



PARTIE 1

ÊTRE À L'ÉCOUTE DE SOI POUR DEVENIR PLUS RÉSILIENT





CHAPITRE 1

DÉFINIR VOS BESOINS POUR VOUS CENTRER

Dans un monde du travail en transformation, il semble être devenu un luxe de prendre le temps de la réflexion pour se reconnecter à soi. L'impératif collectif d'agir toujours plus vite nous amène à nous couper de notre ressenti. La durée de l'introspection est réduite et nos besoins restent la plupart du temps inconscients. Pourtant, ils sont l'expression de la vie en nous. Ils représentent notre humanité et nos potentialités.

En fonction de la phase professionnelle que vous traversez, la prise de conscience de vos désirs peut être nécessaire pour vous centrer sur votre force vitale.

Votre observation vous permettra de les identifier et d'apprendre à mieux les exprimer pour améliorer votre communication avec vos différents interlocuteurs. Par là même, elle vous aidera à vous positionner en adéquation avec vos aspirations et à mettre en place une stratégie spécifique au gré des situations rencontrées.

D'après la théorie de Marshall Rosenberg, psychologue américain qui a développé le concept de Communication Non Violente, les personnes se sentent épanouies lorsque leurs besoins sont satisfaits.

À L'ÉQUILIBRE

Afin de nous sentir vraiment vivants et alignés avec nous-mêmes, nous avons besoin d'être écoutés, reconnus, respectés et de donner du sens à nos actions.

Dans notre vie quotidienne, nous sommes tous guidés, de manière consciente et inconsciente, par une motivation profonde qui provient de nos besoins fondamentaux¹ :

- La liberté.
- La survie.
- La récréation.
- La relation.
- L'accomplissement de soi.
- La participation.
- La célébration.
- La survie.
- L'identité.

Pierre-Marie Burgat², psychologue et humaniste, présente dans son livre deux catégories de besoins qui favorisent la compréhension de ce que nous souhaitons au fond de nous-mêmes :

- Les besoins essentiels : sens, reconnaissance et structure.
- Les besoins émotionnels : sécurité, partage, soutien et justice.

L'analyse de vos besoins peut se révéler indispensable lors de différentes situations professionnelles, par exemple, pour une nouvelle orientation, pendant une phase de démotivation ou de résolution de conflit.

1. Françoise Keller, *Pratiquer la CNV au travail*, InterEditions, 2018, p. 124.

2. Pierre-Marie Burgat, *Manager avec l'intelligence émotionnelle*, InterEditions, 2016.

Exercice pour une personne en recherche d'emploi ou en réflexion³

Cet exercice vous permettra de réfléchir concrètement sur ce qui vous manquait auparavant et d'identifier vos besoins et vos émotions pour un prochain emploi. Vous trouverez ci-dessous un tableau avec une liste des besoins et des sentiments.

1. Quel est le besoin que vous aimeriez satisfaire au travail ?

Dans la liste des besoins énumérés ci-dessous, choisissez un ou deux besoins.

2. Comment vous sentiez-vous face à ce besoin manquant ?

Prenez conscience des sentiments que ce manque a provoqués en vous lors de votre dernier emploi et ce à quoi vous aspirez à présent.

3. Après avoir identifié votre besoin et l'émotion qu'il procure, préparez votre communication pour exprimer au mieux ce besoin lors d'un entretien ou d'une conversation virtuelle.

Employez-le « je » de la première personne afin de mieux vous affirmer.

Voici un exemple qui vous aidera à structurer votre communication :

- Besoin identifié : appartenance.
- Émotion liée à ce besoin : enthousiasme.
- Communication possible reposant sur ce besoin : « Ce qui a attiré mon attention dans votre annonce, c'est de faire partie d'une équipe d'experts dans le domaine informatique. C'est exactement ce que je recherche actuellement. Je serai heureux d'avoir des collègues dans mon domaine afin d'échanger et de réfléchir à différentes solutions. »

Cette exploration vous permettra également de devenir plus indulgent avec vous-même, car tous les êtres humains partagent le même panel de besoins communs. Cette prise de considération vous incitera à

3. *Inspiration de Jean-Philippe Faure dans le livre de Chine Lanzmann, Guide de l'auto-coaching pour les femmes (Pearson, 2012).*

À L'ÉQUILIBRE

comprendre ce que vous souhaitez vraiment et à être relié à votre élan vital. Elle clarifiera vos intentions profondes et en fonction de vos désirs développera votre bien-être.

BESOINS - DESCRIPTION

- Acceptation, accomplissement, accueil, affirmation, appartenance, appréciation, apprentissage, attention, authenticité, autonomie.
- Beauté, bien-être, bienveillance.
- Célébration, choisir ses rêves/objectifs/valeurs, choisir les moyens de réaliser ses rêves, clarté, cohérence, commémoration des deuils et des pertes (d'un projet, etc.), communication, concertation, confiance, confort, considération, contact, convivialité, coopération, créativité, croissance.
- Défolement, douceur.
- Échange, écoute, empathie, épanouissement, équilibre, équité, espace, estime de soi, évolution, expression.
- Faire un bon usage de votre temps.
- Harmonie, humour, honnêteté.
- Inspiration, intégrité, légèreté, liberté, lumière.
- Mouvement.
- Paix, partage des joies et des peines, participation, préservation (du temps, de l'énergie, etc.), protection.
- Réalisation, reconnaissance, réconfort, récréation, repos, respect de votre rythme, respect de soi/de l'autre, respiration, ressourcement.
- Sécurité affective, sécurité matérielle, sens (compréhension, orientation), sensibilité, sérénité, simplicité, sincérité, soutien, spontanéité, stimulation.
- Tranquillité.

ÉMOTIONS - DESCRIPTION

- À bout, à plat, abattu, accablé, agacé, amère, angoissé, anxieux.
- Blessé, bloqué.
- Cafardeux, chagriné, chamboulé, choqué, confus, consterné, contrarié, craintif, crispé.
- D'humeur noire, découragé, déçu, dégoûté, démoralisé, démuni, dépassé, dépité, déprimé, dérouté, désabusé, désesparé, désorienté.

DÉFINIR VOS BESOINS POUR VOUS CENTRER

- Écœuré, effrayé, embarrassé, énervé, ennuyé, enragé, épouvanté, épuisé, éteint, étonné, exaspéré, excédé.
- Fâché, frappé, frustré, furieux.
- Gêné.
- Hésitant, horrifié, horripilé.
- Impatient, impuissant, indécis, indifférent, inquiet, intimidé, irrité.
- Las.
- Malheureux, mécontent, mélancolique, morose.
- Navré.
- Paniqué, partagé, peiné, perdu, perplexe.
- Rebuté, remonté, résigné, révolté.
- Sidéré, stupéfait, surmené.
- Tendue, terrorisée.
- Ulcéré.
- Vidé.

Les besoins insatisfaits déclenchent une augmentation du niveau d'anxiété et provoquent un comportement réactif. Les identifier régulièrement est fondamental pour en prendre conscience et ne nécessite pas toujours de grands changements. Les petits ajustements peuvent avoir un impact significatif et positif sur votre vie. Dans une époque marquée par la tyrannie de l'instant présent, prendre de la distance face aux événements facilite la perception de vos besoins fondamentaux pour retrouver un équilibre. La réflexion vous apportera une vision plus claire de vos besoins et des interactions dans votre environnement. Elle améliorera votre connaissance de soi, votre auto-empathie et vous rendra plus résilient face à l'adversité.



CHAPITRE 8

S'INITIER À LA COMMUNICATION NON VIOLENTE (CNV) ET À L'ÉCOUTE ACTIVE

Dans la plupart des organisations, les journées de travail sont remplies et surchargées par différentes réunions en présentiel ou en distanciel. Ce rythme laisse peu de temps à consacrer à la communication qui est un thème sensible en entreprise. L'absence de temps et parfois de formation dans ce domaine nuit à la qualité de l'échange et à la gestion d'équipe. Ce déficit crée des malentendus latents et impacte souvent l'engagement des collaborateurs.

Pourtant, la communication est la clé principale pour renforcer les liens, développer un esprit d'équipe et dénouer certaines situations conflictuelles.

Nous pensons tous savoir communiquer depuis notre enfance. Pourtant, la communication interpersonnelle ne s'improvise pas et s'apprend pour éviter de tomber perpétuellement dans le piège de nos automatismes. Avec les nouvelles technologies et l'augmentation du stress dans les équipes, nous communiquons autrement et souvent mal. Si nous ne sommes pas attentifs à ce que nous écrivons ou fai-

À L'ÉQUILIBRE

sons passer comme message, nous pouvons de façon inconsciente causer des méfaits sur le plan relationnel. C'est la raison pour laquelle il est indispensable de travailler sa communication, en tant que manager, afin de mieux gérer les conflits.

En période de crise ou de transformation, la pression et les frustrations s'intensifient au travail. Elles génèrent des tensions, des sentiments négatifs et quelquefois de l'agressivité. Ces phases d'instabilité modifient la qualité de la communication et des relations en entreprise. Dans ces situations difficiles, nos émotions apparaissent plus facilement et peuvent engendrer des conflits, du mal-être et de la souffrance au travail. Comme le décrit Marshall Rosenberg, fondateur du centre international de la Communication Non Violente (CNV), «il arrive souvent que nos paroles soient source de souffrance pour autrui et pour nous-même¹».

Le processus de Communication Non Violente fait appel à notre capacité d'empathie envers soi-même et envers les autres. Le premier pas de la CNV est de commencer par soi, en interprétant vos frustrations, vos conflits internes et vos dilemmes pour approfondir votre réflexion et mettre des mots sur vos ressentis. Cette démarche vous permettra d'être à l'écoute de votre propre singularité. Il vous sera, ensuite, plus facile de sortir du jugement de soi et de l'autre, et de bâtir une relation plus solide avec vos collègues, votre équipe et vos différents interlocuteurs.

La Communication Non Violente propose une démarche de communication constructive face à des situations compliquées. Ses techniques permettent de réduire les désaccords au sein d'une équipe et d'avoir une conversation plus apaisée. Comme le rappelle Pierre-Marie Burgat, «La connaissance de soi et des fonctionnements différents de l'autre nous ouvre la porte de l'altérité²».

Les techniques de CNV demandent, bien entendu, de l'entraînement, car cette communication n'est pas innée, pour surmonter les automatismes habituels et développer son empathie. En revanche, elle vous aidera à être plus à l'écoute des autres et à mieux gérer les situations émotionnelles au travail. Ainsi, vous apprendrez à appréhender les émotions de vos collaborateurs et à développer une posture bienveil-

1. *Pierre-Marie Burgat, Manager avec l'intelligence émotionnelle, InterEditions, 2016.*

2. *Idem.*

lante. Elle vous évitera aussi, dans la mesure du possible, de blesser vos interlocuteurs à cause de paroles maladroitement à leur égard.

Évidemment, il est nécessaire d'être persévérant, de pratiquer le plus souvent possible pour progresser et élargir votre niveau de conscience. Ce processus demande du temps et une certaine initiation. Au début, cette méthode peut paraître compliquée aux personnes qui ne sont pas habituées à la réflexion sur soi. En revanche, elle est un levier de transformation personnelle ainsi qu'au niveau de la gestion d'équipe et des conflits. Ces techniques sont aussi utilisées en médiation pour factueliser les émotions. Vous renforcerez, au fur et à mesure, votre indulgence vis-à-vis de vous-même et de vos collaborateurs. Par la suite, vous augmenterez votre confiance en vous et votre intelligence émotionnelle.

La CNV est très utile tout au long du parcours professionnel pour rester ancré avec vous-même et ouvert aux autres. Elle peut même devenir une philosophie de vie. C'est une approche pragmatique et un outil d'échange indispensable pour toutes les personnes qui souhaitent améliorer leurs relations interpersonnelles en entreprise. Comme le précise Françoise Keller, coach et formatrice, il est important de « privilégier la relation ce qui permet un résultat de qualité au lieu de se bloquer sur le résultat au détriment de la relation³ ». La CNV propose des repères concrets pour équilibrer l'expression et l'écoute, et essayer de trouver une solution acceptable pour tous les protagonistes.

L'essentiel est de créer des conditions favorables au dialogue. Notamment, lors de la gestion d'un conflit ou d'une négociation, il est utile de mettre en place une culture de compréhension. Dans la mesure du possible, en essayant de briser la pensée des silos, souvent encore présente, une coopération durable peut ensuite plus facilement s'établir en entreprise. Comme le précise Pierre-Marie Burgat, « savoir prendre de la distance vis-à-vis de ses ressentis pour mieux reconnaître les besoins de l'autre est à la base de toute relation de coopération⁴ ».

La mise en place d'un dialogue constructif entre les différentes personnes permettra de faire circuler la parole, d'entendre les besoins insatisfaits de chacun et de renouer le contact. En prenant le temps de se poser et de centrer le dialogue sur les nécessités communes,

3. Françoise Keller, *Pratiquer la CNV au travail*, InterEditions, 2018.

4. Pierre-Marie Burgat, *Manager avec l'intelligence émotionnelle*, InterEditions, 2016.

À L'ÉQUILIBRE

une possibilité sera offerte de réguler les émotions et de dépasser les malentendus.

La CNV incite à travailler sur nos intentions et à mieux nous relier à notre interlocuteur. Cet état d'esprit aide à avoir une attitude plus sereine et respectueuse. Il permet de construire sur de nouvelles bases et de choisir précautionneusement les mots et les expressions pour améliorer la relation.

Afin de mieux comprendre cette méthode, je vous propose ci-dessous des exemples concrets de mise en pratique. La démarche de la méthode de CNV à adopter face à une situation précise est un processus en quatre étapes :

Décrire les faits de la situation.

- Exprimer votre sentiment face à cette situation.
- Communiquer votre besoin dans ce cas précis.
- Être dans une demande de connexion ou d'action.

À ce stade, il est nécessaire de parler à la première personne et d'exprimer ce que vous ressentez et ce dont vous avez besoin sans critiquer ni adresser des reproches à votre interlocuteur.

Si vous avez du temps pour vous préparer, mettez d'abord vos idées sur papier en suivant le processus de la CNV pour clarifier la situation. Cela vous aidera à percevoir ce que vous ressentez, à définir votre intention et à exprimer au mieux votre demande.

La CNV est la clé de votre changement de style de communication avec vos différents partenaires. Le premier pas est de comprendre et de savoir ce que vous souhaitez exprimer lors de l'entrevue. Par la suite, vous serez plus disponible pour écouter activement votre interlocuteur, car vous aurez déjà effectué ce travail d'hygiène mentale et d'auto-empathie. L'approche est précieuse pour mieux vous connaître et mieux comprendre les autres afin d'influencer positivement votre environnement. Vous améliorerez également votre capacité de résilience, vous aurez moins d'appréhension et vous sentirez plus à l'aise pour évoquer certains sujets.

Exemple

Avec un collègue

À votre place

Avant d'aborder votre désaccord avec votre collègue, n'hésitez pas à faire une pause et à réfléchir à cette situation à laquelle vous êtes confronté. Il s'agit ici de développer votre empathie pour mieux vous mettre à la place de l'autre et de comprendre ce qui vous a dérangé lors d'une critique de la part de votre collègue.

- **Votre ressenti face à cette critique** : que ressentez-vous face à cette situation désagréable ?

Je suis choqué de la violence de la remarque pour ce nouveau projet en cours.

- **Vos besoins face à cette situation** : de quoi avez-vous besoin ?
J'ai besoin de communication et d'échange respectueux.

- **Votre auto-empathie** : comment vous sentez-vous en identifiant vos besoins ?

Je me sens aligné avec mes valeurs et plus centré sur ma façon de vouloir travailler avec les autres dans cette entreprise.

À la place de l'autre

- **Le ressenti de votre collègue** : que ressent votre collègue selon vous face à cette situation ?

Il est stressé et déçu de ne pas avancer aussi vite sur ce projet

- **Les besoins de votre collègue** : de quoi a-t-il besoin ?

Il a besoin de preuves de bonne volonté et de sécurité pour travailler sur ce nouveau projet.

- **Votre empathie** : comment vous sentez-vous en identifiant ses besoins ?

Je me sens plus calme et détendu en comprenant ce qui se passe certainement en lui face à cette situation.

Lors de votre entretien, la reformulation des arguments, la recherche des faits à l'origine de cette remarque négative, des besoins insatisfaits

et votre attitude empathique vous aideront à avoir une conversation plus assertive avec votre collègue. Cette posture vous permettra de faire preuve de compréhension face aux dires de votre interlocuteur, de réduire les tensions et les drames. L'exagération diminuera dans les propos et il sera plus facile d'apaiser la situation et de retrouver un certain équilibre dans la relation.

Exemple

Avec votre équipe

Pour réactiver la communication au sein de votre équipe, vous pouvez parler d'abord à chaque personne individuellement en assumant pleinement votre rôle de manager, de spécialiste ou de chef de projet et en leur demandant par exemple ce qui se passe : « J'ai l'impression que vous ne communiquez plus avec untel depuis quelque temps, est-ce qu'il s'est passé quelque chose qui vous a dérangé ou heurté ? »

Cette question permet très souvent de débloquer une situation et d'ouvrir le dialogue. Ensuite, vous pouvez essayer de réunir les deux parties pour renouer le lien au sein de l'équipe.

Une autre possibilité vous est offerte pour vous exprimer sur une situation pleine de non-dits :

- **Observation factuelle de la situation**, simplement les faits sans jugement ou reproche :
J'ai l'impression que le projet n'avance plus comme avant depuis quelques semaines.
- **Votre ressenti face à cette situation** :
Je suis attristé par cette situation.
- **Vos besoins** :
J'ai besoin d'avoir une équipe soudée et solidaire lors de cette phase de transformation pour surmonter ce nouveau défi.
- **Votre demande claire** sur les actions concrètes pour contribuer au bien-être en entreprise sans formuler d'exigence :
Je souhaiterais avoir une équipe plus coopérative et ouverte afin d'avancer tous ensemble et en même temps sur le chemin de la transformation digitale.