

Communication Transformante

**Un séminaire basé sur le livre
« Transforming Communication »**



© Transformations International Consulting & Training, 2007
Developed by Richard Bolstad
PO Box 35111, Browns Bay, Auckland 0753, New Zealand
Phone/Fax +64-9-478-4895 E-mail learn@transformations.net.nz
Home page www.transformations.net.nz

Traduction : Damien Raczy
Courriel : damien@iod.nc
Adresse : BP KO 205, 98830 Dumbéa, Nouvelle-Calédonie
Web : www.iod.nc

Compétences essentielles de Communication	2
Identifiez vos objectifs	3
Un objectif bien formulé : SPECIFY	4
Convertir le langage négatif en langage positif	5
Rapport	6
Ancrage	7
Installer une ancre de ressource	8
Stratégie pour se sentir estimé	9
Mots classés par système sensoriel	10
Accès oculaires	11
A qui appartient le problème ?	12
Compétences pour aider les autres à résoudre leurs problèmes	14
Chausse-trappes / Compétences d'aide	15
Phrases pour les états émotionnels	16
Questions ouvertes et Écoute Réflexive	17
Utiliser les questions ouvertes	18
Utiliser l'écoute réflexive	19
Affûter votre écoute réflexive	20
Pratique : Recherche de solution guidée	21
Questions orientées solutions	22
Compétences pour que vos propres problèmes soient résolus	23
Agressif, non-assertif ou les deux ?	24
Présupposés qui transforment la Communication	25
Messages-Je	26
Construire un Message-Je	27
Les deux étapes	28
Compétences pour résoudre des conflits	30
Le cadre de partenariat	31
Penser gagnant-gagnant	32
Une check-list pour résoudre les conflits de besoin	33
Fiche de résolution de conflit gagnant-gagnant	34
La force	35
Approches gagnant-perdant et gagnant-gagnant	36
Utiliser la méthode avec des jeunes enfants	37
Utiliser la méthode avec des supérieurs / Obtenir de l'aide	38
Résoudre des conflits de valeur	39
Analyser tous les aspects d'un conflit de valeurs	40
Le modèle de la Communication Transformante	41
Partager la Communication Transformante	42
Background Articles	43
Win-Win	44
Transforming Conflict	49
Transforming Communication In Couples	56
Teaching To The Right Sense	64
Tapping Into The Power Of NLP In Business	70
Living Co-operatively With Children	78
Transforming Conflict In Teaching	88

Compétences Essentielles de Communication

Identifier vos objectifs

Dans vos relations aux autres, quels défis, quelles situations stimulantes rencontrez-vous ?

1. _____
2. _____
3. _____

Quels objectifs avez-vous pour cette formation ?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____



Un Objectif Bien Formulé : SPECIFleR

1. Spécifié en termes sensoriels et vérifiables

- a)   quel moment voulez vous obtenir ce résultat ? _____
- b) Mettez-vous dans la situation où vous avez obtenu ce résultat. Que voyez-vous, qu'entendez-vous, que ressentez-vous ? _____

2. Positif : si l'objectif est formulé négativement, utilisez un langage positif pour le formuler

Si vous n'avez pas ceci, qu'est-ce que vous allez obtenir concrètement ? _____

3.  cologique

- a) Qu'allez vous gagner si vous atteignez ce résultat ? _____
- b) Qu'allez vous perdre si vous atteignez ce résultat ? _____
- c) Y-a-t il des situations où vous souhaitez ne pas atteindre ce résultat ? _____

4. Choix plus nombreux.

Comment ce résultat vous permettra-t-il d'augmenter vos choix ? _____

5. Initié par « soi »

De quoi avez-vous personnellement besoin pour atteindre ce résultat ? _____

6. Fondation : la première étape

Quelle est votre première étape ? _____

7. Identification de vos Ressources

Quelles ressources possédez-vous pour obtenir ce résultat ? _____

Transformer le Langage Négatif en Langage Positif

Pour chacun des énoncés suivants, trouvez un énoncé formulé de manière positive :

Négatif	Positif
N'oublie pas tes documents !	
Ne baisse pas les bras !	
On ne dit jamais « C'est encore plus meilleur », c'est du mauvais français.	
Veille à ne pas faire cette erreur.	
Ne soit pas gêné...	
Ne confonds pas les deux choses.	
Ne t'inquiète pas à propos de ça !	
C'est une mauvaise idée de laisser trainer nos travaux ménagers aussi tard.	



Trouvez maintenant quelques énoncés négatifs que vous avez l'habitude d'employer, et transformez-les en énoncés positifs

Négatif	Positif

Rapport

Voix

- ❖ Vitesse
- ❖ Volume
- ❖ Ton
- ❖ Timbre
- ❖ Choix des mots
- ❖ Métaphores utilisées

Yeux

- ❖ Mouvements
- ❖ Clignements

Gestes et posture générale.

Expiration/Inspiration

- ❖ Vitesse de respiration
- ❖ Type de respiration

Peau

- ❖ Expression faciale
- ❖ Coloration

Options pour établir le Rapport

Refléter simultanément : refléter l'action (la posture) alors que la personne la fait **ou bien**

Refléter séquentiellement : refléter l'action (la parole, les gestes) après que la personne ait fait l'action

Refléter de manière croisée : Même position que l'autre personne (i.e. croiser tous deux la jambe droite sur la gauche), moins intense car cela semble être prendre une position « similaire » **ou bien**

Refléter en miroir : Position miroir (i.e. croiser la jambe droite sur la gauche quand l'autre croise la gauche sur la droite). Plus intense car cela ressemble vraiment à une image « miroir ».

Indicateur de Rapport

1. Sensation de **Partage**, parfois de **Fusion**.
2. Un **Effet de guidage et de conduite** apparaît. (Mener le rapport).
3. Des **Changements** concrets observables.
4. Des **Remerciements** comme « C'est si facile de travailler avec toi » (optionnel).

Ancrage

Dans chaque expérience, il y a des choses que vous entendez, ressentez, goûtez et sentez. Dans votre esprit, toutes ces parties de l'expérience sensorielle sont connectées ou ancrées les unes aux autres. Chaque partie de votre expérience sensorielle peut être utilisée pour recréer l'état d'esprit particulier qui existait au moment où vous aviez vécu cette expérience :

<i>Voir</i>	une photo d'un vieil ami peut vous rappeler votre amitié
<i>Entendre</i>	une musique que vous aimiez des années plus tôt peut vous rappeler les émotions que vous aviez ressenties à cette époque.
<i>Ressentir</i>	votre corps dans une position que vous avez l'habitude de prendre pour vous relaxer peut vous permettre de vous relaxer maintenant.
<i>Goûter</i>	un plat préparé comme on le préparait dans votre famille peut vous rappeler des moments de votre enfance.
<i>Sentir</i>	des popcorns ou des barba-papa peut vous rappeler l'atmosphère excitante d'une kermesse ou d'une foire.

Nous sommes constamment ancrés dans des états mentaux. Même les mots (comme ceux que vous lisez) sont des ancres. Le mot « ancre » vous rappelle ce à quoi une « ancre » ressemble et les choses que vous avez entendues à propos des ancres. Vous pouvez utiliser l'ancrage pour vous aider à changer un état mental ou un état physiologique, ou aider quelqu'un à le faire. La plupart des puissantes techniques de changement de la PNL sont des applications de l'ancrage. Les ancres de ressources peuvent être installées (voir page suivante). Une puissante ancre de ressources peut également être « combinée » avec l'ancre d'un comportement non désiré, de manière à apporter les ressources aidantes à la situation le nécessitant. Une nouvelle stratégie peut être ancrée de manière à ce que la situation qui entraînait auparavant une réponse non désirée soit maintenant connectée à une réponse plus adaptée.

Installer une Ancre PURE

Il y a quatre choses simples dont il faut s'assurer pour installer une ancre :

1. **Précision.** Vous devez installer l'ancre alors que la personne est dans l'état souhaité, ni avant, ni après.
 2. **Unique.** L'ancre doit être quelque chose qui ne pourra pas survenir par accident à d'autres moments. L'ancre doit être quelque chose d'unique.
 3. **Réplicable.** L'ancre doit être quelque chose que vous pouvez répéter exactement à l'identique, à chaque fois que vous souhaitez recréer l'état mental.
1. **Entièrement** dans l'état. L'état doit être intense et congruent, la personne doit être complètement dans l'état mental que vous souhaitez, pas « à moitié dans cet état, à moitié dans un autre »

Exemples

1. Alors que quelqu'un se remémore le temps où il était curieux et avide d'apprendre, vous pourriez faire un geste de la main, un que vous ne faites pas habituellement. Chaque fois que vous voudrez que la personne se sente curieuse et avide d'apprendre, vous pourrez recréer cet état en répétant le geste. Changer les ancres des réponses à l'apprentissage est la clé d'un enseignement efficace.
2. Quand quelqu'un se sent très détendu, et se rappelle un moment où il était en vacances il peut se dire la phrase « calme et relaxé ». Puis, s'il a à faire face à une situation stressante, il peut se redire la phrase « calme et relaxé » avec le même ton de voix. Il se sentira alors plus détendu.
3. La plupart des techniques de publicité reposent sur ce principe.

Installer une ancre de ressource

1. La personne qui guide l'autre établit le rapport avec l'autre personne qui installe l'ancre.
2. Le guide explique la nature des ancres et l'autre personne choisit un geste qu'elle fera avec la main non dominante. Le guide dit à la personne « Rappelle toi un moment où tu te sentais en confiance. Pense à ce moment maintenant et prête attention à tes sensations. »
3. Demandez à la personne de se rappeler un moment où elle était dans un état de Confiance (un moyens faciles peut être qu'elle se rappelle un moment où elle faisait quelque chose qu'elle appréciait et était en confiance). Une fois qu'elle se rappelle un moment où elle est dans cet état de manière intense et pure, demandez lui de s'associer à ce souvenir. Pour l'aider :
 - ❖ Faites vous même l'expérience d'un état de confiance alors que vous parlez à la personne
 - ❖ Dites « Revis ce souvenir en étant pleinement conscient de ton corps, vois par tes yeux comme tu voyais, entends par tes oreilles et ressens pleinement cette sensation de confiance ».
 - ❖ Dites à la personne « Ajuste la position de ton corps, que tu sois assis de la même manière que lorsque tu ressens la confiance. Note également le type de voix que tu utilises lorsque tu es en confiance ».
 - ❖ Utilisez votre acuité sensorielle pour vérifier que l'état est congruent.
4. Dites à la personne : « Quand tu te sens totalement confiant, fait un geste spécial, par exemple avec ta main, de telle manière que ce geste soit complètement associé à cette sensation. Si, à ce moment là, la sensation n'est pas assez forte, relâche simplement le geste spécial et attend jusqu'à ce que tu le ressentes de nouveau pleinement, et refais alors ce geste spécial ». Invitez la personne à se lever et à marcher en ressentant cet état de confiance. Prêtez attention à la manière dont elle se tient et marche alors qu'elle est dans cet état. Lorsque l'état est puissant, demandez lui à nouveau de faire ce geste spécial.
5. Demandez à la personne de relâcher le geste, et de s'asseoir de nouveau. Maintenant invitez-la à s'étirer et à regarder par la fenêtre, cela crée une « rupture d'état ».
6. A présent, demandez lui : « *Maintenant, fais encore ce geste avec cette main, et ressens comment ce geste cause maintenant ce sentiment de confiance* ». Vérifiez que cela fonctionne en utilisant votre acuité sensorielle. Ceci est le test de l'ancre. Puis faites une rupture d'état, par exemple en demandant de relâcher l'ancre, de prendre une respiration, et de penser à quelque chose qu'elle prévoit de faire plus tard. Si l'ancre fonctionne, allez à l'étape 7 sinon répétez les étapes 3 à 6.
7. Si vous avez du temps, vous pouvez répéter pour les autres sensations de ressource qui pourraient être nécessaires, en les empilant sur la même ancre (même main et même geste).
8. Dites à la personne : « Maintenant, en utilisant cette ancre, et en ressentant les sensations associées (invitez à faire le geste spécial) pense à un moment dans l'avenir où tu auras besoin d'utiliser cette ancre, un moment où par le passé tu aurais trouvé utile d'avoir plus de ressources. Prends soin de remarquer, alors que tu es en train d'y penser, comme cela est en train de changer maintenant ».

Stratégie pour se sentir aimé ou estimé

1. Pensez à un moment où vous vous sentiez aimé ou estimé, par quelqu'un de précis. Prenez le temps de vous rappeler complètement ce moment spécifique, où vous vous sentiez ainsi aimé ou estimé. Si il ne vous est pas possible de trouver un tel moment en 5 minutes, inventez simplement un tel souvenir (cela marchera tout aussi bien).
2. Remémorez-vous ce moment, en voyant ce que vous voyiez alors, en entendant ce que vous entendiez, en sentant physiquement votre corps comme à ce moment-là. Pour vous sentir aimé ou estimé, il est absolument nécessaire que la personne vous le manifeste :
 - a) Vous montre-t-elle qu'elle vous aime ou vous estime, par des gestes, des attitudes, des façons de faire particulières ?
 - b) Dit-elle qu'elle vous aime et vous estime avec un certain ton de voix, ou certains mots caractéristiques ?
 - c) Vous touche-t-elle (physiquement) d'une certaine manière ?

Laquelle de ces trois choses est absolument nécessaire pour que vous vous sentiez aimé ou estimé ? Laquelle est si importante que même si les deux autres n'arrivent pas, celle là est suffisante pour que vous vous sentiez aimé ou estimé ?

3. Habituellement se sentir aimé ou estimé est une stratégie en une seule étape. Certaines visions/sons/touchers déclenchent une sensation (kinesthésique) interne de se sentir aimé ou estimé. Quand vous avez bien compris comment cela fonctionne entre vous et votre entourage ou vos collègues, vous pouvez faire en sorte que chacun soit capable d'envoyer le bon message au bon moment. Pour identifier la stratégie de quelqu'un d'autre, posez lui les questions exactement de la même manière que ci-dessus.



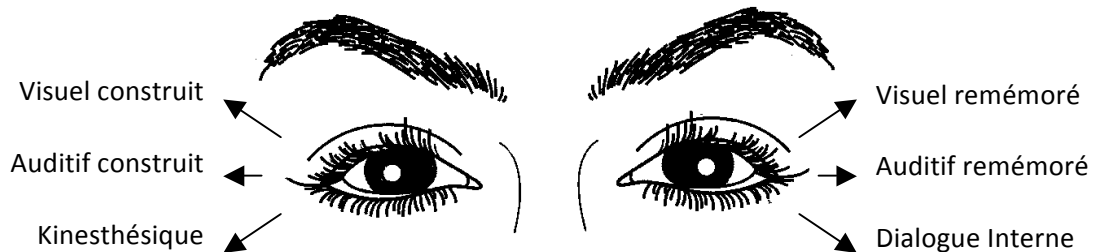
Mots triés par système sensoriel

Non spécifié (Ad)	Visuel	Auditif	Kinesthésique
Attitude	Vue, perspective	Opinion, commentaire	Position, attitude
Considère	Jeter un œil	Tendre l'oreille	Avoir conscience de
Persévère	Voir clair dans	Laisser entendre	Soutenir
Démontrer	Montrer, illustrer	Expliquer	Faire le tour de la chose
Émettre	Irradier, jaillir	Résonner	Vibrer, pulser
Absent	Blanc	Silencieux	Engourdi
Inintéressant	Terne	Muet	Endormant
Ostentatoire	Voyant, flashy	Criant	Frappant
Être attentif à	Veiller sur	Être à l'écoute	Prendre soin
Ignorer	Survoler	Faire la sourde oreille	Laisser de côté
Déployer	Montrer	Faire entendre	Faire étalage, disposer
Comprendre	Voir	Entendre	Saisir
Identifier	Pointer	Attirer l'attention	Mettre le doigt sur
Concevoir	Imaginer	Évoquer	Fabriquer
Comprendre	Percevoir	Entendre	Saisir
Rappeler quelque chose	Sembler comme...	Sonner comme...	Ressentir comme...
Reconsidérer	Revoir	Rappeler	Remettre en cause
Enseigner	Éclairer	Instruire	Conduire vers
Se référer à	Focaliser sur	Appeler l'attention sur	Faire toucher
Faire attention à	Examiner	S'accorder à	Se mettre en phase avec
Indifférent	Aveugle	Sourd	Insensible
Imiter	Refléter	Faire écho	Rebondir
Égalité	Symétrie	Harmonie	Équilibre
Penser	Voir	Se dire	Sentir, ressentir
Intensité	Éclat	Volume	Pression
Motiver	Surligner	Accorder	Enclencher l'action
Décider	Voir les options	Entendre les options	Soupeser les options
Pas lucide, pas sagace	Aveugle	Sourd	Insensible
Persuader	Faire voir	Convaincre	Marteler
Innovant	État de l'art	Dernier cri	Dans le coup
Peut être perçu	Être clair	Audible	Concret
Énergie, fréquence	bleu/violet<=>rouge	aigu<=>grave	chaud<=>froid
Significativité	Grand<=>petit	Bruyant<=>silencieux	Lourd<=>léger
Rencontrer	Voir	Parler à	Avoir un contact
Considérer que	À la lumière de...	À entendre que...	Garder à l'esprit...
Avoir la capacité de	Être au clair avec	Être au diapason de	Avoir la force de
Représentation	image, symbole, carte	Façon de dire	Modèle, structure
Influencer indirectement	Faire un clin d'œil	Glisser un mot	Tendre une perche
Soigner	Veiller sur	Écouter	Prendre en charge
Rapport humain	Les yeux dans les yeux	En harmonie	Connecté, en contact

Indices d'accès oculaires

Alors que la plupart des gens appellent « la pensée » l'ensemble de leurs représentations mentales sans faire de distinctions, Bandler et Grinder ont proposé de distinguer les différentes modalités sensorielles les composant. Quand nous nous faisons une représentation mentale, nous pouvons le faire de manière visuelle, auditive, kinesthésique, olfactive ou encore gustative. Lorsque vous lisez le mot « cirque », vous pouvez vous faire une représentation de sa signification et « voir » des images d'anneaux de cirque, d'éléphants, de trapéziste mais aussi entendre de la musique de cirque, vous sentir excité ou encore en sentir l'odeur du pop-corn ou de la barbe à papa. Ainsi, il est possible d'accéder à la signification d'un mot à partir de la combinaison d'informations spécifiques à chacun des cinq canaux sensoriels.

Bandler et Grinder ont remarqué que les gens déplacent leurs yeux dans les directions systématiques selon la nature des modalités sensorielles utilisées pour construire leurs représentations internes. Ces mouvements sont appelés « accès oculaires ». Le graphique indique ci-dessous les mouvements oculaires que font la majorité des gens lorsqu'ils accèdent aux différentes modalités sensorielles. Un petit pourcentage d'individus est « inversé », c'est-à-dire que leurs accès oculaires sont en miroir par rapport au schéma ci-dessous. Pour lire ce graphique, imaginez simplement que vous regardez la personne de face.



- Vr** Visuel remémoré : la personne pense à des choses qu'elle a déjà vues. Les questions qui permettent d'entraîner ce type d'accès oculaires sont : « De quelle couleur sont les yeux de votre meilleur ami ? » « A quoi votre lit ressemble-t-il ? »
- Vc** Visuel construit : la personne pense à des choses qu'elle n'a jamais vues auparavant ou qui sont différentes de ce qu'elle a déjà vu. Les questions qui entraînent ce type de comportement sont par exemple : « À quoi un éléphant orange avec les tâches violettes peut-il ressembler ? » « De quoi auriez-vous l'air si vous étiez debout sur la chaise ? »
- Ar** Auditif remémoré : le fait de se souvenir de sons qui ont déjà été entendus. Les questions qui entraînent ce type d'accès oculaires sont par exemple : « Quelle est la dernière chose que j'ai dite ? » « Comment est la sonnerie de votre réveil ? »
- Ac** Auditif construit : se représenter des sons jamais entendus. Les questions entraînant ce type de processus sont par exemple : « A quoi pourrait ressembler le chant d'un oiseau qui chanterait un morceau de hard-rock ? », « Comment se dirait votre nom si on le prononçait à l'envers ? »
- Ad** Dialogue interne (auditif digital) : se parler à soi-même. Les questions qui tendent à entraîner cela sont par exemple : « Dis-toi quelque chose que tu as l'habitude de te dire », « Récite-toi un proverbe que tu connais bien ».
- K** Kinesthésique : ressentir des émotions, sentir des sensations tactiles ou proprioceptives (internes). Les questions permettant ces accès sont par exemple « Quelle sensation cela fait-il de toucher une écorce rugueuse ? », « Comment se sent-on quand on court ? »

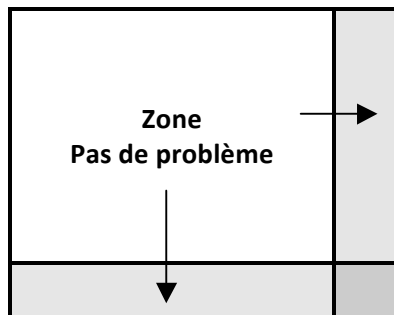
Adapté de Transe formations de J. Grinder & R. Bandler, Dunod, 2005.

A qui appartient le problème ?

Des compétences de communication différentes sont adaptées à des situations différentes. L'apprentissage des compétences de communication n'est d'aucune aide si vous ne savez pas quand les utiliser. Et une question intéressante à se poser lorsqu'on communique est « Qui, ici et maintenant, ne se sent pas heureux ? ». Si la réponse est « personne », c'est génial car alors personne n'a de problème. Si la réponse est « moi », alors j'ai un problème. Et si la réponse est « l'autre », alors l'autre a un problème. Cette façon d'analyser les situations a été développée par le Docteur Thomas Gordon, psychologue trois fois proposé pour le Prix Nobel de la Paix. Pour Gordon, l'expression « avoir un/le problème » a une signification différente de celle qui est donnée habituellement. Dans ce qui suit, lorsqu'il est dit ou écrit que quelqu'un « à un problème », il n'est pas dit que cela est de sa faute et que la personne devrait arranger des choses. Cela indique simplement que la personne n'est pas bien dans la situation, qu'elle n'est pas satisfaite, voire heureuse, de ce qui arrive. La personne peut se sentir furieuse, mal à l'aise, triste, effrayée, pleine de ressentiment, embarrassée, ou encore ne pas accepter la situation. Les diagrammes suivants ont été développés par le Dr Richard Bolstad pour expliquer ce modèle comme il est utilisé dans cette formation.

Zone Pas de pro- blème	L'autre per- sonne a un problème
J'ai un pro- blème	Nous avons tous deux un problème (Conflit)

Le modèle de « pro-
priété » du problème



Le but de la formation
« Transforming Com-
munication »

Rapport	Compétences d'aide
Résolution de problème et Assertivité	Compétences de Résolu- tion de con- flit

Les compétences pour
atteindre l'objectif de
cette formation

Qui possède le problème ?

Objectif : Vous entraîner à utiliser le modèle de « propriété » de Thomas Gordon, vous permettra d'identifier le type de compétence appropriée à la situation.

Instructions: Lisez chacune des situations. Si vous pensez que dans la situation telle qu'elle est décrite l'autre personne possède le problème (elle est excédée, est malheureuse, a des besoins non satisfaits etc.) notez-le dans la colonne « L'autre a un problème ». Si vous sentez que le comportement décrit entraîne que vous-même avez un problème, notez le dans la colonne « J'ai un problème ». Si vous pensez que personne n'a de problème, notez le dans la colonne « pas de problème ».

Situation	L'autre a un problème	J'ai un problème	Pas de problème
1. La personne qui partage votre bureau écoute de la musique et le volume est élevé, ce qui vous cause des difficultés de concentration.			
2. Une collègue vous dit qu'elle est contrariée d'avoir raté son entretien annuel d'évaluation.			
3. Votre famille a souvent des discussions politiques, comme de savoir si le président Sarkozy a été un bon ministre de l'intérieur.			
4. Votre conjoint exprime son désaccord sur le fait que vous suiviez une formation en week-end.			
5. Trois fois de suite, un garage n'a pas tenu sa promesse de réparer votre voiture dans les temps.			
6. Un de vos collègues se plaint que les responsabilités qui lui sont confiées ne sont pas assez stimulantes.			
7. Votre conjoint paraît de plus en plus ennuyé(e) et tendu(e) en vous disant « je ne peux pas tout assurer ».			
8. Un des membres de votre famille traîne de plus en plus les pieds pour faire la vaisselle et vous devez attendre pour pouvoir avoir une cuisine propre.			
9. Votre enfant ne va pas à son rendez-vous chez l'orthophoniste qui vous demande de régler le rendez vous raté.			
10. Une grande partie de votre temps est volontairement utilisée à donner des conseils aux collègues moins expérimentés.			

Compétences pour aider les autres à résoudre leurs problèmes

Chausse-trappes

Les chausse-trappes sont des comportements qui sont sensés être aidants mais qui se révèlent être des réponses à haut risques lorsque quelqu'un d'autre a un problème. Thomas Gordon liste douze de ces réponses. Imaginez comment vous vous sentiriez si vous demandiez au formateur de vous expliquer un point de la formation et que vous obteniez une réponse comme celle là :

Donner les solutions

- Ordonner** « Taisez-vous et calmez-vous, vous comprendrez bien assez tôt »
- Menacer** « Si vous m'interrompez toutes les cinq minutes avec ce genre de question, je doute de pouvoir vous garder parmi nous »
- Sermonner** « Vous pourriez avoir un peu plus de respect pour ceux qui font l'effort de comprendre »
- Professer** « La recherche démontre qu'un état de confusion est normal et que cela vous aide à être encore plus réceptif pour la suite »
- Conseiller** « Pourquoi ne recherchiez vous pas la réponse par vous même dans votre support de cours ? »

Jugements

- Blâmer** « Si vous ne comprenez pas, vous êtes le seul à blâmer, ne croyez-vous pas ? »
- Invectiver** « Nous avons vraiment des personnes un peu ralenties dans cette formation, non ? »
- Analyser** « Je suis sûr d'avoir été clair. Vos capacités attentionnelles ont pourtant l'air bonne. »

Nier

- Faire l'éloge** « C'est très bien que vous fassiez l'effort de comprendre. C'est l'essentiel »
- Rassurer** « Ne vous inquiétez pas, accrochez vous, vous allez comprendre plus tard »
- Distraire** « Peut être que vous pourriez faire un tour, ça vous détendra... Cela me rappelle une histoire... »

Enquêter

- Questionner** « Vous avez toujours des difficultés à apprendre ? Est-ce qu'il y a quelque chose qui vous préoccupe, en dehors de la formation ? »

Compétences aidantes

Être attentif et s'accorder à l'autre

- ❖ Reflétez la posture générale ; synchronisez vous à la respiration et à la tonalité de voix.
- ❖ Faites face à la personne et adaptez la distance et votre position pour la mettre à l'aise.
- ❖ Opinez et maintenez votre regard disponible pour le contact
- ❖ Évitez d'avoir une autre activité

Encouragements minimums

- ❖ « Hum-hum », « Bien sûr », « Oui », etc.

Questions ouvertes

- ❖ « Parlez moi de... », « Comment... ? », « Qu'est-ce que... ? »

Écoute réflexive

- ❖ « Et donc pour vous... », « Quand... vous ressentiez... », « La manière dont vous voyez la chose est que ... », « Pour vous, vous l'entendez comme... »

Phrases pour des états émotionnels, selon les systèmes sensoriels (Prêts pour l'Écoute Réflexive)

État émotionnel	Visuel	Auditif	Kinesthésique
Confus (Vous étiez... désorienté, déconcerté, désesparé, perdu etc.)	Cela vous a ébloui Vous étiez dans le noir Vous ne pouviez plus voir la sortie C'était devenu flou pour vous	Vous ne pouviez plus vous entendre penser Vous ne trouviez plus les mots pour le décrire	Vous vous sentiez paralysé Vous vous sentiez embrouillé Vous vous sentiez tirillé
Effrayé (Vous étiez... inquiet, effrayé, intimidé)	Vous vous voyiez sans défense Ce problème vous a poursuivi Vous voyiez des ombres se jeter sur vous	Vous entendiez des signes menaçants Vous aviez l'impression qu'on vous menaçait	Vous vous sentiez tremblant Vous vous sentiez flageolant
Colère (Vous étiez... ennuyé, frustré, contrarié, furieux etc.)	Vous avez vu rouge	Vous vouliez hurler Vous étiez vraiment en désaccord avec ce qui arrivait	Vous vous sentiez exploser Vous vous sentiez à cran
Triste (Vous étiez... déprimé, misérable, malheureux etc.)	Les choses semblaient ternes et grises C'était une période noire Vous vous voyez dans un tunnel	La vie n'avait plus rien à dire La musique de la fête était finie Vous étiez découragé	Vous aviez le blues C'était douloureux Vous vous sentiez au fond du trou Vous vous sentiez à bout
Vulnérable (Vous étiez... faible, accablé impuissant, etc.)	Vous aviez perdu vos couleurs Vous étiez l'ombre de vous même	Vous ne pouviez plus trouver votre voix C'était comme si on vous avait coupé le son	Vous vous sentiez fragile Vous vous sentiez sans force Vous vous sentiez dépassé
Heureux (Vous étiez... réjoui, excité, content, etc.)	Vous étiez rayonnant Les choses étaient lumineuses Vous voyez la vie en rose	C'était un succès retentissant	Vous vous sentiez euphorique Ça vous faisait chaud au cœur Vous vous sentiez sur un nuage
Fort (Vous étiez... confiant, déterminé, robuste, etc.)	Vous aviez le feu sacré	Vous étiez bien en phase C'était un succès retentissant	Vous vous sentiez énergisé Vous vous sentiez solide Vous vous sentiez faire feu de tout bois

Questions ouvertes

À ces questions, il n'est pas possible de répondre par « oui », « non », par un nombre ou encore par un mot simple. Elles invitent la personne à parler, à développer le sujet, à diriger leur attention vers les points spécifiques évoqués dans la conversation.

Les questions qui commencent par « comment » permettent de produire plus d'informations valables et utiles que celles qui commencent par « pourquoi ». Ces questions « comment » peuvent comporter des demandes d'information spécifiquement sensorielles. Par exemple, lorsqu'un étudiant dit « Mon professeur de français est toujours en train de me rabaisser », une question ouverte comme « Comment précisément ton professeur de français te rabaisse-t-il ? », ou encore « Comment concrètement fait-il cela ? » permet d'obtenir des informations concrètes. Les questions ouvertes permettent également de faire préciser les résultats que la personne recherche : « Comment saurez-vous que le problème sera résolu ? », « Qu'est-ce qui a besoin d'être différent pour que vous vous sentiez bien par rapport à cela ? ».

Écoute réflexive

Cette compétence implique de refléter (reformuler, paraphraser) les sentiments et les informations que vous avez entendu dire par la personne.

Collègue : « Je suis vraiment dans le jus avec cette présentation de projet que j'ai à faire lundi »

Vous : « Tu te tracasses à propos de la manière dont se passera ta présentation ? »

Collègue : « C'est-à-dire que j'ai dit à mon petit ami que nous allions déjeuner ensemble le lundi midi. Je pensais que j'allais pouvoir éviter cette présentation du projet. Je n'avais pas réalisé que c'était aussi important. »

Vous : « Et cela change tous tes plans et c'est difficile à gérer ? »

L'écoute réflexive est une compétence d'aide extrêmement utile, et pour l'utiliser correctement, vous devez vous sentir suffisamment dégagée de vos propres problèmes pour pouvoir vous concentrer sur l'autre personne. Vous devez aussi avoir confiance en la capacité de la personne à trouver elle-même les bonnes solutions. Ceci n'est pas une compétence utile pour influencer la personne. L'écoute réflexive nécessite aussi que la personne accepte de parler : vous ne pouvez pas la forcer à s'ouvrir. Et bien-sûr, si vous avez besoin de donner une information, donnez la tout simplement, car il n'est pas nécessaire de toujours écouter de manière empathique.

L'écoute réflexive permet de faire savoir aux autres que vous êtes intéressé par ce qui les préoccupe, que vous acceptez leurs problèmes et croyez qu'ils trouveront une solution. Cette compétence permettra d'approfondir votre relation à l'autre et vous commencerez alors à comprendre encore mieux ce que les clients, les collègues, les proches vous disent.

L'écoute réflexive est souvent plus efficace lors que vous vous accordez au système représentationnel (visuel, auditif, kinesthésique, non spécifié) de la personne que vous écoutez. Par exemple une personne vous dit « Ma semaine a été grise et morne ». Vous pourriez répondre « Pour toi, il était difficile de distinguer le bout du tunnel ». Et si la personne dit « Cette semaine je me sentais comme englué dans mon travail », vous pourriez répondre « Et pour toi, tu essayais de te dépêtrer sans avoir la sensation de décoller »



Utiliser des questions ouvertes

Dans chacune des situations suivantes, l'intervenant a posé une question fermée. Écrivez une question OUVERTE qui permettrait d'avoir une réponse plus complète.

Situation	Question fermée	Question ouverte
1. Un collègue dit son mécontentement à propos de l'évaluation que son chef lui a donnée.	est-ce que vous êtes généralement d'accord avec votre chef ?	
2. Votre fille vous dit qu'elle n'aime pas les mathématiques.	Tu n'aimes rien à l'école ?	
3. Un collaborateur parle de ses sentiments et de sa rancœur à propos d'un de ses collègues.	Tu lui as parlé de cela ?	
4. Votre conjoint(e) est en train de vous expliquer que adolescent(e) il (elle) détestait le sport.	Aimes-tu le sport maintenant ?	
5. Un ami chômeur vous explique qu'il essaye de décrocher un travail dans votre entreprise.	Souhaites-tu que j'en parle au patron ?	
6. Un collègue explique qu'il n'a pas eu la promotion qu'il voulait et qu'il va donc postuler dans une autre société.	Tu veux travailler pour eux ?	
7. Votre enfant s'arrête au milieu d'une phrase et se met à pleurer.	Tu te sens bien ?	
8. Votre conjoint(e) est en train de vous dire qu'il (elle) se sent déprimé(e) après la séparation de ses parents.	Et si tout se passait mieux entre eux, est-ce que tu te sentiras mieux à propos de cette séparation ?	

Utiliser l'écoute réflexive

Objectif : Reconnaître les états émotionnels contenus dans le message de l'autre et écrire les réponses qui reflètent les sentiments de l'autre.

Instructions : Lisez chaque énoncé. Écrivez un mot pour l'état émotionnel que vous pensez que l'autre éprouve et exprime. Ensuite, écrivez une phrase de manière à montrer à la personne que vous reconnaissez ses sentiments et sensations (écoute réflexive).

1. Pourquoi est-ce que grand-mère devait mourir *cette* année. C'est une telle peine.

État émotionnel : _____ Système sensoriel : _____

Écoute réflexive : _____

3. Je ne veux pas me montrer cette après-midi. Je dois présenter mon projet de service et je ne n'arrive pas à voir comment je vais pouvoir faire cette présentation.

État émotionnel : _____ Système sensoriel : _____

Écoute réflexive : _____

3. est-ce que tu peux me donner un coup de main quelques minutes, je suis vraiment dans le jus.

État émotionnel : _____ Système sensoriel : _____

Écoute réflexive : _____

4. J'espère que vous allez me dire plus souvent comment procéder. J'ai toujours peur de faire une erreur et personne ne me dit jamais rien.

État émotionnel : _____ Système sensoriel : _____

Écoute réflexive : _____

5. Pensez-vous que Billy laisse toujours tout son bazar partout comme cela ?

État émotionnel : _____ Système sensoriel : _____

Écoute réflexive : _____

6. OK. Est-ce que vous feriez la même chose si vous étiez dans mes baskets ? Qu'est-ce que je pourrais faire d'autre ?

État émotionnel : _____ Système sensoriel : _____

Écoute réflexive : _____

7. Je suis vraiment fatigué de tout ce bruit. Je ne peux même pas m'entendre penser avec toutes ces personnes en train de s'engueuler toute l'après midi !

État émotionnel : _____ Système sensoriel : _____

Écoute réflexive : _____

Affiner votre écoute réflexive

Dès que vous aurez une première compréhension de ce qu'est l'écoute réflexive, vous allez vouloir améliorer vos compétences. Les huit « presque ratés » suivants sont identifiés par Thomas Gordon comme des occasions d'améliorer les compétences en écoute réflexive :

Affirmation d'un collègue

« Je ne sais pas si je saurai gérer cette réunion ! »

Surévaluer (sentiments exagérés) « Cela te panique complètement »	↔	Sous-évaluer « Cette réunion t'embête un petit peu ? »
Rajouter (ajouter de l'information) « Tu ne peux pas gérer toutes ces actions que nous faisons, n'est-ce pas ? »	↔	Omettre « Tu vas passer un mauvais week-end ? » "
Se précipiter (anticiper les pensées suivantes) « Tu souhaiterais annuler cette réunion ? »	↔	Retarder (Revenir à des vieilles informations) « La semaine dernière, tu as dit qu'il y avait beaucoup de choses qui se passaient en ce moment dans ta vie, n'est-ce pas ? »
Analyser (faire des « devinettes ») « C'est un peu comme si il y avait quelque chose que tu souhaitais éviter ? »	↔	Répéter comme un perroquet « Tu ne sais pas si tu sauras gérer cette réunion ? »

Lorsque vous reflétez l'autre personne, il est également important d'harmoniser son comportement non-verbal à celui de l'autre et en particulier :

- ❖ Le ton de voix, la vitesse, le volume
- ❖ Les gestes et la posture générale
- ❖ La respiration
- ❖ Les expressions faciales comme les sourires ou les froncements de sourcils

Pratiquer : recherche de solutions guidée

(Combiner l'écoute réflexive et les questions ouvertes)

Instructions: trouver quelqu'un qui a un problème et qui semble vouloir l'évoquer. Utilisez vos compétences « être présent », « questions ouvertes » et « écoute réflexive » jusqu'à ce que la situation problème soit clarifiée. Souvent, il est suffisant que la personne ressente que son problème n'est plus un problème. Si par contre elle a toujours besoin d'en parler, alors vous pouvez commencer à guider la personne dans le processus en six étapes donné ci-dessous. Pour chacune des questions, après l'avoir posée, utilisez à nouveau l'écoute réflexive afin de l'aider à clarifier complètement ses pensées avant de passer à la question suivante.

(1) Définir le problème en termes de besoins sous-jacents et d'objectifs : i.e. « Quel est le problème ? », « Qu'est-ce que vous voulez réellement ? », « De quoi avez vous besoin (à la place de ce problème) ? »

(2) Générez des solutions alternatives pour atteindre ces objectifs : i.e. « Quels sont les moyens d'obtenir ce que vous envisagez ? », « Et quoi d'autre encore ? »

(3) Évaluer chaque solution : i.e. « Quelles sont les conséquences probables (les pour et les contre) de chaque option ». Répétez la question pour chaque solution.

(4) Choisissez la meilleure solution : i.e. « Et au final, quelle solution allez vous choisir ? »

(5) Planifiez la mise en œuvre de la solution : i.e. « Comment allez-vous vous organiser pour cela ? », « Quelle est votre première étape ? », « Et ensuite ? », « Et après ? »

(6) Planifiez pour évaluer la solution : i.e. « Comment allez vous savoir que vous avez atteint votre objectif ? », « Comment allez vous vérifier cela ? »

Affiner vos question ouvertes

Questions orientées solution

Les questions dirigent l'attention des gens. Si vos questions ouvertes se concentrent seulement sur les problèmes de la personne, alors elles vont l'amener à penser encore plus à ce qui ne va pas. Si vos questions sont focalisées vers les solutions, alors la personne va réfléchir plus à ce qu'elle souhaite réaliser ou obtenir.

Ce processus en lui-même permet à la personne d'être plus autonome, et plus impliquée, de manière à obtenir les changements qu'elle souhaite. Steve de Shazer, Insoo Kim Berg et d'autres ont développé un modèle de changement appelé « approche orientée solution », basée sur cette conception de la relation d'aide. Les questions ci-dessous sont des exemples de telles orientations « solution » qui facilitent l'identification de ce que la personne veut, et comment elle peut l'obtenir :

a. Demander une description du résultat que la personne souhaite obtenir :

- ❖ « Qu'est-ce qui va changer à la suite de notre discussion »
- ❖ « Que voulez vous réaliser ou accomplir ? »
- ❖ « Qu'est-ce qui doit arriver pour que vous ressentiez que le problème est résolu ? »
- ❖ « Comment allez vous savoir que ce problème est résolu ? »
- ❖ « Quand ce problème sera résolu, qu'est-ce que vous allez faire et ressentir à la place ce que vous faisiez et ressentiez habituellement ? »

Si la personne n'a pas elle même pour objectif de venir vous voir, mais qu'on a lui demandé de le faire, ou qu'on l'a envoyée discuter avec vous, alors vous pouvez poser la question « Puisqu'ils vous ont envoyé ici, qu'avez vous besoin de faire différemment pour qu'ils réalisent que vous n'avez pas besoin de revenir ? »

b. Demandez à la personne quand est-ce que le problème n'arrive pas (les exceptions) :

- ❖ « Quand est-ce que vous avez pu remarquer que le problème était moins grave ? »
- ❖ « Qu'est-ce qui est arrivé à ce moment là ? Que faisiez-vous de différemment ? »

c. S'il n'y a pas d'exception, alors posez la question des exceptions hypothétiques en utilisant la **« question du miracle »** : « Supposez qu'une nuit, il y a un miracle qui survient et que le problème est résolu alors que vous dormiez. Vous ne savez pas qu'un miracle est survenu, ni que le problème est résolu. A votre avis, qu'allez vous remarquer de différent dans la matinée, qui vous permettra de savoir que le problème est résolu ? »

Après la question du miracle, vous pouvez continuer avec des questions comme :

- ❖ « Qu'est-ce que les autres personnes proches de vous vont remarquer de différent à votre propos ? »
- ❖ « Qu'est-ce que les autres personnes autour de vous vont faire différemment à partir de ce moment là ? »
- ❖ « Qu'est-ce que permettra de dire que ce miracle est survenu ? »

Références:

Insoo Kim Berg, Family Based Services: A Solution-Focused Approach, W. W. Norton & Co, New York, 1994

Peter De Jong, Insoo Kim Berg, De l'entretien à la solution, Le Germe, Satas, 2009

http://fr.wikipedia.org/wiki/Thérapie_brève_centrée_sur_la_solution

Compétences pour résoudre vos propres problèmes

Aggressif, non-assertif ou les deux ?

Être non-assertif : l'attitude perdant-gagnant

Quand quelqu'un a un problème mais place les besoins des autres au premier plan tout en ressentant de l'amertume, alors cette personne est non-assertive : elle n'affirme pas son besoin. Cela peut aller jusqu'à « jouer au martyr » tout en prétendant que tout est parfait, ou espérer secrètement, mais avec colère, que l'autre personne devinera qu'elle est excédée (« Tu devrais savoir que je suis excédée, pourquoi aurais-je besoin de te le dire »).

Les résultats probables pour quelqu'un qui se comporte régulièrement de manière non assertive sont :

- a) une rancune qui grandit jusqu'à l'explosion, voire l'agression
- b) l'étouffement de ses propres sentiments (dépression) ou l'apparition de maladies (stress)
- c) l'évitement des autres parce que la personne ne peut plus savoir ce qu'elle veut ni « qui elle est »
- d) les autres abusent de cette personne parce qu'elle est « manipulable »

Être agressif : l'attitude gagnant-perdant

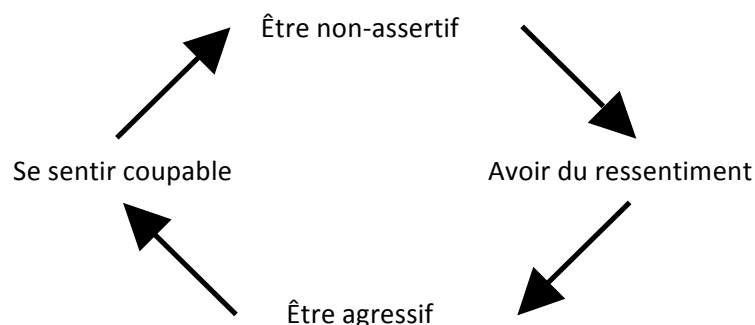
Quand quelqu'un a un problème et insiste pour réussir à obtenir gain de cause sans s'intéresser à l'autre, cette personne est agressive. Il peut le faire de manière subtile (en dissimulant de l'information, en travaillant en secret etc.) ou en utilisant la force de manière ostensiblement (en imposant leur solution, en étant excessif ou violent).

Pour quelqu'un qui a de manière répétée un comportement agressif, les résultats probables sont :

- a) il se sent coupable d'avoir été excessif et finit par avoir des périodes de non assertivité
- b) il devient préoccupé, voire anxieux, à propos du ressentiment possible éprouvé par les autres
- c) les autres l'évitent parce qu'ils se sentent malmenés ou maltraités
- d) les autres peuvent entrer dans une surenchère et eux-mêmes entrer dans la bagarre

Le cycle non-assertif – agressif

Alors que la non-assertivité et l'agressivité peuvent sembler être des comportements très différents et même opposés, ils sont en fait comme les deux faces d'une pièce de monnaie. Ils sont tous deux basés sur la croyance qu'une seule des deux parties peut « gagner » et voir ses besoins satisfaits. Les gens peuvent être constamment dans l'un ou l'autre type de comportement ou au contraire passer de l'un à l'autre, comme par un mouvement de balancier, ce qui décrit un cycle...



Présupposés pour Transformer la Communication

Les fabuleuses compétences de communication développées par la Programmation Neuro Linguistique (PNL) sont basées sur un certain nombre de présupposés. La PNL n'affirme pas que ces présupposés sont « vrais » mais suggère qu'ils sont utiles. Pour comprendre la différence, imaginez deux personnes. La personne A suppose que les gens sont généralement amicaux. La personne B pense que les gens sont globalement hostiles. Ils vont tous les deux à une même soirée. Nous pouvons être certain que les résultats seront différents. La PNL dirait que la personne A met en œuvre un présupposé plus utile que la personne B. Ce présupposé peut avoir été « vrai » ou non, mais même s'il n'était pas vrai, car les personnes présentes auraient effectivement pu être désagréables, cette présupposition l'aurait quand même aidé à entrer en contact avec d'autres, et elle aura été utile. C'est ainsi que, pour obtenir de meilleurs résultats, vous n'avez pas de croire que les présuppositions de la PNL sont vraies, vous avez juste besoin d'agir comme si elles étaient vraies.

1. La carte n'est pas le territoire. Ceci veut dire que ce que vous pensez être vrai est toujours votre propre « carte » de l'endroit que vous êtes en train de parcourir. Quelqu'un d'autre peut avoir une carte complètement différente. En communiquant avec d'autres, les techniques d'écoute permettent de comprendre leur carte. Les « messages-Je » vous aident à expliquer comment vous vous êtes construit votre propre carte.

2. La chose la plus importante que vous devez savoir à propos de votre communication est que sa signification se situe dans la compréhension que l'autre en a. Vous pouvez savoir ce que vous voulez dire, mais les autres utilisent leur propre carte pour comprendre et décoder ce que vous souhaitez communiquer. Si ils ne comprennent pas le message conformément à ce que vous souhaitiez exprimer, il est utile de restructurer votre message de manière à ce qu'il corresponde à leur carte. Analysez leur réponse comme un retour précieux qui vous aidera à mieux vous accorder à leur carte.

3. La résistance est le résultat d'un manque de rapport. Quand quelqu'un ne coopère pas avec vous, il vous fait savoir que vous suggérez ou faites quelque chose qui ne correspond pas à sa carte du monde. Si vous prenez un peu de temps à comprendre sa carte du monde, afin de développer vos affinités, vous augmenterez les chances de coopération.

4. Les gens font les meilleurs choix qu'ils peuvent en fonction de leur carte du monde qu'ils ont à ce moment là (ce qu'ils croient possible, etc.). Vous avez toujours fait le meilleur choix que vous pouviez à ce moment là. Plus tard, vous pouvez avoir élaboré une carte du monde différente ainsi que des compétences nouvelles, et il est possible que vous ne refassiez pas les mêmes choix.

5. Tous les comportements que vous (et les autres) avez eus ont été motivés par une but ou un besoin (pour éviter une souffrance, pour être plus heureux, etc.). Ces intentions de haut niveau sont celles qui motivent effectivement les personnes, vous-même comme les autres. Si vous pouvez trouver l'intention supérieure de quelqu'un, vous pouvez l'aider à la réaliser de façon encore plus efficace que ce qu'elle était capable de faire jusqu'à présent.

6. La flexibilité réussit mieux que la constance. Si vous constatez que quelque chose ne marche pas, essayer quelque chose de différent.

7. Les relations humaines forment des systèmes. Ce que vous faites affecte ce que les autres personnes font autant que ce qu'elles font vous affectent. Si vous voulez modifier leur comportement, envisagez la manière dont ce que vous faites pourrait expliquer, justifier ou influencer leur propre comportement. Quand vous changez vous-même, c'est tout le système qui change.

Adapté de Robert Dilts, Formateur PNL, « Skills For The Future », Meta Publications, 1993, p28-37

Messages-Je

Que fait un message-Je de confrontation ?

Un message-Je est structuré en trois parties (cf. Thomas Gordon). Ce message-Je :

- 1) apporte une probabilité élevée de changer le comportement de l'autre personne lorsque vous trouvez que son comportement est inacceptable.
- 2) préserve l'estime de soi de l'autre personne.
- 3) protège la qualité de la relation entre vous et l'autre personne.
- 4) aide l'autre personne à mieux comprendre ce qui se passe entre vous et à améliorer son comportement.

Quand un message-Je peut-il être utilisé ?

Les messages-Je peuvent être utilisés pour expliquer vos propres préoccupations quand vous avez un problème, et aussi pour partager les points de vue ou les ressentis quand il n'y a pas de problème. Les messages-Tu que l'on utilise lorsque le comportement de l'autre est inacceptable disent en fait :

- ❖ « Tu es incapable de comprendre quoi faire d'utile »
- ❖ « Quelque chose ne va pas avec toi parce que tu me rends malheureux »
- ❖ « Je ne vais pas te dire honnêtement comment je ressens cela »

Un message-Je de confrontation peut avoir quatre parties

- 1) une description spécifique et sensorielle du comportement ; ce qui est effectivement survenu.
- 2) les effets réels, concrets et tangibles que ce comportement ont sur MOI.
- 3) comment je me sens à propos de ce comportement et de ses effets.
- 4) l'écoute réflexive des réponses (en particulier les « résistances »).

Pourquoi un message-Je ne réussit pas toujours immédiatement ?

1) Le message a été délivré à une personne ne pouvant le comprendre.

Par exemple à un enfant trop jeune pour comprendre la relation de cause à effet, ou trop jeune pour comprendre la signification de votre message.

Action: Vous pourriez avoir besoin de déclencher le début de la solution avec les très jeunes enfants (i.e. enlever au sens propre l'enfant de la zone problème).

2) Problèmes avec le message.

a) Le message-Je était incomplet.

Action: Vérifiez que vous avez dit concrètement et clairement ce qu'est le comportement visé, comment il vous affecte, et en particulier comment vous le ressentez.

b) La « résistance » n'a pas été traitée.

Action: Écoute réflexive.

c) L'autre personne a des besoins ou des problèmes importants et vous aider à résoudre vos propres problèmes lui crée encore d'autres problèmes.

Action: Résoudre un conflit de besoins.

d) L'autre personne ne pense pas qu'elle vous cause un réel problème. Elle croit que la situation ne vous affecte pas vraiment et ne pense pas non plus que vous soyez dans votre « bon droit ».

Action: Utilisez les compétences de résolution de conflits de valeur.

Construire un message-Je

Objectif: Construire un message-Je en trois parties que vous pourriez délivrer à un collègue, à quelqu'un de votre famille ou à un ami lorsque vous ressentez un problème relatif à leur comportement.

1) Choisissez une situation que vous avez vécue récemment pour laquelle vous aimeriez confronter la personne au problème que vous avez rencontré du fait de son comportement. Décrivez le COM-
PORTEMENT de l'autre sans utiliser de langage dévalorisant (i.e. évitez « quand tu es aussi inconsé-
quent... », « quand vous ne ... jamais... » ou encore « quand tu es si... ». Soyez spécifique sur une
base d'information sensorielles, c'est-à-dire que vous décrivez ce que vous voyez, entendez, touchez
etc.).

2) Ensuite, décrivez les EFFETS concrets que ce comportement a eu sur vous.

(Nota : si il n'y a pas d'effet concret, si vous ressentez ce comportement comme inacceptable mais
ne pouvez caractériser comment ce comportement vous affecte concrètement, il est possible que
vos valeurs respectives soient en « collision » ; gardez alors cette situation présente à votre esprit,
mais choisissez en une autre pour cet exercice-ci).

3) Puis écrivez comment vous vous SENTEZ par rapport au comportement et aux effets que cela a sur
vous (vous pourriez utiliser la liste d'états de la page 10).

4) Après avoir listé les trois parties, écrivez un message-Je complet en combinant les trois parties.
Évitez d'ajouter une solution ou un message-Tu.

EXEMPLE :

Comportement : Ne fait pas la vaisselle comme convenu.

Effets : Je dois le faire moi-même lorsque je dois faire la cuisine et avoir un espace de travail dégagé,
ou bien attendre...

Ressentis : frustration, animosité...

Message-Je : « Quand tu ne fais pas la vaisselle comme nous en avons convenu, je finis par devoir le
faire moi-même pour pouvoir préparer le repas et j'en ressens une surcharge de travail. »

1. Comportement: _____

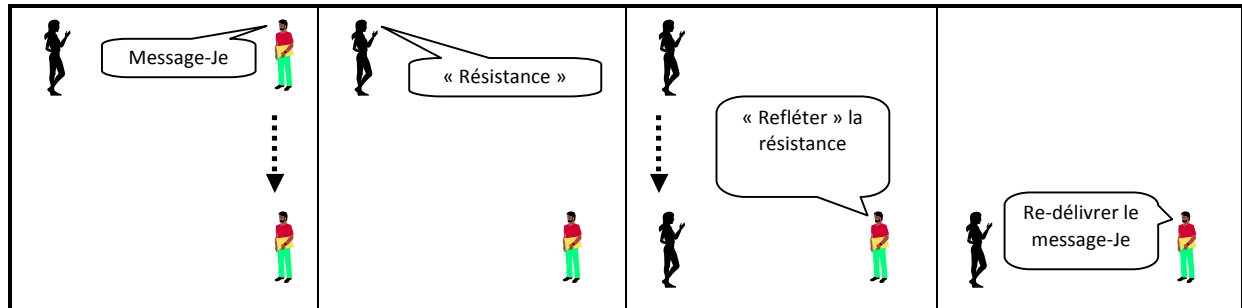
2. Effets : _____

3. Sentiments : _____

Message-Je : _____

Les deux étapes

La question est de préciser la manière générale de délivrer un message-Je et d'écouter de façon réflexive. Lorsque la personne délivre un message-Je, une distance psychologique peut être créée, c'est à dire que le rapport est rompu. L'écoute réflexive permet de ramener l'autre personne dans le rapport de telle manière qu'elle soit plus réceptive au message-Je suivant.



Jacques délivre son message-Je et avance d'un pas pour montrer à Anne qu'il n'est plus « dans le rapport »

Anne répond au message-Je, elle « résiste »

Jacques utilise l'écoute réflexive jusqu'à ce que Anne exprime quelque chose comme « Je me sens comprise ». Ce signal, comme un hochement de tête ou un oui, est un élément clé montrant que le processus avance.

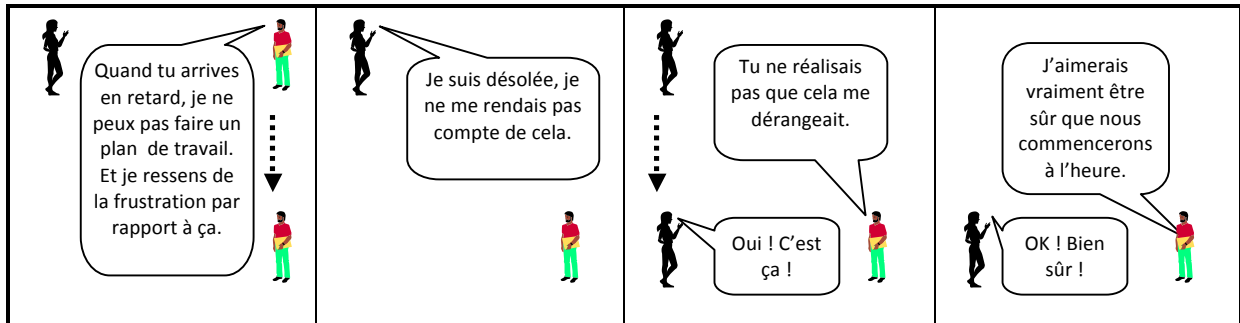
Jacques délivre à nouveau un message-Je en gardant présent à l'esprit ce que Anne a dit.

Il peut être nécessaire de répéter le processus deux ou trois fois jusqu'à l'obtention d'un résultat clair.

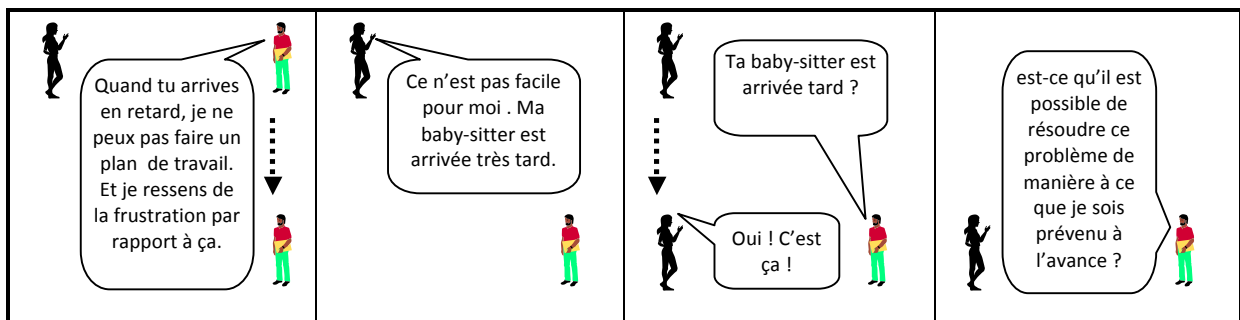
Les pages suivantes montrent les trois résultats différents qu'il est possible d'obtenir.

Le processus en deux étapes est conduit jusqu'à l'obtention de l'un des trois résultats possibles

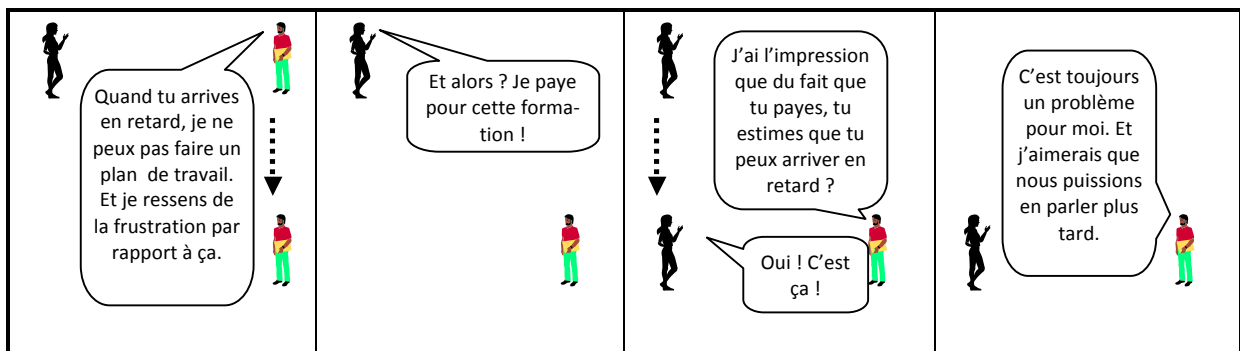
1. Anne est d'accord avec Jacques pour résoudre le problème.



2. Anne et Jacques comprennent qu'ils ont tous les deux un problème. Alors que Anne peut comprendre que son comportement peut concrètement affecter Jacques, elle ne veut pas changer parce que cela lui causerait à elle un problème (Conflit de besoins)



3. Anne considère que ce cela ne regarde pas Jacques. Par conséquent Anne ne souhaite même pas discuter de la chose. (Conflit de valeurs)



Compétences pour résoudre les conflits

Le cadre de partenariat

Le Dr Dudley Weeks a travaillé sur des conflits dans plus de 60 pays, dont le Rwanda et la Bosnie. Il a mis en évidence que les conflits peuvent être vus comme une partie de la relation normale. Comprendre cette partie là apporte un éclairage nouveau sur le reste de la relation. Et cette partie conflictuelle peut être résolue en gardant à l'esprit les ressources concernant le reste de la relation.

Bien que Weeks admette qu'il est important d'identifier les besoins et les objectifs individuels des protagonistes, il considère également qu'il est important d'identifier les besoins et les objectifs partagés. Weeks insiste sur l'idée selon laquelle il faut orienter les protagonistes vers le futur (orientation « solution ») en utilisant le passé uniquement pour apprendre comment construire des solutions réellement applicables. Il insiste également sur l'importance de trouver des solutions réalisables qui ne résolvent pas forcément l'entièreté du problème mais créent des conditions de coopération qui soient acceptées de part et d'autres. Une approche analogue de la facilitation de la résolution de conflit est discutée dans l'ouvrage du Dr Bolstad, « Transforming Communication », pages 202-204. Weeks appelle cela « Cadre de Partenariat ». Ses huit étapes de la résolution de conflit se concentrent essentiellement sur la construction de la relation avant et en arrière plan des étapes de résolution de problème :

1. Créer l'atmosphère voulue
2. Clarifier les perceptions
3. Concentrez vous sur les besoins individuels et partagés
4. Construisez une énergie positive partagée
5. Regardez vers le futur, puis apprenez du passé
6. Générez les options
7. Élaborez un plan d'action avec des étapes faisables
8. Établissez un arrangement basé sur des bénéfices mutuels

Les premiers contacts jouent un rôle très important dans l'élaboration du cadre et de l'atmosphère dans laquelle la résolution du conflit prendra place. Alors que les premières paroles doivent être suffisamment brèves pour ne pas ressembler à un monologue, Weeks suggère que ces commentaires puissent :

- ❖ Établir un partenariat « Je crois que nous sommes dans le même bateau et que nous avons tous les deux intérêts à ramer dans le même sens pour nous en sortir »
- ❖ Rappeler l'ensemble de la relation « Ceci n'est qu'un aspect de notre relation »
- ❖ Affirmer les possibilités « Je suis sûr qu'ensemble nous pourrions imaginer beaucoup de possibilités pour résoudre cela. »
- ❖ Accepter les désaccord « Ne pas être d'accord, ne signifie pas que nous devons oublier les choses sur lesquelles nous sommes d'accord »
- ❖ Admettre les difficultés particulières « Je sais que par le passé nous avons eu des difficultés dues à notre tendance à ... Aujourd'hui, il est temps de nous laisser une chance de ... »

Penser au conflit dans lequel vous avez été impliqué et écrivez une phrase d'ouverture qui pose un cadre de partenariat : _____

Weeks, Dudley, Ph.D., The Eight Essential Steps To Conflict Resolution, G.P. Putnam's Sons, New York, 1994

Penser gagnant-gagnant

Situations	Vos besoins	Les besoins des autres	Solutions Possibles
1. Vous êtes parent. Vous appréciez que le repas du soir soit pris en famille avec les enfants, à 18 h, quand votre conjoint rentre du travail. Mais vos enfants se plaignent du fait qu'ils veulent regarder la TV à ce moment là. Ils commencent à ne pas venir à table ou alors mangent très rapidement, en boudant, en attendant d'aller regarder la TV !			
2. Votre manager a organisé une réunion hebdomadaire à 15h le vendredi. Il avait promis qu'elle ne durerait qu'une heure, mais cela dure jusqu'à 17 h alors que les bureaux sont fermés. Pour être sûr de finir votre travail avant de partir en week-end, vous et certains de vos collègues commencez à arriver en retard. Votre boss vous demande que cela cesse.			
Votre exemple :			

Une checklist pour résoudre les Conflits de Besoins

A) Préparation

- ☐ N'incluez que ceux qui sont concernés.
- ☐ Donnez une description du problème qui respecte chaque personne concernée, et invitez les autres à se joindre à vous dans la recherche de solutions mutuellement acceptables (ne cherchez pas à insister sur des anciennes solutions).
- ☐ Expliquez comment la résolution de conflit peut permettre à chacun de gagner, et expliquez les étapes. Mettez vous d'accord sur le fait que l'on ne retournera pas à la recherche de méthode gagnant-perdant.
- ☐ Vérifiez que le temps nécessaire est disponible, ou aménagez l'emploi du temps.
- ☐ Munissez vous du nécessaire pour écrire les idées (papier, crayon, paper-board etc.).

B) Définir le problème en termes de besoins et d'objectifs

- ☐ Utilisez des messages-Je pour exposer vos propres problèmes, besoins et objectifs.
- ☐ Utilisez l'écoute réflexive pour entendre et accepter les besoins et objectifs de l'autre partie.
- ☐ Prenez le temps de vérifier que chacun est en train de parler en termes de besoins et d'objectifs plutôt que de solutions spécifiques ou de problèmes périphériques.
- ☐ N'acceptez pas les promesses soudaines de ne plus causer le problème.
- ☐ Avant de commencer, vérifiez que vous avez des définitions mutuellement acceptables des besoins et des objectifs, sans solutions cachées. Utilisez un cadre d'agrément (ET) « Donc vous voulez ... ET je veux... C'est bien cela ? » Ceci détermine une « clôture conditionnelle » (« Aussi longtemps que nous satisfaisons ces besoins, les vôtres et les miens, nous sommes sur la bonne voie, on est bien d'accord ? »)

C) Générer les solutions alternatives

- ☐ Expliquez que la prochaine tâche consiste à imaginer toutes les manières possibles de solutionner le problème de manière à satisfaire tout le monde. Le temps de l'évaluation de ces solutions viendra *plus tard*.
- ☐ Découragez les critiques (elles bloquent la créativité) et les plaidoyers (qui peuvent apparaître manipulateurs). Pour cela, préférez faire reformuler les autres solutions par l'écoute réflexive.
- ☐ Encouragez à lister autant d'idées que possible. Pour faciliter le processus, reformulez les besoins et les buts sur lesquels chaque partie est d'accord.
- ☐ Écrivez toutes les idées qui sont suggérées.

D) Évaluer les solutions

- ☐ Testez les solutions en demandant « est-ce que cela va marcher ? », « est-ce que cela satisfait vos besoins et objectifs qui ont été listés ? », « est-ce qu'il y a d'autres problèmes possibles ? »
- ☐ N'acceptez pas de solutions sous la pression du temps.
- ☐ Utilisez l'écoute réflexive et les messages-Je pour tous les autres problèmes pouvant survenir.

E) Choisir la solution

- ☐ Quand la solution semble se dessiner, testez l'agrément de chacun. Ne votez pas, recherchez un consensus.
- ☐ Si l'accord semble difficile à obtenir : résumez les points d'accord, reformulez les besoins et les objectifs, et recherchez de nouvelles définitions du problème qui permettent de trouver plus de solutions.

F) Mise en place de la solution

- ☐ Mettez vous d'accord sur qui fait quoi et quand.
- ☐ Écrivez tout ceci et vérifiez que chacun est bien d'accord.
- ☐ Refusez d'évaluer la solution – recherchez l'accord des autres. Refusez d'élaborer un système de contrainte en cas d'échec, suggérez plutôt une renégociation.
- ☐ Si vous souhaitez mettre en place des critères de succès, travaillez-y maintenant.

G) Évaluer la solution

- ☐ Utilisez la méthode d'évaluation prévue ou attendez de voir si le conflit est effectivement résolu.
- ☐ Si la solution ne fonctionne pas, rappelez que c'est la solution qui a échoué et non les personnes.

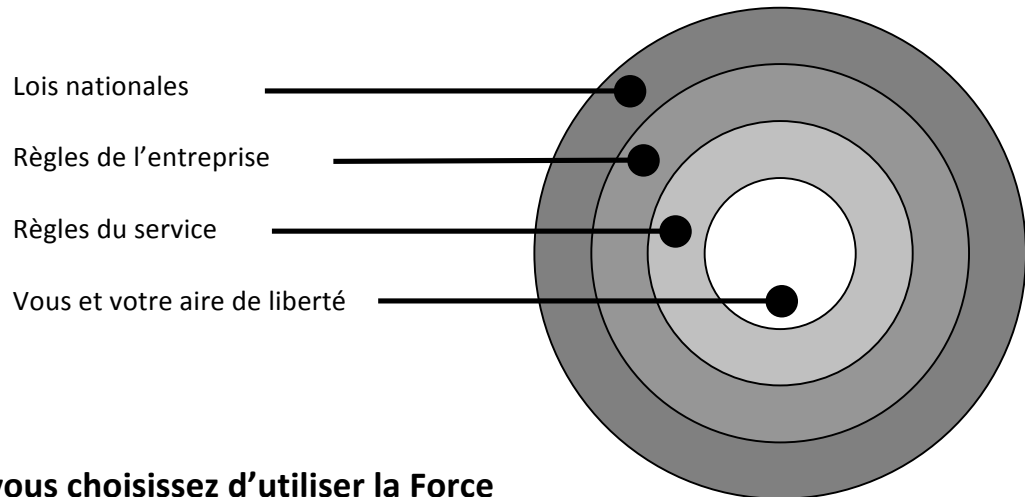
Fiche de résolution de conflit gagnant-gagnant			
0. Cadre de partenariat : « Trouvons un moyen que cela convienne à chacun » 1. Définir le problème en termes de besoins/objectifs.		2. Recherche de solutions (brainstorming)	3. Évaluer 4. Classer
Partie A :	Partie B:	Solution 1.	1.
Solution originelle :	Solution originelle :		
Besoins et objectifs de base :	Besoins et objectifs de base :	Solution 2.	2.
		Solution 3.	3.
		Solution 4.	4.
		Solution 5.	5.
Besoins partagés (Relationship) :			
5. Plan d'action :		6. Évaluer les résultats:	

La Force

Quand est-ce que l'usage de la force pourrait être justifié ?

Il y a certaines situations dans lesquelles l'usage de la force peut valoir la peine malgré le prix – détérioration des relations, ressentiment, rancune, perte d'estime de soi des autres etc. Par exemple :

- a) Danger évident et imminent
- b) Pas de possibilité d'obtenir un résultat par la discussion, la compréhension ou la logique
- c) Pas le temps de discuter
- d) Vos besoins sont si critiques qu'ils dépassent toute autre considération
- e) Le problème est en dehors de votre aire de décision ou de vos possibilités de négociations



Si vous choisissez d'utiliser la Force

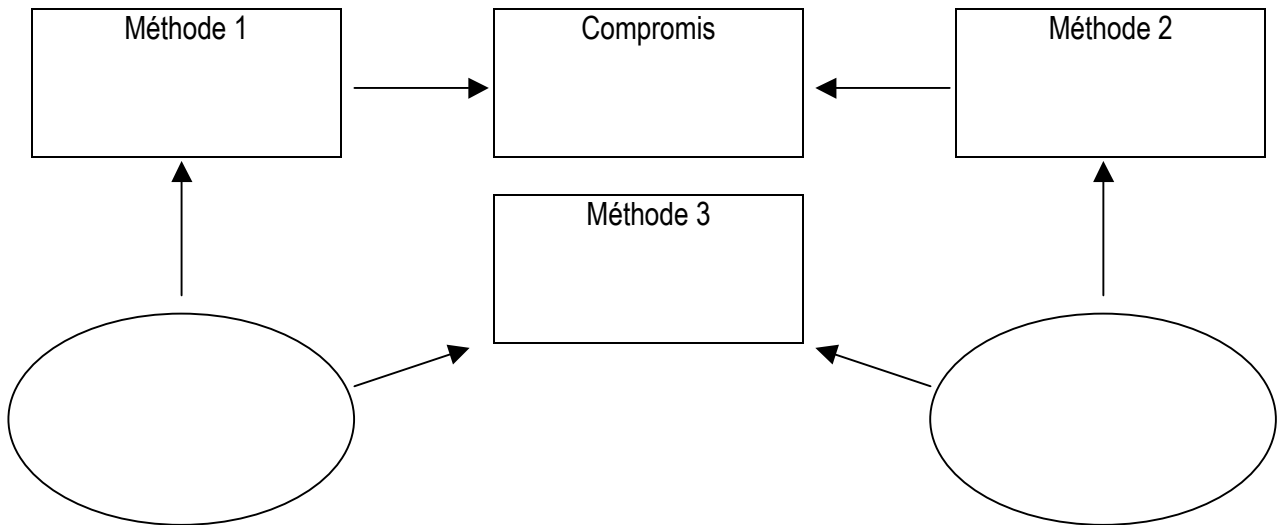
Il est conseillé de penser soigneusement aux différentes manières de minimiser l'effet de l'usage de la force, dans le but de limiter les dégâts collatéraux :

- 1) Expliquez pourquoi vous aviez besoin d'utiliser la force
- 2) Présentez vos excuses. Rassurer l'autre partie que ce n'est pas votre intention habituelle que d'agir ainsi
- 3) Reconnaissez et acceptez leur ressentiment par l'écoute réflexive
- 4) Offrez de faire quelque chose pour rétablir la relation
- 5) Prévoyez ensemble les moyens d'éviter une situation similaire à l'avenir

Quels sont les effets de l'utilisation de la force ?

Adapté de Thomas Gordon "LET Leader Effectiveness Training"

Approches gagnant-perdant et gagnant-gagnant



Croyances des approches gagnant-perdant

- ❖ Les conflits sont mieux résolus par la compétition
- ❖ Les parties sont des adversaires, chacun cherchant à battre l'autre pour gagner
- ❖ Les solutions mutuellement acceptables sont rares
- ❖ C'est toi OU moi, eux OU nous
- ❖ Les gens sont négatifs et bloquants

Coûts :

- ❖ Décisions de basse qualité (certains besoins sont ignorés)
- ❖ Engagement faible et suites incertaines
- ❖ Nécessite de constamment faire la gendarme
- ❖ La vitesse initiale se paye en problèmes ultérieurs

Croyances des approches gagnant-gagnant

- ❖ Les conflits sont mieux résolus par la coopération
- ❖ Les parties sont partenaires cherchant des solutions mutuellement acceptables
- ❖ Les solutions mutuellement acceptables sont fréquentes
- ❖ C'est toi ET moi, eux ET nous
- ❖ Les gens sont agréables et coopératif

Bénéfices :

- ❖ Décisions de haute qualité (plus de têtes valent mieux qu'une)
- ❖ Engagement fort et solutions fiables
- ❖ Nécessite moins de faire le gendarme
- ❖ Des résultats plus rapides en fin de compte

Utiliser la méthode avec de jeunes enfants

Je n'ai jamais rencontré personne, quelque soit son âge, qui préfère que ses besoins soient négligés. Il est certainement vrai que certaines personnes sont plus sages, plus cultivées ou plus expérimentées que d'autres mais cela ne suffit pas pour savoir exactement ce que l'autre ressent ou quel est son problème. Et sur ce sujet précis, l'autre est toujours celui qui sait le mieux ce qui le concerne, y compris les enfants. Vous pouvez utiliser l'écoute réflexive avec des enfants de tout âge. Vous pouvez délivrer des messages-Je à tout âge mais vous aurez à faire des actes très concrets pour satisfaire leurs besoins. En comprenant les besoins réels de l'autre, vous aboutirez à de meilleures décisions qu'en vous basant sur votre seule connaissance. Rappelez vous que la résolution de conflit gagnant-gagnant n'implique pas que vous ayez à faire un compromis ou à céder. Si vous ressentez que vous avez perdu quelque chose, c'est que vous n'avez pas atteint une réelle solution gagnant-gagnant et que vous feriez mieux de rechercher de nouvelles solutions.

« L'Entraînement Parents Efficaces » (EPE) de Thomas Gordon enseigne aux parents la méthode gagnant-gagnant. Notre expérience est que cette méthode fonctionne même avec les très jeunes enfants. Dans une revue de 26 études distinctes comparant l'EPE à d'autres méthodes (Robert Cedar, Université de Boston), on constate que l'EPE est plus efficace, et en particulier qu'elle accroît l'estime de soi des et la volonté de coopérer avec les parents. Même avec un enfant trop jeune pour discuter de ses besoins (moins de trois ans), vous pouvez toujours utiliser une attitude gagnant-gagnant quand il y a un conflit. Vous pouvez vous dire « Quels sont les besoins essentiels que cet enfant a besoin de satisfaire, et comment puis-je l'aider d'une manière qui me convienne également ? » Voici des exemples d'attitudes gagnant-gagnant (cf. Aletha Solter, "The Aware Baby", 1984, pp. 160-209, traduction française « Mon bébé comprend tout ») avec de très jeunes enfants :

Situation	Besoin des Parents	Besoin de l'enfant	Solution possible
L'enfant prend des articles dans les rayons du supermarché pendant les courses.	Ne pas avoir à remettre tous ces articles dans les rayons.	Se sentir impliqué et aidant.	Désigner quelques articles que l'enfant peut aider à prendre dans les rayons.
Les enfants refusent de laisser les parents les habiller. Les parents sont pressés.	Être prêt le plus tôt possible.	Mettre eux même leur propres vêtements.	Trouver un ou deux vêtements que l'enfant peut enfiler facilement, même en étant un peu assisté.
L'enfant dessine sur les murs avec des feutres ou des crayons.	Ne pas avoir à repeindre les murs.	Apprécier de dessiner sur des grandes surfaces.	Récupérer des supports économiques comme du papier kraft blanc et les fixer sur le mur dans la chambre là où l'enfant apprécie le plus de dessiner.

Utiliser la méthode avec des supérieurs

Bien des grandes entreprises utilisent la méthode gagnant-gagnant pour prendre les décisions. Pehr Gyllenhammar, Directeur de Volvo, a relevé que la mise en place de la méthode a entraîné une réduction de l'absentéisme de 50%, que le turnover a été réduit de 75% et que la qualité de la production s'est améliorée (cf. Thomas Gordon, *Leader Effectiveness Training*). Bien sûr, vous ne pouvez utiliser la méthode gagnant-gagnant que dans votre domaine de compétence et de responsabilité. En dehors de votre domaine, vous pouvez plaider pour une résolution de conflit gagnant-gagnant mais vous ne pouvez pas l'imposer. Si vous négociez avec une personne qui est dans une position supérieure et qui ne comprend pas la méthode :

- 1) Préparez soigneusement votre cas et présentez le sous forme d'un message-Je, en explicitant votre intention de rechercher une issue gagnant-gagnant.
- 2) Utilisez l'écoute réflexive pour aider votre boss à prendre en compte votre message-Je. Resituez toujours le comportement de l'autre de manière à ce qu'il comprenne le mieux possible comment satisfaire ses besoins. Qu'importe que ses mots ou ses actions vous paraissent agressifs, écoutez de manière réflexive plutôt que de croire que leur but est de vous causer des problèmes.
- 3) Si cela ne vous permet pas d'atteindre votre objectif, demandez à votre boss d'organiser un rendez-vous avec son propre supérieur, dans le but de résoudre le conflit qui vous oppose. Si il refuse, expliquez lui que vous allez le rencontrer quand même et invitez votre boss à venir. Si votre boss ne veut toujours pas venir, rencontrer notre N+2 et expliquez la situation ainsi que ce que vous avez fait jusqu'à présent.
- 4) Préservez-vous d'être contraint à conclure un accord que vous ne voulez pas. Pour y parvenir, demandez vous « Que ferai-je si je ne parviens pas à un accord satisfaisant ? ». Une fois que vous avez déterminé cela, comparez chacune des solutions possibles à cette option là. En procédant ainsi, vous pouvez déterminer si cela vaut la peine de continuer de rechercher des solutions acceptables pour chaque partie ou s'il faut envisager d'utiliser la force. Connaître votre autre choix vous permet d'éviter de céder sur vos besoins essentiels, ou d'accepter la manière dont l'autre personne définit ses propres besoins. Vous pouvez rétablir l'équilibre des forces en renforçant la meilleure solution alternative.

Obtenir de l'aide

Si les compétences de communication ne donnent pas de résultat, alors parlez de la situation avec un ami de confiance ou un collègue. Choisissez quelqu'un qui va réellement vous aider à décider quoi faire ensuite plutôt que quelqu'un qui va juste se prêter au « jeu des lamentations ». Cette personne pourrait aussi devenir plus tard votre soutien en vous accompagnant si vous en avez besoin. Si vous ne pouvez toujours pas résoudre le problème par vous-même, la personne suivante à contacter est votre responsable immédiat. Si votre problème est avec cette personne, alors allez vers votre supérieur, et ainsi de suite. Il est possible que votre organisation comprenne des personnes spécialement désignées pour vous aider, comme peut le faire votre syndicat. Mais cela peut alors devenir un problème de médiation, voire de sanction disciplinaire, aussi gardez des notes sur la manière dont vous traitez vos problèmes, de ce qui est arrivé, et quand, et veillez à toujours respecter l'autre, et préserver l'honneur et l'estime de soi de chaque partie.

Résoudre des conflits de valeur

Utiliser des valeurs partagées

Une fois que vous avez identifié les valeurs que l'autre personne et vous-même partagez, vous pouvez utiliser la résolution de conflit pour élaborer des solutions qui fonctionnent parce qu'elles satisfont ces valeurs partagées.

Servir de modèle

Servir de modèle implique de démontrer par la manière dont je vis que mes propres valeurs sont valables. Si mes relations sont bonnes et si je mets réellement en pratique ce que je « prêche » alors il y a de bonnes chances que les autres adhèrent à mes valeurs. L'effet de cette compétence est bien supérieur à ce que l'on suppose généralement.

Conseiller (Consulting)

Un consultant est quelqu'un dont on utilise les services dans une entreprise pour apporter un éclairage sur un problème particulier. Quand j'ai un conflit de valeurs avec quelqu'un d'autre, il peut souhaiter examiner mes valeurs d'une manière similaire. Thomas Gordon a identifié les compétences d'un bon consultant :

1. Il connaît « tous » les faits à propos de ma problématique
2. L'autre est volontaire pour m'écouter, pour me solliciter, « m'engager »
3. Que je vais partager mes opinions avec respect, en utilisant des messages-je
4. Que j'écoute les opinions de l'autre personne en utilisant l'écoute active ET
5. Que je laisse la décision finale à l'autre et résiste à la tentation de le « houspiller ». Insister en permanence sur mes inquiétudes serait perçu comme une tentative de passage en force.

Là encore, l'impact de cette compétence pourrait facilement être sous-estimé. Parfois quelqu'un montrera son désaccord au moment où vous exposerez votre point de vue mais changera ses valeurs plus tard, après y avoir réfléchi. Votre volonté de ne pas passer en force augmente votre capacité à influencer les valeurs de l'autre.

Qualités des excellents influenceurs

Rappelez vous d'une situation dans laquelle vous acceptiez l'influence d'une autre personne dans votre vie.

La personne par qui vous étiez influencé : _____
De quelle manière votre comportement a-t-il changé ? _____

Quelles sont qualités qui ont permis à cette personne que vous acceptiez son influence ? _____

Analyser tous les aspects d'un conflit de valeurs

Choisissez une personne dont vous voudriez influencer positivement les valeurs.

Nom de la personne : _____

Que souhaiteriez vous changer : _____

Quelle serait la valeur partagée à partir de laquelle vous pourriez construire une relation avec la personne ? _____

Donnez un exemple d'activité que vous pourriez mener conjointement sur la base de cette valeur partagée _____

Comment votre comportement pourrait-il encore plus servir d'exemple pour le comportement et les valeurs que vous souhaiteriez que la personne adopte ? _____

Quel message-Je de type conseil pourriez vous utiliser pour décrire à la personne votre opinion ou votre préoccupation ? _____

Quels faits auriez vous besoin de réexaminer avant de donner cette opinion ? _____

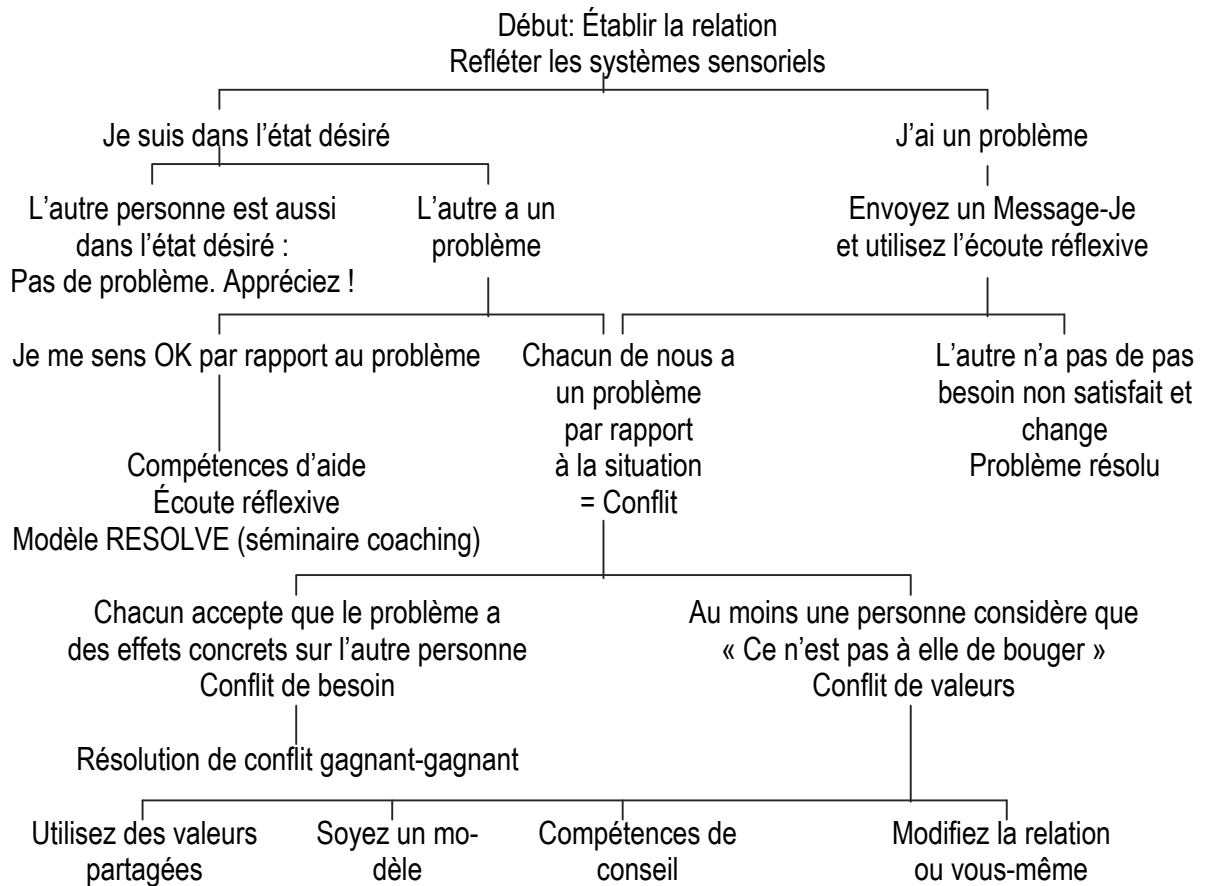
Comment pourriez vous vérifier qu'il est OK de donner cette opinion (être sollicité) ? _____

Que supposez vous que sera sa réponse – que vous allez écouter et refléter _____

Comment pourriez vous modifier votre relation avec cette personne afin que son comportement ne soit plus un problème pour vous ? _____

Y a-t-il des circonstances dans lesquelles vous considèrerez que l'usage de la force sera approprié, dans le cadre de cette situation ? _____

Le modèle de la Communication Transformante



Partager la Communication Transformante

(Utiliser les compétences de consultance)

Nommez la personne ou le groupe avec lequel vous voulez le plus partager la communication transformante : _____

Votre objectif avec la personne ou le groupe (comme aller à un séminaire, expérimenter la méthode gagnant) : _____

Qu'allez vous dire pour obtenir la permission de discuter de la problématique (être sollicité) ? _____

Message-Je de consultance que vous allez utiliser pour partager votre opinion : _____

Faits et évidences dont vous avez besoin pour vous aider (consultez l'article « gagnant-gagnant ») : _____

Votre supposition de ce que sera leur réponse (que vous pourrez écouter de manière réflexive) : _____
