

Modèles et méthodes en lien avec les registres de communication

Conscientiser la manière de s'exprimer



Buts des cartes « communication »

Ces cartes aident à développer un dialogue et de la synergie. Elles ont pour but de :

- conscientiser les registres qui sont mobilisés dans la communication ainsi que leurs impacts potentiels
- accorder les modalités de communication dans un travail collectif

La communication est essentielle pour développer des relations propices à la coopération. Elle facilite l'implication des individus. En cohérence avec le sens partagé, elle contribue à la mise en œuvre de démarches et méthodes appropriées.

Divers registres sont mobilisés en permanence dans la communication, souvent de manière inconsciente. Ces registres constituent un élément essentiel : la manière dont ils sont explicités, conviés et mis en œuvre dans la coopération permet de **synchroniser les communications et de les ajuster au but visé**.

Les cartes « communication » sont un moyen d'y travailler (voir cooperer.org/communication).

Liens avec des modèles et méthodes

Ces cartes ont été développées en lien avec les démarches de travail collectif (voir cooperer.org/demarches) et en référence à différents modèles et méthodes, en particulier :

- les 6 chapeaux de pensée élaborés par Edward de Bono pour l'efficacité de séances de travail
- les 6 attitudes relationnelles mises en évidence par Elias Porter dans les entretiens
- les niveaux de communication proposés par Marshall Rosenberg
- l'échelle d'inférence selon Chris Argyris et Peter Senge
- les principes de négociation gagnant-gagnant selon Roger Fisher et William Ury
- les principes du dialogue selon Deborah Flick
- le cycle d'apprentissage expérientiel selon David Kolb

Les pages qui suivent présentent ces modèles et méthodes ainsi que quelques suggestions d'activités (en complément du livret A5 pour les cartes « communication »).

Marc Thiébaud



Liste de modèles et méthodes

Les modèles et méthodes évoqués ici proposent diverses perspectives sur la communication qui présentent des similitudes et des différences entre eux. Ils sont complémentaires et mettent en évidence la complexité de la communication.

Ils constituent des moyens efficaces pour travailler à la communication et prendre soin non seulement de la qualité des relations et du climat, mais aussi de l'ensemble des dimensions de la coopération.

Ils sont présentés ci-après de manière résumée et en lien avec les registres de communication correspondants.

6 chapeaux de pensée selon Edward de Bono - cooperer.org/chapeaux-pensee p. 3

Edward de Bono a développé une méthode qui permet d'organiser la réflexion collective selon six points de vue - ou modes de pensée - symbolisés par des chapeaux de couleurs différentes.

6 attitudes relationnelles selon Elias Porter - cooperer.org/attitudes p. 9

Elias Porter a identifié six familles d'attitudes manifestées dans nos relations et qui se traduisent par des comportements spécifiques. Il a étudié leurs effets dans un entretien et il les a classées en rapport avec leur degré de directivité.

Niveaux de communication selon Marshall Rosenberg - cooperer.org/communication-nonviolente p. 13

La Communication NonViolente (CNV) est une méthode développée par Marshall Rosenberg qui vise à favoriser des relations authentiques et respectueuses de soi et de l'autre. Elle invite à différencier les niveaux de communication.

Echelle d'inférence selon Chris Argyris et Peter Senge - cooperer.org/inference p. 17

Chris Argyris et Peter Senge à sa suite ont élaboré un modèle, l'échelle d'inférence, qui aide à comprendre nos comportements. Ils distinguent six niveaux qui décrivent le mécanisme mental universel par lequel on élabore des abstractions et croyances à partir des faits.

Principes de négociation gagnant-gagnant selon R. Fischer et W. Ury - cooperer.org/negociation p. 20

Roger Fisher et William Ury proposent cinq principes sur lesquels repose la négociation raisonnée ou gagnant-gagnant. Ces principes renvoient à des étapes du processus et à des modalités de communication qui favorisent la réussite.

Principes du dialogue (versus débat) selon Deborah Flick - cooperer.org/dialogue p. 24

Deborah Flick, parmi d'autres auteurs, a décrit et mis en perspective les processus caractéristiques d'un dialogue (orienté vers la compréhension mutuelle) par rapport à une discussion conventionnelle (orientée vers le débat).

Cycle d'apprentissage expérientiel selon David Kolb - cooperer.org/apprentissage-expérientiel p. 27

David Kolb a développé le modèle de l'apprentissage expérientiel qui considère l'apprentissage comme un processus intégré avec quatre étapes qui se renforcent mutuellement.

Annexe p. 30

Liste des cartes « communication » en lien avec les modèles et méthodes évoqués

Six chapeaux de pensée selon Edward de Bono



Voir : cooperer.org/chapeaux-pensee (méthode 4)

Références

De Bono, E. (2005). Les six chapeaux de la réflexion. Paris : Eyrolles.

Marie-Hélène Gros et Monique Wach, « La méthode des six chapeaux d'Edward de Bono appliquée à la décision en orientation », *L'orientation scolaire et professionnelle*
<http://journals.openedition.org/osp/4739>

Les six chapeaux de la réflexion. Résumé
https://www.clps-bw.be/publications/productions/Fiches_six_chapeaux.pdf

Buts et principe général

Dans les séances de travail, les approches traditionnelles sont souvent peu productives, limitées notamment par la place excessive prise par l'argumentation et la critique (pensée « réactive »). Edward de Bono a développé une méthode de pensée dite « parallèle » pour dépasser ces écueils. Elle permet d'organiser la réflexion selon six points de vue - ou modes de pensée - symbolisés par des chapeaux de couleurs différentes.

La clé de la méthode consiste à demander aux participant.e.s de **s'exprimer successivement, tous ensemble, dans le même chapeau de pensée**. Cela permet de cheminer de concert dans la réflexion. Les six chapeaux peuvent être tous... ou quasiment tous... sollicités dans le cours d'une séance.

La méthode comporte plusieurs avantages.

1. En premier lieu, elle valorise une réflexion sous différentes perspectives, qui est bien souvent nécessaire, notamment pour analyser ou envisager plusieurs scénarios avant une prise de décision.
2. Cette méthode permet de travailler ensemble, dans la même direction, ce qui évite la confusion dans les échanges et accroît la qualité de la réflexion. Comme le dit de Bono : « *Jongler avec six balles est difficile. Lancer une seule balle, c'est incontestablement plus simple* » (de Bono, 2005, p. 23).
3. Elle permet de reconnaître la valeur de chaque apport, pour peu qu'il soit fait au bon moment.
4. On évite les polémiques et les redondances qui se manifestent fréquemment lors des séances de travail.
5. La méthode aide à focaliser la communication et limite les paroles centrées sur soi (rééquilibrage de la place du « moi » et du « nous »).
6. Le résultat est souvent bien accepté, car chacun.e a participé activement au processus décisionnel et peut donc s'identifier à ce résultat.

Les éléments retenus pour les six chapeaux sont aisés à comprendre et il s'avère assez facile de passer de l'un à l'autre en conscience. Cette capacité à penser avec souplesse est très utile pour la qualité de la réflexion collective.

Les chapeaux (= modes de pensée) proposés par E. de Bono correspondent à six registres proposés par les cartes « communication » (les cartes numérotées 1 à 6). Les couleurs des cartes correspondent exactement à la couleur des chapeaux.

La méthode des six chapeaux de la pensée en résumé



Les faits

S'en tient aux faits, donne des informations avec un maximum d'impartialité et d'objectivité.



Les émotions

Exprime sentiments, émotions, intuitions, pressentiments, impressions (vécus ici et maintenant).



La créativité

Manifeste une pensée créatrice, des idées, perceptions et concepts nouveaux. Libère du carcan des idées reçues pour créer de nouvelles perspectives au-delà des schémas établis. Formule parfois des paroles provocantes et illogiques.



Les avantages

Exprime une pensée optimiste et des évaluations positives. Couvre la palette positive allant du logique et du pratique aux rêves et aux espoirs.



Les risques, les inconvénients

Exprime ce qui cloche, des évaluations négatives. Présente des raisons logiques et pertinentes qui soulignent ce qui est incorrect et erroné, apporte le point de vue pessimiste et critique, évalue les risques d'échecs possibles.



La prise de recul

Est chef d'orchestre, établit le plan de réflexion, dirige et organise l'utilisation des différents chapeaux.

Prend du recul, met en perspective, synthétise les réflexions.



Utilisation

Selon E. de Bono, le fait de parler de chapeaux et de couleurs plutôt que de modes de pensée facilite la mise en œuvre de la méthode. Il propose donc d'utiliser des chapeaux réels en séance pour inviter les personnes dans le collectif à s'exprimer dans un monde de pensée défini.

Les cartes peuvent être utilisées de la même manière, avec la symbolique de leur couleur. Une carte choisie peut être posée par exemple sur la table au moment d'inviter le groupe à s'exprimer.

Parfois, d'autres modes de pensée peuvent s'avérer utiles que les six proposés par E. de Bono. C'est une limite de sa méthode, qui a cependant l'avantage de la simplicité. Par exemple, il peut s'avérer nécessaire d'analyser, d'explorer, de chercher à comprendre les tenants et aboutissants d'une situation. Dans ce cas, on pourra utiliser la carte no 25 « Analyse ». Ou il peut être important de faire converger l'attention du groupe vers l'identification de critères avant de prendre une décision. On pourra alors utiliser la carte no 26 « Critère ». Etc.



Suggestions d'activités

A) Pour conscientiser et s'approprier la méthode des six chapeaux

Individuellement :

On peut utiliser les cartes no 1 à 6 pour apprendre à repérer les modes de pensée mobilisés. Cela peut se faire durant l'observation d'une réunion ou après celle-ci, à travers un retour réflexif. Il est également possible d'enregistrer un moment de réunion pour y revenir ensuite.

Il peut être intéressant d'identifier des préférences, des tendances dans la mise en œuvre de certains modes de pensée selon les situations.

En collectif :

Pour expliquer la méthode au sein d'un groupe, il est utile de prévoir une activité spécifique. Le but de l'activité proposée ci-après consiste dans un premier temps à démontrer que la **coexistence** de différentes manières de penser peut nuire considérablement à l'efficacité du travail de groupe. D'où l'intérêt de la méthode proposée par E. de Bono. La personne chargée de l'animation va donc inviter le groupe à une mise en situation sous la forme d'une prise de décision collective (par exemple choisir l'utilisation d'un don reçu par un mécène). On peut procéder selon les étapes suivantes :

1. Pour commencer, il s'agit de clarifier l'objectif du jeu de rôle qui s'ensuivra : permettre de nommer six modes de réflexion présents dans des échanges en groupe et percevoir leur impact sur l'efficacité du travail collectif.
2. Afin que chacun.e sache bien ce que recouvrent les chapeaux avant le jeu de rôle, la personne chargée de l'animation porte successivement un chapeau après l'autre en jouant le mode de pensée correspondant. Elle invite le groupe à nommer la caractéristique de chacun des chapeaux afin que tout le monde soit au clair et puisse ensuite jouer avec chaque chapeau. Elle peut distribuer une feuille qui synthétise les éléments de la méthode, ce qui facilitera une intervention adéquate de chacun.e durant le jeu de rôle.

3. L'activité est ensuite expliquée (contexte et décision à prendre par le collectif) et chaque personne reçoit un chapeau d'une couleur différente.
4. Le groupe commence à échanger. Toutes les deux minutes, les chapeaux tournent dans le sens des aiguilles d'une montre... jusqu'à ce que chaque personne ait reçu tous les chapeaux.
5. Lorsque chacun.e a porté chaque chapeau durant deux minutes, les acteurs et actrices sont invité.e.s à s'exprimer : « dans quel-s chapeau-x ils et elles étaient à l'aise ou pas... ». Cela permet à chaque participant.e d'identifier ses chapeaux - modes de pensée préférentiels. Si la taille du groupe le permet, on peut prévoir des observateur.trices qui repèrent les manières d'intervenir pour les différents chapeaux des acteurs et actrices et peuvent leur apporter leur feedback (en lien avec la pertinence des interventions faites dans les différents chapeaux).
6. Le groupe entier s'exprime ensuite sur ce que cela a produit : l'impossibilité de s'accorder... et de progresser dans une réflexion collective ! Les raisons de la contreperformance sont discutées et le groupe identifie des moyens permettant une meilleure efficacité (par exemple en précisant la chronologie d'intervention des différents chapeaux).
7. Puis on propose de faire le même travail en invitant les participant.e.s à intervenir toujours ensemble dans un même mode de pensée ! Après une quinzaine de minutes, le groupe partage ses réflexions sur le déroulement de cette deuxième séquence de réflexion collective. On constate que lorsque le groupe pense à l'unisson et que les chapeaux interviennent alternativement plutôt que simultanément, les tensions s'apaisent et l'efficacité croît !

NB. On observe parfois dans cet exercice que des participant.e.s ne sont encore pas au clair sur les caractéristiques d'un ou l'autre chapeau. Ils ou elles diront par exemple

- avec le chapeau rouge : « c'est nul » (noir) ou « c'est génial » (jaune)
- avec le chapeau blanc : « c'est une bonne idée » (jaune)

Il y a lieu de bien cerner les nuances et de préciser ce qui caractérise chaque couleur.

B) Pour développer de manière structurée une démarche collective (par exemple pour la gestion d'un problème)

Dans la préparation d'une séance de travail et dans la facilitation de celle-ci, les différents modes de pensée peuvent être sollicités de manière à optimiser le travail collectif.

Ainsi, **dans une démarche de gestion de problème** (voir cooperer.org/demarches, démarche 12), les couleurs suivantes peuvent être mobilisées successivement (c'est une manière de faire parmi d'autres) :

Carte no 1 : fait « objectif ». Chaque personne est invitée à s'exprimer sur l'information dont on dispose, les observations récoltées... qu'est-ce qui fait problème ? dans quel environnement ?

Carte no 2 : ressenti, émotion. Comment le problème est-il perçu, vécu par chaque personne ?

Carte no 3 : idée nouvelle. Chaque personne fait des propositions, apporte des pistes de solution, de manière créative. Aucun commentaire, aucune évaluation n'est acceptée.

Carte no 4 : avis positif. Chacun.e énumère les avantages qu'il ou elle voit aux propositions énoncées.

Carte 5 : avis négatif. Chacun.e énumère les risques les inconvénients des propositions.

Carte no 6 : métaréflexion. Le groupe fait la synthèse en prenant du recul, éventuellement en regroupant des propositions par domaines ou en les retravaillant.

Une décision peut ensuite être prise concernant la suite à donner.

Le groupe peut faire un bilan de son travail collectif, par exemple en utilisant à nouveau *la carte no 2 pour un partage des ressentis* (ce qui permet de valider le processus suivi... ou d'entendre une éventuelle frustration déception concernant l'échange vécu).

Dans d'autres démarches (par exemple négociation, analyse de pratiques en groupe, etc.), les cartes pourront être utilisées différemment (dans une proportion et un ordre variable).

C) Pour partager les réflexions sous différents angles de vue sur un objet défini

(qui peut être un projet, une méthode, un outil, un problème, un thème, une proposition, etc.)

Dans ce déroulement, **une idée, une proposition, une solution est déjà identifiée** et le principe consiste à l'étudier dans la perspective de chacun des six modes de pensée proposés par E. de Bono. La personne chargée de l'animation invite le groupe à mettre en commun les différentes perceptions en mobilisant successivement différents chapeaux de couleur avec les questions ci-après.

Blanc Quelles sont les caractéristiques, les éléments factuels de cet objet, les informations disponibles à son sujet ?	
Rouge Qu'est-ce que je ressens face à cet objet (en toute subjectivité) ?	
Vert Quelles sont les perspectives, les autres angles de vue, les variations possibles, les idées nouvelles en lien avec cet objet ?	
Jaune Quels sont les points positifs, les avantages de cet objet, qu'est-ce que cela peut apporter ?	
Noir Quels sont les risques, les points de vigilance, les inconvénients potentiels de cet objet ?	
Bleu Qu'est-ce qu'il en ressort, qu'est-ce que l'on en pense en fin de compte ? Comment peut-on résumer les avis par rapport à cet objet ?	

Dans un petit groupe, le partage des perceptions peut se faire à chaque étape par un simple tour de table. Il peut être intéressant d'avoir une prise de notes de ce qui est exprimé.

Dans un plus grand groupe, il est possible par exemple de préparer cinq panneaux (un pour chacune des cinq premières couleurs) et d'inviter les participant.e.s à écrire leurs contributions successivement sur chacun d'eux. Puis on ira prendre connaissance de toutes les productions avant qu'une synthèse soit faite par le groupe (ou deux ou trois personnes désignées) et qu'une éventuelle décision soit prise sur la suite à y donner.

Par ailleurs, il peut être utile de donner une feuille avec les questions (voir page précédente) pour que chaque personne fasse une réflexion individuelle préalable.

Six attitudes relationnelles selon Elias Porter



Voir : cooperer.org/attitudes

Références

Porter, E.H. (1950). *An Introduction to Therapeutic Counseling*. Boston: Houghton Mifflin.

Dorra, H. & Millet, G. (1981). *Comment mener un entretien individuel*. Paris: Dunod.

Guittet, A. (2005). *L'entretien. Techniques et pratiques*. Paris : Armand Collin.

Buts et principe général

Elias Porter s'inscrit sans l'approche humaniste de Carl Rogers avec qui il a collaboré. Les recherches qu'il a menées et le modèle qu'il a élaboré ont pour but de comprendre les effets des différentes attitudes mobilisées dans la communication. Ces travaux l'ont conduit à distinguer **six types d'attitude, qui correspondent à des postures relationnelles spécifiques**.

Selon Guittet (2005), « *l'attitude se définit par une disposition particulière, une intention de comportement dans la relation. Les attitudes représentent des comportements généraux qui intègrent à la fois le non verbal et le discours. Leur maîtrise permet de s'adapter dans la relation et d'analyser un comportement, de situer l'intention d'une intervention.* »

Dans les relations d'accompagnement en particulier, E. Porter privilégie la non-directivité, qui facilite le développement d'une écoute empathique. Cette attitude permet de témoigner d'une compréhension de l'expérience vécue par l'autre, sans chercher à conseiller, émettre des avis, suggérer des solutions ou enquêter. Elle est centrée sur la personne. Les autres attitudes sont plus directives, à des degrés divers. Elles exercent davantage d'influence, laissent moins de liberté à l'autre et sont davantage centrées sur l'objet de la communication (par exemple : « donner son avis »).

E. Porter a par ailleurs développé un questionnaire dont l'objectif consiste à apprendre à différencier ces six types d'attitude et à favoriser la conscience de celles-ci. Il s'est également intéressé à la manière dont les attitudes permettent de se synchroniser avec l'autre.

L'attitude et les comportements de compréhension (écoute active, reformulation) facilitent la communication, de même que la capacité à s'exprimer de manière personnelle, dans un langage proche des interlocuteurs, en veillant à l'équilibre de la prise de parole ; à noter qu'une écoute active est exigeante : elle signifie recevoir l'interlocuteur au niveau et avec l'intention qui sont les siens.

Selon Guittet (2005), « *se placer du point de vue de l'autre sans s'identifier à lui, explorer et accepter ses sentiments, son vécu sans le juger, sans lui imposer ses opinions, sont ainsi des attitudes facilitantes. Cependant, l'attitude empathique n'est pas naturelle, elle demande de l'attention, de l'énergie. On ne peut pas être empathique 24 heures sur 24 à moins de nier ses propres émotions, ses propres sentiments. L'empathie n'est donc pas possible à tout moment.* »

En fonction des objectifs visés, il s'agit également de mobiliser d'autres attitudes. Par exemple, d'exprimer son point de vue, de questionner pour faire expliciter, etc. Les questions ouvertes ("comment...?", "qu'est-ce que...?" visent à explorer, à obtenir des informations et peuvent aussi servir au partage de la compréhension, tant que cela ne prend pas la forme d'un interrogatoire.

Les six attitudes correspondent à six registres des cartes « communication » (numérotées 7 à 12 ; du plus directif au moins directif). Ces cartes peuvent être utiles pour apprendre à différencier ces attitudes, à les utiliser à bon escient et à observer leur mise en œuvre et leurs effets.

Le modèle des six attitudes relationnelles en résumé

(dans un ordre croissant de non-directivité, de liberté donnée à l'autre)

Instruction

Consigne
Ordre

7

cooperer.org

Conseil

Suggestion
Recommandation

8

cooperer.org

Appréciation

Estimation · Comparaison
Evaluation · Mesure

29

cooperer.org

Interprétation

Hypothèse de compréhension
Supposition · Problématisation

9

cooperer.org

Soutien

Aide · Encouragement
Quittance valorisante

10

cooperer.org

Questionnement

Exploration · En quête
Curiosité · Consultation

11

cooperer.org

Ecoute · Empathie

Accueil · Compréhension
Reformulation · Présence

12

cooperer.org

Ordre - conseil

Penser et décider à la place de l'autre... de ce que l'autre doit faire. Lui dire ce qu'il gagnerait à faire, voire lui imposer son point de vue et ses idées.

Evaluation

Juger, approuver ou désapprouver. Se poser en expert. Privilégier ses propres critères, ses propres valeurs... et les affirmer face à l'autre.

Interprétation

Ajouter ou supprimer des informations, faire des suppositions, voire transformer les paroles de l'autre pour les faire coller à sa propre grille de lecture.

Soutien - encouragement

Rassurer, consolider, dédramatiser... au risque de ne pas entendre ce que notre vit exprime, de ne pas le reconnaître, de le dénier.

Enquête - Investigation

Poser des questions pour récolter des informations, demander des précisions ... au risque d'orienter l'échange dans le sens que l'on veut.

Compréhension

Se taire, laisser l'autre parler librement, être présent, dans l'écoute active, accueillir ce qui est exprimé, reformuler. Valoriser les ressources de l'autre.

Directivité



Non-directivité

Utilisation

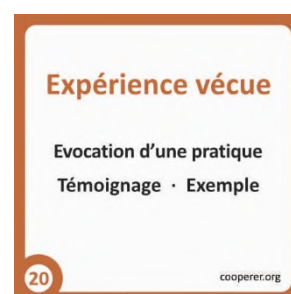
On observe certains chevauchements possibles entre ces attitudes. Par exemple, selon la forme de la question (ouverte ou fermée), une enquête sera plus directive qu'une attitude de soutien ou moins directive.

Par ailleurs, lorsque l'on pose une question, on peut manifester différentes attitudes. Ainsi, une question peut induire un conseil (« avez-vous essayé de faire ceci ? »). Elle peut véhiculer un jugement (« quelle idée vous a passé par la tête ? »). Elle peut exprimer une hypothèse de compréhension (« en quoi est-ce que cela ne serait pas plutôt dû à ceci... »). Une question peut se vouloir rassurante (« est-ce vraiment grave ? »). Et elle peut être formulée dans un but de compréhension (« qu'avez-vous ressenti ? »).

Conscientiser les attitudes relationnelles mobilisées a pour intérêt majeur de permettre la compréhension et la recherche des effets qui favorisent la communication. De manière générale, on peut associer certains effets plus ou moins souhaitables à chaque attitude, même si différents facteurs liés à la relation et au contexte peuvent nuancer ces effets. Dans une relation d'aide par exemple, le plus souvent, une attitude plutôt directive peut sécuriser, à court terme ; mais à long terme, elle rend l'autre dépendant.e et ne l'aide pas à développer ses ressources pour gérer ses difficultés et son insécurité.

	Effets positifs possibles	Effets négatifs possibles
Ordre Conseil	Apporte des solutions ou une direction lorsque l'intention est claire et partagée	Rend dépendant, empêche une prise de décision autonome Met en difficulté (conseil non sollicité)
Evaluation	Donne des repères	Génère un sentiment d'infériorité ou un besoin de se défendre, de se justifier de se cacher
Interprétation	Aide à la compréhension (si l'interprétation est pertinente)	Orienté ; provoque de l'incompréhension et un blocage (si l'interprétation n'est pas pertinente)
Soutien	Donne du courage face aux difficultés	Surprotège, déresponsabilise
Enquête	Favorise l'exploration, notamment dans une perspective d'explicitation et de réflexivité	Orienté, donne l'impression d'un interrogatoire
Compréhension	Favorise la prise de responsabilité, l'expression authentique, la mobilisation des ressources	Donne le sentiment que la personne qui écoute est d'accord et valide ce qui a été dit ou fait

Les six attitudes proposées par Porter ne couvrent pas l'ensemble des attitudes possibles. On peut par exemple évoquer le partage de feedback ou le témoignage d'un vécu comme correspondant à un autre type d'attitude (dans la mesure où il ne véhicule pas de conseils, d'évaluation, d'interprétation ou de soutien).



Porter a étudié particulièrement les attitudes dans le cadre d'un entretien (relation interindividuelle). La conscientisation des attitudes dans un entretien permet d'ajuster celles-ci pour favoriser une relation de coopération en fonction des objectifs visés.

Le travail sur les attitudes est utile de même dans l'accompagnement ou la facilitation d'un groupe ou d'une équipe : il aide à mobiliser une posture appropriée.

Suggestions d'activités

A) Pour aider la conscientisation des attitudes mobilisées

On peut utiliser les cartes no 7 à 12 pour apprendre à repérer les attitudes mises en œuvre. Cela peut se faire dans l'observation d'une communication ou après celle-ci, à travers un retour réflexif : « Quelles sont les attitudes relationnelles que j'ai mobilisées à différents moments de l'entretien ? Avec quelle pertinence ? Quelles attitudes est-ce que je privilégierais à tel ou tel moment si c'était à refaire ? » Il est également possible d'enregistrer un moment de communication pour y revenir ensuite.

L'utilisation des cartes offre de la souplesse dans l'appréciation des attitudes mobilisées, certains comportements pouvant relever de plusieurs attitudes.

Il peut être intéressant d'identifier des préférences, des tendances dans la mise en œuvre de certaines attitudes selon les situations.

Pour favoriser la réflexion sur les effets possibles de chaque attitude, on peut, dans un entretien, demander à l'autre personne un retour sur ses vécus (en lien avec différents moments de l'entretien). Dans le cadre d'une formation, cela peut être fait de manière systématique (par exemple dans un entraînement à l'entretien d'aide). Dans un autre cas, hors formation, le retour peut être demandé à l'issue de l'entretien.

B) Pour préparer et faciliter la conduite d'un entretien

Selon le type et les objectifs de l'entretien, différentes attitudes relationnelles seront mobilisées. Les cartes no 7 à 12 peuvent être utilisées pour préparer l'entretien de manière ajustée.

Dans un entretien d'accompagnement par exemple, on privilégiera l'écoute pour commencer, puis des questions ouvertes. En revanche, dans un entretien visant à remédier à un problème, on utilisera une approche plus directive, en donnant rapidement, une fois le contact établi, son appréciation de la situation afin que les attentes à l'égard de l'autre soient claires... avant de développer soutien et investigation pour aider à la résolution de problème.

C) Pour accompagner ou animer un groupe ou une équipe

De la même manière, les cartes peuvent être utilisées pour réfléchir à la posture que l'on développe dans un rôle de facilitation. Par exemple, on mobilisera une attitude plutôt non directive concernant les contenus travaillés afin de valoriser les ressources du collectif (en revanche, on pourra être plus directif sur le processus (soutien, recommandations, consignes).

Niveaux de communication selon Marshall Rosenberg

Voir : cooperer.org/communication-nonviolente (méthode 5)



Références

Rosenberg, Marshall B. (1999). *Les mots sont des fenêtres ou des murs*. Jouvence.

Leu, L. (2005). *Manuel de communication NonViolente*. Édition Jouvence.

Buts et principe général

Marshall Rosenberg a été un élève de Carl Rogers et il a développé la méthode de communication NonViolente. Celle-ci est bien connue. Elle a pour but de permettre de se relier efficacement à soi et à l'autre, en prenant pleinement conscience de ses propres sentiments et besoins et de ceux de l'autre.

Sa valeur réside particulièrement dans **la clarification des niveaux de communication**. Les risques de confusion sont notamment observables entre le niveau de l'observation (description des faits) et le niveau des pensées qui les colorent avec notre interprétation subjective.

Exemple : un enseignant dit : « *cet élève ne veut pas apprendre*. » Est-ce qu'il ne veut pas ou est-ce qu'il ne peut pas ? Mon comportement va être différent dans les deux cas !

Notre langage est truffé de jugements et d'interprétations alors que nous croyons décrire des faits.

Souvent lorsque l'on est frustré par exemple, on est envahi par des pensées de type jugement (il est irrespectueux... nul... méchant... incapable... de mauvaise foi...). Il n'est pas nécessaire de rendre transparentes nos pensées dans la communication car nous ne devons pas nous mettre d'accord sur notre « invention de la réalité » pour nous entendre avec les autres. Il importe en revanche de reconnaître et prendre en compte, autant que faire se peut, les émotions et les besoins (qui appartiennent à chacun.e et ne se « discutent » pas).

Marshall Rosenberg met en évidence le rôle important du langage et de l'usage des mots. Sa méthode est fondée sur la conviction que la nature humaine porte à développer des communications bienveillantes, mais que parfois, on se coupe de cette bienveillance. La communication non violente aide à redonner sa place à l'élan du cœur et à l'empathie.

La méthode ne consiste pas dans une simple écoute. Il s'agit surtout de parler de ce que l'on ressent en évitant de juger l'autre, ce qu'il ou elle dit et fait. Le premier principe de la communication NonViolente est de remplacer les jugements par une observation en décrivant la situation de manière aussi objective que possible.





Il n'y pas lieu d'adopter une manière particulière de parler ni de suivre des règles précises. Il s'agit davantage de conscientiser les niveaux de communication comme des repères et de favoriser dans un dialogue un partage dans l'authenticité et l'ouverture.

La méthode proposée requiert un apprentissage ainsi qu'une intention claire de favoriser la coopération.

Les quatre niveaux de communication que M. Rosenberg propose de privilégier correspondent à quatre registres de communication des cartes « communication » (numérotées 1, 2, 13 et 15). Ces cartes peuvent être utiles pour en développer la conscience et les mettre en œuvre de façon pertinente.

La méthode de communication NonViolente en résumé

(dans l'ordre des niveaux de communication le plus souvent utilisé pour favoriser la compréhension)

 <p>Fait « objectif »</p> <p>Information Observation</p> <p>1 cooperer.org</p>	<p>Ce qui s'est passé : décrire avec un maximum d'objectivité pour que chacun.e se retrouve dans la description (faire attention aux interprétations subjectives).</p>	<p>Par exemple : <i>Lorsque durant la séance, je ne t'entends pas t'exprimer dans l'équipe sur le sujet abordé et que tu en parles dans des « apartés » répétés entre ta voisine et toi...</i></p>
 <p>Ressenti · Emotion</p> <p>Crainte · Irritation Déception · Joie · Surprise</p> <p>2 cooperer.org</p>	<p>Ce que cela provoque en moi. Ce que je ressens dans la situation décrite.</p>	<p>Par exemple : <i>« Je me sens irrité du fait que tu ne nous en parles pas »</i></p>
 <p>Besoin</p> <p>Préoccupation Motivation · Intérêt</p> <p>13 cooperer.org</p>	<p>Lequel de mes besoins a été contrarié dans ce qui s'est passé ? Comment puis-je formuler ce besoin pour que l'autre l'entende ?</p>	<p>Par exemple : <i>« J'ai l'impression qu'il manque de transparence entre nous. Or, dans notre équipe, la transparence et la confiance sont très importantes pour moi. »</i></p>
 <p>Demande</p> <p>Requête · Sollicitation Attente · Invitation</p> <p>15 cooperer.org</p>	<p>Quelle demande puis-je faire à l'autre pour que mon besoin soit mieux satisfait ? (la demande n'est pas une exigence mais une manière de me positionner, de faire connaître aux autres où je me situe).</p>	<p>Par exemple : <i>Aussi je te demande d'entendre mon irritation et mon besoin de transparence et que tu me dises ce qu'il en est pour toi à cet égard afin que l'on trouve une solution ensemble. »</i></p>

Les pensées constituent un cinquième niveau de communication, mais il n'est pas toujours nécessaire de les exprimer pour développer une communication NonViolente.



Et il est souvent préférable de garder pour soi particulier les évaluations et les interprétations, en sachant qu'ils se forment inévitablement dans notre cerveau. S'ils peuvent être exprimés, il importe de les distinguer explicitement des observations (par exemple en disant que l'on exprime une impression, une appréciation subjective).

Utilisation

La méthode de Communication NonViolente peut être utilisée en premier lieu pour développer avec l'autre une expression authentique et favoriser une compréhension du message.

À cet effet, Marshall Rosenberg propose de développer la capacité à mobiliser les quatre niveaux de communication évoqués :

- *les observations* : s'en tenir aux faits concrets ;
- *les sentiments et émotions* : prendre la responsabilité de ses propres sentiments (« je me sens triste » ; parole en « je ») sans interpréter le comportement de l'autre ;
- *les besoins non satisfaits* : qui sont à la source de nos ressentis ; leur expression permet à l'autre de se relier (dans la mesure où les besoins sont communs à tous les êtres humains, même si leur expression peut différer) ; les besoins ne sont pas des préférences, mais des exigences en lien avec la vie : besoin d'autonomie, d'intégrité, d'interdépendance, de nourriture pour la survie physique, etc.
- *les demandes* : qui ne sont pas des exigences (de type « il faut ») et doivent être explicites, simples, claires et précises (demander à quelqu'un d'être attentif n'est pas suffisamment précis) ; une demande a de meilleures chances d'être entendue si elle est positive (exprimer ce que l'on veut et non ce que l'on ne veut pas) ; l'autre peut cependant ne pas y répondre positivement, il importe alors d'écouter ce qui l'empêche de faire ce qui est demandé.

La méthode peut aussi être utilisée pour recevoir un message de l'autre, l'écouter avec empathie de manière à favoriser le dialogue ; elle aide par exemple à demander des précisions lorsque les observations exprimées ne sont pas claires, à explorer les sentiments vécus et les besoins non satisfaits pour bien les comprendre.

Elle peut également servir à clarifier pour soi-même ce qui se passe en soi (perception de ses ressentis, besoins et demandes).

Le but consiste à reconnaître les besoins non satisfaits de chacun.e afin de communiquer avec les autres et non contre les autres.

Pour Marshall Rosenberg, « à partir du moment où les gens parlent de leurs besoins plutôt que des torts des autres, il devient beaucoup plus facile de trouver des moyens de satisfaire tout le monde. »

Suggestions d'activités

A) Pour aider la conscientisation et l'apprentissage des niveaux de communication

On peut utiliser les cartes pour apprendre à repérer les niveaux de communication. Cela peut se faire dans l'observation d'un moment de relation ou après celui-ci, à travers un retour réflexif.

Il peut être intéressant d'identifier des préférences, des tendances relativement au niveau de communication dans lesquels on s'exprime le plus souvent.

Les ouvrages sur la communication NonViolente proposent différents exercices pour l'approche de la méthode. Ceux-ci permettent par exemple de développer la capacité à différencier observations et évaluations (à partir d'échanges vécus ou sur la base d'une liste de phrases à apprécier). Ou d'identifier et d'exprimer ses sentiments ainsi que ses besoins. Ou encore de développer une écoute et des réponses empathiques.

B) Pour développer une confrontation bienveillante

Comment dire à quelqu'un que son comportement pose problème et être entendu (par exemple lorsqu'il ne respecte pas les règles convenues) ? On peut identifier la manière de s'y prendre à la fois la plus respectueuse et la plus efficace en s'inspirant de la méthode proposée par Marshall Rosenberg. Il propose de passer successivement par les quatre niveaux de communication énoncée à la page précédente (fait, ressenti, besoin, demande). Les cartes correspondantes peuvent être utilisées pour préparer un tel moment de communication.

C) Pour réguler des processus et la relation au sein d'un collectif

Dans un moment de régulation, il peut être utile de structurer les échanges en privilégiant les niveaux de communication proposés par Marshall Rosenberg. Un apprentissage de la méthode permet au collectif de s'appuyer sur des compétences pour ce faire.

Echelle d'inférence selon Chris Argyris et Peter Senge

Voir : cooperer.org/inference



Références

Faire les bons choix avec l'échelle d'inférence [2022] • Asana.
<https://asana.com/fr/resources/ladder-of-inference>

Senge, P. & Gauthier, A. (1991). *La cinquième discipline. L'art et la manière des organisations qui apprennent*. First Editions.

Buts et principe général

Chris Argyris a introduit en 1970 ce modèle (qui a été repris ensuite par Peter Senge) pour expliquer les processus de réflexion et les modèles mentaux mobilisés dans la communication et les actions humaines en général. Ces modèles mentaux sont comme des lunettes qui influencent les perceptions et la compréhension du monde, et partant la manière dont on prend des décisions et on agit.

Une inférence est un processus de raisonnement qui consiste à induire quelque chose, à passer d'une prémisse à une conclusion. Tout le monde fait des inférences, presque tout le temps. L'échelle d'inférence est une métaphore pour illustrer la manière dont on fonctionne. Chaque échelon représente une étape du processus de prise de décision, un niveau d'inférence.

L'échelle d'inférence met en évidence la manière dont nos perceptions, nos filtres, nos hypothèses conduisent à certaines conclusions bien particulières. Si nos suppositions, nos modèles mentaux nous permettent d'accélérer nos prises de décision... ils ont l'inconvénient de nous conduire parfois à décider et agir de manière erronée, sans respecter les faits.

Peter Senge (1991) donne l'exemple suivant : « *Je suis en train de faire une présentation devant un groupe de collègues. Tous semblent présents et alertes sauf Laurent qui est assis au bout de la table et qui a l'air de s'ennuyer à mort. Il détourne ses yeux sombres et porte la main à sa bouche. Il ne pose aucune question mais, au moment où j'ai juste terminé, il dit : « Je pense qu'on devrait demander l'avis de X » (qui n'est pas là aujourd'hui). Or, dans notre milieu, cela veut typiquement dire : « Passons à autre chose. » Tout le monde commence à être impatient de terminer la réunion. Il est évident que Laurent pense que je suis un incompetent - ce qui est vraiment dommage parce que mes idées sont exactement ce dont il aurait besoin. Maintenant que j'y pense, il n'a jamais aimé mes idées. Il est clair que Laurent est juste jaloux et assoiffé de pouvoir. C'est décidé, je ne vais plus chercher à l'aider en aucune façon, cela se retourne de toutes manières contre moi. C'est bien ennuyeux de ne pas pouvoir m'entendre avec lui, mais j'ai meilleur temps de m'en faire une raison. »*

Au fil du temps, des croyances sont développées qui tendent à être considérées comme des vérités et qui influencent les choix. Lorsque nous prenons des décisions fondées sur des croyances, nous risquons d'agir d'une manière qui les confirme. Nos croyances influencent quelles données seront sélectionnées la prochaine fois. Par exemple, plus je crois qu'une personne est malveillante, plus je renforce ma tendance à voir ses comportements malveillants. Chris Argyris et Peter Senge parlent de boucle réflexive.

La prise de conscience de nos inférences peut aider à lutter contre certains biais cognitifs et à éviter des malentendus, voire des cercles vicieux dans la communication.

Les différents niveaux de l'échelle d'inférence correspondent à des registres de communication des cartes « communication » (numérotées 1, 27, 9, 29, 17 et 33). Ces cartes peuvent être utiles pour développer la conscience des processus de réflexion mobilisés et pour les expliciter dans une relation.

L'échelle d'inférence en résumé

(selon les échelons proposés par Chris Argyris et Peter Senge : on « monte » les échelons de bas en haut)

<p style="text-align: center;">Action</p> <p>Concrétisation · Réalisation Geste · Acte · Mise en œuvre</p> <p>33 <small>cooperer.org</small></p>	<p><i>Décisions et actions</i></p> <p>On génère des actions en fonction de ce qu'on a inféré, des hypothèses faites et des croyances (actions qui ne s'appuient pas toujours sur des faits « objectifs »).</p>
<p style="text-align: center;">Valeurs · Croyance</p> <p>Cadre de référence Ethique · Sens · Boussole</p> <p>17 <small>cooperer.org</small></p>	<p><i>Croyances</i></p> <p>On adopte et/ou on renforce des croyances au sujet de la « réalité » (lesquelles influenceront nos perceptions et actions futures).</p>
<p style="text-align: center;">Appréciation</p> <p>Estimation · Comparaison Evaluation · Mesure</p> <p>29 <small>cooperer.org</small></p>	<p><i>Conclusions</i></p> <p>On tire des conclusions sur la situation. On élabore des évaluations basées sur les significations qu'on a données</p>
<p style="text-align: center;">Interprétation</p> <p>Hypothèse de compréhension Supposition · Problématisation</p> <p>9 <small>cooperer.org</small></p>	<p><i>Suppositions</i></p> <p>On ajoute du contexte aux « données » en se référant à des expériences passées. On leur attribue des significations (personnelles, culturelles). On fait des hypothèses, on privilégie certaines explications.</p>
<p style="text-align: center;">Affinité</p> <p>Préférence · Prédilection Tendance · Propension · Attirance</p> <p>27 <small>cooperer.org</small></p>	<p><i>Sélection - filtre</i></p> <p>On sélectionne des « données », certaines informations à partir des observations. On se concentre sur certains aspects (en fonction de préférences ou d'intentions).</p>
<p style="text-align: center;">Fait « objectif »</p> <p>Information Observation</p> <p>1 <small>cooperer.org</small></p>	<p><i>« Données » - expériences observables</i></p> <p>On observe les faits, la situation, ce qui se passe, ce qui nous entoure.</p>



Utilisation

L'échelle d'inférence ne donne pas de méthode toute faite pour la communication. Elle sert avant tout à vérifier son processus de réflexion et à lutter contre les biais inconscients dans les communications, les décisions et les actions que l'on met en œuvre. S'il est naturel de faire des inférences, le fait d'en être conscient permet d'ajuster la réflexion avant d'agir. Ainsi, on peut s'interroger :

- Comment est-ce que je suis capable de regarder les faits de manière objective ?
- Comment est-ce que je filtre les informations qui ne correspondent pas à ma vision ?
- Comment est-ce que je j'élabore des suppositions ? Comment correspondent-elles aux faits ?
- Comment est-ce que j'en tire des conclusions ? Est-ce que je les prends pour vraies ?
- Comment est-ce que mes croyances influencent mes perceptions ?
Comment est-ce que je forme ou je renforce mes croyances ?
- Sur quoi s'appuient mes décisions et mes actions ?

Le modèle peut aussi aider à expliciter ce qui se passe dans la communication. Il peut ainsi être utilisé au sein d'une équipe pour éclairer les processus de raisonnement et de décision mobilisée.

Suggestions d'activités

A) Pour aider la conscientisation des inférences développées

On peut utiliser les cartes pour identifier les éléments propres à chaque niveau dans notre processus de réflexion, et notamment comment on passe successivement d'un niveau à l'autre. Argyris propose dans ce but l'exercice dit de « la colonne de gauche ». Il consiste à noter, après un moment d'entretien, sur une feuille : dans la partie droite les propos exprimés et dans la partie gauche les inférences mobilisées.

B) Pour favoriser des relations saines en explicitant les inférences développées

Chris Argyris et Peter Singe proposent deux manières de faire.

1) Rendre son processus de pensée et de raisonnement plus transparent.

À cet effet, on peut par exemple :

- Faire état de ses suppositions et décrire les données qui y ont conduit
- Expliciter son raisonnement : « *voici comment j'en suis arrivé là...* »
- Expliquer le contexte de son point de vue
- Donner des exemples concrets de ce que l'on propose
- Essayer d'imaginer les perceptions que les autres peuvent avoir de ce que l'on dit
- Être ouvert à ce que les autres posent des questions relativement à son mode de pensée :
« *que pensez-vous de mon raisonnement ?* »
- Encourager les autres à apporter leur point de vue : « *avez-vous une façon de voir différente ?* »

2) Interroger les autres au sujet de leur processus de pensée et de raisonnement.

On peut par exemple chercher à situer sur l'échelle d'inférence où les autres en sont et découvrir à partir de quels faits s'élabore leur raisonnement. On peut leur demander, avec bienveillance et en explicitant préalablement son besoin de mieux comprendre :

- Quelles sont les données sur lesquels vous vous fondez ?
- Pouvez-vous m'aider à comprendre votre pensée ?
- Pouvez-vous reprendre les étapes de votre raisonnement ?
- Je me questionne ici sur votre supposition...

Principes de négociation gagnant - gagnant selon Roger Fisher et William Ury



Voir : cooperer.org/negociation et [cooperer/gestion-conflit](https://cooperer.org/gestion-conflit) (démarche 16)

Références

Fisher, R. Ury, W. & Patton, B. (2006). *Comment réussir une négociation*. Paris : Seuil.

Ury, W. (2006). *Comment négocier avec les gens difficiles*. Paris, Seuil.

Thomas, K. & Kilmann, R. (1974). *Conflict Mode Instrument*.

Thomas, K. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. London: Routledge and Kegan Paul.

Buts et principe général

Le modèle développé dans les années 80 par Roger Fisher et William Ury (appelé parfois modèle de Harvard) propose une manière de négocier qui permet à des personnes ou des parties de communiquer de façon à aboutir à une entente ou à une résolution de problème lors d'un différend ou d'un conflit.

Une bonne négociation est caractérisée, selon les auteurs, par :

- Son efficacité (qualité du résultat obtenu)
- Son efficience (rapport entre énergie investie et résultat)
- La qualité de la relation entre les partenaires

Pour arriver à de bons résultats, il s'agit d'être **résolu sur le contenu et conciliant dans la communication** avec les partenaires de la négociation. Fischer et Ury ont élaboré cinq principes fondamentaux qui permettent de réussir une négociation.

Ces principes concernent la coopération. D'une part, ils invitent à considérer que les parties en négociation sont avant tout des personnes et c'est le côté humain et relationnel qui permet d'aboutir ou d'échouer dans le processus de négociation. Ainsi, il y a lieu en particulier par ailleurs, de :

- construire une relation basée sur la confiance et l'acceptation réciproque
- reconnaître ses intérêts et ses besoins et les exprimer clairement (un besoin n'est pas une position ou une solution préconisée !)
- reconnaître les intérêts et besoins de l'autre partie et les accepter
- développer des représentations qui prennent en considération les besoins de chacun.e

Par ailleurs, ces principes proposent une démarche facilitant la recherche d'un accord durable. Ainsi, il s'agit notamment de :

- élargir le champ des possibles lors de la recherche de solutions
- s'attacher prioritairement aux solutions qui procurent un bénéfice mutuel
- faire tout d'abord l'inventaire des solutions puis passer au processus de décision
- chercher des critères objectifs qui soient le plus indépendants des intérêts subjectifs des parties

Les principes de négociation renvoient à des registres des cartes « communication » (numérotées 2, 13, 3, 26 et 17). Ces cartes peuvent être utiles pour développer les comportements efficaces dans une négociation et pour faciliter la gestion d'un différend dans un rôle de médiation.

Les principes de négociation gagnant – gagnant en résumé

(selon l'ordre proposé par Fisher et Ury dans leur présentation de ces principes, qui correspond par ailleurs pour les quatre premiers au déroulement d'une négociation)



Traiter séparément les contentieux personnels, les blessures réciproques et le contenu du différend

Bien souvent, les aspects émotionnels, de même que les perceptions subjectives et les problèmes que l'on a pour s'écouter, s'ils ne sont pas reconnus, clarifiés et « nettoyés », empêchent d'aborder efficacement le problème à résoudre.



Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions défendues par chaque partie

Les personnes se battent généralement sur des positions... qu'elles devront abandonner un jour ou l'autre. Démarche vaine. En revanche, elles peuvent rendre transparents leurs besoins et les faire valoir un maximum.



Imaginer, élaborer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision

Souvent les personnes en conflit sautent sur la première solution qui paraît acceptable. Il importe de prendre du temps pour rechercher un maximum de solutions avant d'en choisir une.



Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs élaborés durant la négociation

La solution choisie doit reposer sur des critères aussi objectifs que possibles. Si l'on veut un résultat durable, il faut éviter que les partenaires se mettent d'accord sur une solution inéquitable.



*Valoriser la coopération, la recherche d'une solution gagnant - gagnant
Élaborer avant la négociation sa meilleure solution de repli et viser mieux que celle-ci*

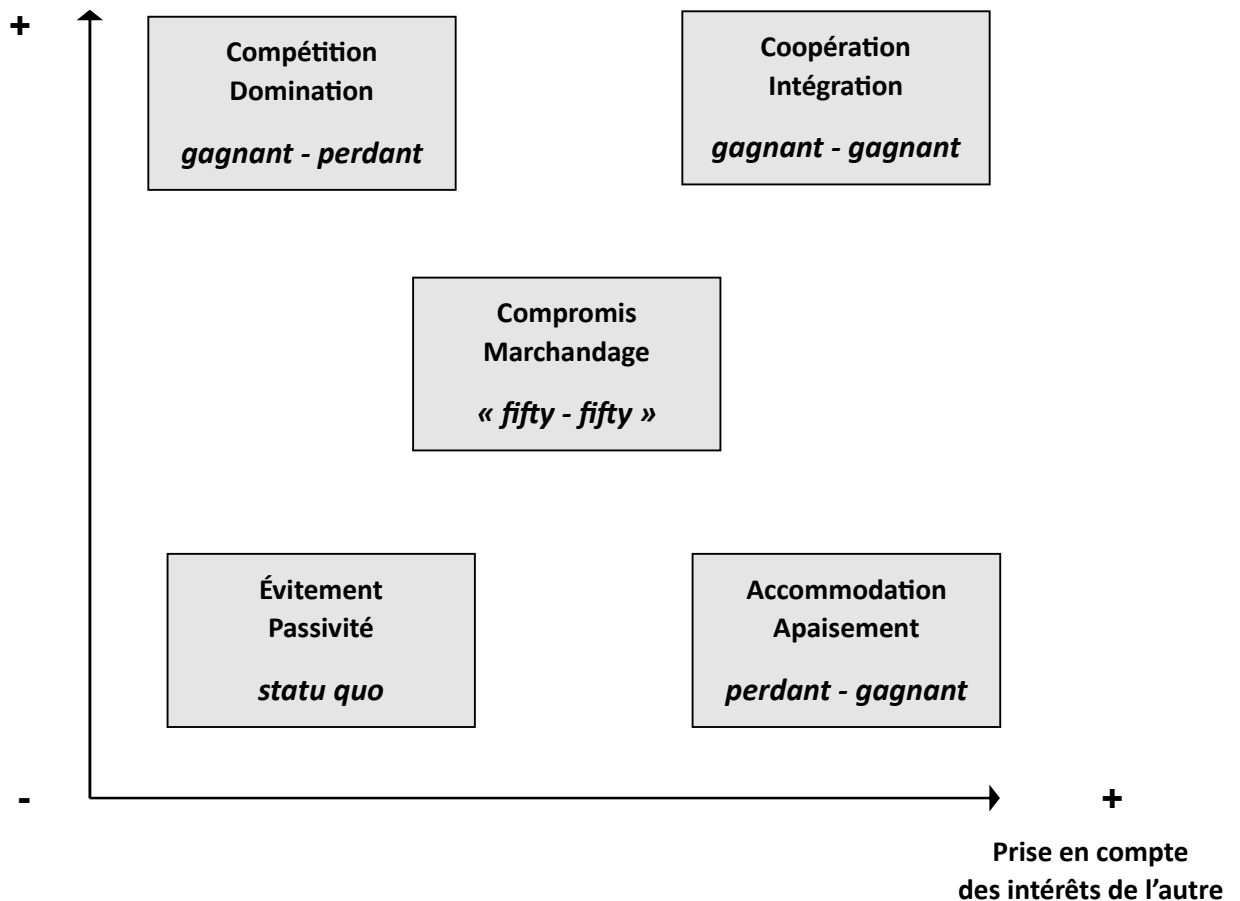
Le résultat d'une négociation peut être jugé positif s'il est clair, s'il est réalisable et si les deux parties sont gagnantes. Il importe de pouvoir mobiliser une solution de repli si la négociation échoue à trouver une solution gagnant-gagnant ou si la partie adverse refuse la négociation.

Utilisation

Les principes de négociation proposés par Fisher et Ury aident d'une part à se préparer pour une négociation et d'autre part à la conduire de manière efficace.

Ils s'inscrivent dans une approche de coopération face à un conflit. Thomas (1976) distingue cinq approches face à un conflit.

Affirmation de ses propres intérêts



Chaque approche face à un conflit comporte des avantages et des limites (voir cooperer.org/negociation).

L'approche de la coopération est la plus exigeante en termes de temps, énergie et travail de communication. Elle permet des solutions durables avec la satisfaction des besoins prioritaires de chaque partenaire

Les cartes peuvent aider à conscientiser les comportements liés à ces approches et être utilisées pour développer des processus de communication favorisant une négociation gagnant – gagnant (que l'on soit partie prenante d'une négociation ou que l'on soit dans un rôle de facilitation – médiation).

Suggestions d'activités

A) Pour réfléchir à ses propres comportements

Le questionnaire de Thomas et Kilmann (1973) permet d'identifier ses tendances à utiliser une approche ou une autre face à un désaccord ou un conflit (voir cooperer.org/questionnaire-conflit).

Il peut être utile également de réfléchir à sa propre manière de négocier en regard des principes de Fisher et Ury et des modalités de communication auxquelles ils renvoient.

B) Pour préparer une négociation

Le travail de préparation est essentiel pour réussir une négociation.

En premier lieu Il doit permettre à la fois de conscientiser ses propres besoins et intérêts et de se décentrer pour envisager ceux de l'autre... en vue de découvrir ultérieurement des intérêts communs.

On réfléchira ensuite :

- aux options possibles pour satisfaire les intérêts prioritaires présents
- aux critères pour garantir une équité
- à des alternatives à la négociation si un accord est impossible
- aux processus de communication à favoriser : risques d'incompréhension à prévenir, manières constructives de formuler les propositions, moyens d'améliorer la relation
- à un (ou des) déroulement(s) possible(s) pour la négociation

C) Pour mener une négociation gagnant - gagnant

Le modèle de Harvard propose de définir tout d'abord le cadre ainsi que les règles et les valeurs avec lesquelles la négociation sera menée ou facilitée. Puis il s'agit de mobiliser successivement *les principes proposés par Fisher et Ury*, avec les registres de communication correspondants (voir également cooperer.org/demarches, démarche 16).

- Définir : - les partenaires impliqués
- la nature du problème / conflit
- Clarifier : - les zones d'autonomie
- la plage de négociation
- les règles du jeu
- Ouvrir le dialogue, s'informer, écouter
S'exprimer clairement et en respectant l'autre
- *Séparer les questions de personnes et de fond*
Reconnaître le rôle des perceptions et émotions
- Suivre les étapes d'une démarche de résolution créative de problème
- Rechercher : - *les besoins et intérêts sans se fixer sur les positions*
- *un large éventail d'options / idées de solution*
- des solutions gagnant - gagnant
- Choisir : - un accord équilibré (aspects gain et relation)
- *des critères objectifs pour les décisions*

Dialogue versus débat selon Deborah Flick



Voir : cooperer.org/dialogue et cooperer.org/echange-dialogue (démarche 14)

Références

Flick, D. (1998). *From Debate to Dialogue: Using the Understanding Process to Transform Our Conversations*. Orchid Publications

Ellinor, L. & Gerard, G. (1998). *Dialogue. Rediscover the transforming power of conversation*. John Wiley.

Marchand, M.-E. (2019). *Vivre en dialogue à l'ère du texto*. Presses de l'Université de Laval.

Buts et principe général

Deborah Flick, parmi d'autres auteurs, propose des repères pour développer une culture du dialogue comme une alternative au débat. Si elle souligne que le processus de discussion « conventionnels » peut être utile dans des buts et des contextes spécifiques (par exemple pour décider rapidement d'un choix entre deux ou trois propositions), elle relève combien l'habitude de chercher à avoir raison en argumentant et en critiquant, sans s'intéresser à comprendre vraiment d'autres points de vue, peut être limitant.

Elle invite à développer la capacité à mobiliser une approche, non de discussion - débat, mais de compréhension qui nourrit une relation de dialogue.

Les avantages sont nombreux. Par exemple :

- *dans une relation individuelle*, cette capacité permet de garder le lien avec quelqu'un avec lequel on est en conflit et de communiquer entre personnes qui ont des positions différentes, voire opposées ;
- *dans un collectif*, elle donne la possibilité de construire une coopération dans laquelle la diversité est reconnue, une variété de points de vue est explorée et les potentialités créatives sont actualisées de manière optimale ;
- *dans une organisation*, cette capacité permet de développer une culture ouverte à explorer les possibilités et à s'adapter à la complexité environnante et aux multiples changements.

Développer un dialogue requiert plusieurs éléments, qui ne sont pas si faciles à mettre en œuvre. Le premier d'entre eux est sans doute l'écoute empathique. Une écoute active va de pair avec la capacité à suspendre ses idées, son avis pour aller à la rencontre d'autres points de vue. Il importe également que l'on puisse s'exprimer de manière authentique (ce qui nécessite sécurité et confiance) et que l'on soit ouvert.e à explorer, voire questionner ses propres façons de voir les choses.

Si l'on accueille ce que les autres personnes partagent, cela ne signifie pas que l'on est forcément d'accord avec elles. Cela indique que l'on privilégie à un moment donné, dans un contexte spécifique, une pluralité de perspectives, la recherche de compréhension (des autres et de soi) et que l'on va porter son attention à tout ce qui traverse la conversation et qui peut en émerger.

L'aménagement d'un espace de dialogue, la présence d'une personne capable de faciliter le processus et le développement de compétences et de repères s'avèrent souvent utiles, voire nécessaires.

Les principes favorisant le dialogue, comme ceux présents dans une discussion - débat, renvoient à des registres des cartes « communication » (voir page suivante). Ces cartes peuvent être utiles pour développer les comportements correspondants à chacune des deux approches.

Les principes du dialogue (versus débat) en résumé

Dialogue

Ecoute · Empathie

Accueil · Compréhension
Reformulation · Présence

12 cooperer.org

Ecouter en accueillant tout ce que dit l'autre sans jugement ni interprétation

Feed-back

Résonance · Echo
Perception en retour

19 cooperer.org

Apporter un reflet, un vécu, sans être dans la réaction ou la critique

Apprentissage

Prise de conscience
Introspection · Découverte

23 cooperer.org

Etre curieux de ce que l'on peut apprendre, des différents points de vue et perspectives possibles

Questionnement

Exploration · En quête
Curiosité · Consultation

11 cooperer.org

Poser des questions de manière ouverte, pour clarifier et approfondir sa compréhension, s'intéresser au vécu de l'autre sans chercher à mettre en avant ses propres préférences

Métaréflexion

Mise en perspective
Recul · Synthèse

6 cooperer.org

Apporter son point de vue comme un point de vue parmi d'autres, sans chercher à le défendre ou l'imposer ni vouloir montrer les aspects discutables du point de vue de l'autre

Discussion - débat

Interprétation

Hypothèse de compréhension
Supposition · Problématisation

9 cooperer.org

Avis négatif

Evaluation d'inconvénients
ou de risques · Désaccord

5 cooperer.org

Connaissance

Acquis · Savoir
Notion

24 cooperer.org

Affinité

Préférence · Prédilection
Tendance · Propension · Attirance

27 cooperer.org

Argumentation

Discussion · Justification
Opposition · Controverse

30 cooperer.org

Le dialogue vise une compréhension, un apprentissage en commun, habité par l'ouverture sur différentes perspectives.

Le débat vise la défense d'un point de vue, la mise en avant et l'évaluation de « la bonne » perspective.

Utilisation

Les repères proposés entre autres par Deborah Flick permettent de réfléchir aux modalités de communication que l'on veut favoriser. Il s'agit de distinguer les situations dans lesquelles le dialogue est indiqué et celles dans lesquelles une discussion - débat est à privilégier.

- Est-ce que l'on veut communiquer pour explorer la nature d'un problème ou d'un défi auquel on est confronté ?
- Ou est-ce que l'on veut communiquer pour décider rapidement d'une action à mener ?

Le dialogue valorise une approche divergente, ouvrant sur de multiples perspectives.

La discussion cherche quant à elle une convergence, la définition d'une position ou d'un choix unique.

Si le dialogue est souvent difficile à construire et qu'il est, par exemple dans les réunions, souvent réduit, on constate que les résultats souffrent fréquemment d'un manque d'élargissement de la vision. On pense que l'on n'a pas le temps pour dialoguer. Or le temps que l'on a consacré au dialogue est souvent regagné au moment de la décision, qui est facilitée par la compréhension partagée des enjeux de la situation. Le dialogue procure par ailleurs un sentiment de compréhension mutuelle qui satisfait des besoins humains fondamentaux.

Les habitudes acquises contribuent également à ce que la discussion prenne souvent le dessus.

Tant au niveau individuel que collectif, l'utilisation de repères facilite l'apprentissage et le développement du dialogue. Les cartes « communication » peuvent être utilisées à cet effet.

Suggestions d'activités

A) Pour aider la conscientisation du dialogue

On peut utiliser les cartes correspondantes pour apprendre à repérer quand on se trouve dans quelle conversation (discussion ou dialogue). Cela peut se faire dans l'observation d'une communication ou après celle-ci, par un retour réflexif. Il est également possible d'enregistrer un moment de communication pour y revenir ensuite. On peut analyser également la pertinence de l'approche privilégiée et ce qui a fait que nous choisissons l'une ou l'autre (ou que l'on glisse de l'une à l'autre).

Il peut être intéressant d'identifier des préférences, des tendances selon les situations et les personnes avec lesquelles on se trouve.

B) Pour développer le dialogue dans une relation individuelle ou dans un collectif

Il peut être utile de partager et concerter les repères proposés afin de définir des espaces de dialogue dans lesquels on s'efforce de respecter certaines « règles ».

Par exemple :

- Acceptation : suspendre et éviter les jugements autant que possible
- Curiosité : écouter, chercher à comprendre plutôt que persuader
- Sincérité : parler de son expérience, en sachant qu'elle est subjective
- Exploration : se questionner, aller à la découverte d'autres points de vue

On peut également convenir d'une démarche favorisant la prise et la circulation de la parole dans une approche de dialogue. Avec par exemple un ou deux tours de table pour commencer qui permette(nt) d'écouter chacun.e (voir cooperer.org/demarches, démarche 14).

Ces repères et les cartes « communication correspondantes peuvent aussi servir à une personne chargée de faciliter des conversations dans une approche de dialogue.

Cycle d'apprentissage expérientiel selon David Kolb



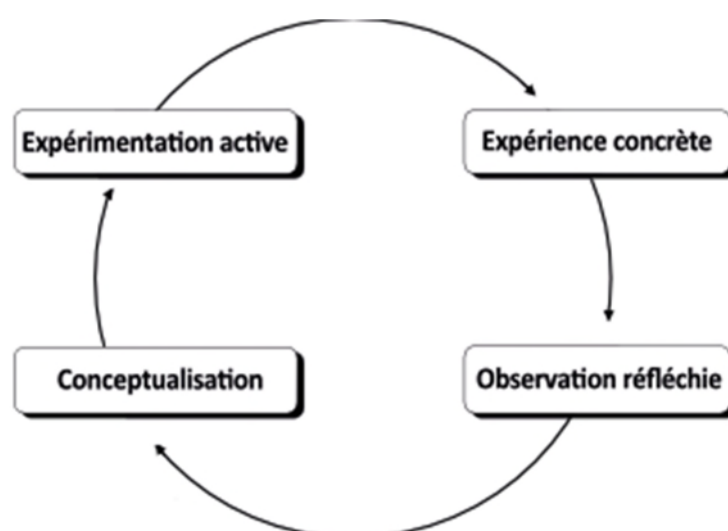
Voir : cooperer.org/apprentissage-expérientiel

Référence

Kolb, D. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Buts et principe général

David Kolb considère l'expérience comme la source de l'apprentissage et un élément clé dans un processus global qui correspond à un cycle qui peut être découpé en quatre étapes :



- Choisir et vivre une activité (une séance de travail, un exercice, etc.)
- Développer les observations et réflexions (récolte d'observations (sans évaluation) suivie d'échanges réflexifs)
- Conceptualiser, mettre en perspective, généraliser (synthèse et modélisation, qui peut s'appuyer ou non sur des concepts)
- Mettre en application (élaboration de nouvelles idées pour la pratique future --> expérimentation)

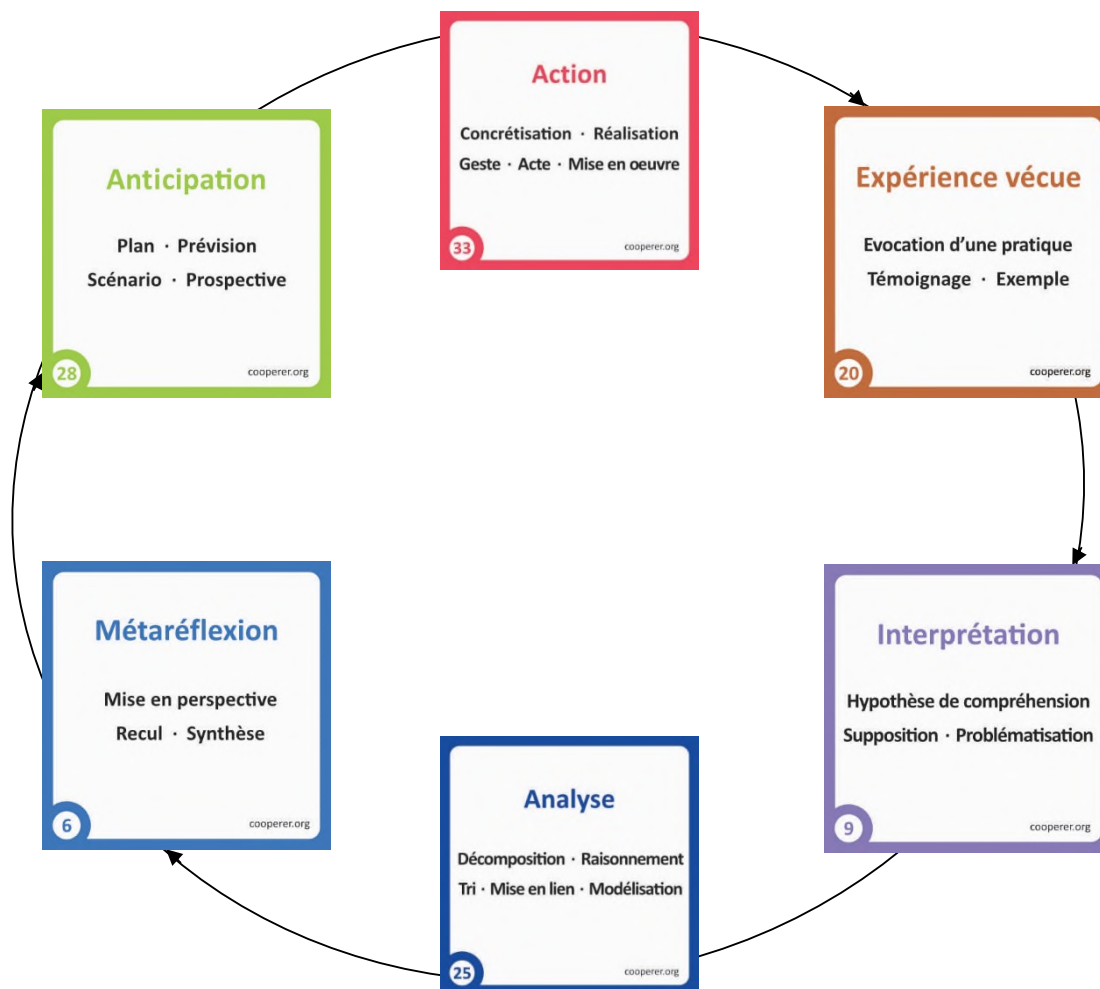
Dans cette perspective, si l'expérience a un rôle essentiel dans l'apprentissage, elle ne suffit pas, individu ou un collectif développe ses compétences à partir de l'expérience lorsqu'il se donne les moyens de récolter des observations sur ses activités et d'y réfléchir (idéalement avec d'autres personnes) puis de modéliser ce qu'il en ressort et d'expérimenter dans l'action. Toutes les étapes sont nécessaires, chacune d'entre elles alimente la suivante. Il est possible de suivre le cycle depuis n'importe quel point d'entrée.

Les organisations reconnaissent de plus en plus ce processus comme nécessaire pour le développement des compétences des responsables par exemple, qui sont confrontés de manière récurrente à de nouveaux défis. Elle favorise ainsi des espaces d'accompagnement et de réflexion en lien avec la pratique et les réalités professionnelles. Dans la formation également, on tend à activer ce cycle d'apprentissage en intégrant l'expérience des apprenants et en leur proposant des mises en situations et en actions.

Chaque étape du cycle mobilise des activités qui peuvent être mises en correspondance avec des registres des cartes « communication » (voir page suivante).

Le cycle d'apprentissage expérientiel en résumé

(principaux registres mobilisés)



L'attention portée à l'expérience vécue permet de problématiser et de formuler des hypothèses de compréhension. L'analyse se développe dans un premier temps sur les éléments concrets vécus, puis dans un deuxième temps dans une perspective plus conceptuelle (métaréflexion). Dans l'étape d'expérimentation, les éléments de compréhension développés peuvent par exemple être testés selon une démarche qui peut être plus ou moins planifiée.

Utilisation

L'apprentissage de démarches et compétences complexes telles que la coopération, la mobilisation de changements, le développement projet, etc. gagnent à s'inscrire dans le cycle expérientiel. On peut en distinguer deux formes principales :

- dans le quotidien, sur le terrain : chaque jour nous donne l'occasion de nombreuses expériences de coopération ; il s'agit dès lors de pouvoir développer la réflexion sur l'expérience, idéalement, avec les personnes avec lesquelles se déploie la coopération ; à cet effet, il est nécessaire de prévoir des temps dédiés et il peut être utile de s'appuyer sur des grilles de lecture par exemple ;
- dans un temps prévu spécifiquement pour la formation : des activités telles que les jeux de rôle, les jeux coopératifs, les mises en situation, des entraînements pratiques, etc. permettent d'initier ou d'activer le cycle d'apprentissage.

David Kolb a par ailleurs étudié la manière dont les personnes s'investissent dans chaque étape du cycle. Il a observé que chaque personne éprouve certaines préférences. Il en a déduit quatre styles d'apprentissage :

Divergent : préfère l'expérimentation et la réflexion sur cette expérimentation ; apprécie apprendre par l'expérience, est intéressé.e par les gens.

Assimilateur : préfère l'observation réfléchie de l'expérience et sa conceptualisation ; aime créer des modèles théoriques, est intéressé.e particulièrement par les idées et les concepts.

Convergent : préfère la conceptualisation et la possibilité d'expérimenter ; apprécie la résolution de problème et les applications pratiques d'idées.

Accommodateur : préfère la construction d'hypothèses et l'expérimentation de ces hypothèses ; utilise les « essais et erreurs » pour résoudre un problème (plutôt qu'élaborer un plan) ; est à l'aise avec les autres.

Sur cette base, différents travaux ont été menés pour élaborer un questionnaire sur les préférences de style d'apprentissage et pour développer l'efficacité et l'individualisation des pratiques de formation (pour davantage de détails, voir :

https://wiki.telug.ca/wikimedia/index.php/Apprentissage_exp%C3%A9rientiel).

Suggestions d'activités

Une personne seule peut vivre les quatre étapes du cycle, mais cet apprentissage sera plus riche si l'expérience est vécue collectivement, de manière à ce qu'un partage enrichisse la réflexion, la conceptualisation et l'expérimentation active.

Pour aider l'étape d'observation réfléchie

Selon le contexte, il peut être intéressant de mobiliser des ressources spécifiques. Par exemple, on peut filmer le temps d'activité afin de développer ensuite des observations et réflexions plus fines. On peut également donner un rôle d'observation à des personnes choisies, qui pourront ensuite, mettre en commun ce qu'elles ont observé. Ainsi, dans une formation, on peut prévoir deux sous-groupes dans des rôles distincts (qui pourront être échangés pour une autre activité).

Annexe

Liste des cartes « communication » en lien avec les modèles et méthodes évoqués

<p>Fait « objectif »</p> <p>Information Observation</p> <p>1 <small>cooperer.org</small></p>	<p>Six chapeaux de la pensée cooperer.org/chapeaux-pensee</p> <p>Communication NonViolente cooperer.org/communication-nonviolente</p> <p>Echelle d'inférence cooperer.org/inference</p>
<p>Ressenti · Emotion</p> <p>Crainte · Irritation Déception · Joie · Surprise</p> <p>2 <small>cooperer.org</small></p>	<p>Six chapeaux de la pensée cooperer.org/chapeaux-pensee</p> <p>Communication NonViolente cooperer.org/communication-nonviolente</p> <p>Principes de négociation gagnant-gagnant cooperer.org/negociation</p> <p>Emotions cooperer.org/emotions</p>
<p>Idée nouvelle</p> <p>Proposition Contribution créative</p> <p>3 <small>cooperer.org</small></p>	<p>Six chapeaux de la pensée cooperer.org/chapeaux-pensee</p> <p>Principes de négociation gagnant-gagnant cooperer.org/negociation</p> <p>Créativité cooperer.org/creativite</p>
<p>Avis positif</p> <p>Evaluation de plus-values ou d'opportunités · Accord</p> <p>4 <small>cooperer.org</small></p>	<p>Six chapeaux de la pensée cooperer.org/chapeaux-pensee</p>
<p>Avis négatif</p> <p>Evaluation d'inconvénients ou de risques · Désaccord</p> <p>5 <small>cooperer.org</small></p>	<p>Six chapeaux de la pensée cooperer.org/chapeaux-pensee</p>
<p>Métaréflexion</p> <p>Mise en perspective Recul · Synthèse</p> <p>6 <small>cooperer.org</small></p>	<p>Six chapeaux de la pensée cooperer.org/chapeaux-pensee</p> <p>Dialogue cooperer.org/dialogue</p> <p>Cycle d'apprentissage expérientiel cooperer.org/apprentissage-experientiel</p> <p>Métaréflexion cooperer.org/meta</p>

Liste des cartes « communication » en lien avec les modèles et méthodes évoqués

<p style="text-align: center;">Instruction</p> <p style="text-align: center;">Consigne Ordre</p> <p style="text-align: center;">7 cooperer.org</p>	<p>Attitudes relationnelles cooperer.org/attitudes</p>
<p style="text-align: center;">Conseil</p> <p style="text-align: center;">Suggestion Recommandation</p> <p style="text-align: center;">8 cooperer.org</p>	<p>Attitudes relationnelles cooperer.org/attitudes</p> <p>Conseil cooperer.org/conseil</p>
<p style="text-align: center;">Interprétation</p> <p style="text-align: center;">Hypothèse de compréhension Supposition · Problématisation</p> <p style="text-align: center;">9 cooperer.org</p>	<p>Attitudes relationnelles cooperer.org/attitudes</p> <p>Echelle d'inférence cooperer.org/inference</p> <p>Cycle d'apprentissage expérientiel cooperer.org/apprentissage-experientiel</p> <p>Hypothèses et problématisation cooperer.org/hypotheses</p>
<p style="text-align: center;">Soutien</p> <p style="text-align: center;">Aide · Encouragement Quittance valorisante</p> <p style="text-align: center;">10 cooperer.org</p>	<p>Attitudes relationnelles cooperer.org/attitudes</p>
<p style="text-align: center;">Questionnement</p> <p style="text-align: center;">Exploration · En quête Curiosité · Consultation</p> <p style="text-align: center;">11 cooperer.org</p>	<p>Attitudes relationnelles cooperer.org/attitudes</p> <p>Dialogue cooperer.org/dialogue</p> <p>Questionnement cooperer.org/questionnement</p>
<p style="text-align: center;">Ecoute · Empathie</p> <p style="text-align: center;">Accueil · Compréhension Reformulation · Présence</p> <p style="text-align: center;">12 cooperer.org</p>	<p>Attitudes relationnelles cooperer.org/attitudes</p> <p>Dialogue cooperer.org/dialogue</p> <p>Écoute cooperer.org/ecoute</p>

Liste des cartes « communication » en lien avec les modèles et méthodes évoqués

<p style="text-align: center;">Besoin</p> <p style="text-align: center;">Préoccupation Motivation · Intérêt</p> <p>13 cooperer.org</p>	<p>Communication NonViolente cooperer.org/communication-nonviolente</p> <p>Principes de négociation gagnant-gagnant cooperer.org/negociation</p> <p>Besoin et motivation cooperer.org/besoin</p>
<p style="text-align: center;">Intention · But</p> <p style="text-align: center;">Aspiration · Souhait · Désir Espoir · Rêve · Défi</p> <p>14 cooperer.org</p>	<p>Intention et but cooperer.org/intention</p>
<p style="text-align: center;">Demande</p> <p style="text-align: center;">Requête · Sollicitation Attente · Invitation</p> <p>15 cooperer.org</p>	<p>Communication NonViolente cooperer.org/communication-nonviolente</p> <p>Demande et attente cooperer.org/demande</p>
<p style="text-align: center;">Représentation</p> <p style="text-align: center;">Point de vue · Perspective Façon de penser · Opinion</p> <p>16 cooperer.org</p>	<p>Communication NonViolente cooperer.org/communication-nonviolente</p> <p>Représentation cooperer.org/partage-representations</p>
<p style="text-align: center;">Valeurs · Croyance</p> <p style="text-align: center;">Cadre de référence Ethique · Sens · Boussole</p> <p>17 cooperer.org</p>	<p>Principes de négociation gagnant-gagnant cooperer.org/negociation</p> <p>Echelle d'inférence cooperer.org/inference</p> <p>Valeurs et croyance cooperer.org/valeurs</p>
<p style="text-align: center;">Etat d'esprit</p> <p style="text-align: center;">Humeur · Disposition Etat d'âme</p> <p>18 cooperer.org</p>	<p>État d'esprit cooperer.org/etat-esprit</p>

Liste des cartes « communication » en lien avec les modèles et méthodes évoqués

<p style="text-align: center;">Feed-back</p> <p style="text-align: center;">Résonance · Echo Perception en retour</p> <p>19 cooperer.org</p>	<p>Attitudes relationnelles cooperer.org/attitudes</p> <p>Dialogue cooperer.org/dialogue</p> <p>Feed-back cooperer.org/feed-back</p>
<p style="text-align: center;">Expérience vécue</p> <p style="text-align: center;">Evocation d'une pratique Témoignage · Exemple</p> <p>20 cooperer.org</p>	<p>Attitudes relationnelles cooperer.org/attitudes</p> <p>Cycle d'apprentissage expérientiel cooperer.org/apprentissage-experientiel</p>
<p style="text-align: center;">Image</p> <p style="text-align: center;">Métaphore · Symbole Analogie · Figure</p> <p>21 cooperer.org</p>	<p>Image et métaphore cooperer.org/metaphore</p>
<p style="text-align: center;">Intuition</p> <p style="text-align: center;">Vision · Emergence Illumination</p> <p>22 cooperer.org</p>	<p>Intuition cooperer.org/intuition</p>
<p style="text-align: center;">Apprentissage</p> <p style="text-align: center;">Prise de conscience Introspection · Découverte</p> <p>23 cooperer.org</p>	<p>Dialogue cooperer.org/dialogue</p> <p>Apprentissage et prise de conscience cooperer.org/apprentissage</p>
<p style="text-align: center;">Connaissance</p> <p style="text-align: center;">Acquis · Savoir Notion</p> <p>24 cooperer.org</p>	<p>Connaissance cooperer.org/connaissance</p>

Liste des cartes « communication » en lien avec les modèles et méthodes évoqués

<p style="text-align: center;">Analyse</p> <p>Décomposition · Raisonement Tri · Mise en lien · Modélisation</p> <p>25 cooperer.org</p>	<p>Cycle d'apprentissage expérientiel cooperer.org/apprentissage-experientiel</p> <p>Analyse cooperer.org/analyse</p>
<p style="text-align: center;">Critère · Repère</p> <p>Élément pour faire un choix Indicateur · Principe · Fondement</p> <p>26 cooperer.org</p>	<p>Principes de négociation gagnant-gagnant cooperer.org/negociation</p> <p>Choix et décision cooperer.org/choix-decision</p>
<p style="text-align: center;">Affinité</p> <p>Préférence · Prédilection Tendance · Propension · Attirance</p> <p>27 cooperer.org</p>	<p>Echelle d'inférence cooperer.org/inference</p> <p>Affinité et préférence cooperer.org/preferences</p>
<p style="text-align: center;">Anticipation</p> <p>Plan · Prévision Scénario · Prospective</p> <p>28 cooperer.org</p>	<p>Cycle d'apprentissage expérientiel cooperer.org/apprentissage-experientiel</p> <p>Scénario et plan d'action cooperer.org/scenario</p>
<p style="text-align: center;">Appréciation</p> <p>Estimation · Comparaison Evaluation · Mesure</p> <p>29 cooperer.org</p>	<p>Attitudes relationnelles cooperer.org/attitudes</p> <p>Echelle d'inférence cooperer.org/inference</p> <p>Appréciation cooperer.org/appreciation</p>
<p style="text-align: center;">Argumentation</p> <p>Discussion · Justification Opposition · Controverse</p> <p>30 cooperer.org</p>	<p>Argumentation cooperer.org/argumentation</p>

Liste des cartes « communication » en lien avec les modèles et méthodes évoqués

<p>Consentement</p> <p>Assentiment · Acceptation Acquiescement · Affiliation</p> <p>31 <small>cooperer.org</small></p>	<p>Consentement cooperer.org/consentement</p>
<p>Choix</p> <p>Décision · Sélection Position · Résolution</p> <p>32 <small>cooperer.org</small></p>	<p>Choix et décision cooperer.org/choix-decision</p>
<p>Action</p> <p>Concrétisation · Réalisation Geste · Acte · Mise en oeuvre</p> <p>33 <small>cooperer.org</small></p>	<p>Echelle d'inférence cooperer.org/inference</p> <p>Cycle d'apprentissage expérientiel cooperer.org/apprentissage-experientiel</p> <p>Action cooperer.org/action</p>
<p>Silence</p> <p>Tacite · Implicite · Non dit Non-agir · Inexprimé</p> <p>34 <small>cooperer.org</small></p>	<p>Silence cooperer.org/silence</p>
<p>Association</p> <p>Apposition · Rapprochement Lien · Rebond · Parallèle</p> <p>35 <small>cooperer.org</small></p>	<p>Association et apposition cooperer.org/association-apposition</p>