

# QUELS SONT LES EFFETS D'UNE FORMATION EN COMMUNICATION NON VIOLENTE SUR L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DES INDIVIDUS DANS LES ORGANISATIONS ?

**Françoise CHEVALIER**  
HEC, Paris  
(France)

**Frédéric ROZIÈRE**  
Aviséconseil, Marne La Vallée  
(France)

## RÉSUMÉ :

L'expérience des conflits professionnels et de la médiation nous ont conduit à travailler sur la Communication Non-Violente (Rosenberg). L'objet de cette recherche est de mesurer les effets de la formation CNV sur l'intelligence émotionnelle des individus, en nous appuyant sur le concept de l'IE selon Bar-On. La recherche comporte quatre phases : une observation exploratoire non participante, une étude quantitative comparative (467 personnes formées et non formées CNV), une étude quantitative longitudinale (18 personnes avant et après la formation CNV) et une étude qualitative (16 entretiens semi-directifs au sein de grands groupes et de PME).

La formation accroît le QE et favorise l'épanouissement personnel (dimension intrapersonnelle), en revanche elle a peu d'effets sur la relation avec autrui (dimension interpersonnelle). Les personnes formées n'ont pas développé de compétences significatives permettant de mieux gérer les conflits.

La recherche débouche sur des implications théoriques (décalage entre les intentions et les effets de la CNV) et managériales (clarifier les objectifs des formations CNV dans les entreprises, renforcer le travail sur l'empathie à visée interpersonnelle).

**Mots-clés :** Intelligence émotionnelle communication non violente, conflit, dimension intrapersonnelle, dimension interpersonnelle.

## 1. INTRODUCTION ET CONTEXTE DE LA RECHERCHE

« Sans les brouillages émotionnels, les conflits ne seraient en fait que des désaccords » (Kotsou, 2016, p.116). Tous les jours, nous pouvons observer au travail, dans les médias, nos relations familiales et amicales, les conséquences des dissensions professionnelles parasitées par nos émotions.

En tant que juge au Conseil des prud'hommes (CPH) et médiateur près la Cour d'appel de Paris, nous constatons les usages ancrés dans les organisations françaises : les dissensions au travail sont confiées au CPH. Le CPH est chargé de régler les conflits individuels entre employeurs et salariés liés au contrat de travail

de droit privé. Les statistiques des taux d'appels de décision et la lecture des jugements rendus montrent que ce type de fonctionnement commun aux salariés et aux employeurs, ne règle pas les différends à l'origine des litiges et entraîne de lourdes conséquences humaines et économiques. 68,3% des jugements rendus trouvent appel de la décision<sup>1</sup>. Les justiciables, frustrés par ce premier jugement poursuivent leur dispute pendant encore plusieurs mois<sup>2</sup>, voire plusieurs années en Cour d'appel<sup>3</sup>. En l'absence de solution trouvée au sein de l'organisation et compte tenu du « mainstream » visant à confier son différend à la justice du travail, de nombreux Conseils de prud'hommes en France se retrouvent surchargés. Au-delà des délais de jugements « inacceptables » selon la Cour Européenne qui condamne financièrement l'État français pour déni de justice, les fonctionnaires du Ministère de la Justice sont eux aussi surchargés de saisines. Selon la Cour Européenne il n'est pas acceptable qu'un justiciable<sup>4</sup> attende 28 mois<sup>5</sup> pour que son litige lié au travail soit jugé.

Au niveau des entreprises, certains dirigeants réfléchissent à deux fois avant d'embaucher un nouveau salarié quitte à freiner le développement de l'entreprise. D'autres sollicitent l'aide d'avocats spécialisés en Droit du travail, pour « bétonner » le contrat de travail. Puisque le différend est inévitable au travail, il nous paraît urgent de trouver des solutions pour réduire le nombre « colossal » de litiges<sup>6</sup>. Une partie des acteurs réclame plus de moyens financiers et humains. Une autre partie propose de réformer le Code du travail, d'instaurer de nouvelles règles et de fixer des barèmes d'indemnités de licenciement. Autrement dit, toutes mesures destinées à agir en aval sur les conséquences des dissensions.

Dans ces conditions, ne conviendrait-il pas, au contraire, de porter la réflexion et les efforts sur les situations avant conflit et par conséquent d'agir en amont ? Dans nos missions au CPH, nous faisons le constat que les différends, faute d'une attention, en particulier à la gestion des émotions et aux processus de communication, basculent en conflits puis en litiges portés aux prud'hommes. Alors pourquoi attendre qu'un désaccord provoque des chocs émotionnels qui, non contrôlés, affectent la communication au point de créer des ruptures dans la relation ? Et si justement, apprendre à repérer et gérer ces signaux d'alerte révélés par les émotions permettait de communiquer avec intelligence, et devenait un atout en management ?

Ce contexte a conduit à nous intéresser à l'intelligence émotionnelle et à l'un de ses outils la Communication Non-Violente (CNV). Sortir des « brouillages

---

<sup>1</sup> Les chiffres clés de la justice/ 2016 Ministère de la Justice. Page 12.

<sup>2</sup> Les délais moyens dépassent 30 mois lorsqu'un juge départemental doit intervenir et les délais de jugement devant les chambres sociales des cours d'appel dépassent 20 mois en 2017 source rapport Sénat - <http://www.senat.fr/rap/r18-653/r18-6534.html>, consulté le 26.10.2019

<sup>3</sup> 33% des affaires nouvelles portées en appel concernent les relations du travail et protection sociale. Source 2016. Chiffres Clés de la Justice. Page 10.

<sup>4</sup> Employeur et/ou salarié

<sup>5</sup> Source Cours d'Appel de Paris/SAR/Service-études et statistiques/ Combaub année 2017/ CPH Meaux section commerce

<sup>6</sup> 211.228 affaires en cours fin 2015 (hors référés) et 184 096 nouvelles affaires (hors référés), soit 611 nouvelles affaires<sup>6</sup> quotidiennes supplémentaires (Source chiffres clés de la Justice – Source : Ministère de la Justice – 2016.

émotionnels » qui perturbent la communication, ne requiert-il pas de développer son intelligence émotionnelle ? Et si une formation en Communication Non-Violente permettait d'améliorer l'intelligence émotionnelle des individus et, par ricochet, les relations au travail ?

C'est fort de nos expériences professionnelles que nous sommes venus à nous intéresser à l'intelligence émotionnelle et à la communication non violente et à nous poser la question de recherche qui alimente cette communication : **Quels sont les effets d'une formation en Communication Non Violente sur l'Intelligence Emotionnelle des individus dans les organisations ?**

Notre recherche s'articule autour d'une revue de littérature visant à explorer les trois composantes de notre question de recherche, l'Intelligence Émotionnelle, la Communication Non-Violente et les effets des formations dans ce domaine. S'ensuit la présentation de la méthodologie de recherche adoptée, et d'un design de recherche original faisant alterner des investigations de type quantitatif et qualitatif. Notre recherche empirique met en évidence des résultats attendus et d'autres inattendus. Ces travaux nous amènent, *in fine*, à souligner les apports de la recherche et en particulier à proposer un ensemble de recommandations managériales, dont certaines vont à l'encontre de la « doxa managériale ».

## 2. REVUE DE LITTÉRATURE

Investiguer « les effets des formations CNV sur l'IE des individus dans les organisations », nous a conduits à mener une revue de littérature axée sur 3 thèmes majeurs : intelligence émotionnelle, Communication Non-Violente et effets des formations CNV.

Notre revue de littérature s'efforce non seulement de recenser les travaux clés sur l'intelligence émotionnelle et la CNV, mais aussi de les contextualiser et en donner une lecture distanciée et critique. Elle s'appuie sur des études académiques en psychologie et en psychosociologie essentiellement, et côtoie, le cas échéant, quelques sources d'ordre plus philosophique, voire d'ordre managérial.

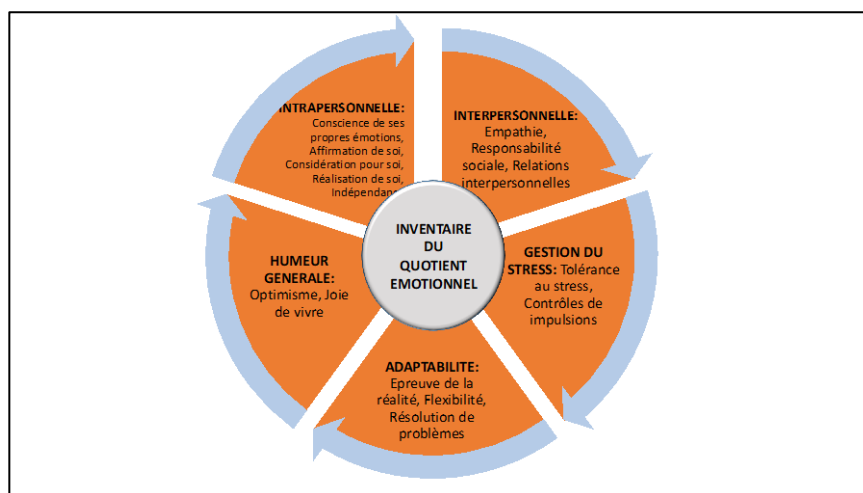
L'intelligence émotionnelle fait l'objet de définitions et d'approches différentes. Elle se décline en modèles variés et fait l'objet d'outils de mesure spécifiques. Dans notre recherche, nous avons retenu comme définition pour l'intelligence émotionnelle : « l'habileté à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres » (Mayer & Salovey, 1997, p.10). Par ailleurs, nous nous sommes appuyés sur le modèle du Docteur en Psychologie clinique Bar-On qui définit le QE comme « l'ensemble de facultés, de compétences et aptitudes non cognitives qui influence la capacité à faire face avec succès aux demandes et pressions de son environnement »<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, suppl., 13-25.

Pour mesurer l'intelligence émotionnelle, Bar-On propose un Inventaire du Quotient Émotionnel (QE) représenté sous forme d'une roue composée de 5 dimensions et 15 sous-dimensions interreliées. L'intelligence émotionnelle est dynamique et chaque dimension fonctionne en adéquation avec les autres pour établir une intelligence émotionnelle dite « équilibrée » où aucune des dimensions et sous-dimensions n'est plus importante qu'une autre. Le niveau d'intelligence émotionnelle est défini par les scores de chaque dimension et sous-dimension, leur interaction entre elles et le score du QE. Ainsi, l'intelligence émotionnelle s'apprécie selon trois critères : la moyenne générale de l'ensemble des scores des sous-dimensions représentée par le QE, le niveau du score de chaque sous-dimension, mais aussi les déséquilibres entre les scores des sous-dimensions.

**Schéma 1. L'inventaire du Quotient Émotionnel selon le modèle de Bar-On (1997)**



Entre 1990 et 2010, plus de 1 100 articles ont été publiés sur le thème des émotions et de l'intelligence émotionnelle dans des revues professionnelles (Vigoda-Gadot et Meisler, 2010). La recherche académique s'est également penchée sur cette thématique. A ce titre, les travaux de Mayer, Caruso & Salovey (2000), Goleman (1997), Bar-On (2006), Cherniss (2002) ou encore Kotsou (2016), s'interrogent sur les enjeux de l'IE. Les études sont nombreuses : les unes s'interrogent sur les liens entre l'intelligence émotionnelle et la gestion du stress (Adelmann, 1995) et les RPS (Lazarus, 1999 ; Wharton & Erickson, 1993 ; Loriol, 2003 ; Molinier & Flottes, 2012). D'autres travaux portent sur l'intelligence émotionnelle et le leadership (Yitshaki, 2012) et les biais décisionnels (Dejoux, Dherment-Fèrère, Wechtler, Ansiau, Bergery, 2011). Sont abordés également les liens entre intelligence émotionnelle, satisfaction au travail (Sy, Tram, O'Hara, 2005) et dialogue social (Taponat & Arnal-Roux, 2016). De ces études, nous retenons que l'intelligence émotionnelle influe à la fois sur l'état émotionnel des personnes, sur les relations dans l'entreprise, et sur les capacités de management et de leadership.

Plus précisément, la recherche de Bar-On (2000 ; 2006) et Stein (2017) mettent en évidence 4 composantes du leadership : l'authenticité, l'encadrement, la perspective et l'innovation.

**Tableau 1. Les composantes du leadership selon Stein (4 composantes et dimensions de l'IE correspondantes)**

<p><b>Authenticité</b>  <i>Un leader authentique est un modèle de référence en matière d'éthique et d'équité dans le comportement.</i></p>	<p><b>Encadrement</b>  <i>Un leader qui sait encadrer les employés est vu comme un mentor qui favorise leur croissance.</i></p>
<p>Réalisation de soi - Sens de la réalité - Amour-propre - Conscience de soi émotionnelle- Responsabilité sociale- Indépendance</p>	<p>Réalisation de soi - Empathie - Sens de la réalité Relations humaines - Affirmation de soi - Conscience de soi émotionnelle</p>
<p><b>Perspective</b>  <i>Le leader apporte une perspective en proposant aux employés un but et une vision prometteuse de d'avenir.</i></p>	<p><b>Innovation</b>  <i>Le leader novateur prend des risques, stimule l'ingéniosité de ses collègues et favorise l'autonomie dans la réflexion.</i></p>
<p>Réalisation de soi - Optimisme - Amour-propre- Responsabilité sociale - Relations humaines- Expression émotionnelle</p>	<p>Réalisation de soi- Indépendance- Résolution de problèmes- Affirmation de soi - Flexibilité - Optimisme</p>

L'intelligence émotionnelle, présentée aussi comme « capital émotionnel », participe au développement de la personne, à la cohésion sociale et à la performance individuelle (Coté, Miners, 2006) et économique de l'entreprise (Gendron, 2007). Comme le soulignent plusieurs chercheurs, l'intelligence émotionnelle est un « concept rassurant » (Mikolajczak, Quoidbach, Kotsou, Nélis, 2014).

En ce qui concerne la CNV, la revue de littérature permet d'établir qu'il ne s'agit pas d'un concept nouveau ; « La CNV n'innove pas » (Rosenberg, 2005, p. 19). Le modèle CNV de Marshall B. Rosenberg (2005) puise en particulier dans les travaux de recherche de Rogers (1996), Maslow (1943), Max-Neef (1989), Porter (1973) et Gordon (2001) déclinés de manière opérationnelle. L'expression « Communication Non-Violence » peut porter à confusion et offre une multitude d'interprétations. La CNV se définit comme : « prendre conscience de son état intérieur, être à l'écoute de ce qui se passe en soi avant de prendre la parole ou d'aller vers l'autre. Cette prise de conscience de ce qui facilite ou empêche la communication, permettra de définir l'intention de développer et nourrir des relations de qualité au travers d'un processus d'écoute et d'expression, afin de prendre en considération et avec bienveillance tous les besoins, aussi bien les nôtres que ceux d'autrui » (Rosenberg, 2005, pp. 19 et 20). La CNV repose sur trois piliers clés : l'empathie (Rosenberg, 2005), la congruence (Rogers, 1996) et la pleine conscience (Kabat-Zinn, 2003).

La formation CNV, celle que nous étudions dans cette recherche, est celle référencée par l'AFFCNV<sup>8</sup>. Elle comporte trois modules et se décline à travers le modèle OSBD (Observation, Sentiment, Besoin, Demande) de Rosenberg (2005). A cet égard, les travaux de recherche s'intéressant aux effets des formations CNV soulignent d'une part l'apport d'une meilleure connaissance de soi (Kök 2007 ; Mayer Voss, 2014) et une plus grande affirmation de soi (Larsson, 2017), et d'autre part, le fait que ces formations peuvent conduire, le cas échéant, à un manque d'authenticité dans les comportements (Bitschnau, 2008). Ainsi, le modèle OSBD peut-il être perçu par autrui comme « mécanique » et contre-productif (Kashtan, 2015) ?

D'un point de vue méthodologique, la revue de littérature montre, en particulier, combien l'intelligence émotionnelle, emprunte à des travaux d'ordre qualitatif. Elle amorce ainsi l'enquête de terrain et le choix d'une stratégie de recherche mixte qualitative et quantitative.

### 3. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Notre recherche participe d'un positionnement épistémologique constructiviste, où la compréhension de ce qui se passe transite par les perceptions des personnes en situation.

Précisons dès le départ que nous avons dû faire face à deux aléas :

- Enquêter sur la communication non-violente et les émotions au travail ne va pas de soi ; pour nombre d'entreprises « *Sujet à connotation psy* », les émotions n'ont pas lieu d'être au travail<sup>9</sup>. La difficulté a été de repérer des entreprises ayant mis en œuvre des formations à la communication non violente.
- Le deuxième aléa concerne la diversité des offres de formations sur le thème de la communication non violente ; conférences, séminaires, ouvrages existent sur le marché de la formation<sup>10</sup>. Nous avons choisi de considérer qu'une personne est dite « formée à la CNV » après avoir suivi les trois modules de base de la formation CNV référencée par l'AFFCNV.

Notre question de recherche se décline en 4 sous questions :

- Quels sont les effets d'une formation CNV sur l'IE des individus pendant une formation ?
- Les personnes formées à la CNV ont-elles un QE supérieur aux personnes non formées et quelles sont les différences éventuelles ?
- Quelle est l'évolution de l'intelligence émotionnelle d'individus avant et après une formation CNV ?
- Comment illustrer les effets d'une formation CNV sur l'IE des individus au travail ?

---

<sup>8</sup> Association Française des Formateurs en CNV : trois modules de base, M1, M2 et M3.

<sup>9</sup> L'étude coordonnée par la Dares, publiée en novembre 2016 sur les conditions de travail et la santé au travail, qui consacre un volet à l'exposition aux risques psychosociaux, précise que 31% des actifs occupés déclarent devoir cacher ou maîtriser leurs émotions.

<sup>10</sup> par exemple Communication Bienveillante, Communication Créatrice, Communication Consciente.

Pour répondre à ces interrogations, un design de recherche mixte s’articulant autour de 4 phases qualitatives et quantitatives est déployé.

**Tableau 2. Design de recherche**

Études (période)	Périmètres	Objectifs poursuivis	Outils de recueil et d’analyse de données
<b>1</b> (2016)	Etude exploratoire par observation Population: 5 cadres d’une association d’accompagnement de Cadres en formation CNV.	<b>Observer les effets en temps réel sur les individus</b> d’une formation en CNV.	Grille d’observation selon modèle Bar-On  Analyse de contenu manuel
<b>2</b> (2017-2018)	Etude quantitative sur <b>467</b> répondants Population: individus formés et non formés à la CNV. Echantillon aléatoire.	<b>Mesurer et comparer</b> l’Intelligence Emotionnelle d’individus <b>formés</b> à la CNV vs des individus <b>non formés</b> .	Questionnaire Bar-On  Sphinx Declic & Sphinx IQ
<b>3</b> (2017-2018)	Etude quantitative longitudinale sur <b>18</b> individus. Population: groupe de personnes inscrit à une formation CNV.	<b>Suivre dans le temps</b> l’apport d’une formation CNV sur l’Intelligence Emotionnelle individuel. L’IE des 18 personnes est mesurée <b>avant et après</b> la formation (environ 15 jours après la formation)	Questionnaire Bar-On  Sphinx Declic & Sphinx IQ
<b>4</b> (2017-2020)	Etude qualitative comprenant des entretiens et une question ouverte avec des personnes formées à la CNV. Population: 16 personnes PME/ Grands Groupes.	<b>Illustrer les effets concrets</b> de la formation CNV dans la vie quotidienne des personnes formées dans l’organisation.	Guide d’entretien semi-directif Question ouverte.  Sphinx IQ

La première étape est exploratoire. À partir d’une posture d’observateur non participant<sup>11</sup>, au cours d’une formation de 2 jours en CNV au siège d’une association pour l’accompagnement des cadres Managers, nous avons pu observer et recueillir les verbatims de 5 Managers en formation. Le recueil et l’analyse se sont faits au moyen d’une grille d’observation construite spécifiquement pour la situation.

La deuxième phase de la recherche consiste en une enquête quantitative comparative. Elle vise à mesurer et comparer l’intelligence émotionnelle d’individus formés à la CNV versus des individus non formés. L’outil de recueil de données utilisé est le questionnaire du Pr. Bar-On<sup>12</sup>. Le questionnaire a été envoyé par mail à 24 personnes formées à la CNV, à l’école des médiateurs et 9 formateurs CNV. La simplicité du questionnaire envoyé sous forme de lien par internet a fait l’objet d’une diffusion virale à travers le réseau CNV. 467 personnes ont répondu au questionnaire. L’analyse des 467 réponses s’est faite par Sphinx. La troisième phase est quantitative et longitudinale. Elle vise à suivre et analyser l’intelligence émotionnelle d’individus avant et après une formation CNV. L’outil de recueil de données est à nouveau le questionnaire du Pr. Bar-On. Il s’agit ici de comparer l’évolution de l’IE de 18 personnes avant et après leur formation CNV. L’analyse des réponses s’est faite par Sphinx.

<sup>11</sup> Chevalier F., Cloutier M. & Mitev N. (2018), *Les méthode de recherche du DBA*, 496 p. / Chapitre 5 : L’observation (Chevalier F. & Stenger S.)

<sup>12</sup> N’ayant pas reçu d’autorisation pour utiliser l’échelle de mesure de Bar On , nous avons constitué un comité 9 experts (Professeurs en sciences de Gestion, Médecin Psychiatre, Formateurs Médiation CNV, Psychologue) afin de créer notre propre échelle de mesure.

La quatrième phase de la recherche est qualitative. Elle vise à illustrer le plus concrètement possible, au moyen d'entretiens semi-directifs, les effets de la formation CNV sur 16 personnes dans des entreprises différentes.

## 4. RÉSULTATS DES ENQUÊTES

Cette partie est consacrée aux résultats des enquêtes menées.

### 4.1 Étude exploratoire et effets pendant la formation CNV : des chocs émotionnels inattendus pour les participants

L'observation montre des effets émotionnels puissants et inattendus chez les participants pendant la formation. Les participants, pensant acquérir de simples techniques de communication, vivent finalement une remise en question personnelle et témoignent « *d'effets transformants* ». Ils découvrent combien « *l'écoute n'est pas innée* » et toute la difficulté de comprendre, verbaliser ses émotions et celles des autres. La CNV, plus complexe qu'un processus cognitif OSBD à appliquer, nécessite une gestion émotionnelle. Deux participants ont pleuré, déplorant « *un signe de faiblesse, surtout en tant que manager* ». Un autre, dépassé par les émotions, a quitté la salle pendant un exercice et n'est pas revenu afin de poursuivre la formation. Pour l'un « *il y aura un avant et un après formation CNV* », pour l'autre « *la CNV a un effet transformant pour son travail et sa vie personnelle* ».

### 4.2 Étude quantitative comparative entre les formés et non formés à la CNV : une Intelligence Emotionnelle significativement<sup>13</sup> plus élevée pour les formés sauf sur la dimension « interpersonnelle »

L'analyse des 467 réponses données au questionnaire de Bar-On, montre que les individus formés à la CNV ont une intelligence émotionnelle supérieure aux individus non formés. Nous observons une différence entre le QE (77) pour les individus non formés et (71) pour les individus non formés.

Sur le plan individuel, le QE s'est développé au cours des formations CNV quel que soit le genre. Cependant, la formation CNV agit plus significativement sur les personnes âgées de 30/50 ans, les diplômés BAC+4 et +, et les personnes dont l'ancienneté dans le poste est supérieure à 6 ans.

L'analyse comparative met aussi en avant le fait que les formés obtiennent des scores plus élevés, que les non formés, sur les dimensions « humeur générale », « intrapersonnelle » et « gestion du stress ». Fait surprenant : formés et non formés obtiennent des scores comparables pour les dimensions « interpersonnelle » et « adaptabilité ».

---

<sup>13</sup> Dans l'approche de Bar-On, est considérée comme significatif une différence supérieure à 5 points entre les scores concernant les différentes dimensions.



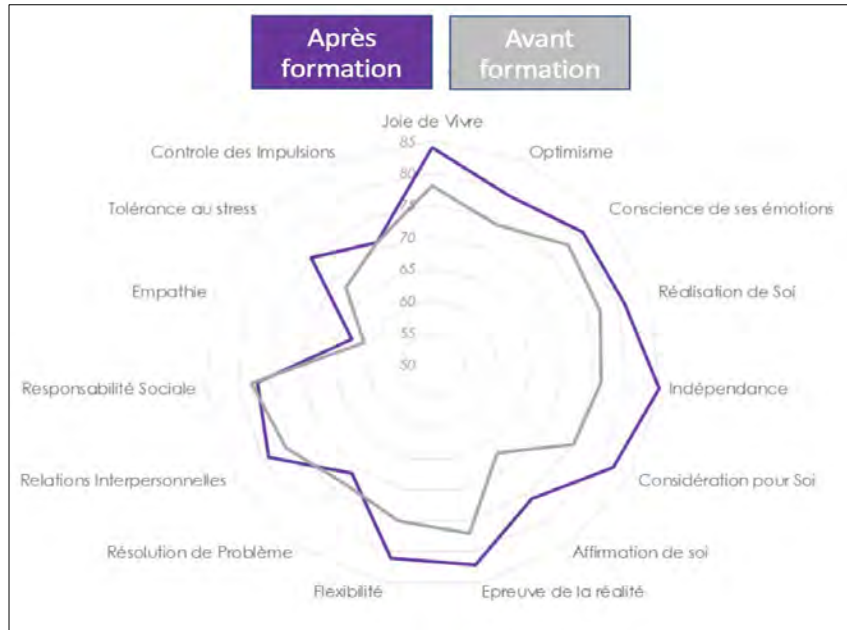
**Tableau 3. Comparaison de l'IE des personnes formées versus les personnes non formées à la CNV : 8 sous-dimensions sur 15 sont supérieures chez les personnes formées.**

	Individus formés	Individus non formés	Différence significative (>5) formés vis à vis des non formés
<b>Humeur générale</b>	81	73	8
<i>Joie de Vivre</i>	82	76	6
<i>Optimisme</i>	79	70	9
<b>Intrapersonnelle</b>	79	73	6
<i>Conscience de ses émotions</i>	81	74	7
<i>Réalisation de Soi</i>	81	74	7
<i>Indépendance</i>	80	75	5
<i>Considération pour Soi</i>	78	73	5
<i>Affirmation de soi</i>	76	67	9
<b>Adaptabilité</b>	76	72	4
<i>Epreuve de la réalité</i>	77	73	4
<i>Flexibilité</i>	79	72	7
<i>Résolution de Problème</i>	73	72	1
<b>Interpersonnelle</b>	72	70	2
<i>Relations Interpersonnelles</i>	79	75	4
<i>Responsabilité Sociale</i>	75	74	1
<i>Empathie</i>	63	60	3
<b>Gestion du stress</b>	72	65	7
<i>Tolérance au stress</i>	73	66	7
<i>Contrôle des Impulsions</i>	71	64	7

#### 4.3 Étude quantitative longitudinale sur l'évolution de l'Intelligence Emotionnelle avant et après la formation CNV : confirmation du développement des dimensions « intrapersonnelle » et « humeur générale » et peu d'effets sur la dimension « interpersonnelle »

L'enquête quantitative longitudinale vient confirmer la progression du QE grâce à la formation CNV. Cependant nous constatons que la formation CNV ne rééquilibre pas l'intelligence émotionnelle. Selon Bar-On, l'intelligence émotionnelle est dynamique et chaque dimension fonctionne en adéquation avec les autres pour établir une intelligence émotionnelle dite « équilibrée » où aucune des dimensions et sous-dimensions n'est plus importante qu'une autre. C'est la raison pour laquelle Bar-On représente son modèle d'Inventaire du Quotient Émotionnel sous la forme d'une roue ; le modèle est circulaire (Bar-On, 2000). Or, dans notre étude et selon une représentation des résultats sous forme de graphique radar, les différents scores l'IE ne représentent pas une forme arrondie, mais une « roue voilée » avant et après la formation. Nous constatons le fort développement des dimensions « intrapersonnelle », « humeur générale » et le faible effet sur la dimension « interpersonnelle ».

**Schéma 2. L'IE des participants à la formation CNV avant et après la formation : une «roue voilée»**



Par ailleurs, au vu des résultats de l'enquête, les personnes formées n'ont pas développé de compétences complémentaires en leadership aussi importantes que l'on pouvait s'y attendre (évolution moyenne sur les quatre dimensions du leadership de Stein et Bar-On : +4.12).

#### 4.4 Étude qualitative : difficulté de manier l'empathie au travail

La quatrième étude, qualitative, vise à illustrer les effets de la formation CNV au travail. Les personnes formées témoignent d'un développement personnel positif se caractérisant au travail par l'expression de la joie, de l'auto-empathie et de l'affirmation de soi. « Avant je ne parlais pas, je n'osais pas, maintenant j'ose plus m'affirmer » (chef de projet informatique), « Maintenant je comprends mieux ce que je ressens. Puisque je mets mon attention dessus. Cela me procure plus de bienveillance avec moi-même » (chef de projet informatique). Cependant, dans le cadre de la relation au travail, les personnes formées ont des difficultés à adopter une posture empathique : « Dès que l'on va donner de l'empathie à une personne, on voit petit à petit le véritable niveau d'empathie dont elle a besoin, et du coup, quand on soulève une pierre et bien dessous il y a des fourmis, des asticots... et il faut enlever tout ça et puis des fois c'est compliqué. » (Directeur Général), « je me suis rendu compte que ce que j'appelais empathie était de la compassion ; j'ai un profil de sauveur, il n'est pas facile de garder cette empathie et de l'utiliser à bon escient » (cadre dirigeant RSE).

L'ensemble de ces témoignages soulignent, en particulier, que la formation CNV renforce plus une forme d'écoute intérieure ou « auto-empathie » que l'empathie vis-à-vis d'autrui. La CNV développe plus la confiance en soi de la personne et son assertivité qu'elle n'améliore la « responsabilité sociale » au sens de Bar-On,

c'est-à-dire « la capacité à se montrer un membre coopératif, actif et constructif de son groupe social »<sup>14</sup>.

#### **4.5 Synthèse des études quantitatives et qualitatives : une nouvelle dynamique des compétences de l'Intelligence Emotionnelle axée sur l'intrapersonnel**

Cette recherche empirique met en évidence des résultats qui confirment plusieurs de nos propositions de recherche de départ, mais aussi en infirment d'autres.

Comme nous le supposions, la formation CNV agit positivement sur l'intelligence émotionnelle et plus spécifiquement sur les dimensions « intrapersonnelle » et « humeur générale ». Chez les personnes formées, l'accès et la compréhension de leur état émotionnel développent une forme d'auto-empathie. La CNV délivre un « passeport » pour l'affirmation de soi qui conduit à plus d'indépendance émotionnelle et plus d'autonomie au travail. L'ensemble des compétences intrapersonnelles considérablement développées contribuent à la progression de la dimension « humeur générale » : les personnes formées se sentent plus heureuses.

En revanche si les individus formés ont le sentiment de plus s'épanouir personnellement, pourquoi n'est-ce pas si profitable à l'entretien de la relation avec l'autre ? Selon nos études, la formation CNV a moins d'effets que prévu sur les relations interpersonnelles. Ce résultat est pour nous contre-intuitif. L'intention de Rosenberg n'est-elle pas d'améliorer la qualité de la relation à autrui ? A cet égard, les scores obtenus sur les sous-dimensions du questionnaire de Bar On, « empathie », « responsabilité sociale » et « résolution de problèmes » apparaissent faibles voire régressent après la formation.

## **5. IMPLICATIONS ACADÉMIQUES ET MANAGÉRIALES**

Au terme de cette recherche, nous aimerions souligner les implications académiques et managériales des travaux réalisés, en insistant, dans le cadre de cette communication, sur les implications managériales.

**Au niveau académique**, d'une part il est frappant de constater, au vu des résultats de nos travaux, les décalages entre l'intention même de la CNV qui est de nourrir une qualité de relation (Rosenberg, 2005), et combien la dimension interpersonnelle est moins affectée que prévu par la formation CNV. L'articulation théorique entre formation CNV et amélioration de la dimension interpersonnelle pose question. D'autre part, nos travaux font émerger la notion d'« auto-empathie ». Nos résultats ont montré que les formés à la CNV se connectent plus à eux-mêmes qu'ils ne se connectent aux autres. Trop d'auto-empathie, et pas assez d'empathie risquent de compromettre la qualité de la relation.

**Au niveau managérial**, nous aimerions mettre l'accent sur 4 grands axes pour les retours vers l'action. Compte tenu des résultats de cette recherche, nous proposons d'une part d'informer les formateurs et les responsables de formation dans les

---

<sup>14</sup> A cet égard les résultats obtenus lors de cette phase qualitative font échos aux résultats de l'étude quantitative (cf. tableau n°3, dimension interpersonnelle).

organisations des résultats de l'enquête, d'autre part d'inciter les parties prenantes à mieux clarifier les objectifs qu'elles poursuivent dans les formations CNV mais aussi de renforcer le travail sur l'empathie à visée interpersonnelle dans les formations. Enfin, nous aimerions suggérer de confier la résolution des conflits internes à des médiateurs externes assermentés et formés à la CNV.

**Inform**er les formateurs et les responsables de formation des résultats de l'enquête : cette recommandation vise une meilleure connaissance des résultats des formations CNV afin d'identifier les pistes d'amélioration des acquis de la formation CNV sur l'intelligence émotionnelle. Les résultats de nos investigations montrent en effet plus une appropriation de la CNV comme outil de développement personnel plutôt qu'une appropriation au service d'une amélioration des communications interpersonnelles.

**Clarifier** les objectifs des formations CNV pour les parties prenantes. Que cherche-t-on dans les formations CNV ? S'agit-il de contribuer à une meilleure connaissance de soi et favoriser l'épanouissement des personnes ? Ou bien s'agit-il de contribuer à améliorer la communication et la compréhension d'autrui afin de maintenir la fluidité des échanges et éviter les conflits ? Ou bien vise-t-on ces différents aspects conjointement ? Les stagiaires qui espèrent apprendre des techniques de communication doivent être avertis que la formation CNV ne se limite pas à de simples techniques (OSBD) mais stimule aussi fortement les émotions. Il nous paraît indispensable de chercher à préciser plus finement les objectifs des formations CNV aussi bien pour les stagiaires, les formateurs et les organisations.

**Renforcer** le travail sur l'empathie : la connexion aux autres, dans les formations CNV apparaît comme essentiel, au risque de privilégier la seule auto-empathie. Nous l'avons vu dans la revue de littérature, l'empathie n'est pas un attribut unique. Si l'empathie cognitive est abordée dans les formations CNV, le souci empathique et l'empathie émotionnelle mériteraient d'être plus développés. Renforcer la pédagogie de la formation CNV sur l'importance de la relation et plus particulièrement sur l'« empathie » serait judicieux.

**Confier** la résolution des conflits internes à des médiateurs externes assermentés et formés à la CNV. Si les personnes formées à la Communication Non-Violente ressentent un épanouissement personnel, elles n'ont, semble-t-il, pas pour autant développé les compétences relationnelles leur permettant de traiter les situations conflictuelles au sein de l'organisation. A cet égard, les médiateurs CNV offrent autant de ressources complémentaires pour accompagner les protagonistes dans une mise à distance des émotions et la recherche de compromis et de nouveaux équilibres.

Ces préconisations managériales requièrent la mobilisation et le soutien de tous les acteurs de la diffusion de la CNV ; l'objectif étant de parvenir à l'intention de la CNV qui est d'améliorer la qualité des relations.

## CONCLUSION

En tant que manager, médiateur, juge et Président de section au CPH, nous avons été exposés aux multiples conséquences des dissensions au travail non suffisamment gérées. Ne pouvait-on pas éviter de pareils coûts humains, sociaux, économiques ? Ne fallait-il pas déplacer le curseur des opérations ? Et plutôt que de se centrer sur le traitement des différends, ne fallait-il pas en amont s'interroger sur l'origine des différends ? En d'autres termes passer d'une démarche curative à une démarche préventive ? Et dans ce sens s'intéresser plus particulièrement, aux émotions des protagonistes avant même que les conflits n'éclatent et ne dégénèrent ?

D'où l'émergence de notre problématique et notre question de recherche : celle de l'intelligence émotionnelle. Une intelligence émotionnelle, qui, au regard de nos expériences semble faire grandement défaut et dont nous posons par postulat que son absence est susceptible de participer au développement des malentendus, des oppositions et de la conflictualité dans les organisations. Notre choix a été, dans le cadre de cette thèse de DBA, d'orienter le projecteur sur l'intelligence émotionnelle, et les formations à la CNV qui l'opérationnalisent, sachant par ailleurs que de nombreuses autres pistes pouvaient être explorées.

Arrivés au terme de ce travail de recherche, nous aimerions en rappeler les apports essentiels, les limites et les perspectives ultérieures.

En termes d'apports, la recherche tend à montrer que la formation CNV agit sur le développement de l'intelligence émotionnelle des personnes, d'un « mieux-être avec soi », sans toutefois avoir autant de répercussions que prévu au niveau de la relation avec l'autre et des capacités à traiter des situations conflictuelles. Fort de ces constats, nos recommandations soulignent l'intérêt : d'informer les formateurs et les organisations des résultats de l'enquête, de clarifier les objectifs des formations CNV mais aussi de renforcer le travail sur l'empathie et de travailler avec des médiateurs externes assermentés et formés à la CNV.

Nos travaux présentent un certain nombre de limites qui ouvrent la voie à autant de perspectives ultérieures de recherche. A cet égard les conflits auxquels nous sommes confrontés aux prud'hommes sont symptomatiques de problèmes de communication, d'une dégradation des relations et d'escalades émotionnelles entre les personnes. Toutefois, ces conflits s'inscrivent, aussi, dans des environnements organisationnels et des pratiques managériales spécifiques. De ce point de vue, il serait intéressant de creuser ces contextes afin de mieux articuler les dimensions psychologiques et les pratiques managériales. Aussi, serait-il opportun de prolonger cette recherche par des enquêtes complémentaires, en particulier par des études de cas en profondeur, d'entreprises ayant déployé des programmes de formation à la CNV. Il serait aussi judicieux, à cette occasion, au plan théorique, d'examiner les 5 dimensions constitutives de l'intelligence émotionnelle en situation : certaines sont-elles plus déterminantes que d'autres à l'adaptation des individus à leur environnement ou d'autres compétences émotionnelles sont-elles requises et susceptibles de faire évoluer le modèle initial ? Enfin, il serait judicieux d'ouvrir la réflexion intelligence émotionnelle et coûts

cachés dans les entreprises et les organisations, par exemple en outillant les liens formation CNV et turnover, arrêts maladie et dialogue social (à ce titre une étude de cas avec l'une des entreprises contactées durant la phase 4 de notre recherche est envisagée).

Il est clair que l'intelligence émotionnelle et un de ses outils CNV ne constituent pas un « remède miracle ». Individus et organisations entretiennent des rapports complexes et systémiques et les solutions aux problèmes et aux conflits rencontrés ne sauraient dépendre de la seule intelligence émotionnelle.

Autant de résultats, d'apports et de perspectives ultérieures, au cœur de cette recherche qui débouchent sur des implications managériales, appellent à un façonnage et renouvellement des pratiques existantes.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Adelmann, P. K., (1995), « Emotional labor as a Potential Source of Job Stress », in S. L. Sauter et L. R. Murphy (Dir.), *Organizational Risk Factors for Job Stress* (pp. 371-381), Washington, Apa.

Bar-On R. & Parker J.D.A (2000), *Handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment and application at home, school and in the workplace*, San Francisco, Jossey-Bass.

Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18, suppl., 13-25.

Bitschnau K. (2008), *Die Sprache der Giraffen. Zur Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen. Wie die GFK Ihr Leben verändern kann Taschenbuch – 25*, Ed. Junfermann Verlag; Auflage, 256 p.

Cherniss C. & Goleman D., (2002), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups and Organizations*, San Francisco, CA Jossey-Bass.

Chevalier F., Cloutier M. & Mitev N. (2018), *Les méthodes de recherche du DBA*, 496 p.

Côté S. & Miners C.T.H, (2006) Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance, *Administrative Science Quarterly*, 51, March 2006: 1-29.

Dejoux C., Dherment-Ferer I., Wechtler H., Ansiau D. & Bergery L. (2011), Intelligence émotionnelle et processus de décision, *Gestion 2000*, volume 28 n° 3, p. 67-81.

Gendron B. (2007), Des compétences émotionnelles au capital émotionnel : une approche théorique relative aux émotions, *Cahiers du Cerfee*, n°23, p. 9-55.

Goleman D., Boyatzis R. & McKee A., (2015), *Primal leadership – The Hidden Driver of Great Performance*, *On Emotional Intelligence*, Ed. Harvard Business Review, 2015.

Goleman, D. (1997), *L'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence*, Trad. T. Piélat, Paris, Éditions Robert Laffont, S. A., 422p.

Gordon T., (2001) *Leader Effectiveness Training: L.E.T. (Revised): "L.E.T." (English Edition)*, Ed. Tarcher Perigee, 320p.

*Journal: Uluslarasi Hukuk ve Politika*, Issue N°11, page range: 89-108.

Kabat-Zinn, J. (2003), Mindfulness-based intervention in context: Past, present and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10, 144-156.

Kashtan M., (2015), *Reweaving Our Human Fabric: Working Together to Create a Nonviolent Future*, Ed. Fearless Heart Publications, 446p.

Kök H. (2007), Reducing Violence: applying the Human Needs Theory to the conflict in Chechnya,

Kotsou I., (2016), *Intelligence émotionnelle et management*, Éd. De Boeck Supérieur, 3ème édition, 186p.

Larsson L. (2017), Human Connection at work. How to Use the Principles of Nonviolent Communication in a Professional Way, Ed. Friare Liv, 170p.

Lazarus, R. S. (1999), *Stress and emotion: a new synthesis*. New York : Springer, 360p.

Loriol, M. (2003), La construction sociale de la fatigue au travail : l'exemple du burn-out des infirmières hospitalières. *Travail et Emploi*, 94, 65-74.

Maslow A., (1943), A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50 (4):370-96.

Max-Neef M., Elizialde A., Hopenhayn M., (1989), Human Scale Development: an option for the future, *Development Dialogue in Journal of International Development Cooperation*, 1, 7-80.

Mayer J.D., Salovey P. & Caruso D. (2000), Models of emotional intelligence, in Sternberg (Ed) R. *Handbook of intelligence* (pp. 396-420), New York: Cambridge University Press in chapter 4 *Emotional Intelligence: Key readings on the Mayer and Salovey Model* (2004), Dude publishing

Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997), What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, 3-31. New York: Basic Books.

Meyer Voss S.C. (2014), Ecoute, empathie et bienveillance – Apports de la Communication NonViolente en Médecine Générale, *Thèse présentée pour le diplôme de Docteur en Médecine, Diplôme d'Etat, Mention D.E.S Médecine Générale, Faculté de Médecine de Strasbourg*.

Mikolajczak, M., Quoidbach, J., Kotsou, I., & Nélis, D. (2014), *Les compétences émotionnelles*. (2e éd.) Paris : Dunod (1re éd. 2009), 336p.

Molinier, P., & Flottes, A. (2012), Travail et santé mentale : approches cliniques. *Travail et Emploi*, 94, 51-66.

Porter, E.H. (1973 / 1996), *Relationship Awareness Theory: Manual of Administration and Interpretation*, Ed. Personal Strengths Publishing Inc. 145p.

Rogers C.R. (1996), *Le développement de la personne*, Inter Éditions, 274p.

Rosenberg M., Gandhi A. & Rojzman C. (2005), *Les mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs)*, initiation à la Communication NonViolente, Ed. La découverte, 320p.

Stein S. (2017), *The EQ Leader: Instilling Passion, Creating Shared Goals, and Building Meaningful Organizations Through Emotional Intelligence*, Ed. John Wiley & Sons Inc , 368p.

Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R., (2005), The contagious leader: Impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 295-305.

Taponat, G. & Arnal-Roux, P., (2016), *Dialogue Social, Former et développer les compétences des acteurs*, Ed. de boeck supérieur, 136p.

Vigoda-Gadot, E. et Meisler, G. (2010), Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organisational Politics on Public Sector Employees, *Public Administration Review* January / February: 72-86.

Wharton, A. S. & Erickson, R. J. (1993), Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles. *Academy of Management Review*, 18, 457-486.

Yitshaki, R. (2012), How Do Entrepreneurs' Emotional Intelligence and Transformational Leadership Orientation Impact New Ventures' Growth? *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25:3, 357-374.