



L'Ecole de Taijiquan & Qigong
de la HAUTE SAMBRE

L'art de bien communiquer

VIVRE ENSEMBLE

Communication sans violence

Gestion humaine d'une équipe

Valeurs humaines

Qualités du référent et du coach

Information recueillie par
Jean-Louis Ballant

Version 10.05.2018

www.taiji-hts.be

Mises à jour et ajouts :

- Ajout 21/06/2017 rubrique 4.1 : les valeurs des 3 religions monothéistes
- Ajout 15/03/2018 rubrique 2.8 : le message affectueux et le message doux
- Ajout 10/05/2018 rubriques 5.3 et 5.4 : le langage non-verbal et la qualité du coach

***Nous sommes tous destinés à devenir des leaders
A un moment donné, il est nécessaire
de donner son savoir, de partager ses expériences,
de coacher les inexpérimentés.***

Table des matières

1.	La communication.....	5
1.1	Définition et qualités d'une bonne communication	5
	Définition	5
	Qualités de la communication.....	5
1.2	L'importance de bien communiquer	6
	La carte du monde.....	7
	Obstacles à la communication	7
2.	Communication non violente	10
2.1	La personne efficace	10
2.2	Etablir des objectifs personnels	11
2.3	Définir qui a le problème	12
2.4	L'autre a un problème : l'écoute active	15
	Technique de l'écoute active	15
	L'écouter en « écoute active »	19
2.5	J'ai un problème : messages TU et JE	22
	Le message TU.....	22
	Une confrontation constructive.....	23
	Le message JE.....	24
2.6	Les besoins et conflits de besoins	25
	Les besoins.....	25
	Résolutions des conflits de besoins.....	25
2.7	Les valeurs et collisions de valeurs.....	28
	Les valeurs	28
	Résolution des collisions de valeurs	31
2.8	Les messages apaisants	32
	Le message assertif et la réaction autoritaire	32
	Les messages thérapeutiques affectueux, doux, recadrants	34
3	Leadership et gestion humaine.....	36
3.1	Le pouvoir.....	36
	Types de pouvoir.....	36
	Relations entre les différents types de pouvoir	36
3.2	Les approches du leadership	37
	Dimensions considération – structuration.....	37
	La grille « managériale » de Blake et Mouton.....	37
	Le leadership situationnel	39
3.3	Le comportement du leader.....	41
	Le leader face au non leader	41
	Comment agit un leader ?	43
4.	Les valeurs humaines	44
4.1	Les valeurs des 3 religions monothéistes.....	44
4.2	Les principes de vie (Zen, Yoga, Taijiquan).....	47
4.3	Les vertus universelles ou valeurs philosophiques	49
5.	Qualités du référant et du coach.....	52
5.1	Qualités particulières du parent	52
5.2	Qualités particulières de l'enseignant	52

L'autorité respectueuse et respectée en confiance	52
Le leader non sectaire	53
La non-allégeance (de l'incorruptible)	53
La fiabilité et la motivation des référents	54
5.3 Le langage non verbal	54
5.4 Le coaching	56
6. Conclusion	57

Tous les arts recherchent l'excellence et toutes réalisations humaines, aussi petites soient-elles, peuvent se transformer en arts véritables.

L'artiste se réalise petit à petit par de petites prises de conscience successives suivies de changements de modes de pensée et de comportements.

Je dédie ce document au Ministère de l'éducation nationale, aux Associations visant une spiritualité collective digne du XXI^e siècle, aux responsables des religions monothéistes, aux enseignants et aux adolescents en cours de scolarité.

Ce document comprend les 3 situations les plus fréquentes de la vie sociale :

- Communication non violente : pour les relations d'égalité sans autorité (femme, mari, famille, amis, connaissances)
- Leadership et gestion humaine d'une équipe : pour les relations hiérarchisées avec les autorités (politique, religion, enseignement, entreprise, police, foyer parental, etc.)
- Communication avec soi-même : pour les relations avec soi-même (valeurs humaines)

L'idéal dans nos relations se situe loin, très loin de ce que nous pouvons chacun atteindre ou réaliser. Nous faisons tous des erreurs, c'est bien humain. Nous en ferons encore et toujours. Personne n'échappe à cette règle, pas même les saints et les prophètes. Nous trainons toujours tous, comme des boulets, nos vilains défauts éducationnels (petite enfance), génétiques (ADN) et karmiques (notre tempérament et notre âme). La vie nous offre l'occasion de purifier notre âme au cours des renaissances successives.

Notre mission à tous est de prendre conscience petit à petit de nous-mêmes et de notre relation avec l'environnement. Et bien sûr, à apprendre à aimer toujours mieux le monde vivant (humain, animal, végétal, minéral, cosmique) et à admirer la grandeur de la Nature.

Aimer ne veut cependant pas dire être l'ami de tous, car il est impossible d'être l'ami de ses ennemis !

En ce qui concerne la **communication non violente**, le texte qui suit est principalement tiré de la méthode de communication non violente de Thomas Gordon.¹

En ce qui concerne le **leadership**, le texte est tiré principalement d'un cours de Gestion humaine édité par AGESOC Charleroi. D'autres passages du texte sont extraits d'internet. D'autres encore ont été développés par moi ; ils seront reconnus facilement par le spécialiste en gestion humaine.

En ce qui concerne les **valeurs humaines**, le texte est tiré principalement d'internet.

Très bonne lecture.

¹ Parents efficaces, du Dr Thomas Gordon www.ecoledesparents/.be www.universitedepaix.org

1. LA COMMUNICATION

Si la communication n'était pas si importante, César n'aurait certainement pas fait construire 85000 km de chaussées romaines. Pourtant, la communication restera toujours un large débat.

Qui parle n'apprend rien, mais qui parle a besoin de partager !

Une personne dite difficile (qui est sur son registre émotionnel et non pas sur le registre raisonnable) a toujours quelque chose à nous dire !

Qui parle n'est pourtant pas assuré d'être compris. Pour être entendu et compris, l'écouter doit déceler le registre (la fréquence) du message adopté par celui qui se confie. Une émotion n'est pas raisonnable ; inutile donc de raisonner une personne envahie par ses émotions. Une valeur n'est pas non plus émotionnelle ; inutile de faire part d'émotions à une personne submergée spirituellement. Parler avec son cœur (chaleur humaine, empathie, compassion), avec ses sentiments (joies, peurs), avec son intuition (ressenti, sensations) sont des approches spécifiques dans la communication.

1.1 Définition et qualités d'une bonne communication

Définition

Dès que deux personnes se trouvent en présence l'une de l'autre, elles communiquent.

Communiquer, c'est échanger un message avec quelqu'un. Ce message peut avoir différentes formes : une parole, un geste, un sourire, un silence ...

Montrer ne pas vouloir parler à quelqu'un est aussi une manière de communiquer avec lui.

En général, il n'y a pas de difficultés pour exprimer et obtenir ce que l'on souhaite. Mais parfois, les choses se passent mal. Et dans ces circonstances, communiquer n'est plus aussi facile.

Dans une communication, il y a un émetteur et un destinataire. Et ce dernier devient récepteur si le message aboutit. Le message est codé (écrit, parole, geste) et suit un canal (air, papier, TV, téléphone ...). Il contient une quantité d'informations (renseignement, instruction, question, ordre, donnée objective, sentiments ...). Communiquer prend quatre ou cinq formes importantes : demander, recevoir, donner, refuser, remercier (gratitude).

Qualités de la communication

Dans un groupe, le temps consacré à la communication devrait normalement augmenter avec le niveau hiérarchique, les responsabilités, le souci des autres.

Ces communications sont forcément verticales et horizontales. Quant à la qualité de la communication, elle dépend de la qualité des protagonistes (tempérament, éducation, formation).

La circulation de l'information dans l'entreprise ou au sein d'une famille est aussi importante que la circulation du sang dans l'organisme vivant. Une bonne communication signifie un bon climat, peu d'erreurs, peu d'efforts inutiles, peu de malentendus, peu de querelles.

Tout dysfonctionnement dans la communication coûte en temps, en stress, en inefficacité (argent), en déficit d'affection et de chaleur humaine.

Si tout le monde a appris à l'école à parler, à entendre, à écrire et à lire, très peu ont appris à adresser des messages de qualité et à écouter !

Qualité des messages émis

Communiquer signifie faire passer un message à autrui. La réponse qu'il nous donne dépend de sa compréhension de notre message. Si la réponse n'est pas celle attendue, nous en sommes responsables. A nous d'adapter notre message, car l'échec en communication n'existe pas. Chaque situation devient une source d'apprentissage qui permet de nous développer en modifiant notre comportement et notre communication.

Un bon message **contient des redondances**, c'est-à-dire des répétitions. Dans l'exemple grammatical suivant « les garçons », le pluriel est renseigné deux fois. La redondance permet de s'assurer que le message sera bien reçu, sans sous-entendus, sans ambiguïté. Mais la redondance est parfois gênante ou impossible (durée, style télégraphique, message chiffré).

Un bon message **doit être efficace**, c'est-à-dire mis à la portée du récepteur du message. Les exemples sont fréquents : lettre envoyée à une adresse erronée, émission sur une radio peu écoutée, diagnostic donné en jargon médical, écriture illisible, etc.

Un bon message **est clair et vrai** afin de réduire les risques d'interprétations fautives et de sentiments négatifs. Le contenu du message n'est pas suffisant. Sur le plan psychologique, il y a le ton utilisé (Tiens, Dupont m'a dit bonjour), le moment (cela fait 6 mois et il me dit enfin « bonjour »), le statut (M.L. est un patron humain qui sait nous voir), le canal utilisé (il pourrait avoir le courage de le dire en face au lieu d'envoyer sa secrétaire).

Dans l'exemple « Qu'est-ce que tu bois ? », le message peut marquer :

- un reproche (tu bois trop !)
- l'admiration (quelle capacité !)
- l'offre aimable d'un verre (que puis-je t'offrir ?)
- la curiosité (qu'as-tu dans le verre ?)

Un malentendu ou un conflit peut ainsi naître d'un mauvais décodage du message, comme c'est le cas quand le contremaître dit : « Tu es certain d'avoir bien compris, Joseph ? » et que Joseph répond : « Bien entendu, j'ai compris, chef ! » alors qu'il pense :

- Soit « il me prend pour un crétin »
- Soit « même si je n'avais pas compris, je ne dirais rien. Il serait trop content. »
- Soit « il me fait comprendre que j'ai le droit de ne pas avoir tout compris ».

Un bon message **renvoie un feed-back** qui vérifie s'il a porté ses fruits :

- S'il a été reçu (1^e stade) : bien reçu ! ; voulez-vous répéter ?
- S'il a été compris (2^e stade) : je vois ce que vous voulez dire ; je ne comprends pas
- S'il a été accepté (3^e stade) : j'accepte ; je ne suis pas d'accord.

Un bon message **est cohérent au niveau du langage corporel**. Le message est cohérent lorsqu'il n'y a pas de contradiction entre les 3 manières de s'exprimer qui sont les mots, l'intonation et le langage corporel. Le sens d'un message passe pour 7 % par les mots, 38 % par l'intonation et 55 % par le langage corporel.

Nous pouvons ainsi dire « Ce travail est nul » de mille façons différentes.

1.2 L'importance de bien communiquer

Les messages de solutions

Ces messages enlèvent toute responsabilité à l'autre personne
tentent de placer l'autre sous son contrôle
communiquent à l'autre : tu es un incapable pour résoudre ton problème.

01 Commander, diriger, donner des ordres

Exemple : Fais cela

Réaction (démission) : « C'est vous le patron »

02 Menacer, avertir, mettre en garde

Evoquer le pouvoir que l'on a ; prévenir l'autre des conséquences qu'on lui imposera

Exemple : La prochaine fois ... sinon ...

Réaction (coupure de l'info) : j'aurais mieux fait de me taire

03 Faire la morale, prêcher, faire la leçon

Dire à quelqu'un ce qu'il devrait faire>

Exemple : On doit ...

Réaction (indifférence) : « voilà la leçon de morale »

04 Conseiller, donner des suggestions ou solutions

Dire à l'autre comment résoudre son problème

Exemple : Yaka

Réaction (rancœur) : « il a facile à dire »

05 Argumenter, expliquer, persuader par la logique

Tenter d'influencer l'autre par des faits, des arguments contraires par la logique, de l'information ou ses opinions personnelles.

Exemple : il n'y a pas 36 solutions

Réaction (humiliation) : « il me prend pour un con »

Les messages dévalorisants

Ces messages attaquent de plein front la valeur et l'intégrité de l'autre personne
communiquent : « il y a quelque chose qui ne va pas chez toi : il faut corriger ça ».

06 Juger, critiquer, désapprouver, blâmer

Porter des jugements négatifs sur l'autre, l'évaluer négativement

Exemple : vous n'avez pas à ... Réaction (rancœur) : « salaud »

07 Complimenter, louer, approuver, évaluer positivement

Manipuler l'autre en le flattant ou en lui promettant une récompense

08 Ridiculiser, humilier, dire des noms

Faire en sorte que l'autre se sente ridicule, stupide. Lui accoler une étiquette, le cataloguer.

Exemple : c'est malin, vous êtes fier de vous ? Réaction (démission) : « ça m'apprendra »

09 Interpréter, psychanalyser, diagnostiquer

Dire à l'autre quels sont ses vrais motifs ; analyser le pourquoi de ses actes et de ses paroles ; lui faire sentir qu'on a découvert son jeu.

Exemple : « ca va, je sais ce que vous aller me dire ...

Réaction (perte de confiance) : « avec quoi il vient »

10 Rassurer, sympathiser, consoler, soutenir

Amener l'autre à se sentir mieux ; lui faire oublier ses sentiments pénibles, ses malaises ; tenter de faire disparaître les sentiments de l'autre ; nier l'importance de ses sentiments (déli, non-dit)

Exemple : « on n'y peut rien » Réaction (fatalisme) » : « Haaa ... »

11 Enquêter, questionner, interroger.

Rechercher les raisons, les motifs, les causes ; chercher à obtenir plus d'informations pour résoudre le problème de l'autre.

Les messages d'esquive

Ces messages sous-estiment ou nient l'importance des sentiments, besoins, valeurs de l'autre.

Disent : « tes sentiments sont ridicules, oublie-les donc ! »

12 Esquiver, distraire, faire de l'humour, divertir

Amener la personne sur un autre sujet, l'entraîner hors du problème, fuir soi-même la communication, distraire l'autre, le taquiner, faire de l'humour, repousser le problème.

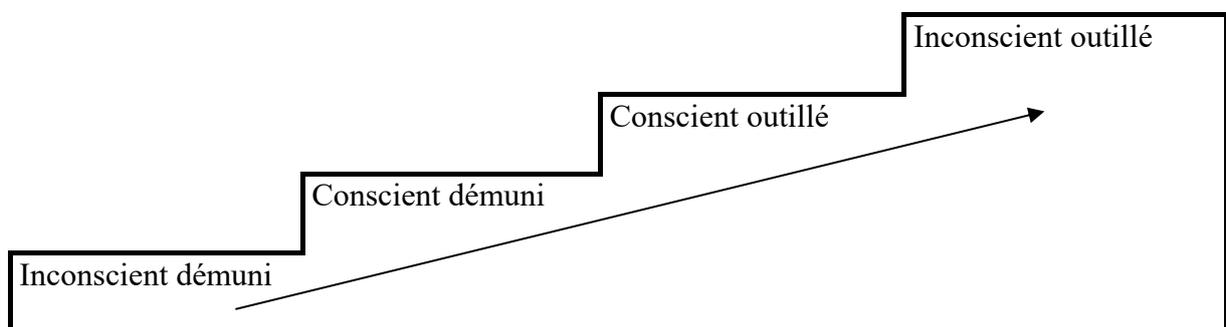
2. COMMUNICATION NON VIOLENTE

Le texte ci-après est une synthèse de la méthode « Parents efficaces » du Dr Thomas Gordon. Certains passages sont repris des ouvrages de Jacques Salomé.

2.1 La personne efficace

<u>établi des objectifs personnels</u>	pour satisfaire ses besoins importants (problèmes personnels – zone d’inacceptable)
<u>défini qui a le problème</u>	(lui ou moi)
<u>écoute</u>	pour que l’autre puisse parler (jusqu’au bout et le plus facilement possible)
<u>parle</u>	pour que l’autre puisse comprendre
<u>résout les conflits</u>	sans gagnant, ni perdant
<u>manifeste ses valeurs</u>	pour que l’autre puisse évaluer

Stades de l’apprentissage



2.2 Etablir des objectifs personnels

Les objectifs s'inspirent directement des événements quotidiens vécus par vous-mêmes ou par votre enfant (par exemple).

On y traite aussi des situations les plus banales :

- Tes souliers traînent sous le divan
- C'est l'heure du coucher
- Je t'aime

Inscrivez dans le tableau ci-dessous les améliorations que vous aimeriez apporter à vos relations familiales. Comme parent, vous vivez certainement des problèmes avec votre ou vos enfants.

Lesquels aimeriez-vous résoudre plus efficacement ?

Peut-être, entrevoyez-vous des problèmes futurs que vous désirez prévenir de suite ?

Décrivez ces problèmes et difficultés dans les espaces ci-dessous.

1	
2	
3	
4	
5	

2.3 Définir qui a le problème

L'acceptable et l'inacceptable

Nous pouvons repérer dans la relation à l'autre les zones **ACCEPTABLE** et **INACCEPTABLE**

Quand nos besoins sont satisfaits ACCEPTABLE

Quand mes besoins ne sont pas satisfaits : INACCEPTABLE

LE RECTANGLE

DE COMPORTEMENT

Nom de la personne :

Zones d'acceptation

Zone d'inacceptation

Puis, nous pouvons définir : **Qui a le PROBLEME ?**

Quand mes besoins ne sont pas satisfaits : J'ai le problème

Quand ses besoins ne sont pas satisfaits : l'autre a le problème

Et cela peut basculer, au cours de la communication.

Nous ne sommes pas constants dans nos besoins, nous avons des points sensibles.

Et l'autre aussi !

Nous ne sommes pas obligés d'avoir les mêmes besoins que l'autre, d'être d'accord sur tout.

Vos sentiments

1) Regardez la liste des sentiments. Ils sont regroupés selon les 4 grands sentiments de base. Soulignez ceux qu'il vous arrive d'éprouver.

2) Puis regardez l'ensemble et faites les totaux par colonne:

- Quels sentiments de base dominant ?
- Que se dégage-t-il de l'ensemble ?
- Y a-t-il des sentiments que vous hésitez à vous reconnaître ?
- Sont-ils masqués par d'autres sentiments ?

PEUR	COLERE	TRISTESSE	JOIE
Anxieux	Fâché	Apathique	Affectueux
Timoré	Contrarié	Honteux	Agréable
Modeste	Amer	Abattu	Confortable
Désorienté	Enervé	Ennuyé	Enthousiaste
Confus	Envieux	Vaincu	Exubérant
Craintif	Furieux	Déprimé	En harmonie
Fourbe	Renfrogné	Désespéré	Chanceux
Défensif	Hostile	Détaché	Libre
Emotif	Affamé	Découragé	En communion
Faible	Hystérique	Dégoûté	Amical
Effrayé	Jaloux	Embarassé	En forme
Coupable	Mesquin	Vide	Bon
Harcelé	Insatisfait	Humilié	Reconnaissant
Démuni	Sous-pression	Blessé	Heureux
Humble	Qui proteste	Inadéquat	Amoureux
Inhibé	Provoqué	Isolé	Gai
Agité	Rancunier	Léthargique	Plein d'espoir
Perdu	Révolté	Malheureux	Ravi
Nerveux	Choqué	Négligé	Intense
Paniqué	Suffisant	Nostalgique	Allègre
Pessimiste	Excité	Rejeté	Joyeux
Chancelant	Sauvage	Triste	Aimé
Plein d'appréhension	Mécontent	Sot	Merveilleux
Tendu	Trompé	Affligé	Tendre
Angoissé	Trahi	Désolé	En sympathie
Timide	Détesté	Fatigué	Optimiste
Incertain	Frustré	Laid	Passionné
Coincé	Dur	Blessé	Décontracté
Troublé	Critique	Inintéressant	Satisfait
Dévalorisé	Agacé	Mal à l'aise	Chaleureux

TOTAUX :

PEUR

COLERE

TRISTESSE

JOIE

3) Les quatre sentiments de base correspondent souvent aux quatre postions de vie.

2.4 L'autre a un problème : l'écoute active

Technique de l'écoute active

Erreurs fréquentes en écoute

Sur écouter

**Ajouter
Devancer
Analyser
Amplifier**

sous écouter

**Omettre
Retarder
Répéter
Atténuer**

L'écoute passive consiste à se taire et à garder le silence.

L'écoute active montre que l'on écoute attentivement et que l'on cherche à comprendre. Cette attitude d'ouverture et de respect dispose le confident à se confier davantage.

Pour pratiquer l'écoute active, plusieurs attitudes sont observées :

- La synchronisation
- L'acquiescement
- Les silences
- L'écho
- La reformulation (feed-back)
- Les questions ouvertes
- La synthèse

La synchronisation

Il s'agit d'accorder notre façon de communiquer avec celle de l'autre.

Nous adoptons quasiment la même position physique ou posture (assise, debout, ...) ; la même intonation de la voix (ton, rythme) et le même vocabulaire (mots).

En nous synchronisant, nous créons une relation de proximité favorable.

L'acquiescement

Acquiescer de la tête, faire « HUM » ou « oui, oui » encourage l'autre à parler davantage. Cela lui montre que vous continuez à bien l'écouter.

Les silences

Lorsque le confident a fini de parler, attendez quelques secondes avant de parler à votre tour. Ce moment donnera l'occasion à votre interlocuteur de fournir des informations complémentaires, s'il le souhaite. Cela vous permet aussi de réfléchir avant de répondre.

L'écho

La technique de l'écho consiste à répéter les derniers mots de l'interlocuteur.

Exemple : « J'en ai marre de ses injustices »

« Des injustices ? »

« Oui, il vient encore de décider ... »

Elle consiste aussi à répéter les mots importants.

Exemple : « Je me plains de devoir faire tous les travaux ingrats »

Qu'entends-tu par devoir ? Tous ? Des travaux ingrats ?

La reformulation et le feed-back

L'écouté a besoin de savoir que son interlocuteur se montrera digne de ses confidences.

Ses paroles sont crédibles et importantes à ses yeux. Il attend que son interlocuteur donne toute l'importance voulue à ses paroles. Il attend d'être pris très au sérieux.

- Il ne désire pas parler pour faire du vent, il attend qu'un changement puisse s'opérer grâce à ses confidences, et peu importe d'où viennent les secours, pourvu qu'il ne soit pas jugé négativement.

- Sa manière de parler est la sienne et vaut bien une autre, même si des écarts par rapport à la réalité, aux faits, lui semble le moyen pour s'exprimer. Il attend parfois d'être compris par des messages émis au 2^e degré, exprimés avec sous-entendus, comportant des non-dits. Il attend beaucoup ou trop d'intuition de la part de l'écoutant. Il attend que l'autre devine ...

La présomption (ou l'intuition) permet parfois à l'écoutant de deviner grâce à des indices parfois ténus, pauvres, peu nombreux.

Répéter le message pour s'assurer qu'il est bien compris

Vous me dites que

Si j'ai bien compris ... tu ...

Pour résumer, voici ce que tu me dis : ... Est-ce bien cela ?

Tu cherches à me faire comprendre que ...

Tu voudrais que je ...

Tu attends de moi que je ...

Témoigner de son écoute en reflétant le vécu de la personne

Tu as besoin, tout simplement, de me dire ceci

C'est dur pour vous de ... parce que, si j'ai bien compris,

C'est lourd à porter, à assumer, pour vous, je crois, quand ... Est-ce bien comme cela ?

Je vois que vous êtes bien triste, ça ne va pas trop bien aujourd'hui. Et c'est bien cet événement ... qui en est la source.

Si j'ai bien compris

Vous êtes triste, en colère, inquiet, non assuré, parce que ...

Vous vous sentez triste à l'idée de ...

Vous aimez ... Vous n'aimez pas Vous aimeriez tant que ...

Vous avez besoin de clarifier la situation, de trouver plus de temps pour vous, d'avoir un endroit personnel, de vivre dans un endroit plus calme, etc. ok ?

J'ai l'impression que vous ...

Les questions ouvertes

Les **questions fermées** ferment le dialogue. Elles **invitent l'autre personne à prendre une décision sur le champ**, en supposant qu'elle a déjà réfléchi longuement sur le sujet pour pouvoir répondre sans hésiter.

Ces questions fermées réclament une réponse définitive du type :

- **oui ou non – ok ou pas d'accord –**
- **c'est comme on veut - c'est bon ainsi - je m'en fou.**

Les questions fermées peuvent convenir ou passer comme acceptables quand les interlocuteurs ne parlent pas de leurs propres souffrances ou quand la question ne met pas en cause la personne qui se confie.

Les questions fermées ne conviennent pas

- quand la réponse est trop importante pour la personne interrogée
- quand la personne interrogée est en souffrance

Dans ce cas, la personne n'a pas l'occasion de s'exprimer sur sa souffrance ou son souci.

- quand la personne interrogée est à protéger (personne âgée, personne malade, etc.)

Dans ce cas, la personne peut vivre une pression psychologique supplémentaire

Très souvent, c'est le genre de questions que nous posons sans en prendre conscience. Exemples :

- Est-ce que cette épreuve est vécue par toi de façon douloureuse ? - **Oui.**
- Comment te sens-tu ? - **Bien**
- Vas-tu envisager quelque chose pour en sortir ? - **Peut-être. J'y pense.**
- Acceptez-vous de ... ? Etes-vous d'accord de ... ? - **Non**

Les **questions ouvertes invitent l'écouté à s'exprimer librement**. Elles permettent à l'écouté de se découvrir et de se laisser découvrir par l'autre (l'écoutant). Elles lui permettent de trouver la meilleure solution pour lui ou de nuancer ses propos pour se faire bien comprendre.

La pratique des questions ouvertes est difficile à acquérir. Pour y parvenir, il est nécessaire de s'entraîner pendant des mois à poser des questions qui invitent à se confier et dont la réponse ne sait pas être un simple oui ou non.

Questions qui proposent de mettre des mots sur un vécu qui a été peut-être refoulé, où le non-dit ou le déni a été la règle jusqu'à présent.

- Qu'est-il arrivé ? Raconte une fois ...

Questions qui proposent de mettre des mots sur les sentiments et les émotions

- Parle-moi de ta tristesse, ou de cette peur, ou de ta colère ?
- Qu'est-ce qui se passe en toi ?
- Qu'est-ce qui te fait penser à cela ?
- Qu'éprouves-tu, ou qu'as-tu éprouvé quand ...
- Qu'est-ce qui vous rend le plus triste (en colère) ? (quand l'émotion est manifestement présente)
- Qu'est-ce qui vous manque le plus ?
- Qu'est-ce qui vous préoccupe le plus ?
- Comment vivez-vous les choses ?
- De quoi avez-vous le plus peur ?

Questions qui proposent de mettre des mots sur les besoins non satisfaits (pyramide de Maslow)

- De quoi as-tu besoin vraiment aujourd'hui ?
- Comment vous sentez-vous frustrés ?
- Qu'est-ce qui te manque pour être heureux ?
- Qu'est-ce qui t'empêche d'être heureux ?

Questions qui proposent de nuancer sa réponse avant de se décider

- Que penses-tu de chacune des solutions qui s'offrent à toi ?
- Comment vois-tu les choses ?
- Que préfères-tu comme solution et pourquoi ?
- quels sont les POUR et les CONTRE de chaque solution possible ?

Questions qui incitent à l'action et à prendre ses responsabilités :

- A quelles méthodes de résolution de ce genre de problème as-tu pensé ? Explique pourquoi ...
- Comment penses-tu aborder (ou résoudre) le problème ? Par étape ...
- Que vas-tu faire ? Aujourd'hui et puis ensuite ...
- Dis-moi ce que tu aimerais changer et pourquoi ? Dans l'ordre ...
- Penses-tu que te faire aider par un spécialiste serait une solution possible ? Dis m'en plus ...
- Penses-tu que tu pourrais trouver de l'aide dans un groupe d'entre-aides dont les membres sont arrivés à résoudre un problème similaire ? Comment

La synthèse

Il s'agit d'une reformulation qui résume l'essentiel de tout ce que l'interlocuteur a voulu dire.

-, « En somme, tu es venu me voir pour me dire trois choses : 1) 2) 3) est-ce bien cela ?

L'autre : « Ben oui, en gros, c'est cela ».

Cette technique permet de vérifier que rien n'a été oublié. Cela permet aussi de mettre de l'ordre dans les propos de l'autre qui peuvent avoir été confus, vagues, etc.

Pièges de l'écoute active

- 1) L'écouté renvoie à l'écouteur la responsabilité de trouver une solution
→ **Ne pas répondre à sa place !**
 - qu'est-ce que tu ferais à ma place ? Je n'y vois pas clair.
 - connais-tu la solution ? qu'est-ce que tu pourrais faire ?
- 2) L'écouté s'écarte du présent, en parlant du passé ou du futur
→ **Revenir au présent !**
 - au mois de juin, je n'irai plus à l'école
 - encore dernièrement, voilà ce qui m'est arrivé avec lui
- 3) L'écouté parle d'une troisième personne (absente)
→ **Revenir à la personne en face**
 - mon frère est plus heureux
- 4) L'écouté s'offre un débordement émotionnel (colère - larmes de tristesse aiguë)
suivant le cas,
→ **différer l'écoute** puis réagir soit en refusant toute empathie,
→ **être affectueux et chaleureux** (donner de la chaleur humaine en prenant la main, ou en prenant dans les bras).

L'écoutant en « écoute active »

Caractéristiques d'aide

Empathie

Acceptation

Authenticité

Auto-empathie

L'écouté va émettre des messages probablement agressifs vis-à-vis :

- de l'écoutant, en rapport avec une ou plusieurs valeurs partagées par l'écoutant
- de la Société, ou d'une personne proche d'elle

L'écoutant doit faire abstraction de son égo et accepter les messages tout venants, sans commentaires, sans jugements, en les considérant réellement comme étant le ressenti de l'écouté et dont la teneur doit en être respectée.

L'écoutant, pour pouvoir accepter l'écoute sans se charger négativement d'émotions non dites, doit considérer les paroles agressives comme l'expression de la fragilité mentale de l'écouté.

Les débordements émotionnels (colères verbales ou physiques - peurs excessives - tristesses larmoyantes sans fin, etc.) font également partie de cette expression.

L'auto-empathie s'exprime généralement par un discours (monologue) intérieur, à voix basse :

Discours intérieur

- Je sais qu'il n'a pas raison de se comporter de cette manière, et je me sens aujourd'hui encore suffisamment fort pour faire l'effort de l'écouter et d'essayer de l'aider à résoudre son problème.
- il lui est encore impossible pour l'instant de réagir autrement devant cette situation
- il dit cela parce qu'il a peur de ...
- il réagit ainsi parce qu'il n'a pas compris que
- je pourrais me sentir agressé, mais je sais que ce qu'il fait est l'expression de ... Je lui dirai quand même que je me suis senti agressé pour qu'il comprenne un jour ... et qu'il puisse ainsi changer.

Empathie

L'empathie nécessite un oubli total de soi et une disponibilité complète vis-à-vis de l'autre.

L'empathie, c'est se mettre à la place de l'autre. Elle s'acquiert par des exercices répétés, réguliers, fréquents consistant à encourager l'écouté à en dire davantage, sans risque pour lui de le regretter par la suite. (Voir rubrique 2.8)

Le problème de l'empathie est que l'écoutant commet souvent l'erreur de croire qu'il peut se mettre mentalement à la place de l'autre sans bien le connaître. Dans ce cas, il ne fait que se mettre, lui, à la place de l'autre dans sa situation, mais il ne se met pas du tout dans la peau de l'autre.

Pour pouvoir se mettre dans la peau de l'autre, il est nécessaire de le connaître de mieux en mieux :

- quant à ses réactions générales face à des situations courantes : mentalités régionales ou locales
- quant à ses réactions personnelles, propres à sa personnalité, à son tempérament
- quant à ses réactions particulières, héritages de son vécu heureux ou malheureux, et qui peuvent être réactivées de façon aléatoire de manière plus ou moins aiguë.

Il y a plusieurs sortes d'empathie (**lire mon ouvrage : « Etude de la personnalité - les six corps invisibles »**). En résumé, répondre à son interlocuteur de manière empathique, sans risque de le choquer ou de le blesser, revient à lui répondre dans le registre de son message. La grande tendance, surtout chez les hommes, est de répondre en raisonnant, en restant logique, en voyant l'aspect intellectuel.

S'il est sur son registre sensoriel, répondre au sujet de son ressenti (ce qu'il voit, sent, entend, ...);

S'il est sur son registre émotionnel, répondre au sujet de l'émotion qu'il vit sur le moment;

S'il est sur le registre affectif, répondre au sujet de ses besoins, désirs, aspirations, frustrations;

S'il est sur le registre mental, répondre au sujet de ses sentiments, interprétations, pensées;

S'il est sur le registre intellectuel, facile !

Témoigner sa compassion, son empathie, sa chaleur humaine

Je comprends que tu aies mal

Je vois que tu en es très heureuse

Ah, bon ! Est-ce possible ?

Quand même ...

Cà doit être bien lourd à supporter

Quel bonheur de vivre un tel parcours

Cela doit être difficile à vivre.

Cela doit être très excitant, très motivant

J'ai mal pour toi.

Je m'associe à ton bonheur

Je suis triste d'entendre cela.

J'en suis tout ému de bonheur

Viens dans mes bras pour partager ce moment de tristesse ensemble.

Je penserai bien à toi quand tu seras en train de ... ce jour là .. et à cette heure là.

Je t'envoie toutes mes pensées positives, pour que tu réussisses dans tes projets

Acceptation, compassion et authenticité

L'écouter a une capacité à écouter autrui sans se choquer, même s'il est mis directement mis en cause. La personne qui a besoin d'être entendu peut, à certains moments, devenir agressif ou culpabilisant ou grossier dans ses propos.

L'écouter possède une capacité d'absorption suffisante pour ne pas réagir négativement.

Il possède une dose certaine de compassion dont les caractéristiques sont l'empathie, la capacité d'encaisser, la prise de recul et d'ascendant par rapport à la situation vécue.

La **compassion** permet à l'écouter de protéger son intégrité spirituelle et son intégrité émotionnelle.

Les dernières paroles de Jésus ont été des paroles de haute compassion : « Père, pardonnez-leur car ils ne savent ce qu'ils font »./

Dans la compassion, l'écouter accepte que les personnes aient des fragilités dans leurs corps. Il respecte ces fragilités sans jugement.

Ces fragilités peuvent atteindre le corps physique lié à la chair (corps visible), le corps émotionnel lié aux besoins (tristesse et dépression, colère et violence, peur et panique, joie et exubérance), le corps mental lié aux pensées (avoir le singe fou), le corps sentimental lié aux ressentis intuitifs, le corps intellectuel (raison, logique, discernement, mémoire, ...), le corps spirituel lié aux aspirations profondes (celui de valeurs). Plusieurs corps peuvent être ainsi en souffrance chez une même personne.

Dans la compassion, l'écouter comprend et accepte que la personne qui parle n'ait pas la pleine conscience parce que son cerveau lui ment (le trompe) sur un ou plusieurs plans (physique, mental, émotionnel, ressenti intuitif, intellectuel, spirituel).

Quand l'écouter et l'écouter sont une seule et même personne, il s'agit de s'écouter intérieurement sans se juger, sans interpréter, sans se culpabiliser et de pratiquer l'auto-compassion, celle de l'âme (la petite voie intérieure de la conscience) par rapport aux autres corps.

Procédés des agents d'aide

Lorsqu'une **personne** « **fragilisée** » manifeste son problème et que je suis disponible, je peux choisir d'agir comme agent d'aide. Je peux alors employer un éventail de moyens d'intervention dans ma communication avec elle.

La liste des moyens ci-après est classée selon le degré d'intervention.

LE SILENCE

Ecouter passivement et accompagner son silence de communication non-verbales (postures du corps ; contact des yeux, etc.), ce qui montre clairement l'intérêt, l'attention.

LES SIMPLES RECEPTIONS

De courtes expressions verbales qui manifestent qu'on comprend, qu'on accepte ce qui est dit : oui ; ouais ; vraiment ; tu m'en diras tant ; je vois ; dis-moi donc ; intéressant ; tu parles ; ah ; tu as fait ça ; tu es sérieux ...

LES INVITATIONS

Inviter l'autre à dire davantage sur son vécu, ses pensées, ses sentiments.

J'aimerais savoir ce que tu ressens, ce que tu en penses ; Vas-y, continue, je t'écoute ; si tu veux en parler, ne te gêne pas ; raconte un peu ; dis m'en davantage ; Ce que tu as à dire m'intéresse ; im me semble que tu réagi vivement à ça.

LA REFORMULATION DU CONTENU

Résumer le contenu des messages, les retransmettre avec ses propres mots pour vérifier l'exactitude de sa compréhension.

Tu as vraiment dit ce que tu pensais à ton patron ; en fait, tu dis que si ton plan fonctionne bien, le problème sera résolu ; elle continue toujours, elle ne lâche pas, n'est-ce pas ?

L'ECOUTE ACTIVE

Aider la personne qui me parle à faire comprendre ses pensées et ses sentiments. L'écouteur agit comme miroir en reflétant de qu'il a compris.

Quand il te prend ta bicyclette, ça te fâche ; tu n'es pas satisfait du rapport que tu as écrit ; tu te sens coincé et tu n'arrives pas à décider de la prochaine étape.

LES OBSERVATIONS VISIBLES

Une observation perspicace du comportement ou des émotions pour découvrir et comprendre les sentiments que l'autre n'exprime pas par la parole.

Tu as l'air triste ; tu semble inquiet, préoccupé ; tu sembles être de plus en plus nerveuse au fur et à mesure que l'heure avance (après avoir remarqué les nombreux coups d'œil sur l'horloge).

DES RENSEIGNEMENTS OU UNE RESSOURCE

Donner un renseignement, offrir une aide (par l'action) à la personne pour lui permettre de satisfaire certains besoins non-codés qui n'impliquent pas des besoins profonds.

A quelle heure aura lieu la réunion ? Nous débuterons la réunion à 8.00 H

Où pourrais-je trouver un bon mécano ? J'en connais un bon à seulement un kilomètre d'ici.

2.5 J'ai un problème : messages TU et JE

Le message TU

Comparez les messages dans leurs nuances

Le message Tu qui tue	Le message JE
<p>TU implique l'autre, évalue l'autre</p> <ul style="list-style-type: none"> - tu ne vas pas sortir comme ça ? - tu as bien agi en me racontant ce problème - tu es un bon garçon <p>TU agresse l'autre sans vous mettre en cause</p> <ul style="list-style-type: none"> - tu pourrais m'aider quand même ... - tu as vu l'heure ? - qu'est ce qui se passe ? Tu es trop prétentieux pour répondre lorsque je te parle ? <p>TU es souvent négatif</p> <ul style="list-style-type: none"> - tu vas arrêter d'embêter ta sœur ? - tu n'as pas fait tes devoirs et tu seras puni <p>TU blâme l'autre</p> <ul style="list-style-type: none"> - tu n'es jamais là quand il faut - tu n'as rien fait à l'école <p>Maman, papa, j'ai lu que la relation KLAXON empêchait de communiquer. Le TU TU TU m'éloigne de vous. Je voudrais tellement vous raconter !</p>	<p>JE implique soi-même,</p> <ul style="list-style-type: none"> décrit vos sentiments et votre expérience - je suis vraiment content que tu m'en parles ... - je t'aime vraiment <p>JE permet de mieux vous connaître</p> <ul style="list-style-type: none"> permet de vous faire connaître incite à communiquer avec vous - je suis peiné lorsque tu ne me réponds pas ou que tu détournes la tête quand je te parle <p>JE peut être positif</p> <ul style="list-style-type: none"> - je me sens bien quand je te vois rentrer <p>JE peut être confrontant</p> <ul style="list-style-type: none"> - j'ai si peur que j'ai difficile à te regarder <p>JE peut être neutre</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ca ne me fait rien <p>JE peut manifester une appréciation et un encouragement (sans évaluation ni jugement)</p> <p>JE est utile si vous êtes dans votre inacceptable.</p> <ul style="list-style-type: none"> - je suis bien triste que tu sois absent si souvent

Le TU tue vraiment que l'interlocuteur est une personne plus faible (enfant) ou fragilisée. En général, une personne forte psychologiquement ne se laisse pas démonter facilement. Il reste néanmoins important de prêter attention à son emploi.

Ce que je fais habituellement	Ce qu'il serait possible de faire
Je questionne -----	Je peux inviter, regarder vraiment l'autre
J'emploie le ON, le NOUS -----	Je peux témoigner
Je reste dans les généralisations -----	J'ose le JE
Je plane dans les idées, les concepts -----	Je concrétise
Je tente de définir l'autre -----	Je personnalise mon vécu et le partage
	Je dis mon ressenti, ma position
	Je lui permets de se définir, de s'affirmer

Je me laisse parfois définir par l'autre -----	Je définis mon point de vue, mes désirs, mes projets, ma position
Je reste dans l'implicite (croyance non dite --- que l'autre pense comme moi).	J'explique avec une mise en mots et non pas avec une mise en cause de l'autre
J'ai tendance à m'opposer -----	Je peux créer l'échange et la confrontation par l'apposition de points de vue
Je parle trop sur l'autre et trop peu de moi ----	Je peux parler à l'autre de moi
Je reste centré sur le problème	Je peux me centrer sur la personne
Je pense souvent à la place de l'autre, ----- pour l'autre.	Je permets à l'autre de se dire avec ses mots, ses références, pour lui permettre de s'entendre
J'ai plaisir à argumenter, convaincre, ----- contrer, me justifier	Je peux échanger, partager, stimuler
Je cherche trop souvent l'accord de l'autre, son approbation, la semblance, la fusion	Je peux confirmer l'autre dans son point de vue Je peux me différencier, m'affirmer, me positionner sans m'opposer

Une confrontation constructive

Nous hésitons souvent de confronter une personne, de discuter son comportement par peur de briser ou de détériorer la relation. En évitant cette confrontation, nous risquons d'accumuler du ressentiment et de la frustration ; et soudain, nous explosons, ou encore nous employons des détours, des messages sous-entendus. Pour éliminer le comportement qui pose un problème, la confrontation constructive est possible grâce au message « je » **assertif**², lequel vise un changement **volontaire** par bonne volonté de l'autre personne. Et ce changement volontaire protégera la qualité de la relation.

Un message « JE » complet

- exprime clairement mes besoins et mes sentiments au sujet d'un vécu.

Ex. : quand tu rentres tard, j'ai peur après un moment et j'ai besoin d'être rassurée par téléphone.

Un message « JE » assertif :

- préserve l'estime personnelle de l'autre personne ;
- laisse à l'autre personne le choix d'une solution ;
- n'attaque pas la personne, mais s'oriente vers une conclusion ;
- requière de l'écoute active.

Un message « JE » efficace

- décrit clairement le **comportement** de l'autre sans le blâmer.

Ainsi, l'autre perçoit le geste qu'il a posé sans devoir prendre une attitude défensive

- exprime mes **sentiments véritables**

L'autre perçoit et ressent ainsi l'intensité de ma préoccupation

- décrit les **effets concrets** que ce comportement produit chez moi

En prenant conscience de l'effet que produit son acte, l'autre pourra penser à changer sans devoir se justifier.

Ex. : quand tu rentres tard, j'ai peur après un moment et j'ai besoin d'être rassurée par téléphone.

Sans nouvelle de ta part, je me mets à boire ou je téléphone partout.

² Voir la définition en fin de chapitre

Le message JE

JE

S'affirmer

Messages JE de révélation

Je crois
Je ressens
Je déteste
Je pense
J'aime

Caractéristiques

Révélation de soi
direct
clair
Authentique et congruent

Avantages

besoins satisfaits
mieux compris des autres
prévient des conflits
clarifie son propre vécu

Messages JE de réaction

non parce que
Je ne veux pas . . . parce que . . .
Je choisis de parce que . . .
J'ai décidé parce que

Messages JE d'appréciation

J'apprécie que
J'aime quand

Messages JE de prévention

J'ai besoin parce que . . .
Je désire parce que . . .
Je voudrais avoir . . . parce que . . .
Je veux parce que . . .

Messages JE de confrontation

en 2 parties

Quand tu . . . je me sens . . .

en 3 parties

Quant tu . . . je me sens . . . parce que

2.6 Les besoins et conflits de besoins

Les besoins

Les différents besoins à assouvir ont été répertoriés par le psychologue Abraham MASLOW dans une pyramide contenant plusieurs niveaux (strates).

- les besoins situés au bas de l'échelle - les besoins basiques et vitaux tels que :
Respirer – boire – manger – se reproduire – se protéger (froid, pluie, etc.) – être à l'abri
- les besoins situés à mi-hauteur de la pyramide - les besoins de confort tels que :
les besoins de sécurité physique et psychologique, être reconnu, être aimé
les besoins de relations : intégration sociale, rôle, acceptation, compréhension, amour, affection
- les besoins supérieurs.
les besoins de réalisation de soi : indépendance, autonomie, réussite,
les besoins d'actualisation de soi : création, spirituel, esthétique, philosophique, révélation ...

Cette pyramide des besoins a été détaillée dans le livre intitulé : « Principes de Taijiquan, principes de vie ». ³

Résolutions des conflits de besoins

Il y a conflit de besoins quand MES besoins et ceux de L'AUTRE sont différents !

Il y a intérêt à négocier pour trouver une solution relativement satisfaisante pour les deux, chacun se sentant reconnu par l'autre.

Il faut au préalable :

- désirer aborder l'autre avec une attitude positive

Est-ce que je reconnais des qualités à l'autre ? Si je n'en reconnais pas, il vaut mieux me taire. C'est que je ne le connais pas !

- désirer et être capable d'entendre l'autre, ses besoins (ce qui ne veut pas dire être d'accord)

Suis-je capable de l'écouter sans l'interrompre ?

- reconnaître mes besoins personnels, mes sentiments, et désirer les exprimer

Suis-je capable de m'écouter et d'exprimer ensuite à l'autre mes besoins et sentiments ?

- désirer associer l'autre à la résolution du problème

Est-ce que je veux associer l'autre pour démêler le problème ?

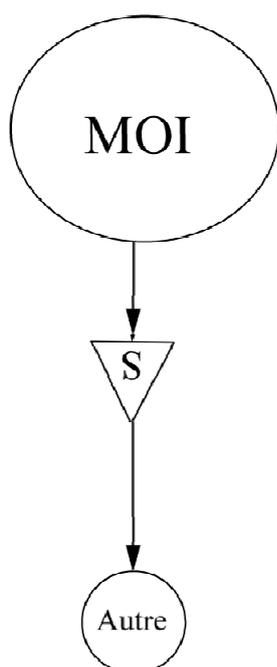
³ Principes de taijiquan, principes de vie. Les clés du bonheur ; www.taiji.hts.be

1e et 2me méthode : résolution de conflit avec violence

Méthode avec 1 gagnant et 1 perdant

1e méthode

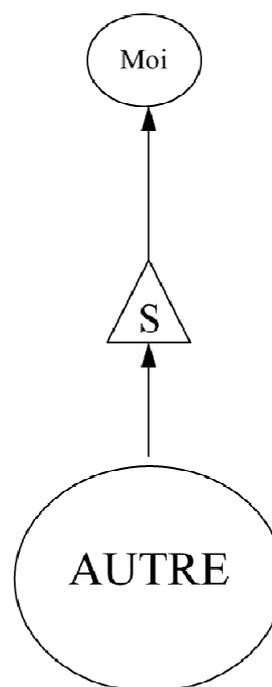
JE GAGNE, tu perds



humiliation
détachement
tristesse
crâner
esquiver
impuissance
révolte
frustration
dépression
soumission
haine
fuite
colère
démotivation
mauvaise image
de soi

2e méthode

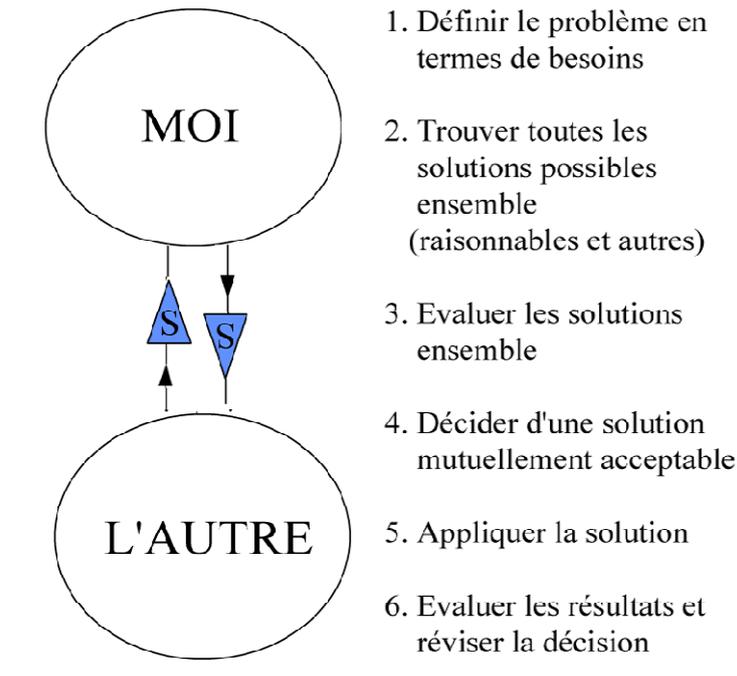
TU GAGNES, je perds



Postulats des 1^e et 2^e méthodes

- une des deux personnes a en main (moi ou l'autre) des récompenses et/ou des punitions
- une des deux personnes est à la merci de l'autre par la satisfaction de ses besoins
- l'une des 2 personnes a peur
 - une des deux personnes seulement obtient satisfaction à ses besoins ; l'autre s'en prive.

3ème méthode : résolution de conflit sans violence
Méthode Win-Win des deux gagnants



Postulats de la 3^e méthode

- Tes besoins sont importants, les miens aussi
- Envisageons la situation sur la base de nos **besoins**, et non comme une compétition de **solutions**
- Je n'emploierai pas mon pouvoir.

Etapas de la 3^e méthode Win-Win

- définir le problème en termes de besoins
- dresser ensemble une liste des nombreuses solutions possibles (Brainstorming), raisonnables et autres (ne pas rejeter les solutions apparemment utopiques, illogiques, ...)
- évaluer chacune des solutions mentionnées
- décider : choisir les solutions acceptables pour les deux parties
- pour chaque solution acceptable, mesurer le pour et le contre (sur une feuille blanche, tracer deux colonnes : une colonne Pour et une colonne CONTRE, puis compléter les colonnes tranquillement des arguments) Peut-être, devrez-vous revoir vos choix.
- choisir la meilleure solution pour les deux parties et l'appliquer
- réévaluer le résultat de la solution

Les meilleurs outils pour une résolution de problème efficace :

- l'écoute active
- l'émission de sentiments sincères
- la confiance à l'autre et le respect de ses besoins
- l'ouverture à de nouvelles données et à de sentiments nouveaux
- une volonté ferme de réussir l'emploi de la 3e méthode
- aborder la situation sans idées préconçues
- le refus de revenir aux première et deuxième méthodes

2.7 Les valeurs et collisions de valeurs

Les valeurs

Valeur = Tout ce qu'on croit être utile à la qualité de la vie
Tout ce qu'on croit être porteur d'évolution spirituelle pour soi-même, pour la société

Valeurs abstraites :

désir de liberté, fidélité des couples, vertus théologiques, vertus cardinales, honnêteté, respect des personnes âgées, croyances (religion, politique, sciences, médecines, associations, organisations)

Valeurs concrètes

nourriture saine, argent, mariage, célibat des prêtres, avortement, propreté, écologie, économies, aide aux SDF, etc.

Il serait possible de classer toutes ces valeurs en valeurs personnelles et valeurs de société

Les enfants adoptent généralement 95 % des valeurs des parents dans un premier temps. En se séparant de leur dépendance (affective, matérielle, etc.) au moment d'une maturation spirituelle, l'ex-enfant détermine lui-même ses valeurs (changement de chemise).

Un simple exercice montre que les adultes appartenant à un même groupe ne partagent absolument pas les mêmes valeurs, ce qui n'empêche pas ces mêmes adultes à continuer à s'entendre, à se respecter et même à s'apprécier s'ils sont tolérants.

⇒ Importance de la tolérance

Exercice à réaliser avec un groupe de 15 à 30 personnes, par exemple.

Choisir une pièce vide : une salle de gym, par exemple.

Préparer par écrit une liste de valeurs (voir exemples dans le tableau ci-après).

Dédié à chaque coin de la salle une des réponses possibles aux questions qui seront posées.

d'accord (Sud), **pas d'accord** (Nord), **d'accord mais ...** (Ouest), **pas d'accord mais ...** (Est)

Regrouper les participants au milieu de la salle ;

Poser une première question.

Après cette question, chaque participant rejoint le coin qui correspond à la réponse qu'il donne à sa valeur personnelle. Ceux qui n'ont pas d'avis restent au centre avec l'animateur.

Compter le nombre de participants ayant rejoint un des 4 coins et inscrire les 4 résultats sur la liste tableau (voir ci-après)

Regrouper à nouveau les participants au milieu de la salle.

Poser les autres questions en pratiquant de la même manière, compter les réponses pour chacune d'elles et inscrire les résultats au fur et à mesure.

Quand toutes les questions ont été posées et que les résultats sont tous inscrits, faire le bilan en comptabilisant les réponses.

On remarque que les avis sur une valeur sont toujours très différents d'une personne à l'autre et que les groupes formés dans chaque coin sont toujours très différents également d'une suggestion à l'autre.

Si vous désirez mieux connaître votre partenaire ou vos enfants, faites l'exercice ensemble dans un même groupe. Attribuez un numéro à chaque participant (dans l'exemple ci-après, de 1 à 6). Inscrivez les réponses individuelles de chaque participant sur un tableau déjà préparé. Vous serez probablement stupéfaits, du moins **très étonné** !

Valeurs	d'accord	d'accord mais	pas d'accord	pas d'accord mais
Société				
La dénonciation d'un fait inacceptable (criminel) est un acte civique (sens civique) et non pas une délation	4,5	1,2	6	3
Le non- respect d'une promesse est une trahison	1,4	2	6	5
La démocratie consultative est supérieure et la démocratie représentative est dépassée	4,5	1,2	6	3
Le nouveau monde devrait être dirigé de préférence sur le plan mondial par un groupe de sages	1,4	2	6	5
Une famille trop nombreuse est une tare psycho-sociale				
Droits de l'homme				
Le pouvoir sans limite d'un homme est acceptable				
La richesse sans limite de l'homme est acceptable				
Un droit se prend et ne se demande pas	4,5	1,2	6	3
Droits et place de la femme dans la société				
La dépénalisation de l'avortement est nécessaire	1,4	,5,6	2,3	
La femme au foyer n'est pas une solution				
L'éducation des enfants de bas âge est mieux assurée par les femmes				
Sexualité et jeunesse				
L'âge optimum de reconnaissance de l'adulte est 18 a				
les jeunes peuvent faire l'amour avant le mariage	1,4,5	2	3	6
Les jeunes peuvent être émancipés à 14 ans	2,4	1	6	5
la contraception doit entrer dans l'éducation moderne	1,4,5,6		2,3	
Mort				
Les violeurs méritent la peine de mort	1,2,4,6	5	3	
On devrait autoriser l'euthanasie	3,4,6		1,2,	5
Il faut se battre contre la guerre	1	2,3,4	6	5
Travail				
Les femmes doivent rester à la maison pour soigner les enfants et faire le ménage	2,4		3	1,5,6
Les enfants peuvent travailler à partir de 14 ans		1,3,4,5	2	6
La pension devrait pouvoir être demandée à tout âge, et calculée en fonction du nombre d'années de travail	6	2	4,5	1,3
Couple				
Le mariage administratif et/ou à l'église est nécessaire				
Le mariage des homosexuels devrait être autorisé				
La fidélité dans le mariage est tabou et n'est pas valeur	3	1,5	2	4,6
Education				
Les enfants ne peuvent pas répliquer à leurs éducateurs	4	1,2	3,5	6
Un maître autoritaire est nécessaire	4,1	2	3	5,6
Les enfants ont droit de choisir leur école, orientation,	5	1,6	2,3	4
Famille				

les enfants doivent fidélité aux valeurs familiales				
le bien de la famille passe avant celui de l'individu				
le père représente l'autorité, la mère la douceur				
Religions				
La religion est une structure sociale autoritaire				
Toutes les religions devraient être autorisées				
La religion catholique est la religion de l'hypocrisie				
L'islam est la religion de la vengeance				
etc.				

Quand il ne s'agit pas d'un conflit de besoins, il s'agit probablement d'une collision de valeurs.

Comment reconnaître les collisions de valeurs ? (collision entre vos valeurs et celles de l'autre).

Mes valeurs se heurtent à celles de l'autre (enfant, collègue, etc.) si :

- je ne peux pas accepter son comportement (c'est trop me demander)
- l'autre ne croit pas que son comportement m'affecte concrètement
- l'autre a lui-même un problème (je crois qu'il agit contre son propre bien)
- le comportement de l'autre ne se classe pas dans la zone « le problème appartient à l'autre » du rectangle parce que je n'accepte pas son comportement et que l'autre ne reconnaît pas avoir un problème.

Distinguer d'abord les conflits de besoins des collisions de valeurs, pour être traités différemment.

1) Enumérez les comportements de l'autre qui sont inacceptables pour vous.

2) Répondez à la question : « l'autre croit-il que ce comportement vous affecte **concrètement** ?
si oui : conflit de besoins si non : collision de valeurs

Exemples ci-après :

Comportement inacceptables	Conflit de besoins	Collision de valeurs
- un enfant qui obtient de faibles notes en classe		X
- un enfant qui ne participe pas aux tâches ménagères	x	
- l'autre détruit votre propriété, produit des bruits importants	x	
- l'autre choisit des amis qui ne vous conviennent pas		X
- l'autre emploie des jurons		X
-		

Les conflits de besoins sont résolus par la méthode sans perdant ni gagnant (3e méthode)

Les collisions de valeurs sont résolues différemment.

2.8 Les messages apaisants

Le message assertif et la réaction autoritaire

Le chef est trop souvent un psycho-rigide qui ne respire pas la bonhomie, qui ne revient jamais sur ses décisions. Il préfère le NON au oui. Face aux messages limitatifs de son interlocuteur, il devient rapidement agressif ou fuyant (Courage, fuyons !). C'est ce qui conviendrait de changer.

Le mot « assertivité » est un néologisme provenant de l'américain qui désigne la force tranquille que nous possédons, la capacité équilibrée et puissante d'être pleinement soi-même.

La personne assertive s'exprime et s'affirme, défend ses droits, sait dire « non », a confiance en elle, accepte les compliments et les remerciements, négocie ses accords, prend ses décisions, communique ouvertement, critique constructivement dans le respect de la carte du monde de l'autre.

La personne assertive est ni un hérisson ni une carpette. Il est serein, dénué de jugements aux messages limitatifs du genre : mon travail ne vaut rien, je suis moins bon que ... Il leur donne une réponse aimable voire chaleureuse. L'assertivité est soutenue par des messages porteurs, des pensées positives.

L'assertivité a cependant ses limites : le respect d'autrui et de sa carte du monde. Ne risquons pas à exprimer ouvertement notre point de vue à un supérieur imbu de ses pouvoirs, ne signalons pas la laideur d'un nouveau-né à sa mère. Ne dépassons pas les limites de la prudence et du savoir-vivre.

1. La remarque assertive

Emettre une remarque assertive par la méthode DESC

Décrire - Je décris son comportement de manière précise et positive.

J'ai constaté que ...

Exprimer - J'exprime mes sentiments, préoccupations, désaccords en utilisant JE

Je suis personnellement irrité quand ...

Spécifier - Je spécifie la manière selon laquelle je souhaite voir évoluer le comportement

J'attends de ta part ...

Conclure - Je conclus en indiquant les conséquences positives liées au changement attendu

Cela nous permettra de mieux nous ...

Accepter de manière assertive une remarque par la technique de « l'édredon »

Cette méthode permet d'amortir la critique.

Si le fait reproché est indiscutable, acceptez et confirmez le fait : 'c'est vrai' – 'vous avez raison'

Si le fait reproché nous paraît non fondé, questionnez votre interlocuteur afin d'obtenir des explications concrètes et objectives. Cela permet de connaître l'acte critiqué et de savoir en quoi il déplaît : « explique-moi ... »

Si l'interlocuteur émet seulement une opinion ; accusez réception : « c'est possible » ; « c'est ton avis »

2. L'approbation assertive

Pour survivre, l'humain a besoin de nourriture. Pour sa survie psychologique, il a besoin de signes de reconnaissance ou « strokes ». Ces signes, s'ils sont positifs, ont pour effet de renforcer positivement

l'image de soi, de modifier ses croyances, d'améliorer son comportement et favoriser les retombées sur l'environnement. Ils créent un climat de confiance où la personne pourra puiser sa motivation. Ces signes d'approbation peuvent être physiques, verbaux ou non-verbaux : encouragement, sourire, poignée de main, félicitation chaleureuse.

Les signes de reconnaissance sont des ballons d'oxygène importants dans les situations stressantes. En l'absence de signe positif, une personne peut inconsciemment rechercher des signes négatifs de désapprobation comme des réprimandes et disputes, les préférant à l'absence totale de signe de reconnaissance. Elle peut commettre des erreurs pour être remarquée : négligences, blessures, etc.

Pour être efficaces, les signes de reconnaissance doivent être :

- positifs et vrais,
- conditionnels (« j'apprécie ce travail ») ou inconditionnels (« tu es sympa »)
- évidents (« Bravo, tu as bien travaillé »)
- centrés sur la personne.

3. La réfutation assertive

Pour réfuter de manière assertive une objection, cinq étapes sont à parcourir dans l'ordre

Etape 1 : Encouragement –

Encouragez le collaborateur à parler en pratiquant l'écoute active. Cette étape très difficile va à l'encontre de ce que la plupart des chefs font quand ils se sentent « attaqués », ils se défendent ! Préférez l'écoute et montrez que vous vous mettez à sa place. L'empathie dissipe l'opposition ou la résistance et transforme une confrontation en collaboration pour résoudre le problème. Des remarques telles que « je vous comprends » ou « je vois le problème » ne signifient pas que vous êtes d'accord.

Etape 2 – Renseignement

Posez lui des questions sur son objection comme : « Pouvez-vous préciser davantage ? » de manière à l'avoir clairement et complètement comprise.

Etape 3 – Confirmation

Résumez lui ce qu'il a dit et ce qu'il pense afin qu'il puisse confirmer.

Etape 4 – Information

Exposez-lui vos arguments de manière aussi précise et complète que possible.

Etape 5 – Vérification

Vérifiez l'accord du collaborateur en lui demandant si votre réponse le satisfait.

Si ce n'est pas le cas, il faut idéalement recommencer les cinq étapes.

4. La réaction autoritaire

L'empathie ne fonctionne pas toujours. Parfois, l'autorité bien dosée (non mauvaise) est bien nécessaire. En pratique, il sera utile de jouer sur les deux plans : l'autorité plus masculine et l'empathie plus féminine.⁴

⁴ Pour plus d'infos, lire mon ouvrage : Etude de la personnalité - les six corps invisibles.

Les messages thérapeutiques affectueux, doux, recadrants

Quand la personne à qui l'on parle est fragile ou très sensible ou souffrante, il est nécessaire de prendre des gants. Pour dépister ces cas, observez les réactions de votre interlocuteur, écoutez-le.

Un hyperesthésique aura des gestes et paroles très vifs pour exprimer ses dégoûts et ses envies.

Un hypersensible émotionnel pétera vite les plombs : colères excessives, mauvaise humeur matinale, tristesse dépressive, peurs paniques, joies euphoriques et rires abondants, cauchemars, fureurs.

Un hyperaffectif aura tendance à vouloir tout diriger, tout contrôler. Il sera hyper-empathique sauf pour son partenaire qu'il aura tendance à étouffer.

Un surchargé mental sera désagréable, désobligeant, agressif, non empathique. Il peut cultiver des sentiments négatifs de haine, de jalousie, de vengeance, etc.

Un posttraumatisé non soigné fera des cauchemars et aura des scénarios de vie inappropriés, excessifs et répétitifs.

Il est vraisemblable que cette personne souffre en permanence de mal-être, se plaint de tout et de rien, et soit dans la révolte.

Dans tous ces cas dont la liste n'est pas exhaustive, il est important que la personne soit dépistée le plus tôt possible et accompagnée par un psychologue choisi, qui saura avoir un impact sur elle.

Trouver ce psychologue est parfois très difficile et demande des recherches longues et astreignantes.

Entre-temps, il existe alors quelques moyens pour arriver à ne pas perdre le contact.

Mais avant tout, il est nécessaire d'amener quelques réflexions.

La virilité (masculinité) et la féminité

Biologiquement, il y a une différence entre l'homme et la femme au niveau du fonctionnement hormonal. C'est biologique. L'homme sera plus hard, plus Yang, plus réactive du fait qu'il synthétise davantage de testostérone, laquelle va titiller les spermatozoïdes combattifs. La femme sera plus sweet, plus Yin, plus réceptive du fait qu'elle synthétise davantage d'œstrogène qui va calmer les ovaires maternelles.

Au niveau de la communication, il n'est pas possible de demander à un homme de se comporter comme une femme et vice versa. Autrement dit, une femme qui n'a pas eu de frères ni de copains dans sa jeunesse et un homme qui n'a pas eu de sœurs ou de copines dans sa jeunesse auront bien du mal à accepter un autre modèle de communication à l'âge adulte.

L'histoire de la personne à qui l'on parle

Chacun de nous porte un lourd bagage dont la source est très souvent la petite enfance et qu'il convient de larguer petit à petit à l'âge adulte. Ce délestage n'est pas toujours facile et parfois, ne sera jamais réalisé. Il convient alors d'en tenir compte. Les problèmes de la petite enfance ne manquent pas.⁵

Citons à titre d'exemples :

- Les problèmes affectifs : syndrome de l'attachement, stress post-traumatique non résolu, problèmes nerveux et hormonaux émotionnels, etc.
- Les problèmes liés aux abus de toutes sortes : abus sexuel, autorité excessive, parent possessif
- Les problèmes liés aux peurs des parents : manque de liberté, estime de soi massacrée, socialisation manquée, problème d'identité suite à un parent absent
- Les problèmes liés à la personnalité : hauts potentiels souffrants, sous-efficients, handicapés...

1. Le message doux

Quand la personne est triste ou en colère, avoir de l'empathie ne suffit pas toujours. Il faut pouvoir marcher sur des œufs et adopter un langage soft.

⁵ Lire mon prochain ouvrage : « Etude de la personnalité – Les six corps invisibles »

La difficulté est ainsi plus grande pour un certains nombre d'hommes, selon moi !

La méthode de la tartine

La tartine comprend d'une part le pain et d'autre part la garniture douce ou grasse. La partie la moins agréable à avaler est le pain et la partie la plus agréable est la garniture.

Le message en tartine comprend deux messages : un message consistant assez difficile à entendre, suivi d'un message qui valorise la personne afin qu'elle puisse accepter le premier sans péter les plombs.

La méthode sandwich du biscuit chocolaté ou sucré

Le biscuit chocolaté ou sucré sur ses deux faces est pris en sandwich entre deux garnitures douces. La partie la moins douce est cachée, prise en sandwich.

Le message en biscuit chocolaté comprend trois messages :

- un message positif encourageant, qui complimente
- un message consistant (le conseil, le point à améliorer)
- et un message qui valorise.

Comment exprimer le message consistant ?

- Le message consistant (conseil ou critique) banni le verbe DEVOIR (j'aurais dû, j'aurais pas dû ...). Préférez le verbe POUVOIR (j'aurais pu ...)
- Le message consistant N'AFFIRME PAS. Il avance des HYPOTHESES.
Il utilise facilement l'expression : peut-être que ...
Formulation : « tu pourrais peut-être, éviter de ...

La méthode de la praline

Les pralines sont bonnes et douces. Tout le monde en raffole.

Une personne très fragilisée a besoin de nombreux et fréquents encouragements, de marques d'amitié sincère, d'espace pour pouvoir se valoriser, de gestes de gratitude, etc.

2. Le message affectueux

Quand la personne est triste ou en colère, avoir de l'empathie ne suffit pas toujours. Même un message doux ne sera pas suffisant pour éviter une crise. Un peu de compassion, de chaleur humaine et d'affection devient souvent un remède assez efficace sur le moment, mais son effet est parfois de peu de durée.

Prendre rapidement dans les bras, caresser, réaliser un massage sont autant de gestes qui marquent votre intérêt et votre affection pour la personne en question.

Lui dire « je te comprends » sans la plaindre ; lui dire « je vois combien tu souffres » sont autant de mots qui reconnaissent l'état mental de la personne. Elle se sent alors comprise et entendue.

3. Le message recadrant

Bien souvent, la personne qui souffre prend pour elle des messages neutres.

Il est important de lui faire remarquer.

Par exemple, lui dire :

- « je ne parle pas de toi, je parle du congélateur qui devient vieux ou trop grand »
- « je ne parle pas de toi, je parle des dimanches que nous passons ensemble ».

Ce recadrage permet de conscientiser la confusion et le

3 LEADERSHIP ET GESTION HUMAINE

Un dirigeant détient forcément un certain pouvoir sur autrui. Pour ne pas en abuser, il lui revient de développer des qualités en rapport avec sa fonction.

Aujourd'hui, on ne parle plus beaucoup des qualités du chef ni de celles du chevalier féodal (force du cœur, bravoure, fidélité). On oublie même d'en parler dans les écoles et d'en tenir compte dans les entreprises pour désigner les nouveaux leaders ! Ce qui prime, c'est l'argent, c'est le temps minuté.

3.1 Le pouvoir

Le pouvoir est le droit et/ou la faculté d'exercer une influence sur le comportement d'autrui.

Cette faculté est un phénomène omniprésent dans les relations humaines et qui repose sur une relation d'inégalité. Le pouvoir existe partout où un groupe se constitue ou fonctionne.

L'étude de cet état de fait permet de mieux l'utiliser, de mieux le gérer.

Le pouvoir suppose que celui qui le détient est en mesure :

- Soit d'apporter aux autres ce qu'ils attendent en échange de leur soumission ou allégeance,
- Soit de les priver de ce qu'ils attendent quand ils désobéissent (punition).

Types de pouvoir

Pouvoir légitime : la fonction exercée peut donner des droits comme celui d'exiger, ...

Pouvoir de sanction : la complaisance est obtenue par peur de la sanction.

Pouvoir de récompense : le collaborateur cède aux désirs du patron parce qu'il a aussi des désirs de privilèges, de reconnaissance, de promotion.

Pouvoir de relation : le subalterne espère ne pas entrer en disgrâce

Pouvoir de personnalité : le tempérament, le caractère, l'intelligence et le sexe sont des traits personnels qui peuvent tenter l'individu à exercer un ascendant sur ses pairs.

Pouvoir d'information : le chef détient des informations dont le personnel a besoin pour fonctionner

Pouvoir de compétence : l'inégalité touche ici la compétence, l'expérience, la qualification.

Relations entre les différents types de pouvoir

Le pouvoir légitime est le pouvoir confié par un groupe ou une autorité à un chef. Il s'accompagne généralement du pouvoir de sanction, du pouvoir de récompense et du pouvoir de relation.

Ils constituent à eux quatre les **pouvoirs de position**.

Les pouvoirs de personnalité, d'information et de compétence sont plutôt des **pouvoirs personnels**. Ces pouvoirs font partie des mérites reconnus au supérieur.

En pratique, le groupe reconnaîtra plus facilement des pouvoirs personnels à une personne qui détient déjà des pouvoirs de position. Le groupe ne reconnaîtra pas forcément les pouvoirs personnels d'une personne sans pouvoir de position parce qu'elle ne peut pas apporter de profits personnels.

Le chef, parce qu'il détient le pouvoir de position, fait de lui une personne importante aux yeux du groupe et il est préférable d'entretenir de bonnes relations avec lui.

Par contre, le chef qui détient le pouvoir de position aura tendance à déléguer certains pouvoirs à des personnes qui ont des pouvoirs personnels plutôt qu'à des personnes qui n'en jouissent pas.

3.2 Les approches du leadership

Le texte ci-après concerne davantage l'entreprise que l'enseignement parce qu'elle est confrontée au pouvoir, à la performance et à la compétition. Selon moi, un chef qui lit ce chapitre 3.2 ne changera en rien son comportement si son objectif premier est bien ancré (peut-être celui de faire carrière) ou s'il est imperméable à l'aspect humain.

Classement sur un seul axe (une dimension)

Jadis, tout chef pouvait être qualifié de bon ou mauvais et son style localisé sur un axe : mauvais-bon. En constatant que le rendement du personnel était lié à son moral, certains chefs en ont tenu compte. Les chefs ont ainsi été qualifiés d'autoritaire ou de démocratique.

Classement sur deux axes (deux dimensions)

Le style autoritaire-démocratique n'est pourtant pas toujours corrélé avec la qualité bon-mauvais. Des chefs « autoritaires » sont efficaces à l'armée ou dans les mines, mais pas dans les hôpitaux. Des chefs « démocratiques » réussissaient dans des labos de recherche.

Dimensions considération – structuration

La dimension *Considération* correspond à des comportements de leader exprimant de l'intérêt pour ses subordonnés, du respect et de la confiance à leur égard.

La dimension *Structuration* se rapporte à des comportements de leader tentant à structurer les activités des subordonnés pour assurer l'exécution des tâches.

Tout leader manifeste ces deux types de comportements ; l'utilisation de questionnaires à l'usage des subordonnés permet de positionner le leader en question par deux scores :

- Le degré de considération
- Le degré de structuration.

Lorsque le score considération du leader est élevé, les subordonnés sont plus satisfaits (moins d'absences). Lorsque le score considération du leader est faible, le turnover (roulement du personnel) et les griefs sont plus importants.

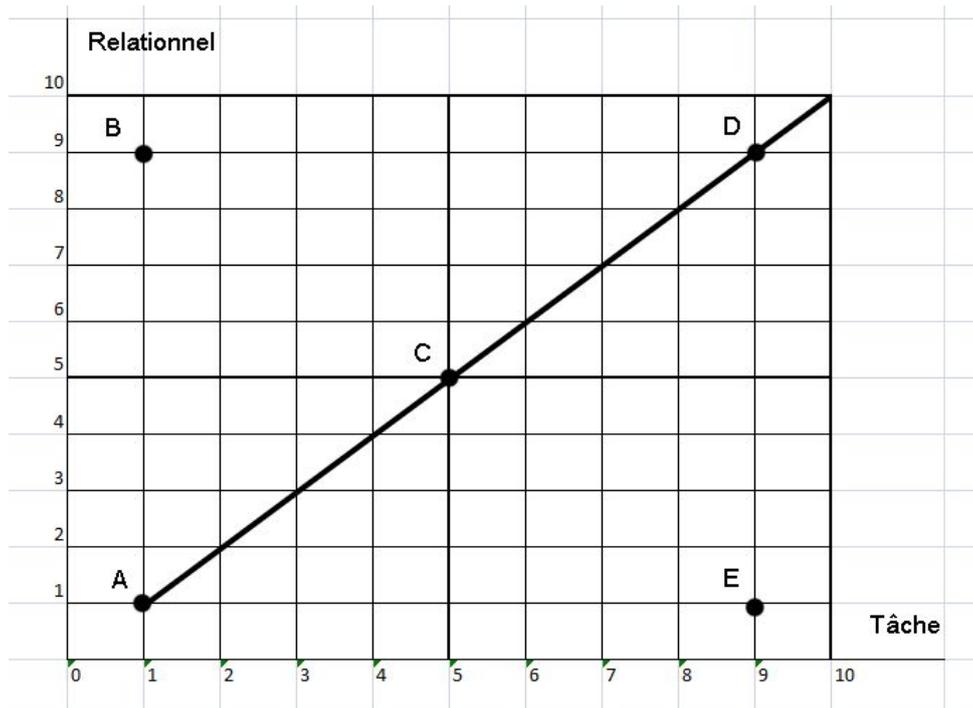
De cette étude, il ressort qu'il existe des relations entre les variables considération-efficacité et structuration-efficacité. L'efficacité du leader est en fait jugée différemment selon le type d'activité. CONSIDERATION - L'indice efficacité est plus élevé avec un score considération faible pour des activités telles que : armée, pompiers, S.A.M.U, mineurs, paras. L'indice efficacité est plus élevé avec un score considération élevé pour des activités telles que : cadres d'entreprise, employés de bureau, groupes de production, ...

STRUCTURATION – L'indice efficacité est plus élevé avec un score structuration élevé pour un service de maintenance par exemple, pour un groupe important, etc. L'indice efficacité est plus élevé avec un score de structuration faible pour un service de recherche.

En général, les leaders « efficaces » manifestent davantage des comportements centrés sur les subordonnés, entretiennent des relations ouvertes, fournissent un soutien constant, délèguent plus facilement leur autorité, exercent une supervision moins forte, veillent à ce que le groupe soit uni

La grille « managériale » de Blake et Mouton

Blake et Mouton ont imaginé une grille à deux dimensions partant de la même base : aspect relationnel (intérêt centré sur l'aspect humain) et aspect production (intérêt centré sur la tâche).



Selon eux, tout chef peut être représenté par un point situé quelque part sur le carré à partir d'informations recueillies par observation et par des interviews (du leader et de son entourage). Les points proches de la diagonale AD sont les zones d'égal intérêt pour les aspects humain et production.

Point A (1,1)

Chef isolé, coupé des gens et des choses, perd le contact des réalités, ne s'implique pas, n'ose pas décider, tend vers l'inefficacité.

Point B (1,9)

Chef qui privilégie les relations humaines au détriment de la tâche à effectuer, craint de donner des ordres ou de déplaire, a la volonté de plaire, résiste au changement. Les subordonnés sont satisfaits dans un premier temps, mais l'inefficacité du chef et la non-réalisation des objectifs finiront par engendrer leur mécontentement.

Point C (5,5)

Chef du compromis qui a l'art de ménager la chèvre et le chou. La production n'est pas brillante et le personnel n'est ni satisfait ni mécontent. Le chef cherche à éviter les frictions ou les conflits. Il laisse pourrir les problèmes au lieu de les affronter. C'est le bureaucrate modèle qui attend sa retraite sans coup d'éclat, sans catastrophe. Pas de surprise.

Point E (9,1)

Chef pour qui seule la production compte, fait tout pour minimiser le facteur humain. Il obtient des résultats dans le court terme, mais butera inévitablement sur des difficultés relationnelles : mécontentement, turnover, réclamations, passivité, départs, abêtissement.

Point D (9,9)

Chef performant tant dans les relations humaines que dans la production. Son leadership est basé sur le respect, la franchise, l'authenticité. L'équipe y répond par un moral élevé ; elle se sent impliquée dans la réussite commune. La franchise permet de prévenir les conflits. Le risque est que le chef devienne trop « mêle tout », trop envahissant. Il finirait alors par irriter ou déresponsabiliser son personnel, ce qui peut susciter une régression infantile de l'équipe (dépendance psychologique, perte de l'initiative).

L'intérêt de cette approche est que la grille est dynamique : un leader peut évoluer vers son idéal personnel, en principe proche de la diagonale.

Le leadership situationnel

Les chercheurs ont longtemps cru pouvoir identifier les caractéristiques du leader idéal. Mais grâce à l'approche dite de la contingence, la réponse à la question « quel est le style du chef idéal ? », la réponse devient : « ça dépend de la situation du moment ».

Les comportements orientés

Si le style du leader est orienté vers la tâche, il aura tendance à :

- Communiquer de manière unilatérale ;
- Donner des instructions claires et précises ;
- Décrire l'exécution de la tâche et les responsabilités de chacun ;
- Définir l'action en répondant qui, où, quand, comment, avec qui, etc.

Si le style du leader est orienté vers la relation, il aura tendance à :

- Entretenir de bonnes relations entre collaborateurs ;
- Dialoguer, écouter, donner des réponses ;
- Encourager et soutenir ses collaborateurs ;
- Créer des conditions motivantes.

En général, chaque leader affiche une préférence pour un style ou une combinaison des deux. Et il ne se demande pas si celui-ci convient à la situation vécue et s'il ne serait pas préférable de choisir une autre approche.

En leadership situationnel, le leader est capable d'adapter son style au profil du collaborateur qui se trouve en face de lui. Ces deux types de styles ne s'excluent pas l'un l'autre : ils peuvent se combiner.

La compétence du collaborateur

Le leader apprendra à connaître le profil de chacun de ses collaborateurs avec ses compétences, en estimant ses capacités et ses motivations.

Appelons SAVOIR l'estimation de sa capacité. Ce savoir sera suffisant si le collaborateur :

a des connaissances appropriées ; a l'expérience nécessaire ; réalise convenablement la tâche.

Appelons VOULOIR l'estimation de sa motivation. Ce vouloir s'apprécie par :

l'enthousiasme, l'engagement, le niveau d'activités, la coopération ...

Ces deux facteurs permettent de distinguer quatre niveaux de compétence : D1, D2, D3, D4.

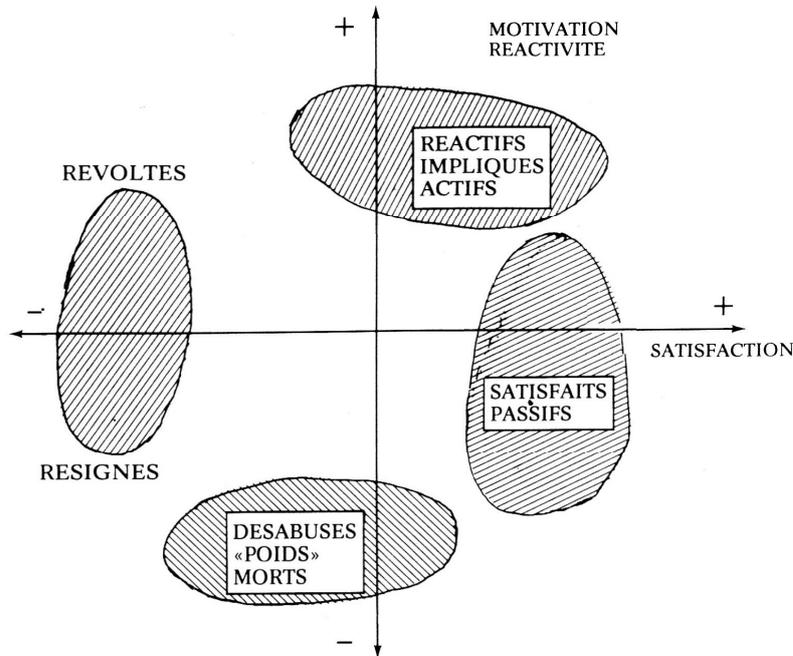
C1 : savoir insuffisant, vouloir faible ----- S- V-

C2 : savoir insuffisant, vouloir élevé ----- S- V+

C3 : savoir suffisant, vouloir faible ----- S+ V-

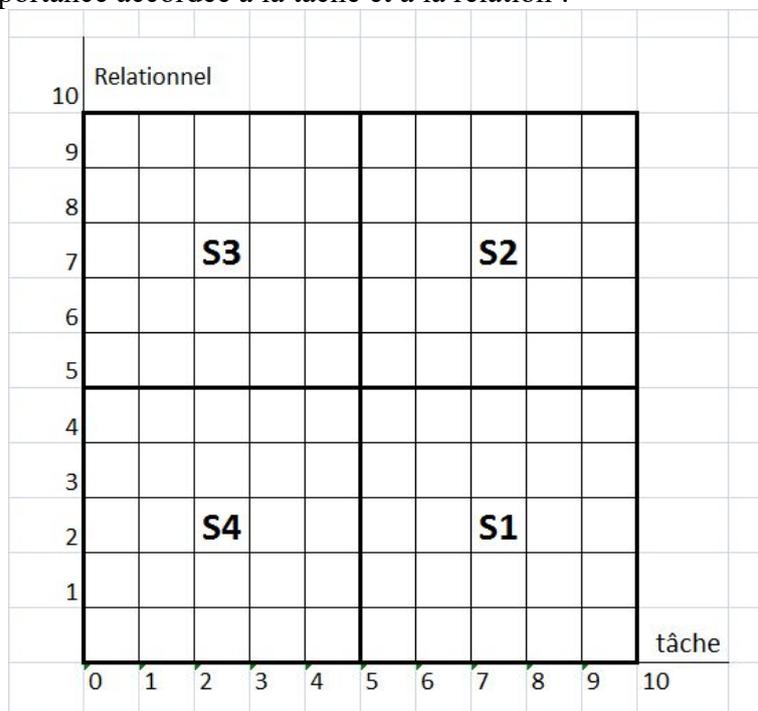
C4 : savoir suffisant, vouloir élevé ----- S+ V+

La notion de compétence ci-avant ne concerne pas le collaborateur dans son entièreté, mais bien par rapport à une TACHE SPECIFIQUE que son supérieur envisage de lui faire réaliser. Dans cette approche, un même collaborateur peut avoir le niveau D4 pour une tâche et D1 pour une autre.



Les quatre styles du leader (4 cadres)

- S1 Style 1 : importance accordée à la tâche, peu à la relation : -----diriger, donner des ordres
- S2 Style 2 : importance accordée à la tâche et à la relation : ----- entraîner, conseiller, vendre
- S3 Style 3 : peu d'importance accordée à la tâche, beaucoup à la relation : ----- épauler, soutenir
- S4 Style 4 : peu d'importance accordée à la tâche et à la relation : ----- déléguer



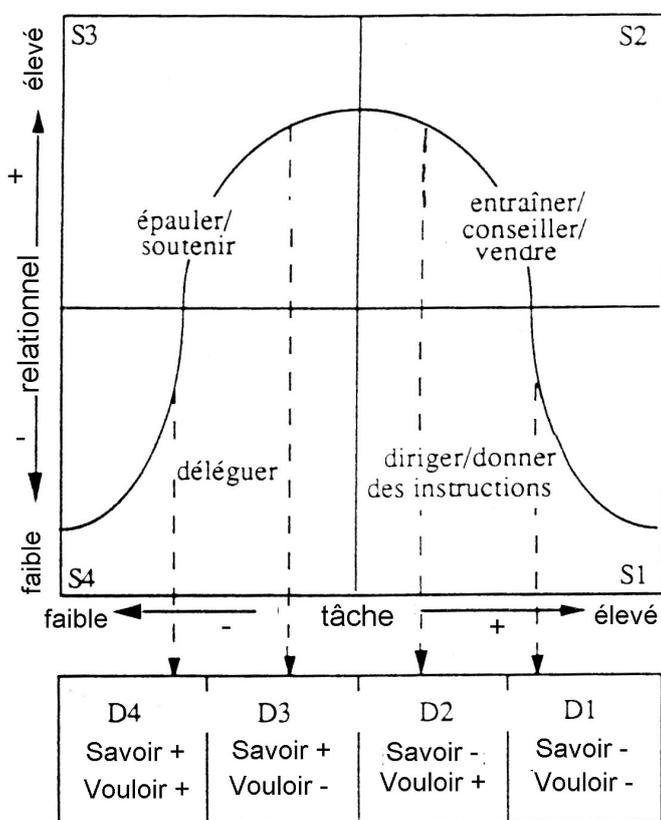
L'approche concrète

L'approche consiste à adapter le style de leader au profil du collaborateur. Les styles pourront voyager dans les 4 cadres selon les besoins des différentes tâches d'un même collaborateur. Pour appliquer le leadership situationnel, il est nécessaire de suivre quatre étapes :

- 1) Déterminez précisément la tâche ;
- 2) Déterminez le niveau de compétence du collaborateur pour la tâche
- 3) Utilisez pour la tâche, le style de leadership approprié au niveau du collaborateur.
Le but est de faire correspondre pour une tâche le style du leader et la compétence du collaborateur
C1 (S- V-) avec S1 (diriger, donner des ordres) :
C2 (S- V+) avec S2 (entraîner, conseiller, vendre);
C3 (S+ V-) avec S3 (épauler, soutenir)
C4 (S+ V+) avec S4 (déléguer).
- 4) contrôlez l'évolution du collaborateur (ou du groupe) pour la tâche et adapter le leadership en fonction de cette évolution.

Il est avantageux d'expliquer au collaborateur (ou au groupe) le modèle de leadership situationnel qui est mis en place, par exemple, lors d'un échange de points de vue. Ceci rend le comportement du leader plus cohérent.

Un des rôles essentiels du leader est de COACHER ses collaborateurs, ce qui implique de faire progresser leur niveau de compétence dans un éventail croissant de tâches. Pour ce faire, il donne régulièrement du FEED-BACK spécifique : « ce qui te reste à améliorer, c'est ... »



3.3 Le comportement du leader

Le leader face au non leader

LEADER	NON LEADER
Vient à l'aide des autres quand un problème se pose	Préside la pagaille, convoque dans son bureau pour une réunion
Laisse sa porte ouverte, rend visite à son	Donne des ordres (sans expliquer leur bien fondé)

personnel et résout les problèmes	et attend leur exécution
Fait appel à ce qu'il y a de meilleur en chacun	Est invisible, méprisant, ne dit pas bonjour
Pratique le management baladeur	Ne pratique pas le management baladeur
Pense à rendre son personnel plus performant	Pense à ses propres récompenses
Pense à récompenser son personnel	Pense à la façon dont il sera perçu et à son statut
A l'aise avec son personnel, à le contact facile	Mal à l'aise avec son personnel
Ne jouit pas de privilèges : place de parking, toilettes, ascenseur, salle à manger	Jouit de privilèges particuliers
Arrive tôt – repart tard	Arrive tard – repart à l'heure
Ecoute bien	Parle bien
Facilite la compréhension des valeurs de l'entreprise	Démontre sa maîtrise des choses complexes
Est disponible	Est difficile à joindre
Se montre équitable	Est équitable avec les dirigeants et exploite son personnel
Est décidé	S'en remet à des comités et des consultants
Se fait remarquer par son humilité	Affiche son arrogance
S'attaque sans faillir aux problèmes difficiles, prend les décisions sans tarder	Elude les problèmes, ne se mouille pas, fait prendre les décisions par d'autres.
Est entêté	S'obstine quand son propre intérêt est en jeu
Simplifie, relativise les problèmes	Complice, enfle les problèmes
Connaît bien ses gens et est chaleureux	Connait mal ou pas du tout ses gens
A de profondes convictions	Hésite quand il faut prendre une décision
Met la main à la pâte, au besoin	Ne veut pas se salir les mains
Fait confiance à son personnel	Ne fait confiance qu'aux mots et aux chiffres
Délègue	Se réserve toutes les décisions finales
Veut rester anonyme	Recherche sa gloriole personnelle
Supporte souvent le poids des erreurs, est honnête	Cherche un bouc émissaire pour ses erreurs
Reconnait la réussite des autres	Prend les réussites à son compte
Préfère la quête de l'excellence	Considère la croissance comme le but à atteindre
Respecte son personnel	Trouve son personnel paresseux, incompetent
Préfère le face-à-face et est direct	Préfère les rapports et est manipulateur
Est cohérent, crédible, clair	Est brouillon, imprévisible
Admet ses fautes ; reconforte le collaborateur qui commet une erreur	N'est jamais fautif ; blâme les autres, enquête pour trouver les coupables
Aime la transparence	Affectionne le secret
Privilégie les promotions internes	Cherche la perle rare en dehors de l'entreprise
Tient ses promesses et est homme de confiance	Ne tient pas ses promesses, trahi son personnel
Repère de bons leaders dans son équipe	S'assurer qu'aucun leader potentiel ne mette les pieds dans l'équipe.
Considère les erreurs comme des occasions d'apprendre et de tirer des bonnes leçons	Considère les erreurs comme des offenses passibles de punition
Pratique le petit bâton et la grande carotte	Pratique le grand bâton et la petite carotte

Comment agit un leader ?

Aux dires de collaborateurs, le leader efficace agit de la manière suivante :

- Il me pousse à donner le meilleur de moi-même, m'incite à persévérer.
- Il donne le bon exemple et travaille dur.
- Il ne divulgue jamais une confidence et il tient ses promesses.
- Il explique les raisons des instructions et des procédures.
- Il m'aide à mettre de l'ordre dans mes idées.
- Il est objectif et il fixe des objectifs accessibles.
- Il analyse chaque activité, sans critiquer personne, pour trouver à la traiter plus efficacement
- Il me laisse prendre mes propres décisions.
- Il me laisse sortir seul des situations difficiles, mais il me soutient.
- Il s'intéresse à moi et à ce que je fais.
- Il est solidaire et compréhensif, ferme et juste.
- Il m'écoute et ne parle pas à ma place.
- Il est humble, corrige discrètement, n'abuse pas de son autorité.
- Il est toujours direct.
- Il donne toujours au moins une deuxième chance et oublie les erreurs passées.
- Il inspire la loyauté, est ouvert et honnête. Il ne cache pas les mauvaises nouvelles.
- Il est enthousiaste, optimiste et patient, il suit les progrès.
- Il a de l'humour, règle nos désaccords en aparté, et me rassure.
- Il dit « nous » au lieu de « je ».
- Il apaise en cas de crise et implique tout le monde.
- Il réagit bien vis-à-vis de son personnel quand il est sous pression.
- Il connaît bien le travail et est compétent.
- Il réagit aux attaques et critiques de manière élégante, positive et constructive.
- Il donne les moyens pour agir correctement et est là quand on a besoin de lui.
- Il aime son travail et aime passer du temps avec nous.
- Il fait progresser ses collaborateurs.
- Il communique sa philosophie et ses valeurs.
- Il est intuitif et nous comprend vite.

4. LES VALEURS HUMAINES

Notre société moderne fait sauter de vieux tabous et continue à modifier profondément les mentalités : libération sexuelle de l'individu, libération comportementale du couple (fidélité), libération familiale du parent (engagement, bon exemple, éducation), libération civile de la femme (travail, autonomie financière), libération pénale du dirigeant (responsabilité, honnêteté, devoirs), ce qui laisse un grand vide et entraîne une perte importante des valeurs qui étaient transmises de génération à génération. D'autre part, notre société moderne est encline à préférer une justice pour un ordre social (objective) plutôt qu'une justice pour un ordre moral (subjective). Peut-être les changements ont-ils été opérés trop vite car bon nombre de personnes sont déstabilisées aujourd'hui en perdant leurs repères ! C'est le revers de la médaille.

4.1 Les valeurs des 3 religions monothéistes

La religion juive est la plus ancienne religion monothéiste alors que la religion musulmane en est la plus récente (6^e siècle). Les valeurs fondamentales juives (La Torah), chrétiennes (la Bible et le catéchisme) et musulmanes (Le Noble Coran) devraient en principe ennoblir l'âme de tous leurs fidèles

Qui est David ? Dawoud ('alayhi salam). Un juif à la fois prophète, juge et roi. Le texte commun aux trois religions est l'**Ancien Testament** dont certains textes sont très controversés.

Les valeurs communes aux 3 religions sont peut-être les commandements de Dieu : les cinq commandements (obligations) par rapport à Dieu et les 5 commandements par rapport aux hommes. Le **Décalogue** (en hébreu : עֲשֶׂרֶת הַדְּבָרִים) se traduit littéralement les **dix paroles**, et généralement par les **Dix Commandements**. C'est un court écrit d'instructions morales et religieuses reçues, selon les traditions bibliques, de Dieu par Moïse au mont Sinaï. Dans la Torah, il est écrit que la transmission de ces instructions morales est donnée sous la forme de tables gravées.

Qui est Jésus ? Îsâ ou *Yasū'a* pour les chrétiens d'orient. C'est un Juif galiléen dont la famille est originaire de Nazareth. Il est né en l'an 5 avant notre ère et mort en l'an 30 ; il a passé sa vie comme prédicateur « Rabbi », dont le terme proche en araméen est « Rabbouni ».⁶

Il est considéré par l'Islam comme un prophète et par les chrétiens comme le Messie. Il n'a pas fait de politique, ni la guerre, ni écrit de livre « sacré ». C'est seulement plus tard que ses disciples écrivent le **Nouveau Testament** : Mathieu de 50 à 55, Marc de 55 à 62, Luc en 63 et Jean entre 81 et l'an 104. Certains de leurs textes sont critiqués. D'autres part, les évangiles apocryphes ne seront jamais publiés par l'église catholique.⁷

Qui est Mohammed ? Mahomet (en arabe محمد - *Muhammad*) est un chef religieux, politique et militaire arabe de la tribu de Quraych. Fondateur de l'islam, il en est considéré comme le prophète majeur des Musulmans. Selon la tradition islamique, il serait né à La Mecque vers 570 et mort à Médine en 632 à 62 ans.⁸

Ce politicien du 6^e siècle a fait la guerre et a écrit sa propre religion d'Etat à La Mecque puis à Médine (Arabie saoudite). Il aurait reçu une révélation de l'Ange Gabriel de 610 jusqu'en 631. Il termina d'écrire le Coran de cette manière : « Aujourd'hui, j'ai parachevé pour vous votre religion ».⁹

Le Coran apparaît aujourd'hui comme étant une loi sociale adaptée au Moyen Orient du VII^e siècle et qui comprend des épisodes de l'Ancien Testament et des textes de Mahomed. Mahomet peut en ce sens être comparé au chrétien Saint Paul : politicien autoritaire et combattif.

⁶ https://fr.wikipedia.org/wiki/J%C3%A9sus_de_Nazareth

⁷ <http://www.inlibroveritas.net/oeuvres/25499/correspondance-chronologie--des-4-evangiles>

⁸ <https://fr.wikipedia.org/wiki/Mahomet>

⁹ Le Coran traduit par Malek Chebel – Le Livre de Poche Fayard : contexte de la Révélation.

N'est-il pas important d'admettre aujourd'hui que les vieux textes « sacrés » de ces trois religions ont encore une influence très vivante sur la société alors que certains passages de ces textes prêtent à de nombreuses critiques, même au sein de leurs communautés, et notamment par la gent féminine (50% de la population) ! Oser critiquer certains passages de ces textes devient urgent parce que les connaissances modernes, la psychologie et les neuro-sciences en particulier, ont progressé énormément. Les victimes des religions osent enfin parler. Mais déjà la réaction commune des fidèles les plus croyants (*dans leurs croyances*) de ses religions est de se défendre par deux arguments tout aussi communs qu'inacceptables : 1) la traduction du texte critiqué n'est peut-être pas correcte ; 2) l'interprétation qui est donnée au texte n'est pas la bonne. Espérons que le temps viendra d'extraire de ces écrits les meilleurs passages et de laisser ces livres dans les bibliothèques d'histoire religieuse pour les seuls spécialistes des religions. Pour la société, de nouveaux référents moraux et spirituels pourraient corriger ces textes anciens.

Pour se convaincre de l'impact de ces vieux textes sur nos jeunes, c'est le mépris qu'ils affichent pour les pratiquants des deux autres religions et pour les non-croyants. **D'où les difficultés de s'entendre et de bien vivre ensemble !**

Le fanatisme apparaît être aussi cette croyance de détenir la seule et vraie Vérité et de pouvoir l'imposer aux autres ! Devient terroriste, le fanatique qui prend les armes pour imposer sa loi.

Généralement, les fanatiques religieux sont beaucoup trop jeunes que pour avoir eu le temps d'étudier les différentes religions et la psychologie moderne, pour avoir eu le temps d'évoluer sur les plans émotionnel, mental, sentimental, intuitif et spirituel ! Le but de la vie de l'homme sur terre est de d'évoluer et de s'élever spirituellement, pense certains. Pour eux, il ne s'agit pas de convaincre et/ou d'améliorer d'autres que soi par manipulation ou par la force !

La religion juive prône la transmission de belles vertus aux enfants. Pour elle, le plus gros péché est de ne pas trouver le bonheur un jour sur cette terre. La Torah et Le Talmud (le commentaire de la Torah) enseigne le respect ; l'enfant doit respecter ses parents et vis-versa, mais les sages savent qu'un respect contraint n'est pas un respect. Le respect est un sentiment qui se développe dans un climat d'amour, d'accord et de joie. Les parents doivent donc mériter ce respect. Que les parents soient pour leurs enfants un modèle de respect, par la manière dont ils les respectent et respectent leur conjoint, et les gens en général, surtout ceux qui sont différents d'eux.

Montrer aussi que nous nous respectons nous-mêmes et le cadeau qu'est notre vie.

La transmission des valeurs juives repose avant tout sur l'exemple et accorde un rôle primordial au foyer, lieu de transmission et de vie religieuse. Dans le judaïsme, Dieu et les hommes doivent, ensemble, faire progresser l'humanité, pour la rendre heureuse et bonne. Pour ce faire, le monde doit être régi par trois valeurs essentielles: la « téchouvah » ou retour sur soi, la « tsédakah » ou charité et la « téfilah » ou prière. Les valeurs juives comprennent également les règles de la Cacheroute (cacher voulant dire « conforme, licite »), c'est-à-dire des lois de la pureté alimentaire. Par ailleurs, le judaïsme s'appuie sur des règles de pureté dans les domaines individuels, familiaux et sociaux. Pour un juif, être riche et vivre dans l'ombre des autres ne sont pas des péchés !

La religion juive apparaît pourtant aux non juifs comme étant une religion fermée, hermétique, écrasante, et réservée à une « élite ». Le mariage civil n'existe pas et seuls les mariages religieux entre juifs sont autorisés. Les juifs radicaux sont perçus comme étant misogynes par rapport à leurs femmes, méprisants vis-à-vis des pratiquants des autres religions. Entre valeurs et vécus, il y a un chemin.

La religion chrétienne prône l'amour du prochain (sans exception) et le pardon inconditionnel.

Un résumé rapide de la foi chrétienne pourrait être le suivant:

1. Il y a un Dieu, qui a créé l'univers, ceci comprenant toute l'humanité (*Gen 1-2*).
2. Dieu a donné une Loi parfaite, montrant Sa gloire, Sa sainteté et Sa justice (*Ps 119; Is 42:21*).
3. Nul n'a obéi (*Ps 14:1-3*), ainsi tous sont pécheurs et méritent Sa juste colère (*Rm 2:5*).
4. Par amour, Dieu a envoyé Son Fils, Jésus Christ (*Jn 3:16*), afin qu'Il vive et accomplisse Sa Loi (*Mt 5:17*) et qu'Il donne Sa vie comme le parfait sacrifice expiatoire (*Jn 10:17-18; 1 Jn 4:10*).
5. Dieu appelle chacun à la repentance (*Acts 17:30*).

6. À ceux qui se repentent et croient en le Seigneur Jésus Christ (*Acts 16:30-31*), Dieu pardonne leurs péchés et les fait héritiers de Son royaume (*Col 1:13-14; Rm 8:17*).

7. Par gratitude, ils vivent leur vie pour Christ, cherchant à Lui plaire afin de montrer l'amour qu'ils ont maintenant pour Lui (*Col 2:6-7; Jn 14:15,21; Eph 5:10*).

Dans les faits, le chrétien ne demande pas pardon à ses victimes ; il demande juste pardon à Dieu via son représentant humain sur terre, le prêtre, qui lui accorde d'office l'absolution et lui impose une pénitence se limitant souvent à réciter un « Notre père » et trois « Je vous salue Marie ».

La démarche d'un homme normal du XXI^e siècle reste toutefois, quand il a blessé quelqu'un, de reconnaître la souffrance de l'autre (empathie), de se repentir (culpabilité, regrets, remords) et lui demander pardon. La victime peut ainsi accorder plus facilement le pardon à son bourreau (cfr la Bible). Quant à l'amour du prochain, le chrétien croit en sa supériorité alors que le libre penseur, l'athée et l'agnostique sont généralement plus doux et plus tolérants envers tous ses frères humains. Les chrétiens évitent d'ailleurs les païens parce qu'ils pourraient polluer leur âme ! Ce mépris s'affiche par des jugements tels que « païens » pour les catholiques et « mécréants, infidèles » pour les musulmans.

Le catéchisme catholique ¹⁰ apparaît au profane (non exégète) comme un document non relu par des spécialistes. A titre d'exemple, le texte sur l'avortement est machiste [2270], celui sur la chasteté est hypocrite [2350], celui sur la sexualité et l'amour [2361 à 2369] est machiste, irresponsable et misogyne, etc. La société mâle judéo-chrétienne fait ainsi peser autoritairement une charge énorme sur les épaules de ces femmes victimes de viols, de mauvais accouchements (myopathes), de fragilités financière, physique ou caractérielle. Le catéchisme encourage ainsi l'hypocrisie qui ne s'arrête pas à ce seul exemple. Les chrétiens disent aimer autrui, mais font comme les musulmans part belle à l'exclusion de tous ceux qui ne pensent pas comme eux. La vie en groupe prend le dessus sur le bien-être commun aux êtres humains issus de tous horizons, aux multiples convictions.

Autre exemple. Le texte: « Tout homme qui se met en colère contre son frère devra passer en jugement » (Evangile Mt 5, 20-26) est en décalage complet avec la psychologie moderne qui prétend que les émotions ont leurs significations. Elles sont toutes nécessaires à exprimer. Ce qui n'est pas normal aujourd'hui, c'est de ne pas avoir d'émotions exprimées (personnes insensibles – troubles de la personnalité) ou de les exprimer d'une manière trop forte.

La religion musulmane prône la pureté des croyants musulmans grâce au respect intégral des règles formulées dans le Coran. Le Coran qui se réfère notamment à l'Ancien Testament exhorte les musulmans à combattre les pratiquants des autres religions et en particulier les juifs et les chrétiens [Sourate 8 – Les prises de guerre Al-Anfal].

Le Coran est un document écrit dans un langage péremptoire et constitue un inventaire d'interdictions et d'obligations pour tous les actes quotidiens de musulmans. Ce document ressemble à une loi civile et morale. Sa pratique devient pour un croyant fanatisé très liberticide pour lui-même dans tous les domaines. Pour un homme du XXI^e siècle, des injustices apparaissent, surtout par rapport aux femmes [4 - Sourate des femmes An-Nisâ]. Les nombreuses références à l'Ancien testament le rend insupportable (les femmes avec les cochons). L'intolérance vis-à-vis des autres croyants, la soumission des femmes et des enfants, les punitions de Dieu par les mains des hommes sont prônées, ce qui constitue une forme de **violence physique** grave et un mépris total du sexe dit « faible » et des « mécréants ».

Pour le musulman, être polygame et dicter sa loi par la force, n'est pas un péché.

Le Coran apparaît au profane comme un texte brouillon au niveau de sa forme : il n'est pas structuré, les répétitions sont très nombreuses et des paragraphes entiers sont recopiés. Sur son contenu, les idées sont peu nombreuses, claires et surtout rabâchées.

Enfin, le Coran permet de critiquer autrui, de juger voire de condamner. Les Jihadistes donnent peu de valeur à la vie, le plus beau cadeau de Dieu. Que de Mozart meurent ainsi avant de créer leurs œuvres.

¹⁰ Catéchisme de l'église catholique, MAME/PLON, Paris nov. 1992

Le Coran, le Catéchisme, la Torah et les textes de certains Saints alimenteraient-ils nos différentes peurs, et notamment, la peur de l'étranger (racisme), la peur de la femme (misogynie), la peur de la personne différente (antisémitisme, homophobie) ? Aussi beaux que soient certains textes de St Augustin, certains de ces textes sont aujourd'hui rejetés par des hommes instruits (sages). Aussi beaux que soient certains textes du Coran, de la Bible et du catéchisme, certains textes mériteraient d'être dénoncés et d'être critiqués par nos responsables politiques, nos enseignants et nos étudiants. Pour sauver nos valeurs planétaires morales et spirituelles, il semble urgent de trouver le courage de remettre en cause au sein de l'enseignement ces textes (dits « saints » ou « sacrés ») qui créent tant de confusion dans l'esprit des jeunes et tant de conflits entre cultures religieuses !

N'attendons pas que Dieu corrige les textes sacrés et saints par la main d'autres saints. Il appartient aux Autorités « démocratiques » de juguler les problèmes sociétaux et de séparer l'ivraie du bon grain via ses lois et son enseignement national.

Les religions (tout comme la politique) créent une dépendance psychologique de ses membres telle qu'il est très difficile de libérer ces derniers de leurs liens d'entrave, si ce n'est par la souffrance qu'ils subiront en leur sein.

Les religions musulmanes et chrétiennes font surtout peur à cause de la haine qu'elles attisent parfois. Elles rappellent les croisades, le jihad, l'inquisition. De ce fait, tous les signes extérieurs

d'appartenance à une caste, une secte, une religion ont pour effet de diviser les peuples et non de les rapprocher. De ce fait, ces signes (vêtements, symboles, signes, chant, cri, etc.) donnent des messages d'exclusion qui font peur à la plupart des gens. Plus il y a de signes, plus cela inspire la peur.

La grande différence entre la religion juive et les deux autres religions est qu'elle est la seule à ne pas avoir l'esprit missionnaire. Si les religions sont toutes d'accord sur l'existence du bien et du mal et sur leurs forces respectives, seul Jésus préconise pour éviter la géhenne et gagner le paradis la non-violence pure, l'amour. Pour lutter contre le mal, il y a lieu de bien discerner le bien du mal, ce qui nécessite un niveau élevé de discernement. Celui-ci s'acquiert par une prise de conscience progressive. A cet égard, la négociation politique consiste à convaincre et non pas à communiquer sans violence.

Il est urgent d'abandonner la politique de l'autruche, celle du non-dit et du déni. Il est urgent de dénoncer « l'inacceptable » et que le présent problème soit résolu par les responsables des trois religions. Leur victoire sera alors le bon moyen de demander pardon aux enfants de Dieu et de recevoir en échange le pardon de leur Dieu commun.

Il est urgent que les politiques, les enseignants et les étudiants critiquent ensemble les textes dits « saints » ou « prophétiques » quand ils sont controversés par nos valeurs actuelles. Certains de ces textes sont aujourd'hui inacceptables alors qu'ils sont source d'inspiration pour les terroristes.

Exemples de recherches : combien de fois le Coran cite certains mots comme mécréants ou Jésus, ou incite à lutter contre les infidèles ? Lire les 8 premières Sourates suffit à se faire une idée.

Heureusement, la majorité des gens des trois religions sont modérés et relativisent suffisamment le bien fondé des textes dits « sacrés » ou « saints ».

4.2 Les principes de vie (Zen, Yoga, Taijiquan)

Vous trouverez ci-après quelques 50 principes de vie à développer dans vos corps visibles et invisibles (émotionnel, mental, sensitif, sentimental, intellectuel, spirituel) repris de deux ouvrages donnant les clés du Zen ¹¹ et des principes de Taijiquan. ¹²

La force de caractère d'une personne peut être appréciée en envisageant la force de chacun de ses différents corps visible et invisibles.

Ainsi une personne peut être fragile ou forte sur de nombreux plans. Par exemple,

¹¹ Cent clés du ZEN de Claude Durix – Editions Le Courrier du Livre, Paris

¹² Principes de Taijiquan, principes de vie de Jean-Louis Ballant www.taiji-hts.be

- Une personne peut être forte sur le plan physique, faible sur le plan mental, forte sur le plan émotionnel, faible sur le plan raisonnement, forte sur le plan mémoire, faible sur le plan intuitif ou d'observation, faible sur le plan relationnel, forte sur le plan intuitif, faible sur le plan spirituel.
- Une autre personne peut être revêtue de forces et fragilités complètement différentes.

Chacun est différent. C'est bien là l'intérêt **d'apprendre à vivre ensemble**.

Chacun est fragile à certains égards. C'est là l'intérêt de travailler sur soi et de **se fortifier**.

Principes

- | | |
|---|---|
| 1 Le Tao de la globalité | → la tolérance et l'humilité |
| 2 « Ici et maintenant » | → le respect et la qualité de la vie |
| 3 Les états Yin et Yang | → l'acceptation |
| 4 La justesse de la posture | → la prise de conscience |
| 5 La solidité de la pyramide | → la solidité |
| 6 Le plein et du vide | → l'efficacité |
| 7 Souple dehors, ferme dedans | → la bonne gouvernance |
| 8 La lenteur en douceur | → l'excellence |
| 9 La bonne direction à suivre | → le bon choix |
| 10 Les mouvements circulaires | → l'approche efficace |
| 11 La coordination et le synchronisme | → la synergie |
| 12 Repères : les centres | → la révélation des besoins |
| 13 Repères : les alignements | → le respect des articulations |
| 14 Repères : l'axe et la verticalité | → l'auto-protection |
| 15 Le volume et l'espace | → l'image de soi |
| 16 Les racines et l'ancrage | → le bon appui et le caractère fort |
| 17 La stabilité et le rappel à l'équilibre | → l'adaptation |
| 18 La continuité et la fluidité du mouvement | → la fluidité |
| 19 La simplicité et la sobriété | → la solution intelligente |
| 20 La rigueur et l'exactitude | → l'étude minutieuse |
| 21 La relaxation et l'accumulation d'énergie | → l'accumulation de l'énergie |
| 22 La circulation de l'énergie | → le ressenti |
| 23 La sensibilité et la transmission de l'énergie | → l'écoute |
| 24 La spiritualité entre ciel et terre | → l'alimentation |
| 25 Le calme et la sérénité du mental | → la libération |
| 26 Le lâché-prise et la disponibilité | → la vraie puissance |
| 27 L'ouverture et la fermeture | → le rééquilibrage |
| 28 La spirale du caducée | → la loi naturelle de l'évolution |
| 29 La diversité | → la vraie richesse |
| 30 L'interdépendance des différents corps | → Tout en un et un dans tout |
| 31 Feng Shui : le beau, le propre, l'ordre | → l'harmonie |
| 32 La sagesse et la bonté | → la précaution et la prévention |
| 33 L'expérimentation et la transformation | → la connaissance et la non-croyance |
| 34 La mémorisation et l'automatisme | → l'inscription indélébile |
| 35 L'économie de l'énergie | → la bonne gestion |
| 36 L'intégration en deux étapes | → la prise de conscience |
| 37 La réappropriation et la valorisation de soi | → la reconnaissance et la sainteté |
| 38 L'unité et la spiritualité | → la cohérence et l'affirmation de soi |
| 39 La communication avec soi et l'environnement | → la non-violence |
| 40 La solidarité et l'indépendance | → l'acceptation de l'ordre naturel des choses |
| 41 Le contact sans résistance | → la réactivité non résistante |
| 42 Le conflit salutaire | → l'image réfléchie |
| 43 Le combat : l'intention Yi | → la réponse correcte |
| 44 Le combat : la puissance Jing doux | → l'explosion sans frein intérieur |
| 45 Le travail régulier : le rythme | → l'habitude de qualité, la volonté |

46 La vigilance, la concentration	→ l'attention
47 La révolution et l'évolution	→ le grignotage
48 La réalisation : le jeu et la joie	→ les réglages fins
49 L'esprit shen	→ la reliance à l'éternel
50 L'amour : la force et la joie	→ la force tranquille

N'oublions pas enfin que les nombreux dictons provenant du monde bouddhiste indien et des philosophes taoïstes chinois nourrissent très bien l'âme.

Tout est nourriture. A chacun de faire ses choix. ¹³

Les différentes nourritures sont destinées à nos différents corps visible et invisibles : des nourritures invisibles (rayonnements, air) et visibles (liquides, solides) pour le corps physique jusqu'aux nourritures subtiles pour les autres corps invisibles (corps mental, émotionnel, sensoriel, intellectuel, spirituel).

4.3 Les vertus universelles ou valeurs philosophiques

Idéalement, le bon leader (professeur, soignant, directeur, parent), parce qu'il détient une autorité, développera ses qualités humaines et celles de son équipe. Il cherchera avant tout à gagner le respect et la confiance. Il agira en sorte que personne ne le craigne pas. Lui-même craindra mal faire.

La liste des vertus est peut-être utile à rappeler :

- les vertus cardinales (datant des philosophes grecs – Platon-, voire plus tôt) : justice, prudence, tempérance, courage (force d'âme) ¹⁴
- les vertus théologiques (datant de la chrétienté ?) temporaires : foi, espérance, charité
- les qualités développées en orient : bouddhisme, taoïsme, etc.
- la patience, l'humilité, la tolérance, le respect, l'empathie, la compassion, l'assertivité, le non-jugement
- l'auto-empathie, l'auto-compassion, l'absence de culpabilité, l'état d'être véritable.

Les vertus cardinales sont, selon moi, les quatre qualités supérieures du leader.

1. La **prudence** ou sagesse dispose la raison pratique à discerner en toutes circonstances le véritable bien et à choisir les justes moyens de l'accomplir ;
2. La **tempérance** assure la maîtrise de la volonté sur les instincts et maintient les désirs dans les limites de l'honnêteté, procurant l'équilibre dans l'usage des biens ;
3. La **force d'âme**, c'est-à-dire le courage, force morale encore appelée fortitude, permet dans les difficultés la fermeté et la constance dans la poursuite du bien, affermissant la résolution de résister aux tentations et de surmonter les obstacles ;
4. La **justice** consiste dans la constante et ferme volonté de donner moralement à chacun ce qui lui est universellement dû.

D'après une autre étude, voici la liste des vertus ou valeurs universelles : ¹⁵

► SAGESSE ET CONNAISSANCE

Forces cognitives qui favorisent l'acquisition et l'usage de la connaissance.

¹³ L'art de la santé – Comprendre et gérer sa santé en harmonie avec la nature, de Jean-Louis Ballant - www.taiji-hts.be

¹⁴ https://fr.wikipedia.org/wiki/Vertus_cardinales

¹⁵ <http://jean.heutte.free.fr/>

- **Créativité** : trouver des manières originales et productives de faire les choses. Cela comprend les réalisations artistiques, mais ne s'y limite pas.
- **Curiosité** : trouver un intérêt à toute expérience en cours ; s'intéresser à tel ou tel sujet ; explorer et découvrir.
- **Ouverture d'esprit** : examiner les choses sous tous les angles ; ne pas tirer de conclusions hâtives ; être capable de changer d'avis à la lumière de nouvelles informations.
- **Amour de l'apprentissage** : acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux domaines de connaissance (en autodidacte ou non). Cette force est évidemment liée à la curiosité, mais s'en distingue par la tendance à vouloir acquérir systématiquement de nouvelles connaissances.
- **Sagesse** : être capable de donner des conseils avisés ; posséder une manière de voir le monde qui soit porteuse de sens, tant pour soi que pour les autres.

► COURAGE

Forces émotionnelles qui impliquent l'exercice de la volonté pour atteindre les buts que l'on s'est fixés, malgré les obstacles internes et externes.

- **Bravoure** : ne pas reculer devant la menace, les difficultés ou la douleur ; défendre ce qui est juste envers et contre tous ; agir selon ses convictions, même si c'est impopulaire. Cela inclut le courage physique, mais ne s'y limite pas.
- **Persévérance** : finir ce qu'on a commencé ; persister malgré les difficultés ; aimer mener à bien un travail.
- **Authenticité** : dire la vérité, mais plus généralement se présenter de façon authentique ; être sans prétention ; assumer ses sentiments et ses actes.
- **Vitalité** : aborder la vie avec enthousiasme et énergie : ne pas faire les choses à moitié ; vivre la vie comme une aventure ; se sentir bien vivant.

► HUMANITE

Forces interpersonnelles consistant à tendre vers les autres et à leur venir en aide.

- **Amour** : valoriser les relations étroites avec les autres, particulièrement lorsque les sentiments (partage, affection) sont réciproques ; être proche des gens.
- **Gentillesse** : rendre des services, faire de bonnes actions ; aider les autres, prendre soin d'eux.
- **Intelligence sociale** : être conscient des motivations et émotions des autres (et des siennes propres) ; savoir faire ce qui convient dans différents contextes ; comprendre les ressorts du comportement des gens.

► JUSTICE

Forces qui sont à la base d'une vie sociale harmonieuse.

- **Travail en groupe** : savoir travailler au sein d'un groupe ou d'une équipe ; avoir l'esprit d'équipe : accomplir sa part.
- **Sens de l'équité** : traiter toute personne équitablement ; ne pas se laisser influencer par ses sentiments personnels dans les décisions concernant autrui ; donner à chacun sa chance.
- **Leadership** : encourager le groupe dont on fait partie à réaliser des choses, tout en s'efforçant de maintenir de bonnes relations en son sein ; organiser des activités collectives.

► TEMPERANCE

Forces qui protègent contre les excès.

- **Pardon** : pardonner à ceux qui ont mal agi ; accepter les défauts des autres ; savoir donner une seconde chance ; ne pas être animé par la vengeance.
A noter que, selon moi, la victime peut pardonner son bourreau que si ce dernier se repend et demande le pardon ! Par rapport à un bourreau sans remords, la victime peut seulement avoir de la compassion en pensant « pauvre de toi » ou « je peux te comprendre mais je ne peux pas accepter et je dois réagir ».
- **Modestie** : laisser des réalisations parler d'elles-mêmes ; ne pas se mettre en avant ; ne pas se prendre pour plus que ce que l'on est. Prudence : être prudent dans ses choix ; ne pas prendre de risques inutiles ; ne pas dire ou faire des choses que l'on pourrait regretter par la suite.

- **Maîtrise de soi** : rester maître de ses sentiments et de ses actes ; être discipliné ; maîtriser ses appétits et ses émotions.

► TRANSCENDANCE

Forces qui favorisent l'ouverture à une dimension universelle et donnent un sens à la vie.

- **Appréciation de la beauté et de l'excellence** : remarquer et apprécier la beauté, l'excellence et/ou la maîtrise technique dans les domaines les plus divers.
- **Gratitude** : être conscient et reconnaissant des bonnes choses qui arrivent ; prendre le temps d'exprimer des remerciements.
- **Optimisme** : attendre le meilleur de l'avenir et œuvrer à sa réalisation ; penser qu'un avenir heureux est quelque chose que l'on peut provoquer.
- **Humour** : aimer rire et taquiner ; être souriant ; voir le côté drôle des choses ; faire des plaisanteries.
- **Spiritualité** : connaître sa place au sein de l'Univers ; croire au sens de la vie, en tirer un réconfort et une ligne de conduite.

5. QUALITES DU REFERANT ET DU COACH

5.1 Qualités particulières du parent

La période la plus importante pour la santé physique et psychique de l'enfant est la période comprise entre – 9 mois et 36 mois. C'est la période où les parents responsables vont prendre le plus grand soin de leur petit enfant. A titre d'exemples, sur les plans alimentaire et d'hygiène de vie, les parents éviteront de fumer, éviteront les aliments industriels, sucrés et chocolatés. Tandis que sur les plans émotionnel et affectif, la maman donnera le sein, le papa soutiendra la maman et ils assureront tous deux une ambiance familiale accueillante, chaleureuse, stable et remplie d'amour.

Des études récentes montrent clairement les conséquences désastreuses d'une carence affective du petit enfant : manques de contacts aimants corporels, visuels, auditifs. La fragilité émotionnelle et affective des parents s'accompagne d'instabilité de leur part.

Face à un enfant hyperactif ou difficile : lire le document pdf intitulé :

« L'enfant souffrant de troubles de l'attachement », de Dr Françoise Hallet et Marylou Beaufort.

<http://projets.iedparis8.net/wordpress/wp-content/uploads/2013/06/1-Lenfant-souffrant-de-.pdf>

PETALES asbl – rue des Montis, 16 5537 ANHEE www.petales.org

hallet.francoise@skynet.be 065/31.87.75

Et plus grand, l'enfant aura encore besoin de ses deux parents unis pour forger son caractère.

Si la société veut vraiment être forte et heureuse, elle sera amenée à vouloir des citoyens forts et heureux. Cela signifie qu'elle établira des projets pour former les citoyens à la santé.

Différents documents en pdf se trouvent également sur le site web : www.taiji-hts.be

5.2 Qualités particulières de l'enseignant

Plus l'enseignant aura développé des qualités humaines, plus il pourra devenir un PASSEUR (d'un certain enseignement). Dans un groupe où il est question de faire passer des valeurs et de remettre à l'honneur des qualités humaines, l'exemple donné par l'enseignant est très important.

L'autorité respectueuse et respectée en confiance

La personne respectueuse qui détient un pouvoir, une autorité, cherchera à gagner la confiance de tous et à tisser une toile de communication très large.

La communication peut être brisée pour maintes raisons, et l'une d'entre elles est l'autorité irrespectueuse. Sans prêter suffisamment d'attention, le leader peut tomber facilement dans le piège de la situation d'autorité abusive. Ne jetons pas la pierre, ceci est bien humain et nous pouvons tous connaître la situation.

A titre d'exemples, nous pouvons citer :

- **l'abus d'autorité** : questions posées par le leader et qui sortent du contexte de l'activité pour laquelle il détient une autorité : questions fermées (où la réponse attendue est oui ou non) qui n'invitent pas à parler (*), incitations à se comporter d'une certaine manière (en sus du règlement intérieur), etc.

(*) il est préférable de demander ce que la personne préfère (que préférez-vous, soit ... soit ... ?) que de demander l'accord (êtes-vous d'accord de ... ?)

- **l'abus de confiance**, c'est trahir la confiance donnée. C'est le cas quand le leader reçoit des infos et les utilise sans l'accord de la personne qui lui a confiées, ou quand le leader cite un nom ou utilise une photo sans l'accord préalable de la personne concernée, etc.

- **l'abus de conseil** : tentatives de convaincre, action de contredire les croyances d'une personne (sur les plans de la santé, de la religion, de la philo, ...), etc.

Ces pressions psychologiques ou abus peuvent être d'importances diverses (faibles à fortes), mais l'important n'est pas leur niveau mais plutôt leurs ressentis sur la personne. Si la personne est fragile et est en recherche de santé, il est nécessaire d'attacher une grande importance à son ressenti. Un très beau livre pourrait nous aider à comprendre : "**Le chœur des femmes**" de Martin Winckler. Il ne coûte que 5 à 6 € malgré ses 550 pages et se trouve en format pdf sur le web.

Le leader non sectaire

Ce sujet a déjà été développé dans le livre déjà mentionné au chapitre 4.2 et intitulé « Principes de Taijiquan, principes de vie » : principe 40 - solidarité et indépendance.

Le leader sectaire se reconnaît à plusieurs caractéristiques. Il est très cupide. Il assure la fidélité de ses ouailles en les rendant dépendant financièrement et/ou psychologiquement. Il a le culte de sa propre personnalité. Il n'est pas tolérant et est plutôt fermé aux valeurs, enseignements et idées qui viennent de l'extérieur. Il détient seul la vérité et le bon usage. Il est plutôt despotique.

Dans cette optique, la secte se reconnaît à un leader, à un chant de regroupement, à un symbole, à un salut distinctif, à un rituel, à un culte. Habituellement, le cercle de ses membres est fermé : gare à celui qui s'échappe ou est curieux de ce qui se passe ailleurs. Ses membres ont des obligations et doivent accepter de surcroît des interdictions explicites et implicites de plus en plus nombreuses : interdiction d'aller voir ailleurs, obligation de porter un uniforme ou un signe distinctif, obligation de participer ou assister à certains événements. Les avis des membres n'ont pas d'importance et ne sont pas pris en compte. L'intérêt du groupe est supérieur.

Le vrai leader, non sectaire celui-là, évite tous ces écueils.

La non-allégeance (de l'incorruptible)

Le leader idéal est authentique et ne connaît pas d'allégeance. Il n'est pas muselé. Il n'est pas contraint d'une manière ou d'une autre à suivre une règle autre que celle du bon sens et de sa conscience.

L'allégeance d'entreprise est celle où les chefs doivent suivre la ligne directrice de groupe au détriment parfois de leur conscience individuelle et du bien collectif. Dans ce cas, la conscience est occultée pour atteindre des objectifs peu humains tels que la rentabilité, la productivité, le return à court terme, le culte de la personnalité, le profit personnel, la gloire, etc.

L'allégeance familiale est celle où l'esprit de famille et l'autorité paternelle ne peuvent en aucun cas être remis en cause. Chaque individu, pour ne pas être rejeté, doit se conformer au grand cahier familial. Il doit assumer la place qui lui a été assignée en son sein et ne dérogera pas à la conduite générale (relations familiales parent-enfant ; relations du couple homme-femme) .

L'allégeance religieuse est celle où la conduite « spirituelle » imposée n'est pas celle à laquelle le croyant aspire normalement quand sa prise de conscience s'élargit. A titre d'exemple ...

La religion catholique est ressentie comme la religion de l'hypocrisie et du faux pardon. Elle demande aux victimes (croyantes et non croyantes) de faits commis par ses fidèles (qui font donc allégeance) d'offrir le pardon à bon compte. C'est le curé qui remet l'absolution et le « pardon » des péchés. Le pécheur est ainsi exempt d'une punition purgative. De la sorte, il est aussi exempté d'aller demander pardon, le moment venu, en exprimant à ses victimes de véritables regrets et remords pour ses actes honteux de pédophilies, paternités non reconnues, avortements clandestins, viols et autres.

Il ne sera donc pas incité ni forcé de changer sa conduite.

La religion musulmane est ressentie comme la religion de la vengeance. Avant les mamans musulmane priait pour que Dieu les vengent des mécréants. Aujourd'hui, elles prient pour que Dieu les vengent des Jihadistes qui s'en prennent aux innocents mécréants ou croyants.

La fiabilité et la motivation des référents

Le leader (directeur) et les professeurs sont les référents d'une école, tant pour l'enseignement dispensé que pour la dynamique insufflée au groupe. Cette dynamique peut être à spirale croissante, entretenue ou décroissante selon la fiabilité et la motivation des référents.

Les conditions pour que la fiabilité des professeurs soit réelle sont : leur arrivée à l'heure, leur présence régulière, leur participation aux activités spéciales, leur respect de l'agenda et de leur engagement donné.

La tenue d'un agenda est bien la première qualité d'un responsable qui se veut fiable. Il apprendra à l'utiliser et à le consulter régulièrement.

La motivation est ressentie chez le référent par les membres du groupe quand il prend des initiatives qui sont de nature à booster le groupe et quand il en fait un peu plus que les membres ordinaires du groupe.



5.3 Le langage non verbal

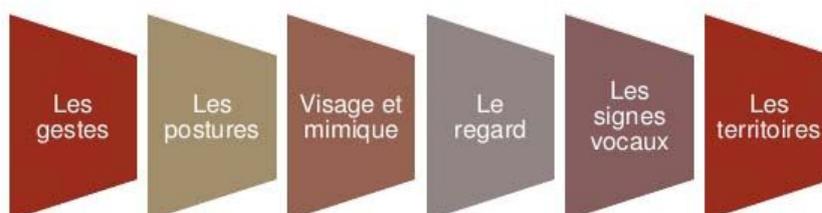
Une des notions les plus importantes est le langage non verbal parce qu'il représente la part la plus impactante dans la communication. En regardant le dessin ci-dessous, on imagine oh combien la sensibilité et l'attention sensorielles (la vision, l'écoute, le toucher, l'odeur, le goût) ont de l'importance pour améliorer sa communication empathique.

Impact de la communication non-verbale



La communication non-verbale est le moyen privilégié pour transmettre une information affective ou émotionnelle. Elle est moins précise mais elle a beaucoup plus d'impact. La place occupée dans la communication est de 7 % pour la parole, de 38 % pour le son de la voix et de 55 % pour le langage non-verbal. Il est essentiel aujourd'hui d'apprendre ce langage non verbal par un coaching approprié ! Ces notes ne peuvent donc pas aider pour l'essentiel !

Les canaux de la communication non-verbale sont :



- l'apparence corporelle et les soins corporels (vêtements, propreté, ...)
- la posture

LES POSTURES



en contraction



en extension



en approche



en rejet

- les mouvements (les gestes et déplacements) : des yeux, des mains, de la tête

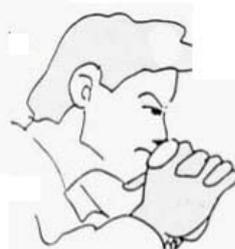
Les gestes expriment, accompagnent les états intérieurs



L'inquiétude



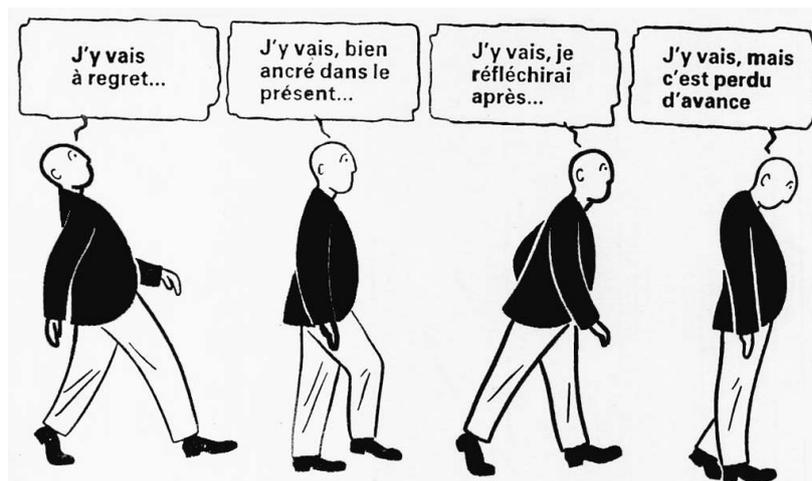
La perplexité



La réflexion



La concentration



J'y vais
à regret...

J'y vais, bien
ancré dans le
présent...

J'y vais, je
réfléchirai
après...

J'y vais, mais
c'est perdu
d'avance

- les réactions du visage, des mains, ... (les rictus, les expressions visuelles)
- la façon de parler
- le toucher (contact corporel)
- le paralangage (le regard, les signes vocaux, le territoire)
- les silences

Quelques ouvrages :

- La bible de la communication non verbale, de Jean-claude Martin
- Comment analyser les gens ? de Brian Masters
- La synergologie, de Philippe Turchet
- Ces gestes qui vous trahissent, de Joseph Messinger

5.4 Le coaching

Le plus important sur la BONNE COMMUNICATION et sur le BIEN VIVRE ENSEMBLE reste à écrire. Nous sommes tous destinés à devenir un jour un coach, un leader. Mais il y a un temps pour tout. L'âge de l'enfance est celui de recevoir gratuitement pour grandir, l'âge adulte est celui du donnant-donnant pour survivre ou bien vivre (les services rendus sont payants) et l'âge de la vieillesse est celui du don gratuit, du travail bénévole. De la même manière, l'inexpérimenté a un apprentissage à recevoir, l'expérimenté et le professionnel ont une expérience à partager ou à échanger et le coach a un bagage à transmettre.

Après avoir enseigné le Taijiquan et le Qigong durant 18 ans¹⁶, je crois (c'est une croyance, non pas une vérité) que le Taijiquan est une sorte de coaching qui permet de prendre conscience petit à petit de son corps et de son mental, qui permet d'apprendre et à intégrer de nouvelles manières d'être. Pourquoi ? Parce que notre cerveau nous trompe à tous niveaux (physique, esthétique, mental, émotionnel, affectif, intellectuel, spirituel) : preuves et démonstrations en sont données aux débutants du Taijiquan. Et que nous sommes tous incapables de trouver seuls en quoi il nous trompe. Tous, nous avons besoin de l'aide d'autrui pour déclencher des prises de conscience, à défaut d'un miroir pour nous regarder ou d'une caméra pour enregistrer nos scénarios de vie.

Prendre conscience nécessite l'aide d'un coach, d'un professeur ou d'un proche. Aujourd'hui, je suis convaincu que le coaching par un psychothérapeute pour progresser est aussi nécessaire que le coaching par un professeur de taijiquan !

Il est si important que l'école fondamentale assure également aujourd'hui, en plus de l'éducation intellectuelle et sportive des enfants, leur éducation hysthésique, **mentale, émotionnelle** et spirituelle.

L'entraînement des inexpérimentés et des enfants par des coachs existe déjà dans certaines villes mais les séminaires et ateliers qu'ils proposent ne s'étalent pas dans la durée et les types d'atelier sont encore à diversifier et à structurer.

Les deux écoles que je connaisse sont :

- **L'École des parents et des éducateurs** : <https://ecoledesparentetdeseducateur.wordpress.com/>
- **L'Université de Paix** : www.universitedepaix.org

Si le sujet vous passionne, vous aurez à cœur d'étudier aussi cet ouvrage de référence incontournable : « **L'intelligence émotionnelle** » **intégrale de Daniel Goleman** (Editions J'ai lu – 12 €).¹⁷

Pour être productive, votre étude inclura vraisemblablement un travail de synthèse. C'est ce qui est demandé à tout étudiant (de tous âges) pour pouvoir assimiler et intégrer, lentement mais sûrement, toutes les notions abordées.

¹⁶ Jean-Louis Ballant, professeur à l'École de Taijiquan de la Haute Sambre

¹⁷ Cet ouvrage de référence est incontournable : à lire par tous les éducateurs et responsables sociétaux !

6. CONCLUSION

La communication non violente, le leadership d'une équipe, la culture des valeurs sont des arts qui s'apprennent. Et le but de tous les arts est l'EXCELLENCE !

Son aboutissement est le résultat d'un long cheminement fait de travail, et encore plus de travail.

Son apprentissage se réalise petit à petit et est fait d'étude, de répétitions, d'entraînements, de remises en cause et de prises de conscience successives.

Pourquoi remettre ce document dans les mains des politiciens et des enseignants ?

Parce que, s'ils recherchent l'excellence de tous, ce document peut aider à former des gens et des jeunes à l'excellence dans tous les domaines. Ces derniers seront peut-être un jour amener à assumer des responsabilités avec art ou à transmettre tout leur savoir dans la joie respectueuse.

Vous êtes toutes et tous destinés à devenir des maîtres (et artistes) dans votre discipline.

Bonne route !