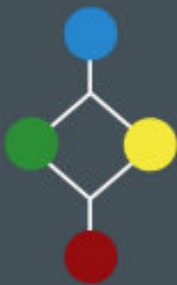




La confrontation constructive

La formule magique



■ Formuler une demande délicate Affirmer une position difficile

OPSA

Une phrase pour **l'Origine** :

- être neutre : un fait incontestable.

Une phrase pour **poser le Problème** :

- donner son sentiment, exprimer sa demande, sa vision du problème en disant "Je".

Une phrase pour **proposer une Solution** :

- montrer que l'on a au moins envisagé une solution au problème posé (distincte de la phrase précédente).

Une phrase pour **décrire un Avantage** :

- trouver au moins un intérêt pour l'autre.

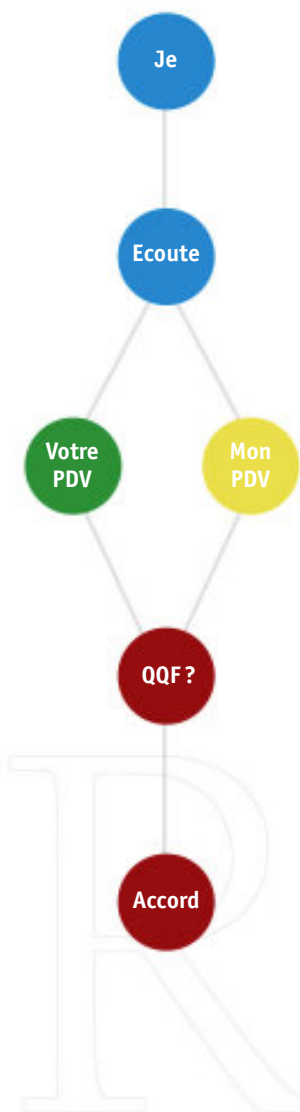
Exemple de position difficile :

"Hier, vous m'avez appelé et demandé de rétablir la ligne avant vendredi (O). Je suis très embarrassé, car dépassé par la complexité du problème, toutes mes tentatives ont échoué (P). Je vous propose de faire venir notre expert qui pourra intervenir dès lundi (S). Il est rôdé à ce genre de problème et saura certainement le résoudre rapidement (A)."

Exemple de demande délicate :

"Nous avons terminé et livré notre prestation la semaine dernière (O). Je suis ennuyé, car je ne peux pas vous facturer tant que la recette n'a pas été signée (P). Je vous propose de nous réunir mercredi à 14h sur ce sujet (S). Nous pourrions dès lors entamer plus rapidement la deuxième tranche de travaux (A)."

■ La formule magique



OPSA : dire "Je"

Poser le problème et/ou la demande et/ou "encaisser" celle de l'autre de façon constructive.

Ecoute active

L'écoute active consiste à comprendre le point de vue de l'autre en questionnant et en reformulant.

Votre point de vue

Mon point de vue

Une fois les points de vue bien cernés, on les confronte dans une reformulation de synthèse. Là est le nœud de la formule magique.

Qu'est-ce qu'on fait ?

L'écart est positionné, l'interlocuteur constate que l'on prend en compte sa demande; l'heure est à la proposition.

Recherche d'un accord

La recherche de l'accord consiste en une succession de propositions et de consultations réciproques.

■ La boîte à outils de l'écoute active

L'art du questionnement est, non seulement utile à la découverte du point de vue d'autrui, mais c'est aussi une discipline pédagogique : questionner c'est s'obliger à écouter !

Distinguer les questions :

Ouvertes pour susciter l'expression libre, inviter à détailler, expliquer ou imaginer...

"Pourquoi dites-vous que...?"
"Que pensez-vous de...?"
"Qu'est-ce que...?"
"Sur quoi vous fondez-vous pour dire cela...?"
"Comment faites-vous pour...?"

Attention, elles peuvent être difficiles parce qu'elles obligent l'interlocuteur à réfléchir; à alterner avec des questions fermées.

Fermées pour obtenir une réponse précise, aller plus vite, susciter la concision...

"Est-ce que...?"
"Qui a fait ça?"
"Quelle est la meilleure solution?"
"A quelle heure dois-je venir?"

Attention, elles peuvent être mal perçues lorsqu'elles sont posées en série (inquisitrices) ou lorsque le contexte n'est pas prédéfini (suscite des réactions de défense).

Canalisation pour orienter, canaliser les réponses tout en suscitant l'expression libre d'autrui...

"C'est-à-dire?"
"En quoi, dans quelle mesure...?"
"Ah bon, vraiment, non?"
"Pourquoi?"
"Lequel?"

Attention, ces questions sont d'autant plus utiles qu'elles ne peuvent être pratiquées que si l'on écoute l'autre.

La reformulation est l'outil complémentaire et indispensable du questionnement, on distinguera :

Les reformulations-canalisation où l'on reprend un mot ou un morceau de phrase pour valider une étape du discours, obtenir une précision ou une confirmation précise d'un terme.

Les reformulations de prise en compte qui permettent de réduire la tension que peut ressentir un individu sous l'emprise de ses émotions (parfois parce qu'on ne l'écoute pas).

Les reformulations de synthèse qui sont destinées à structurer les échanges en général et en particulier à capitaliser un point acquis ou à repositionner l'écart de points de vue.

■ Qualifier une demande

La demande est :

Claire :

Le plus difficile est de penser à la prendre en compte et ne pas risquer de la voir se compliquer.

Ne pas répondre ni surenchérir.

Reformuler pour confirmer l'intérêt.

Puis approfondir le détail (questions).

Floue ou complexe :

Reformuler pour clarifier ("d'une part..., d'autre part...").

Distinguer les besoins de la demande et de l'exposé de la situation.

Et ce jusqu'à obtenir l'accord de son interlocuteur.

Troublée par une émotion :

Reformuler le ressenti : "Je comprends que vous soyez irrité par..."

Le distinguer de sa cause.

Résoudre ensuite la question.

Dans tous les cas :

Le réflexe est de reformuler ou questionner.

Le piège est de réagir impulsivement, se défendre ou se justifier.

■ Quelques cas difficiles

L'essentiel est de prendre un peu de distance avec le fond et de se préoccuper de bien gérer la forme des échanges en questionnant, reformulant et distribuant la parole...

Le bavard

Faites silence, résumez au fur et à mesure, interrogez les autres.

L'agressif

Courtoisie, fermeté : reformulez en justifiant, mettez en valeur ce qui, dans son intervention, peut être utilisé positivement.

Les sous-entendus

Dévoilez ce que vous ressentez et proposez l'échange franc et constructif.

Le silencieux

Interrogez-le souvent (questions fermées), puis valorisez ses dires en les reformulant.

Le saboteur

Prenez-le à part et désamorcez ses intentions en lui montrant que ses véritables besoins peuvent être pris en compte.

L'expert

Relativisez ses avis en les confrontant aux positions du groupe dans son ensemble.

La mauvaise foi

Reformulez jusqu'à découvrir la demande cachée, puis montrez que l'on peut la prendre en compte.