveillance n'est qu'un savoir-être de base ; il ne se trouve rien d'héroïque dans la bienveillance, y compris dans une société comme la nôtre dans laquelle la malveillance est si répandue.

Changer de paradigme ?

La bienveillance occupe une place cruciale dans le travail social. Le travailleur social bienveillant est reconnu comme la personne qui agit pour le mieux dans toutes les situations, et cette évidence fait consensus. Certes, et tant mieux. Mais, dans un esprit d'autosatisfaction, nous ne remettons guère en question l'utilisation pratique qui est faite de la bienveillance. Or, la bienveillance a tendance à devenir, dans nombre d'institutions ou de programmes éducatifs, l'objectif à atteindre parce qu'elle serait la passerelle automatique vers le bien-être des personnes accompagnées, aidées. Comme si bienveillance entraînait à tout coup bien-être.

Nous nous en contentons sans envisager mieux et sans mesurer ce que la bienveillance peut aussi porter en elle de négatif. Le paradigme bienveillance versus malveillance est-il le bon ? Par-delà la bienveillance, n'existe-t-il pas des modes d'accompagnement des personnes bien plus décisifs pour un travail social et éducatif de qualité ?

Pour le dire selon un paradigme plus politique : la bienveillance n'est en fin de compte que le simple contraire de ce qui nous nuit (la maltraitance, la malveillance), et elle ne légitime qu'un mode d'être consensuel. Rien de plus. Hélas, nous pourrions qualifier ce consensus autour de la bienveillance de « faible », car en soi la bienveillance ne construit rien de positif ; de plus, elle n'est jamais questionnée.

Bienveillance, accompagnement, coopération...

La bienveillance nous met en porte-à-faux par rapport à la réalité du monde, qui n'est absolument pas bienveillant, et elle fait apparaître le travail social comme une sorte de havre – dans le meilleur des cas – entouré d'un monde de tempêtes continues, cerné par un maelstrom incessant. Est-ce une bonne stratégie d'intégration au monde tel qu'il est ?

La bienveillance se présente souvent comme une stratégie d'évitement de la banale réalité : nous sommes bienveillants, et les autres, en face, les personnes accompagnées, ou encore les étudiants dans le cas d'un parcours de formation, devraient s'en satisfaire, et même être reconnaissants envers leurs éducateurs, leurs formateurs.

Nous ne voulons pas dire ici que la bienveillance est en soi négative ni que le travail social, ou encore la formation, l'école ou l'université devraient se conformer à l'état du monde et n'être qu'une jungle sans pitié – ce qu'est à peu près le monde de ce premier quart du XXI^e siècle. Cela reviendrait à ne souhaiter que la continuation de l'existant et l'adaptation immédiate et sans filet des personnes accompagnées ou en formation aux conditions d'existence quelles qu'elles soient. Ce serait la négation de toute utopie émancipatrice, de tout processus de libération. Une telle position serait rien moins qu'antisociale, nierait la possibilité d'une évolution positive, et ne ferait que nous préparer au pire. Nous la rejetons absolument.

Cependant, et comme le disait Donald Winnicott à propos des enfants déprivés : « À la base de la tendance antisociale se trouve une bonne expérience primitive qui a été perdue. Ce qui la caractérise essentiellement, c'est que l'enfant est devenu capable de percevoir que la cause du malheur réside dans une faillite de l'environnement ». (*La tendance antisociale*, in *Agressivité, culpabilité et réparation*,

texte de 1956 ; c'est Winnicott qui souligne). Nous contenter d'être bienveillants, c'est aussi créer cette « bonne expérience primitive » que la personne accompagnée « perdra » de fait en entrant dans le monde réel. C'est ce processus-là que vivent les jeunes qui quittent une MECS ou ceux des travailleurs en situation de handicap qui quittent le secteur protégé pour s'apercevoir bien vite à quel point le secteur ordinaire est sans pitié. La bonne expérience primitive finit alors par apparaître, dans ces cas-là, comme une tromperie, un mensonge social et politique, à une échelle individuelle comme collective.

Ce qui signifie que la bienveillance, nécessaire à l'évidence dans nos rapports humains et tout spécialement avec les personnes accompagnées par les travailleurs sociaux, n'est absolument pas suffisante pour accroître le « pouvoir » que la personne accompagnée doit acquérir sur l'emploi de sa propre vie, *l'empowerment* selon le terme à la mode, mais nous préférons dire ici : la bienveillance des travailleurs sociaux ne sert à quasiment rien dans le travail d'acquisition de son autonomie par la personne accompagnée, ou dans son processus d'émancipation. La bienveillance n'est qu'un savoir-être humain, simplement humain. Le contraire de la malveillance, qui, elle, est anti-humaine. On ne définit pas la position « suffisamment bonne » par le simple rejet de la position pathologique, ou plutôt : ce n'est qu'une façon de faire du surplace, sans aller vers l'émancipation de l'individu comme du collectif.

Avant de proposer une alternative crédible, un changement de paradigme libérateur, notons que le cynisme de la compétition est le mode d'appréhension du réel qui, aujourd'hui, semble majoritaire. Il se lit dans l'exaltation de la concurrence tous azimuts, dans la lutte pour la survie qui serait le moteur de l'évolution, alors que Darwin lui-même avait bien montré – sans pourtant développer cet axe – l'idée que les individus les plus aptes sont ceux qui savent le mieux *coopérer*. Nous ne pouvons nous étendre ici sur ce point, crucial, et c'est à chacun d'entre nous de revisiter les exemples de coopération qu'il a pu connaître et connaît aujourd'hui encore, afin de se convaincre que la lutte individuelle pour la survie n'est pas l'axe le plus porteur. La lutte de chacun contre tous est le triomphe de l'individualisme sur la dimension collective, alors que l'humanité est d'abord une espèce, certes constituée d'individus, dont la survie n'a de sens que dans la résolution constante d'un rapport dynamique entre individu et collectif qui ne doit jamais aboutir à un déséquilibre trop fort.

La bienveillance comme fuite du réel ?

Dans le travail social, il ne s'agit donc pas seulement que certains individus soient bienveillants à l'égard d'autres individus considérés par la société comme

défaillants et à remodeler, rectifier, selon les canons du moment. Ce qui est recherché par la société, ou devrait l'être, est que des individus dont la tâche est, fondamentalement, d'assurer une transmission de certaines *valeurs* au sein de ladite société (les travailleurs sociaux ou les formateurs), et, au-delà, au sein de l'espèce, soient capables d'explicitier le rapport entre individu et collectif. Car de ce rapport dépend l'évolution de ce monde, à tous les niveaux, individuel, collectif, global. Quelles que soient nos opinions politiques ou philosophiques, c'est bien de cela dont il s'agit dans une période de crise comme la nôtre, une période dans laquelle peu de valeurs sont partagées, pour ne pas dire aucune. Pour en rester à notre axe, nous vivons une période dans laquelle la bienveillance n'est pas une valeur forte, mais un simple mode d'action, qui est faible parce qu'il évite le problème de fond.

La bienveillance façonne un mode d'intervention confortable dans un premier temps, mais qui, très vite, obère la possibilité d'une évolution. Être bienveillant, même avec celles et ceux qui « exaspèrent leur entourage » comme le disait Fernand Deligny, revient en effet, sur un plan politique et institutionnel, à se contenter d'un programme minimum. Que la vie continue, certes, mais comme avant, avec des individus (les éducateurs, les formateurs, les professeurs, notamment) qui se donnent pour tâche d'éviter le choc des personnes qu'ils accompagnent avec un réel dont il est admis qu'il est plutôt décourageant.

La bienveillance permet de repousser toujours l'affrontement avec le réel à plus tard. À l'école, on attend l'entrée à l'université ou en formation pour voir vraiment la vie, mais à l'université ou en formation, on attend l'entrée dans le monde du travail pour se mettre à penser l'avenir ; trop tard, le plus souvent. La bienveillance des professeurs ou des formateurs finit par être une stratégie d'embellissement de l'avenir qui évite de prendre en compte l'avenir tel qu'il est.

Précisons qu'il ne s'agit surtout pas de prôner l'école ou la MECS comme simples antichambres de la fureur adulte au travail et en compétition tous azimuts. Bien au contraire, nous pourrions chercher à accroître la capacité de la personne, des jeunes ou des « cas sociaux », à penser leur vie, à la comprendre dans ses liens avec le collectif et la société, à savoir décider de s'intégrer au monde adulte ou de se situer résolument à la marge en toute connaissance de cause. Plutôt que de rendre les personnes « employables » comme nous y invitent aujourd'hui les formes modernes du management, aidons les personnes à se penser tout en pensant le monde dans lequel nous sommes tous contraints de vivre, avec ses qualités et ses défauts, son économie et sa politique, ses médias et ses mensonges.

La peur de la libération

Dans les cas sociaux les plus complexes, quand la bienveillance ne suffit pas, alors, on déclare la personne accompagnée « incasable ». C'est très pratique : la faute à celui qui n'adhère pas au programme bienveillant conçu tout exprès pour lui. Et si nous renversions le point de vue : si la bienveillance « exaspérait » la personne accompagnée par « l'entourage » des travailleurs sociaux, des formateurs que les institutions lui imposent ?

N'est-ce pas la « peur de la libération », comme disait Herbert Marcuse, qui nous conduit à une telle position bienveillante ? Nous évitons de poser les questions qui fâchent, parce qu'elles sont trop politiques. Les éducateurs n'abordent pas frontalement la question de l'intégration des enfants placés au monde adulte ou des travailleurs handicapés dans le monde tel qu'il est, parce que le monde tel qu'il est ne propose aucune solution pérenne et fondamentalement humaine à ces parcours individuels plus ou moins chaotiques – selon l'ordre social actuel.

L'école, pour sa part, finit par se penser comme un centre de formation pour futurs adultes pour éviter, selon les normes ambiantes, de discuter sur le fond des valeurs qu'elle devrait contribuer à faire vivre, et son seul axe n'est que de préparer au monde du travail car c'est ce réalisme de pacotille qui s'accorde le mieux avec la bienveillance. Le travail devient une « valeur », selon un syllogisme effarant : le travail procure de l'argent ; l'argent, c'est la valeur ; donc le travail est une valeur. Syllogisme navrant repris en 2007 par un futur président de la République en campagne, avec succès, hélas. Tout se passe comme si nous refusions de parler du fond de l'état du monde et que nous nous rassurions par un mode d'être apolitique avant tout.

Il ne s'agit pas ici de critiquer la bienveillance en tant que rapport aux autres, car elle permet le lien et en est une base, mais elle n'en est qu'une simple base sur laquelle il reste tout à construire. Transmettre et émanciper implique de donner les atouts pour comprendre le monde, de l'affronter pourquoi pas, d'être apte à le modifier en tout cas, et alors la bienveillance apparaît comme en-dessous des nécessités réelles si l'éducateur vise l'autonomie de la personne accompagnée.

Or, il n'est pas certain que le travail social ne doive être que le mode de continuation de l'existant, qu'il ne faille pas discuter du fond du fond. Qu'est-ce que la société ? Qu'est-ce qui fait valeur entre nous ? Comment émergent des valeurs humaines ? Cette émergence se déroule-t-elle sans heurts ? La bienveillance, en évitant des conflits desquels pourraient naître des dépassements, des blocages, ne nous désarme-t-elle pas dans notre conquête de l'autonomie ? Aucune réponse à ces questions n'est simple.

Vers l'autonomie

Comme le disait encore Herbert Marcuse, à propos de la tolérance qui pouvait amener à tolérer même ce qui allait nous détruire : dans une période comme la nôtre qui devrait nous inciter à prendre des décisions cruciales pour notre avenir, tant individuel que collectif, la bienveillance nous amène à rendre tolérable ce qui devrait exaspérer, mais ce qui exaspère est peut-être aussi ce qui pose de vraies questions de fond à notre société... Comment la conscience de l'état du monde naîtra-t-elle si la représentation que nous propageons du monde n'est que guimauve et mollesse ?

Ce qui n'implique pas du tout que nous devons être dans le catastrophisme, l'énonciation continue de l'horreur du monde, et autres théories de l'effondrement très en vogue, car ce serait tomber dans un mea-culpaïsme insupportable, issu des trois grandes religions du Livre – et pas seulement du judéo-christianisme. La culpabilité n'est pas bonne conseillère en la matière. Il nous semble même que la bienveillance et le catastrophisme sont « les deux mâchoires d'un même piège à cons », pour reprendre les mots du héros de *Nada*, l'un des films marquants de Claude Chabrol.

Le bon paradigme est ailleurs : hétéronomie¹ ou autonomie. Transmission de Valeurs ou continuation de l'existant – lequel en est à peu près dépourvu, désormais, de Valeurs humaines, individuelles et collectives. La tâche est immense.

Le rapport entre la marge et la société a toujours été déterminant pour l'avenir. En France, la bienveillance molle à l'égard de nombreux publics aboutit à leur « institutionnalisation », leur ghettoïsation pour parler net (les enfants placés en IME qui deviennent, presque automatiquement, des travailleurs handicapés aboutissant en ESAT en sont un triste exemple, hélas), ou leur rejet (il se dit encore des choses horribles sur les enfants placés en MECS, assimilés par le commun des mortels, mais aussi dans certaines revues intellectuelles, à des enfants délinquants). Nous ne voulons pas donner ici une liste d'exemples parce qu'elle serait très longue, et surtout parce que le but n'est pas du tout de stigmatiser cette bienveillance qui fait consensus. Mais il est évident que la bienveillance ne constitue ni une politique globale et suffisante, ni même un mode d'être aux autres qui ne soit pas récupérable par nos adversaires, ceux qui divisent la société entre « ceux qui réussissent et ceux qui ne sont rien », selon les mots d'un autre président de la République en juillet 2017.

1. Nous y revenons plus loin, mais définissons l'hétéronomie comme le fait de recevoir sa règle, sa loi, d'un autre que soi-même, par opposition à l'autonomie, qui désigne l'état de celui qui se donne sa propre règle.

Ce que nous enseigne la marge

Comme le suggérait notamment Fernand Deligny, les « marginaux » ont au moins le mérite de questionner l'espèce sur ce qu'elle est, et la société de laquelle ils sont issus sur ce qu'elle est prête à accepter comme « déviance » ou « a-normalité ». Les « inadaptés sociaux » de toutes sortes nous disent à quel point il existe d'autres modes de vie, d'autres éthiques du comportement, etc., que la norme, laquelle assure la tranquillité sociale et politique.

La bienveillance est la meilleure façon de ne pas prendre en compte ces déviances, ces divergences, et de ne pas mettre les pieds dans le plat : il suffirait de rendre *tolérable* la présence des déviants par le biais d'un conditionnement adapté, une scolarité normative pour ceux qui la supportent ou des pictogrammes pour les autistes, et la répression jusqu'à la prison pour ceux qui persistent à être hors-normes. L'argument est bien entendu qu'atteint un certain stade, il faut passer à la répression, mais avant ce stade, la bienveillance serait un mode d'agir en soi. Ces simples réflexions tendent pourtant à nous en faire douter.

La bienveillance se doit d'être dépassée. Nous devons aller, comme le disait Gérard Mendel, vers des Valeurs (avec une majuscule), communes. Ainsi : « Est Valeur à notre sens seulement ce que le déconditionnement à l'Autorité aura permis d'asseoir collectivement² ». C'est-à-dire que la réflexion autour des personnes « inadaptées », qui se limite encore aujourd'hui à l'invention de postures bienveillantes envers elles, doit avancer jusqu'au questionnement radical des normaux, des normés, des conditionnés, des « neurotypiques », des adaptés, vers ce qui fait le fond de leur adaptation. Ce fond est l'aliénation, la soumission à la norme, la peur de la libération, de leur propre libération. Ce qui pourrait être aujourd'hui comme hier un bon programme émancipateur serait de faire voler en éclats les normes afin, non pas de détruire la bienveillance, mais de la dépasser par l'invention d'autres liens sociaux, dans lesquels les enfants, les inadaptés, les handicapés, les vieux, trouveront une place conforme à leur être. Ils sont tous tout autant humains que les plus conformes et les plus compétitifs d'entre nous.

Une espèce qui produit des ratés

Plus, même : nous sommes une espèce qui est capable de penser ses propres limites, insuffisances, voire ratés (ceux qui s'écartent le plus de la norme « ratent » leur intégration, dit-on). Nous pourrions désormais nous donner les moyens éthiques et pédagogiques de les intégrer dans notre mode de penser – et non

2. MENDEL Gérard, *Pour décoloniser l'enfant. Socio-psychanalyse de l'autorité*, Paris : Payot, 1971, p. 163.

de pensée, il ne s'agit pas de figer le processus mais de le rendre dynamique. Nous sommes des êtres vivants qui savent que la richesse des différences, jusqu'à ce que nous appelons encore des « déficiences », est en réalité la voie royale pour ériger entre nous des valeurs communes détachées de l'Autorité, déconditionnées à cette Autorité, afin que personne ne puisse plus jamais écarter de l'espèce un être « inadapté ». Tout inadapté est, en dernière analyse, la preuve vivante que l'espèce n'est qu'un collectif acceptant d'infinies variations entre ses membres. La bienveillance n'a, finalement, pas grand-chose à voir dans la résolution du problème douloureux qui se pose à l'espèce et à la société. Plutôt que de bienveillance, c'est d'une vision éthique et politique dont nous avons besoin.

Communiquer avec un jeune enfant

Du corporel au psychique

Miriam RASSE

Psychologue en multi-accueil, formatrice à l'Association Pikler
Loczy-France

Bien avant de savoir parler, le petit enfant communique

« Son corps est le médium privilégié pour communiquer et se faire comprendre » rappelle Sylviane Giampino dans son rapport remis au Ministre en 2016¹.

En effet, le tout jeune enfant s'exprime avec son corps : ses gestes, ses mouvements, son tonus, son comportement, ses mimiques, ses émotions sont autant de signaux de communication pré-verbaux pour un adulte attentif et réceptif à ce qu'il manifeste.

Dès tout petit, le bébé donne des indications sur ses besoins : il crie, pleure, s'agite lorsqu'il éprouve des tensions internes dont il ne connaît pas encore bien l'origine, mais que la réponse de l'adulte va l'aider à identifier. Apaisé quand il a pu manger, s'endormir ou être pris dans les bras, le bébé « comprend » alors qu'il avait faim, sommeil ou besoin d'être porté, tenu, contenu. Les propositions de l'adulte vont l'aider à se connaître lui-même et à organiser son monde interne.

Différenciant ses besoins, le bébé va peu à peu les communiquer de façon différenciée : il ne pleure pas de la même façon quand il a faim, sommeil ou besoin d'être pris dans les bras...

Le bébé nous donne des informations sur ses besoins, et également sur ses rythmes, ses goûts, ses intérêts, ses capacités.

Mais pas seulement : il réagit aussi aux propositions qui lui sont faites pour les satisfaire. Il sait déjà repousser la tétine du biberon ou détourner

1. GIAMPINO Sylviane, *Développement du jeune enfant, Modes d'accueil, Formation des professionnels*, Paris : Ministère des familles, de l'enfance et des droits des femmes, 2016, 261 p.

la tête de la cuillère lorsqu'il n'en veut plus ou souhaite faire une pause ; il réagit par un réflexe de Moro (réaction provoquée par une sensation de perte d'équilibre, de chute) lorsqu'il est déposé trop rapidement sur la table de change ; il tressaille quand le gant est trop froid sur son ventre ou quand il est surpris par ce contact inopiné sur son visage ; il se raidit et se défend quand un mouchoir vient saisir son nez « par derrière »... Il se détend, aussi, quand la satisfaction de son besoin est adéquate, pour lui, ou quand il est en confiance.

Ces manifestations corporelles, gestuelles, émotionnelles de l'enfant donnent des indications précieuses à l'adulte qui cherche à s'ajuster. Ces ajustements se réalisent dans un dialogue, dans une spirale interactive entre l'enfant et l'adulte qui prend soin de lui : l'adulte perçoit l'agitation, l'excitation ou la tension de l'enfant et cherche à faire des propositions pour les soulager.

C'est le repas de Pierre. Il est installé sur les genoux de son auxiliaire. Pierre s'agite dans ses bras. L'adulte qui perçoit ces mouvements, cherche à comprendre ce qu'il exprime : est-ce qu'il se sent mal tenu ? La professionnelle peut modifier l'installation de l'enfant. S'il s'apaise, c'est probablement ce dont il avait besoin. S'il continue à s'agiter, elle peut faire une autre hypothèse : peut-être qu'il a très faim et que la cuillère n'arrive pas assez vite dans sa bouche ? Elle essaie alors de rapprocher l'assiette pour raccourcir le trajet de la cuillère jusqu'à sa bouche, ou lui donner à manger plus rapidement. S'il ne s'apaise toujours pas, cela peut être aussi parce qu'il ne connaît pas encore bien cet adulte et ne peut se laisser aller, pour le moment, à une trop grande proximité...

Dans cette succession d'interactions, adulte et nourrisson « s'influencent mutuellement dans un processus continu de développement et de changement »² : ils sont partenaires dans ce temps de repas. Et, chacun d'eux peut tirer des satisfactions de ce partenariat : le bébé se sent écouté, pris en compte et compris. Il fait l'expérience de pouvoir « toucher », atteindre l'adulte, influencer son comportement pour parvenir à satisfaire son besoin : c'est ce que l'équipe de l'Institut Pikler à Lóczy appelle « le sentiment de compétence ». Se sentir compétent est le contraire de se sentir impuissant : le petit enfant est dépendant de son entourage pour la satisfaction de ses besoins...mais, il n'est pas impuissant !

Faire l'expérience d'être écouté, pris en compte permet à l'enfant de se sentir considéré dans ce qu'il est, lui ; de se sentir considéré comme une personne, comme un sujet en devenir. Ce qui contribue à la construction de son individualisation et de l'estime de soi. De plus, « le désir et le plaisir de communiquer sont soutenus lorsque l'enfant sent qu'il est entendu par quelqu'un qui s'intéresse à ce qu'il va dire »³. Alors que, très vite, un enfant peut renoncer

2. ESCALONA Serge, 1968.

3. GIAMPINO Sylviane, *Ibid.*, p. 98.

à s'exprimer – et donc à être lui-même – si ses messages ne sont pas perçus : si trop souvent lorsqu'il tressaille quand le gant est trop froid mais que la toilette se poursuit « comme si de rien n'était », lorsqu'il repousse la cuillère mais qu'il est distrait pour que le repas puisse se poursuivre « mine de rien », lorsque ses appels ne sont pas entendus quand il a du mal à s'endormir... l'enfant peut renoncer à s'exprimer, il se retire, abandonnant son corps aux mains des adultes, soumis et passif.

L'adulte aussi peut éprouver de la satisfaction à pouvoir apaiser et satisfaire cet enfant dans son besoin propre... et cela conforte l'adulte dans ses propres compétences !

Mais, c'est tout un travail de la part de l'adulte, un travail psychique : travail d'attention et de réceptivité à ce que l'enfant manifeste ; et travail de transformation de l'excitation de l'enfant, en cherchant à donner du sens à ce que l'enfant exprime et à inventer des propositions à lui faire. L'adulte met à la disposition de l'enfant son appareil psychique d'adulte pour comprendre l'enfant et l'aider à se comprendre.

Ce travail mobilise une grande énergie psychique, un engagement psychique qui nécessitent des conditions institutionnelles pour favoriser et soutenir cette disponibilité et cette ouverture des professionnels à ce qui vient de l'enfant : un cadre structuré et contenant, un accompagnement au quotidien, un travail d'équipe autour d'un projet, des observations partagées, des temps et espaces réguliers de partage et de réflexions pour penser ensemble.

Des conditions sont aussi à penser pour favoriser et soutenir l'expression des enfants accueillis dans une structure : une grande liberté motrice pour que l'enfant puisse s'exprimer avec son corps, ses gestes, ses mouvements, dans tous les moments de sa vie quotidienne ; pas seulement dans les temps de jeux, mais aussi sur la table de change, ou dans les bras de l'adulte lorsqu'il mange. Empêcher l'enfant de bouger, c'est comme si on l'empêchait de parler !

Et puis, le temps, l'espace donné à ses gestes, ce petit temps de suspension avant d'agir qui donne à l'enfant la possibilité de réagir, de répondre à notre proposition. « Chaque cuillerée donnée à l'enfant devrait être une question » nous dit E. Pikler : ce petit temps d'arrêt de la cuillère devant la bouche de l'enfant qui lui signale que c'est lui qui doit nous dire s'il en veut encore ou pas... Cette seconde d'attente du gant devant son visage pour le temps d'un petit signe de sa part qui nous dit qu'il a bien vu qu'on allait toucher son visage et qu'il en est bien d'accord... c'est « cette seconde de silence qui crée, pour l'enfant, l'espace de la réponse ou de l'initiative »⁴.

4. GIAMPINO Sylviane, *Ibid.*, p. 98.

Et encore, l'installation confortable de l'enfant qui lui permet d'être attentif à lui, à ses besoins et leur degré de satisfaction : à table, quand il sait déjà s'asseoir lui-même sur une chaise, sur un petit coussin si la table est trop haute, avec les pieds en appui sur le sol... Plus jeune, peut-être que son repas pris dans les bras de l'adulte permet à ce dernier d'être mieux réceptif aux mouvements qui animent l'enfant, plutôt que s'il est dans une chaise en face de lui ?

Retrouver, aussi, pour prendre soin de lui, une personne qui le connaît bien (relayée, en son absence, par une ou deux autres personnes qui le connaissent aussi) lui permet de se sentir compris par une personne qui sait « décoder » ses signaux de communication et dont il peut, avec fiabilité, anticiper les façons d'être et de faire avec lui.

L'adulte aussi communique avec ses gestes, ses émotions ... et ses paroles

La communication verbale accompagne et est accompagnée de signaux non verbaux (c'est ce qu'on appelle la méta-communication) : le ton de la voix et sa prosodie, le regard, mais aussi les gestes, le corps, les émotions, l'attitude de l'adulte donnent des informations à l'enfant.

Pour un tout petit, la parole est importante, nécessaire, bien sûr ! Mais elle ne suffit pas...

Les communications verbales et non-verbales se complètent l'une l'autre pour aider l'enfant à mieux comprendre les messages qui lui sont adressés, en lui donnant des informations sur son environnement, sur ce qui se passe pour lui et avec lui, sur ce qu'on attend de lui, sur ce qui est « permis et pas permis »⁵... et sur la façon dont on le considère.

Dialogue corporel, dialogue des émotions entre adulte et enfant : être ensemble

La façon dont on tient le bébé, dont on le porte pour qu'il se sente en sécurité, détendu, confortable ; la façon dont on touche son corps, en lui donnant le temps d'anticiper ce qui va se passer pour lui (lui montrer le gant de toilette, la brosse à cheveux ou la cuillère), en lui donnant de l'espace pour se mouvoir, s'intéresser à son environnement et prendre des initiatives, sans pour autant négliger la tâche à accomplir (dont il est intéressant pour lui de prendre conscience) ; en encourageant son envie de faire par lui-même, quand il en a les capacités et le désir, sans

faire à sa place mais en achevant l'action commencée quand il en a besoin ; en l'incitant à participer – non pas pour qu'il « apprenne à faire tout seul », mais pour qu'il se sente exister, être lui-même,

5. Cf. le film : MOZES Eszter, TARDOS Anna, et al., *Les 18 premiers mois. Communiquer et comprendre. Permis, pas permis*, Toulouse : Erès, 2018.

se perçoit compétent en découvrant et utilisant ses capacités ; en accueillant et partageant ses émotions, l'aidant à les contenir si elles le débordent... Cette attitude dit à l'enfant comment l'adulte le perçoit avec des capacités, des possibilités d'initiative, comment il le considère en tant que personne, comme un être social capable d'intégrer des règles et des limites.

Dans cette rencontre au cours de ses soins corporels (le repas, la toilette, le change...), l'enfant découvre qu'il peut être un partenaire de l'adulte dans ce prendre soin de lui, qu'ils peuvent coopérer ensemble dans une « activité commune partagée »⁶.

Au cours de ces soins naissent des échanges d'intérêts, de plaisir, de satisfaction, des recherches d'accommodations mutuelles entre l'enfant et cette personne d'autant plus importante pour lui qu'elle s'occupe de son corps. Cette intimité corporelle éveille des échanges émotionnels puissants qui viennent alimenter la vitalité de l'enfant.

Il perçoit qu'il peut être apprécié tel qu'il est, reconnu dans ses capacités et initiatives, mais aussi dans ses limites, sans attentes prématurées : il construit sa confiance en lui-même, sa confiance dans leur relation. Il y fait l'apprentissage des relations humaines, il y apprend à être lui tout en prenant en compte l'autre et des règles sociales ou culturelles : il construit sa socialisation, ses rencontres avec les autres⁷...

Des mots pour relier

Les paroles qui accompagnent cette communication non verbale « prennent corps et sens quand elles sont ajustées et qu'elles signent une profonde attention à l'autre, qu'elles traduisent notre présence à l'autre »⁸.

Ces paroles deviennent une mise en récit de ce qu'on fait pour et avec l'enfant, de ce qu'il fait et éprouve : l'adulte nomme cette main qu'il est en train de laver, commente le mouvement de l'enfant, son intérêt, son plaisir ou son déplaisir, ses émotions, son impatience, son refus, sa colère, sa tristesse, sa rêverie...

Ces paroles, en plus de lui donner du vocabulaire et soutenir le développement de son langage (« *c'est ta main, c'est la brosse à cheveux, c'est Armelle que tu entends babiller...* »), l'aident à se connaître lui-même, à construire le sentiment d'être soi, et soutiennent le processus de sa différenciation (« *c'est ta main que je touche* »).

La parole sert à faire des liens : des liens entre ce que l'enfant exprime et la compréhension de

6. DAVID Myriam, TARDOS Anna, « Être, c'est apprendre. Les chemins de l'apprentissage », *Spirale*, n° 63, 2012, pp. 94-112.

7. Association Pikler-Loczy France, *De la rencontre de l'autre à la rencontre avec les autres. Le processus de socialisation primaire dans la petite enfance*, Toulouse, Érès, 2018, 218 p. (Collection Pikler-Loczy. Documents en diffusion).

8. SZTARK Véronique, « Des conversations au quotidien. Rôle et fonctions des paroles adressées à l'enfant dans la construction de l'estime de soi », pp. 141-158, in RASSE Miriam (dir.), APPEL Jean-Robert (dir.), *L'Approche pikliérienne en multi-accueil*, Toulouse : Érès, 2016, 272 p.

ses besoins (« *qu'est-ce que tu manges vite, tu avais très faim* »), entre ses éprouvés et leur cause (« *tu as sursauté, c'est la porte qui a claqué* »). Elle aide l'enfant à se relier à lui-même, à se connaître et se comprendre ; à se relier et rester relié à ses parents aussi (« *je vois que tu as sommeil, ton papa m'a dit ce matin que tu t'étais réveillé très tôt... Là, dans ton lit, tu retrouves la petite peluche que tes parents ont apportée pour toi... Je vais leur raconter comment tu t'es frotté le visage dedans avant de t'endormir* »). La parole aide l'enfant à relier ses différentes expériences (« *tu as déjà essayé, hier, de mettre ce cube sur un autre* »), et à se relier dans le temps (« *hier* »).

C'est ce travail de lien, par une parole qui relie, qui permet à l'enfant de construire son « sentiment continu d'exister », d'être soi. Pour construire sa continuité interne, le bébé a besoin de prendre appui sur des continuités externes (la stabilité de son environnement, la fiabilité de son entourage). La cohérence entre les professionnels d'une même équipe, la régularité du déroulement des journées vont constituer autant de « repères », ces appuis nécessaires aux tout jeunes enfants pour mener leur travail de construction.

Le bébé a besoin d'adultes qui relient ses différentes expériences de vie et relationnelles entre le lieu d'accueil et chez lui, dans sa famille, pour qu'il puisse continuer à se sentir être lui, même si son comportement diffère : « *je sais qu'à la maison, tu ne mets plus de couches, mais ici, tu en as encore besoin et tes parents sont d'accord pour que tu en mettes...* »

C'est toute la fonction indispensable des transmissions : transmissions entre professionnels, transmissions avec les parents. Et, probablement la fonction principale d'une « personne de référence » : être garante de la continuité des enfants dont elle est « référente ». Par la continuité de son attention, elle leur apporte la contenance nécessaire à la construction de leur unité corporelle et psychique. Bien sûr, elle n'est pas toujours disponible mais elle porte chacun de ces enfants « dans sa tête », se soucie d'eux, de comment se passe leur vie dans le lieu d'accueil, comment se passe leur développement. Elle n'est pas toujours physiquement présente, non plus, et des personnes – bien identifiées et peu nombreuses – vont prendre son relais, en son absence. Mais c'est elle qui est responsable de la transmission et du recueil d'informations sur chacun de ces enfants (ses besoins, ses goûts, ses capacités, ses intérêts, sa sensibilité...) qui vont garantir la continuité de leur prendre soin. C'est elle qui est porteuse de leur histoire personnelle dans ce lieu : pouvant faire le récit de différents épisodes de leur vie et les « mettant en forme », elle leur permet d'en construire la cohésion, de se construire en un « je » unifié, de construire ce que Paul Ricœur appelle leur « identité narrative ».

Une parole pour accompagner et « guider » l'enfant dans ses réalisations et partager ses émotions

L'attention de l'adulte portée aux activités de l'enfant leur donne de l'importance et de la valeur ! L'enfant peut se sentir alors « important » et valorisé simplement par ce regard. Même une parole n'est pas toujours nécessaire, l'adulte saura lui en reparler un peu plus tard à l'occasion d'un temps de rencontre individualisé, ou partager cet intérêt avec ses parents... Cette attention peut aussi soutenir l'enfant dans la recherche de solutions quand il est en difficulté pour réaliser une activité motrice (« comment monter sur cette estrade ? ») ou avec un objet (« comment enfiler cet anneau sur la tige ? »). Et, quelques mots peuvent aussi lui témoigner la confiance dans ses ressources (« *je vois que tu as essayé plusieurs fois, c'est difficile, mais je suis sûre que tu y arriveras...* ») ou lui donner des indications encourageantes (« *avec ces anneaux plus gros, peut être tu y parviendras mieux...* ») : son intérêt, ses émotions sont partagés avec l'adulte. Ragaillard, il peut persévérer dans ses expérimentations !

Parfois, pourtant, des paroles peuvent être blessantes pour l'enfant quand elles le jugent (« *tu es méchant* », alors qu'il vient de taper un autre enfant), ou quand elles nient ou banalisent l'émotion de l'enfant (« *c'est rien, ne pleure pas* » quand l'enfant vient de tomber) voire empêchent l'émotion (« *ne pleure pas, tu sais bien que ta maman va revenir ce soir* » ou « *calme-toi, maintenant* ») ou la détournent (« *vas lui faire un câlin* » dit à un enfant qui vient de taper celui qui lui a pris son jouet). L'enfant se sent alors tout seul avec son émotion, il comprend qu'elle ne peut être exprimée et doit la refouler...

Accueillir son émotion permet à l'enfant de la partager. Elle devient alors moins lourde à porter, il se sent compris, accueilli dans ce qu'il est, ce qu'il ressent : « *tu es tombé, ça va ? Tu t'es fait mal ?* » « *Tu n'avais pas envie que ta maman parte, ce matin. On lui dira ce soir. Je lui raconterai aussi comment tu as joué. Est-ce que tu voudrais à nouveau ces animaux que tu avais installés dans la ferme, hier ?* ».

Pas si simple pour les professionnels qui doivent faire face à cette vie émotionnelle si intense, bruyante, débordante, envahissante, voire violente des petits enfants ... Pour développer leurs capacités d'empathie, les professionnels doivent se sentir en sécurité et en confiance dans leur lieu de travail. Une organisation du travail pensée, précise et structurante leur est nécessaire pour être assurés, eux aussi, de leur place singulière et reconnue dans l'équipe et organiser leur travail de façon prévisible et régulière. Un travail d'équipe et une référence à un projet assurent une fonction contenante, des réunions pour partager et réfléchir ensemble soutiennent un travail de pensée et d'élaboration si difficile quand on côtoie de tout jeunes enfants aux prises avec leur impulsivité et leur vie pulsionnelle si impérieuse...

Une difficulté pour les jeunes enfants, est la prise en compte de règles qui organisent la vie sociale. Car, même si le petit enfant connaît rapidement ces règles (surtout si elles sont peu nombreuses et constantes), il lui est encore bien difficile de les prendre en compte : c'est tout le chemin de « l'autonomie » (littéralement : « se donner soi-même la loi, la règle »).

Le tout jeune enfant vit la règle comme un empêchement à la réalisation de son activité, de son besoin, de sa volonté. Cet empêchement suscite en lui de la frustration qu'il manifeste par de la colère voire de la violence. L'intensité de ses réactions montre combien il se sent atteint profondément dans son être, dans sa « vitalité découvreuse⁹ » qui le pousse à toucher, prendre, explorer, expérimenter pour connaître et apprendre. Particulièrement à cette période de son développement, entre un an et demi et deux ans et demi où il cherche à affirmer et faire reconnaître sa personnalité naissante. C'est quand son individuation sera plus avancée (lorsqu'il se nomme à la première personne, « je », vers trois ans), qu'il sera déjà plus prêt, mature, pour accepter de se conformer à une règle, sans se sentir atteint dans sa personne et accéder à une « socialisation secondaire ».

Comment aider un jeune enfant à se conformer à une règle, tout en préservant son sentiment d'être lui ?

Illyés est dans la salle de bain où il vient de s'habiller. Il a pris le tube de crème et voudrait bien l'emporter avec lui dans la salle de jeux. Mais, l'adulte tient à ce que cette crème reste dans la salle de bain et lui demande de la lui rendre. Illyés ne veut pas...

L'adulte, comprenant son intérêt pour la crème qu'ils viennent d'utiliser ensemble, lui en parle « tu as mis de la crème sur tes joues qui étaient toute sèches et c'est toi qui a remis le bouchon », et donne la règle, le cadre « mais, je vais avoir besoin de ce tube de crème pour Camille et Nora qui ont aussi les joues sèches ; il faut que tu le laisses ici ».

Illyés ne veut toujours pas rendre ce tube. L'adulte, accroupie en face de lui, tend sa main avec insistance et attend qu'il le lui donne...

Comme Illyés ne s'y résout toujours pas, l'adulte lui demande où il pourrait le déposer... Illyés le jette par terre et sort de la salle de bain en courant.

Tout en maintenant la règle et le cadre (le tube de crème doit rester dans la salle de bain), l'adulte donne du temps à Illyés pour répondre à sa demande, elle partage son intérêt pour l'objet et lui offre la possibilité de décider où il pourrait le déposer. Ce temps de « négociation » lui permet d'être reconnu dans son désir et d'accepter d'y renoncer. L'espace qui lui est donné pour choisir lui permet de garder la maîtrise et de « se sentir exister », tout en se conformant à l'attente de l'adulte.

9. GIAMPINO Sylviane, *Ibid.*

Reconnaître le besoin, l'intérêt de l'enfant, tout en « orientant » son comportement vers une réalisation possible de son projet :

Adam grimpe sur les étagères où sont rangées des paniers de jouets.

Mona, son auxiliaire, intervient : « tu peux monter, Adam, sur les marches ou sur l'échelle du toboggan »

Quelle patience de la part de l'adulte pour donner à l'enfant le temps de comprendre, d'intérioriser ce qu'on attend de lui, pour ordonner le monde entre « ce qui est permis et pas permis »¹⁰ et pouvoir se situer, être actif et exister dans son environnement, de façon autonome !

Pas si simple de ne pas être agacé par le comportement de l'enfant « qui n'écoute pas », « alors que je lui répète tout le temps », de ne pas se sentir attaqué par le comportement de l'enfant « il me provoque », de ne pas critiquer ses parents « il n'a aucune limite chez lui »...

S. Giampino nous rappelle que « plus les accueillants auront de solides connaissances sur le développement et la relation chez l'enfant, moins ils seront impatients, normatifs et inutilement alarmistes »¹¹, plus ils seront confiants dans les capacités évolutives des enfants.

Faire confiance à l'enfant qui veut monter sur le toboggan avec cette grosse corbeille, sans anticiper qu'il ne va pas réussir, qu'il risque de tomber si ses mains sont encombrées par cet objet. Le soutenir dans l'évaluation de ses capacités « est-ce que tu vas pouvoir te tenir ? », plutôt que de l'empêcher de monter, et l'inciter à prendre soin de lui « fais bien attention à toi »... C'est encore l'accompagner sur le chemin de son autonomie : prendre des risques « mesurés » en tenant compte de ses capacités et limites, apprendre à se connaître...

Délimiter le champ des possibles plutôt qu'interdire : comment, si en haut du toboggan il jette sa corbeille, éviter qu'elle ne tombe sur la tête d'un autre enfant ? Peut-être installer une grande caisse dans laquelle les enfants pourront jeter des objets quand ils seront en hauteur, tout en recommandant aux autres d'éviter de s'approcher de cette caisse pour ne pas recevoir de projectiles ?

Soutenir l'enfant dans une réalisation possible de son activité, tout en prenant en compte celle de ses pairs, aussi :

Macha fait rouler devant elle un camion à benne. Pablo, intéressé par son activité, s'approche et veut le lui prendre. Macha ne le lâche pas et crie. Ils restent tous deux accrochés au camion.

La professionnelle s'approche : « Pablo, tu as très envie de ce camion, mais, tu vois, Macha n'a pas terminé son jeu. Tu ne peux pas lui prendre. Regarde, il y a un autre camion benne juste à côté de toi ».

¹⁰. Cf. le film : MOZES Eszter, TARDOS Anna, et al., *Op. Cit.*

¹¹. GIAMPINO Sylviane, « Confier ses enfants : qualité, liberté, priorité », pp. 45-68, in BEN SOUSSAN Patrick, *Le livre noir de la petite enfance*, Toulouse : Érès, 2010, 346 p. (Collection 1001 bébés).

Pablo ne lâche toujours pas le camion que Macha tient encore à l'autre extrémité. L'adulte va chercher l'autre camion et le dépose devant Pablo qui le prend et le fait rouler.

La professionnelle alors s'éloigne.

L'adulte, dans cette situation de conflit, est un médiateur : en nommant le projet/désir des deux enfants, chacun peut se sentir reconnu, pris en compte et elle les accompagne dans ce travail de différenciation et de prise de conscience de l'altérité (ton désir et le sien sont différents). Puis, elle rappelle la règle qui vise à protéger l'activité de chaque enfant car elle est reconnue comme importante pour lui, pour son développement (sans inciter les enfants à partager leur jeu ou à jouer ensemble, car ils n'en ont sûrement pas encore les capacités).

Et, enfin, elle fait une proposition pour que chacun puisse trouver une issue satisfaisante à ce conflit. Elle apporte même à Pablo un autre camion, son état émotionnel (contrariété, frustration ?) ne lui permettant peut être pas de se saisir de cette proposition.

Par sa verbalisation et son intervention, l'adulte aide les enfants à communiquer et se comprendre. Par son attention continue (elle ne s'éloigne que lorsque chacun se réinvestit dans une activité), elle les contient.

Peu à peu, l'adulte aidera les enfants à se parler « tu peux lui dire non » ou « que tu n'as pas terminé ton jeu », à protéger leur activité « tu peux t'éloigner un peu pour être plus tranquille dans ton jeu », à se comprendre : « *Paul a pris ton vélo, il n'a pas vu que tu l'avais laissé pour aller chercher un panier à y accrocher dessus* »...

Les enfants vont alors pouvoir découvrir et construire leurs capacités à communiquer entre eux, à prendre en compte le point de vue, le projet de l'autre et à trouver, inventer, créer des solutions dans une situation de conflit, sans être toujours dépendants d'un adulte, mais en appui sur ce qu'ils auront pu apprendre de ses interventions, de son attitude à leur égard. *C'est ainsi qu'on peut voir Edit (12 mois) apporter un autre objet à Ferko, en échange du hochet qu'il tient et qu'elle convoite*¹².

Parfois, les expressions, les gestes, le comportement d'un enfant peuvent nuire aux autres, ou à lui-même : quand il bouscule, tape, mord, se met en colère, voire se fait mal à lui-même. Le petit enfant a besoin d'adultes pour apprendre à se contenir, à réorganiser son monde interne qui vole en éclat sous la force de ses émotions qui l'envahissent ; pour apprendre aussi à trouver des voies différentes d'expression de lui-même.

12. Dans le film : APPEL Geneviève, VINCZE Maria, *Bébés et jeunes enfants entre eux*, Toulouse : Erès, 2017.

« L'adulte, plus encore que dans les autres situations, va avoir à développer ses capacités d'empathie afin d'aider l'enfant à surmonter la frustration, la tristesse, la colère, la jalousie »¹³. Son empathie pour aller à la rencontre de l'enfant, chercher à comprendre ce que l'enfant exprime, avec la conviction que l'enfant « parle » à travers son comportement : pourquoi il tape, il mord, il prend tous les jouets des autres ; pourquoi il n'arrive pas à s'investir dans une activité et court en tous sens... ? Quel besoin exprime-t-il, quelle émotion le déborde ?

*Quand Maxime regarde partir sa mère et mord la main de Farid assis à côté de lui.
Quand Anna se jette par terre parce que Mathilde ne veut pas jouer avec elle...*

Comment l'adulte peut-il accueillir cette émotion, ce que l'enfant vit et ressent et, sans juger, moraliser ni punir, l'aider à s'apaiser, à se « rassembler » quand il est « hors de lui » : c'est la fonction contenante de l'adulte décrite par Bion¹⁴. À l'adulte aussi d'aider l'enfant à trouver des voies de « transformation » de son comportement en soutenant ses capacités d'expression symbolique : la parole, le jeu symbolique qui lui donne la possibilité d'exprimer et d'élaborer ses émotions, préoccupations, questionnements. Pouvoir exercer de grands mouvements, aussi, pour libérer des tensions corporelles ou psychiques...

Peut être que, par son comportement désordonné, par des gestes agressifs, par un repli sur lui-même, l'enfant exprime sa tristesse, son impuissance, son insécurité, sa difficulté à trouver sa place dans le groupe... Chercher à comprendre l'enfant, à aller à sa rencontre pour qu'il ne sente pas tout seul, mais qu'il ressente qu'il peut compter sur les adultes de son entourage pour être « avec lui » : « *Qu'est-ce qui se passe ? Viens me voir...* ». *Le prendre dans les bras pour le consoler. Lui proposer un petit espace contenant, avec quelques objets qui l'intéressent pour s'isoler un instant de la vie du groupe et se retrouver lui-même...*

Il est parfois difficile de comprendre ce qu'un enfant exprime, c'est bien à plusieurs, dans une équipe, que les professionnels vont pouvoir partager ces difficultés de l'enfant et les émotions qu'elles suscitent en eux, chercher à donner du sens à ce qui se vit et penser ensemble le prendre soin de cet enfant-là, dans l'ici et maintenant de son accueil et en alliance avec ses parents.

Une communication « indirecte »

L'aménagement de l'espace, la présentation du matériel mis à disposition constituent aussi une forme de communication qui invite les enfants à jouer, à être actifs, à se rencontrer :

¹³. SZTARK Véronique, *Op. Cit.*

¹⁴. BION Wilfred Ruprecht, *Aux sources de l'expérience*, Paris : PUF, 1979, 137 p. (Collection Bibliothèque de psychanalyse).

un environnement avec beaucoup de possibles et peu d'interdits, du matériel que les enfants peuvent utiliser selon leurs intérêts et capacités, suffisamment d'objets semblables pour jouer côte à côte, suffisamment d'espace pour ne pas se déranger, pour pouvoir s'isoler, mener tranquillement et jusqu'au bout leur activité ; des aménagements pour pouvoir grimper, sauter, courir favorisant une motricité libre et de grands mouvements...

Un environnement pensé pour que chaque enfant puisse se sentir assuré de sa place dans le groupe (sa place à table, son casier pour déposer ses objets personnels), pour soutenir les compétences de chaque enfant, pour que l'enfant puisse réussir ce qu'il entreprend (pendant le repas, par exemple, quelle vaisselle et ustensiles pour pouvoir se nourrir par soi-même, se servir à boire ? Combien d'enfants autour d'une même table pour pouvoir bénéficier d'une attention suffisante de l'adulte, pour pouvoir échanger, converser avec les autres ?...)

Une organisation du travail des accueillants aussi, pour que chaque enfant puisse se sentir sous le regard et dans l'attention continue d'adultes sur qui il sait qu'il peut compter pour s'intéresser à son activité, pour recevoir son émotion, pour l'aider à trouver des possibilités pour faire face à un obstacle, à une frustration...

En conclusion...

Communiquer avec un tout jeune enfant, bien plus que des gestes et des paroles, est une attitude que l'on pourrait qualifier de « préoccupation professionnelle primaire », faite d'attention, de réceptivité à ce qui vient de l'enfant, mais aussi d'inventivité, de créativité pour soutenir l'enfant dans son ouverture à lui-même, aux autres, au monde et l'accompagner sur le chemin de son humanisation¹⁵.

15. RASSE Miriam (coord.), « Les chemins de l'apprentissage » [Dossier], *Spirale*, n° 63, 2012, pp. 12-128.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ouvrages

- BAYADA Bernadette, BOUBAULT Guy, BISOT Anne-Catherine, GAGNAIRE George, *Conflit : mettre hors-jeu la violence - 5^e édition*, Lyon : Chronique sociale, 2010, 143 p. (Collection Pédagogie formation. L'essentiel).
- BAYADA Bernadette, BOUBAULT Guy, *Pratiques d'éducation non-violente : nouveaux apprentissages pour mettre la violence hors-jeu*, Paris : Editions C.-L. Mayer, 2004, 256 p. (Collection Dossier pour un débat).
- BOUTILLIER Claire, *La bientraitance éducative dans l'accueil des jeunes enfants*, Paris : Dunod, 2015, 159 p. (Collection Petite enfance).
- COENEN Roland, *Éduquer sans punir : une anthropologie de l'adolescence à risques*, Toulouse : Érès, 2014, 134 p. (Collection Relations).
- DEROO Arnaud, *L'accueil de la petite enfance : un regard humoristique pour donner à réfléchir la bien-traitance*, Lyon : Chronique sociale, 2017, 138 p. (Collection Comprendre les personnes).
- GERBER Jeanne, *Pour une éducation à la non-violence. Activités pour éduquer les 8/12 ans à la paix et à la transformation des conflits*, Lyon : Chronique sociale, 2000, 173 p.
- GUEGUEN Catherine, *Pour une enfance heureuse : repenser l'éducation à la lumière des dernières découvertes sur le cerveau*, Paris : Robert Laffont, 2014, 366 p. (Collection Réponses).
- KELLER Françoise, « Chapitre 15. La communication non violente au travail », pp. 164-175, in COUTANCEAU Roland, SMITH Joanna, *Violences psychologiques : comprendre pour agir*, Paris : Dunod, 2014, 316 p. (Collection Psychothérapies).
- KELLER Françoise, *Découvrir la Communication NonViolente*, Malakoff : Interéditions, 2017, 200 p. (Collection Découvrir).
- LEU Lucy, *Manuel de Communication NonViolente. Guide d'exercices individuels et collectifs*, Paris : La Découverte, 2016, 232 p.
- Mouvement pour une alternative non-violente, Institut de formation du MAN, *Pour réguler nos conflits : la non-violence. Une énergie, un savoir-faire, une culture*, Lyon : Chronique sociale, 2018, 141 p. (Collection Savoir communiquer).
- NON-VIOLENCE ACTUALITÉ, *Pour une sanction non-violente. Repères éducatifs*, Montargis : NVA, 2006, 112 p. (Collection Pratiques de non-violence).
- NON-VIOLENCE ACTUALITÉ, *Pratiques de médiation. Écoles, quartiers, familles, justice : une voie pour gérer les conflits*, Paris : Éditions C. L. Mayer, 2000, 196 p. (Collection Dossier pour un débat).
- ROSENBERG Marshall B., *La Communication Non Violente au quotidien*, Genève : Éditions Jouvence, 2003, 91 p. (Collection Pratiques Jouvence).

- ROSENBERG Marshall B., *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*. Introduction à la Communication Non Violente, Paris : La Découverte, 1999, 259 p.
- SERRES Michel, *Le contrat naturel*, Paris : Flammarion, 1992, 191 p. (Collection Champs).

Articles, revues

- BOUKELAL Ali (dir.), « Le déploiement de la Bienveillance au quotidien : repères et outils à l'usage des professionnels en ESSMS » [Dossier], *Les Cahiers de l'Actif*, n°462-463, novembre 2014, pp. 5-385.
- DORTIER Jean-François (coord.) « Les pouvoirs de l'empathie » [Dossier], *Sciences Humaines*, n°293, juin 2017, pp. 24-45.
- JUNIER Héloïse, « Peut-on éduquer sans violence ? », *Sciences Humaines*, n°279, mars 2016, pp. 36-37.
- LOIRET Sandrine, « La communication non violente », *EJE journal*, n°19, octobre 2009, pp. 52-53.
- SCHMIDER Catherine, « La communication non violente à l'école », *Diversité*, n°161, 2010, pp. 163-167.

Films, DVD

- ANTHEA, *La bienveillance, parlons-en !* [DVD], Draguignan : ANTHEA, 2012, 48 min.
- GONNET Gabriel (réal. par), *Un après-midi au Collège devenir médiateur* [DVD], Bobigny : La Cathode, 2013, 26 min.
- MEIGNANT Michel (réal. par), VIANA Mario (réal. par), *L'odyssée de l'empathie* [DVD], Paris : Les écrans du social, 2015, 105 min.

BULLETIN DE COMMANDE

achat au numéro : 7,00 € + 2,00 € de frais de port par numéro

nom • prénom :

adresse :

commande :

le numéro	en	exemplaire(s)	soit	9,00 €	x	=	€
le numéro	en	exemplaire(s)	soit	9,00 €	x	=	€
le numéro	en	exemplaire(s)	soit	9,00 €	x	=	€
le numéro	en	exemplaire(s)	soit	9,00 €	x	=	€

• soit une commande totale de € à l'ordre de l'ARTS.

BULLETIN D'ABONNEMENT

nom • prénom :

adresse :

Abonnement annuel (4 numéros par an) soit 30 € à l'ordre de l'ARTS

Les bulletins de commande et d'abonnement dûment complétés sont à retourner à :

IRTS de Franche-Comté > **Les cahiers du travail social**

1 rue Alfred de Vigny • CS 52107 • 25051 BESANÇON CEDEX

- | | | | |
|-------|--|----|--|
| 62 | Un IRTS en Franche-Comté : d'hier à aujourd'hui | 81 | L'illettrisme parlons-en |
| 63/64 | Pauvreté, Précarités | 82 | La formations dans tous ses états, représentations |
| 65 | Cultures, Arts et travail social | 83 | La formation dans tous ses états, parcours |
| 66 | Du quotidien... | 84 | De la participation à l'implication des personnes accompagnées |
| 67 | La médiation familiale | 85 | Regarder, écouter, accompagner |
| 68 | Handicap et vieillissement | 86 | Comprendre et prévenir la radicalisation |
| 69 | Engagement et désengagement | 87 | Désinstitutionnalisation : regards et expériences |
| 70 | Le Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale : Enjeux et travaux | 88 | Jugement et intervention sociale |
| 71 | ISAP - ISIC : Intervention Sociale d'Aide à la Personne et d'Intérêt Collectif | 89 | Le Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale : Articles de stagiaires |
| 72 | Les métiers de l'encadrement dans le travail social | 90 | Le numérique : nouveau modèle de lien social ? |
| 73 | Psychiatrie, folie et société | 91 | La psychothérapie institutionnelle : la fabrique du quotidien en institution |
| 74 | Mineurs Isolés Etrangers | 92 | Parentalité : de la réflexion à l'action |
| 75 | Le vide | | |
| 76 | Actes du Séminaire - Nouvelles formes de solidarités et d'intervention sociale | | |
| 77 | Le corps | | |
| 78 | Le plaisir de choisir - Vie affective et sexuelle des personnes en situation de handicap | | |
| 79 | Quelle place pour l'usager ? Quelle place pour sa famille ? | | |
| 80 | Regard sur la mobilité internationale des étudiants en travail social | | |

À ce jour, 93 numéros ont été édités.

La liste complète des numéros est consultable sur notre site www.irts-fc.fr à la rubrique Recherche.



CTS n°93 - Extraits

Nasséra SALEM • Éditorial

Ce numéro des Cahiers du Travail Social dédié à la Communication NonViolente et bienveillante [...] prend son origine dans la construction et la mise en œuvre d'une journée d'étude « La Communication NonViolente : un processus de transformation des relations interpersonnelles et des liens sociaux ».

Il est nourri de cette réflexion partagée et donne toute sa place à cette approche pertinente dans le champ d'activité qui est le nôtre.

[...] Il s'appuie sur le partenariat de trois structures institutionnelles : l'IRTS de Franche-Comté, la délégation du CNFPT de Franche-Comté et l'Association Com'Unique à Besançon, fédérant les acteurs de la formation, du social, du médico-social, de la fonction territoriale et du monde associatif.

[...] Les différents articles présents dans ce numéro tentent dans une première partie de définir la CNV elle-même, de situer l'origine de cette approche, de préciser le processus et la démarche. Décrite comme simple, elle est très loin d'être simpliste, le caractère opératoire du processus ne doit pas la réduire à un outil ou une technique. C'est ce qui en fait la richesse profonde. [...]

La deuxième partie se veut plus pragmatique. Elle se compose de témoignages et de présentation d'expérimentations, afin de donner un large panorama des applications possibles de la CNV dans l'ordre : dans l'entreprise, les prisons, la médiation et enfin la formation d'adultes et l'éducation.

[...] Pour la troisième partie, nous remercions Henry Vician, Philippe Godard et Miriam Rasse d'avoir accepté de croiser leurs regards de psychanalyste, de pédagogue et de psychologue-formatrice, [en questionnant également] la notion de bienveillance tant utilisée aujourd'hui, afin qu'elle ne devienne pas un mot valise, vidé de son sens.

[...] La CNV n'est pas une utopie, puisqu'elle est enseignée depuis plus de 35 ans dans plus de 65 pays à travers le monde, elle ambitionne la clarification et l'amélioration de la communication interpersonnelle.

Il ne faudrait pas, pour autant, oublier les autres dimensions des situations problématiques. Tout ne pourrait s'expliquer ou se traiter à la seule dimension des relations interpersonnelles.

Les conflits, la violence prennent place dans un contexte, dans un système vivant et complexe, composé d'éléments de nature diverse relevant de l'organisation, de l'économie, du socio-politique, de l'institutionnel entre autres, qui entrent en interrelation les uns avec les autres. Ce qui nécessite de resituer de la complexité dans le sujet...

Les cahiers du travail social sont publiés avec le soutien des collectivités territoriales de Franche-Comté

