

“Transférer rapidement une compétence relationnelle dans une entreprise”

Ecrit par Alain CLAUDIN

Paru dans Métaphore N° 22 en Juin 1997

Texte de l'atelier NLPNL “PNL & Entreprise” du 23 mars 1997

Le sujet :

Dans le concept de l'entreprise apprenante, l'article propose de découvrir comment en transposant des techniques d'exercices traditionnels de PNL on peut faire apprendre rapidement une compétence relationnelle à des stagiaires. Ce type d'enseignement est particulièrement approprié en cas de nouvelle répartition de fonction avec glissement des savoir-faire qui y sont attachés. Cette démarche met également en place une cohésion des acteurs et un processus de formation spontanée sur le terrain pour le futur.

L'auteur : Alain Claudin

Consultant-formateur - 52 ans, Conseil en management exerce son activité principale au sein du cabinet cabinet IDée Consultants. En complément, il “entraîne” en indépendant des managers en dehors de l'entreprise. Maître-Praticien en PNL, spécialisé en approche systémique et sciences cognitives, il intervient auprès d'entreprises internationales - Hi-Tech & Service - dans les domaines suivants :

- Changement de culture managériale (ingénierie, formation, conduite des groupes de travail)
- Coaching individuel des managers
- Team Building - Coaching et cohésion d'équipes
- Rendre l'entreprise “apprenante”

Il utilise son expérience de 25 ans de management international dans l'Industrie Hi-Tech pour développer des modèles pertinents d'apprentissage dans le contexte de mutation rapide des Entreprises.

Lorsque de grandes entreprises me soumettent les problèmes suivants :

- “Pouvez-vous nous aider à transférer la fonction “relation avec les clients de la gestion des commandes” assurée actuellement par les commerciaux à des gestionnaires administratifs. Nous disposons de deux jours maximum par personne, car nous sommes totalement submergés par la charge de travail ? ”
- “Comment aider les membres de l'équipe à développer la qualité des relations avec les clients internes. C'est-à-dire amener tout le monde vers le niveau de ceux de l'équipe qui sont les plus performants et également renforcer la cohésion de l'équipe, ceci en six heures ? ”

Dans toutes ces entreprises il faut aller vite vers le but avec de fortes contraintes :

- Le but :

Elargir les compétences relationnelles des participants dans les situations de travail

- Les contraintes :
- avoir un résultat rapide et qui prenne le temps minimum aux intéressés
- S'inscrire dans la stratégie, assurer la nouvelle fonctionnalité de l'entreprise,
- Etablir une relation de bonne qualité entre ceux qui savent et ceux qui vont savoir

Agir avec les freins et les moteurs du changement

En effet, dans les situations de changement interviennent fréquemment des influences uniques ou combinées qui peuvent freiner plus ou moins son évolution :

- Environnement : structures, directives, collègues, qualité des moyens
- Sens perçu : au niveau de l'entreprise, du service et au niveau individuel (des personnes elles-mêmes)
- Ethique : équité, loyauté.
- Imagination : difficulté à se bâtir un futur satisfaisant
- Compétence personnelle : aptitude, savoir & savoir-faire
- Sentiment de perte (phénomène de deuil)
- Personnalité et histoire personnelle

Heureusement, il existe également des influences motrices

- Sens de la sécurité
- Plaisir de travail (confort, reconnaissance)
- Sentiment de gain (progresser)
- Personnalité et histoire personnelle

Il est donc important d'avoir un effet relâchement des freins et utilisation des moteurs. En outre trois éléments de réflexion peuvent être pris en comptes :

- La compétence devant être apprise existe chez certaines personnes dans l'entreprise
- Il est nécessaire d'initialiser un processus relationnel et d'apprentissage qui se poursuivra à l'issue de la formation
- Les situations de transfert de compétences relationnelles sont souvent liées à des transferts de fonction, il est nécessaire qu'il y ait une collaboration durable des acteurs pour au minimum garantir la préservation des performances.

Une démarche d'entraide ludique

La démarche retenue est la création d'une expérience commune concrète d'apprentissage entre ceux qui savent et ceux qui apprennent. L'implication indirecte des participants (selon le principe du jeu) facilite l'approche de nouveaux comportements. Il s'agit d'une mise en situation dans le nouveau contexte de travail et d'échanges de compétences relationnelles. La pratique en commun de ce protocole a comme conséquence d'apprendre à collaborer, de ce fait, il renforce la cohésion d'équipe.

La participation du management est un atout pour la cohésion des équipes.

Les objectifs pour les participants

- Adhérer à la formation, s'approprier le sens de l'action
- Savoir se faire un feed-back sur ce qui va et ce qui ne va pas
- Apprendre la compétence relationnelle à un niveau suffisant pour permettre au participant d'identifier ses réelles aptitudes (points forts développant la confiance en soi), ses points à améliorer avec des conseils précis sur comment s'améliorer et ses attitudes inappropriées avec leurs attitudes de substitution.

Il est évident que ceci ne peut être acquis que grâce à une pratique intensive dans une grande variété d'expériences. L'atmosphère conviviale est un complément indispensable.

Compétences du formateur

Pour un formateur expérimenté, le praticien PNL bien intégré semble nécessaire et suffisant. La maîtrise du guidage soft par langage Milton est importante pour aider les participants à dépasser leurs réticences conscientes ou inconscientes. Un vécu personnel de situations analogues au cas traité sera un "plus" important pour le guidage des groupes. Il est très important d'être suffisamment à l'aise vis-à-vis du protocole pour être totalement centré sur le groupe.

Déroulement

Réunion de préparation

Il s'agit, au cours de cette réunion avec le management d'ajuster le contenu du message - Sens, vision, clarification des rôles- et aussi d'affiner le scénario précis de chaque phase, le timing et la constitution des groupes de participants (8, 10 ou 12 personnes - avec possibilité de constituer par fractionnement 2 sous-groupes ayant le même effectif, la moitié étant "entraîneur" et l'autre moitié "apprenant")

Plan du séminaire

Action	Objectif
<ul style="list-style-type: none">• <i>Formation à la communication interpersonnelle pour les apprenants (facultative mais fortement recommandée).</i>	PNL : Donner des points de repère à chaque participant sur sa propre responsabilité dans la qualité de la communication, ouvrir au modèle du monde, à l'écoute, au cadre du blâme et d'objectif.
<ul style="list-style-type: none">• Présentation de la vision de l'entreprise, de l'utilité pour le service - exposé/débat par le management du service à l'ensemble des participants, et présentation de la session de formation (10')	Transmettre la vision, donner du sens à la démarche. PNL : Il s'agit de faire construire très concrètement le but de la démarche VAKOG/Valeurs.
<ul style="list-style-type: none">• Identifier les situations de travail concernées : Libre expression du groupe - Apprenants & entraîneurs- du type "brainstorming" facilitée par l'animateur (1 à 3 H).	Faire partager une vision commune des situations relationnelles vécues avec les "clients", des rôles appropriés et des difficultés rencontrées. A ce niveau l'équipe apprenante va clarifier son nouveau rôle. PNL : Passer d'une abstraction (inquiétante) à une vision concrète du futur (accessible).

La session peut-être fractionnée à ce niveau

- 1) "RECUPERER LE TRESOR" PNL : Créer le rapport dans une ambiance conviviale. Rentrer dans le modèle du monde de l'autre, repérer les critères... (* en binôme (15').

- 2) “feedback de développement” (*) PNL : Maîtriser l’art du feed-back de progrès.
En binômes (15’).
 - 3) “Feedback Génératif ©” (*) la Pour chaque participant élargir ses attitudes relationnelles pour être plus adaptés au "sens du client".
première situation Pour le service, que les personnes sachent échanger de manière plus conviviale.
En groupe (total 60 à 90’).
 - Idem ci-dessus pour deux autres Elargir le nombre de situations situations type (env. 150’)
 - Synthèse de la session. vécues - enrichir l'expérience.
- (*) Voir détail des exercices ci-après

1“RECUPERER LE TRESOR”(*)

L’objectif est de faire pratiquer un exercice où les joueurs sont concentrés sur une action motivante (la recherche du trésor) afin de créer une expérience relationnelle suffisamment riche pour permettre le feed-back.

Comme objectifs complémentaires il est recherché de faire vivre :

- Rentrer dans le modèle du monde de l’autre,
- Etablir le rapport (suivant les compétences des participants)

Déroulement

Après avoir clairement rappelé qui est apprenant et qui est entraîneur, l’animateur donne les consignes suivantes aux participants :

- “Chaque apprenant choisit un entraîneur, il lui confie un trésor personnel (min. billet de 50 F) ; ce trésor va être caché par le entraîneur pendant que vous serez hors de la pièce.”

Les apprenants sortent de la pièce.

L’animateur donne la consigne suivante aux entraîneurs :

- “Répondez aux questions du type “- où est caché l’objet ?” en donnant l’indication la plus vaste possible : par exemple “ à Paris “, “En Europe”...

Ne répondez pas aux questions alternatives : “ Est-il à droite ou à gauche ? ” ou à choix restreint : “Il est sur la chaise, dans le classeur ou dans la poche ? ”

“Ensuite, soyez fair-play, répondez sans chercher à piéger. ”

L’animateur rejoint les apprenants et leur donne la consigne suivante :

- “Posez des questions ouvertes aux entra”neurs, c’est à dire des questions où ils pourront vous donner tous les détails qui vous seront nécessaires, par exemple : “indique-moi où tu as caché l’objet””

Les apprenants reviennent dans la pièce. Ils rejoignent leur entra”neur et le questionnent jusqu’à ce qu’ils découvrent leur objet.

L’animateur veille à maintenir une ambiance ludique et conviviale. Durant cette recherche l’animateur va aider les groupes à appliquer les consignes, ceci avec prudence car il faut laisser de la matière pour le feed-back ultérieur. A cette occasion il devra faire ses interventions en respectant absolument les règles du feed-back qu’il enseignera par la suite.

Arrêter l’exercice après 10’ à 15’. On peut arrêter lorsque le premier trouve en lui décernant une distinction honorifique symbolique ou humoristique.

Fin de l’exercice

PNL : Les apprenants travaillent le recueil d'information en se centrant sur le modèle du monde de l'entraîneur. De plus le questionnement naturel de l'apprenant au niveau de détail est confronté à une réponse de niveau global qui tend vers l'harmonisation à la fin de l'échange, c'est une forme d'établissement du rapport.

(*) Cet exercice est inspiré d'un exercice Repère

“Récupérer le Trésor” est enchaîné immédiatement sur le “feedback de développement”.

2 “feedback de développement”(*)

L'animateur :

- “Comme cela vous a été indiqué dans la présentation du programme, les entraîneurs vont avoir à entraîner les apprenants. A cette occasion ils vont remarquer des comportements, paroles, gestes, tonalité de voix, appropriés ou à faire évoluer. Lorsqu'on vous a fait ce type de remarque est-ce que ça s'est toujours bien passé ?... Aussi il est important de procéder avec une grande vigilance dans le feedback en respectant quelques règles. Pour apprendre je propose aux entraîneurs d'expérimenter en faisant le feedback aux apprenants sur ce qu'ils ont vécu dans le jeu précédent en appliquant les principes suivants (*noter simultanément au paperboard*) :

- Dire en premier ce qu'ils ont apprécié sincèrement dans ce qu'a fait le chercheur (des faits vérifiables “Lorsque tu m'as dit ...” ou des ressentis positifs “...je me suis senti en confiance”)
- En second, indiquer les comportements à améliorer (toujours à partir de faits vérifiables). Ce type de remarque ne doit être fait que s'il est suivi du conseil indiquant concrètement ce qui peut être fait pour améliorer le comportement.
- En dernier, signaler les comportements totalement inappropriés en lui indiquant quelle attitude adopter et éventuellement comment l'apprendre. Et surtout, faire une démonstration. Lorsque ces trois points sont notés au paperboard lancer le feedback immédiatement : “Je vous propose de s'entraîner en groupe pour en éclaircir le mécanisme avant de faire le feedback en binôme. ” .

Laisser un temps mort pour permettre aux plus loquaces de démarrer. Si nécessaire pour lancer l'action, l'animateur fait lui-même quelques feedbacks sur des observations réelles anodines.

L'entraînement va être fait par essais/succès/erreurs. L'animateur sous une forme ludique va signaler les feedbacks appropriés et non appropriés. Par exemple en créant des “récompenses” (bonbons, images, ...) sur les premières bonnes réponses et un signal sonore “sympa” pour les erreurs (jouet électronique ...). Progressivement le groupe deviendra le valideur des feedbacks faits.

Parmi les principes à (faire) respecter :

- Bannir le “c'est bien, mais...”, proposer le remplacement par “c'est bien et tu pourrais encore l'améliorer en faisant”
- Etre bienveillant (coopératif et non pas “parent faisant des remontrances”)
- S'assurer que celui qui reçoit le feedback est toujours dans un état de ressource
- Accessible/utile : Ne proposer que des apprentissages possibles pour la personne (il serait difficilement acceptable pour un étranger de gommer totalement son accent)
- Bannir les jugements

L'animateur est très attentif à son propre feedback car il est pris consciemment ou inconsciemment comme modèle par les participants.

Arrêter l'échange du groupe lorsque le principe du feedback semble acquis (10 à 15')

Faire faire le feedback individuel des entraîneurs aux apprenants. En étant personne ressource pour aider les personnes qui souhaiteraient un appui.

TRES IMPORTANT : A l'issue de cette phase faire inverser le sens du feedback, c'est alors l'apprenant qui informe son entraîneur sur "Comment il a reçu le feedback qui vient de lui être fait. "

Fin de l'exercice

PNL : Dans cet exercice tous les participants acquièrent la connaissance de la pratique du feedback, il savent le faire mais aussi le recevoir (ils en acceptent le principe). Ils mettent en place une autre compétence : se réguler dans leur apprentissage c'est à dire se faire un feedback à propos du feedback. Cet apprentissage est fondamental pour l'exercice suivant.

() Cet exercice est inspiré d'un exercice Repère*

3 Feedback Génératif ©

Merci à François Balta à qui je dois ce nom très PNListe

Pré requis

Les participants doivent disposer de :

- Liste des situations types (4 ou 5 maximum qui sont normalement établies au début de la session (voir programme)
- Savoir faire et recevoir un feedback

L'animateur explique le principe du jeu :

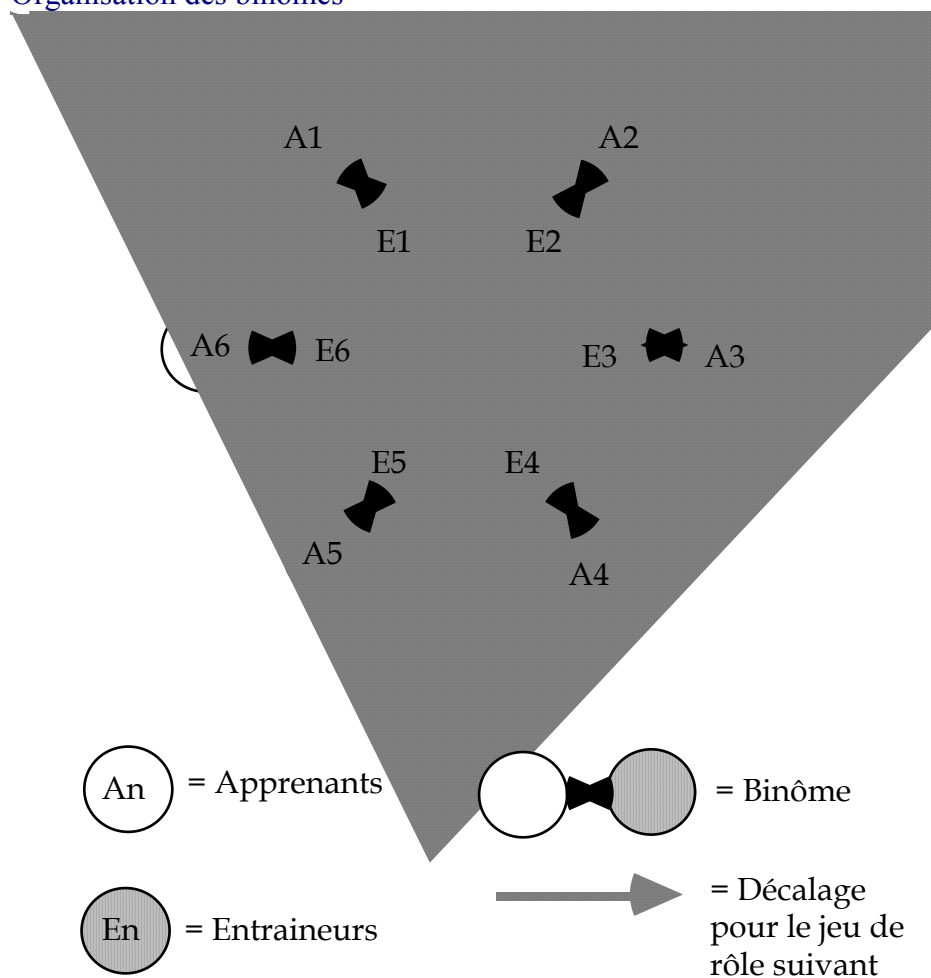
"Le but est de faire apprendre rapidement une compétence par une multi-expérience d'une même situation type. Pour cela on va prendre des scènes issues de la vie réelle, des scènes vécues par les participants qui ont la compétence à transmettre. Comme ils ont vécu la scène ils savent exactement comment s'est comporté leur interlocuteur, il sauront donc retrouver ses attitudes et pourront jouer son rôle. Ce seront les entraîneurs.

Les participants qui vont apprendre la compétence, "les apprenants" joueront le rôle qu'occupait l'entraîneur à l'époque ou s'est déroulée la scène. Ainsi donc, chaque apprenant va vivre une scène avec un entraîneur. A l'issue de celle-ci l'entraîneur fera un feedback pour aider l'apprenant à progresser.

Pour enrichir cet apprentissage l'apprenant passera à un autre entraîneur et jouera une nouvelle scène, avec un nouveau feedback. Et ainsi de suite avec tous les entraîneurs pour une même situation type (mais ce seront des scènes différentes puisque étant des scènes réellement vécues par les participants)."

Le groupe de participants doit être de 8, 10 ou 12 personnes réparties par moitié, entraîneurs (ceux qui possèdent la compétence à transmettre) et apprenants (ceux qui vont apprendre la compétence). Ce qui représente, après constitution, 4, 5 ou 6 binômes Apprenant/Entraîneur.

Organisation des binômes



Déroulement des jeux de rôles

Première situation type

Le groupe choisi une situation type "facile".

Pour cette situation type, chaque entraîneur retrouve un événement qu'il a personnellement vécu. Pour la dynamique du jeu il est préférable de retenir des situations qui pourront être jouées en dix à quinze minutes, feedback compris.

Pour accéder plus précisément à son souvenir il va rédiger les éléments qu'il connaissait au début de l'entretien :

- Description précise de l'environnement de l'entretien : quelle était l'espace dans lequel il se trouvait, quels objets, quelles autres personnes, leurs positions, leurs interactions avec lui, les couleurs, époque de l'année, heure de la journée, température, sons...
- Rappel de l'historique : que s'était-il passé avec cette personne avant cette journée, que savait-il de son caractère, y avait-il des choses particulières qui avaient laissées des traces.

- Le contenu : que savait-il de l'objet de l'appel, du contexte, de l'enjeu...
- Quel était son état émotionnel avant le début de l'entretien ... (pressé, tendu, confiant...)

Ensuite :

- Dans une première phase, il revit mentalement l'entretien dans son propre rôle, puis
- Dans une seconde phase il se met dans la peau de son interlocuteur et retrouve son comportement (gestes, ton de voix) et les éléments perceptibles de son caractère. L'animateur guide pour laisser le temps de bien entrer dans bien dans le personnage de l'interlocuteur.

L'entraîneur explique à l'apprenant toute la situation initiale de la relation (c'est à dire juste avant que l'entretien débute à l'époque)

Lorsque la situation initiale est bien appréhendée par l'apprenant le jeu de rôle commence avec l'apprenant dans l'ex-rôle de l'entraîneur et l'entraîneur dans l'ancienne position de son interlocuteur.

Le jeu se déroule sans témoin, l'idéal est de disposer de locaux séparés (petites salles ou bureaux). Si l'entretien est uniquement téléphonique faire jouer la scène en annulant la vision (par exemple les personnes se tournent le dos).

L'animateur est au service des participants pour qu'ils puissent pleinement jouer leur rôle. Il reste très discret pour laisser les acteurs jouer la scène. Dans certains cas on peut observer une forte intensité émotionnelle, mais je n'ai jamais constaté de dérapage, à ce jour les acteurs ont toujours su trouver les ressources pour se distancier de l'exercice.

A l'issue de la scène l'entraîneur fait un feedback de développement à l'acteur.

Puis l'apprenant change d'entraîneur, rejoue la nouvelle scène, et obtient un nouveau feedback. Ensuite il renouvelle la séquence jusqu'au dernier entraîneur.

Lorsque le cycle est terminé le groupe se rassemble. Le groupe exprime ses impressions sur l'expérience vécue - pertinence des situations, qualité de l'apprentissage et du feedback -.

Puis l'animateur pose la question suivante aux apprenants :

“Si vous aviez des recommandations, des conseils à fournir à une personne qui viendrait rejoindre votre équipe et qui n'aurait pas votre expérience, que lui diriez-vous ?”

L'animateur note au paperboard chaque idée et la fait ajuster par le groupe pour obtenir un consensus et une appropriation.

Ensuite il demande aux entraîneurs :

“Que souhaiteriez vous ajouter après avoir été de l'autre côté de la relation - c'est-à-dire en tant que client ou autre interlocuteur ?”

Compléter la liste, la faire apurer par le groupe, la faire valider et lui demander quelle utilisation il souhaite faire de cet outil. En général les groupes souhaitent l'utiliser en pensum - ce qui va faciliter la pratique ultérieure -

Ainsi s'achève la première situation type.

Poursuivre avec la deuxième situation type selon le même processus. Bien valider à chaque fois la pertinence de la nouvelle situation type. Ne pas respecter cette phase pourrait entraîner une démotivation des participants.

Très souvent deux situations types - une faible intensité émotionnelle et une à forte - permettent de traiter la majorité des cas prévus.

Fin de l'exercice

Dans les cas d'harmonisation de compétence, l'objectif est de faire échanger entre tous les participants. Aussi l'animateur construira des exercices pour permettre d'inverser les rôles : les acteurs deviennent les entraîneurs et vice-versa.

Une des forces importante de ce type de jeux de rôle simultanés et la limitation des effets liés à l'observateur - pas de public, les acteurs sont entre eux. Ils entrent et restent plus facilement dans leur rôle (atténuation du trac, du stress, de la timidité, des effets de masque...)

PNL : Dans cet exercice la PNL est présente dans :

- l'utilisation des sous-modalités pour remémorer les scènes à rejouer.
- Le Changement de position perceptuelle pour rentrer dans la peau de l'interlocuteur
- La conduite du groupe en langage Milton pour l'aider à entrer dans le jeu
- Et toutes celles que vous pourrez découvrir en pratiquant

J'ai pu observer que, parfois, les entraîneurs en apprenait beaucoup à leur propre sujet. En effet, ils vivent plusieurs expériences dont ils connaissent parfaitement le contexte et le déroulement. Or, ils peuvent constater qu'avec d'autres acteurs la scène se déroule différemment, c'est souvent une forte révélation à propos de leur propre influence sur leur environnement.

Conclusion

A l'issue de cette formation les participants concluent en général par :

- "On s'est découvert mutuellement les relations sont plus facile" (ceci est particulièrement observable dans les cas de sentiments de suprématie)
- "On a réellement appris des compétences nouvelles"
- "On a des points de repère précis sur ce qu'il faut faire et ne pas faire"
- "On a appris des choses sur nous"
- "On a appris à apprendre entre-nous (on aura besoin de personne pour apprendre la prochaine fois)"

Pour ma part, je conclurai en remerciant NLPNL, Alain Crozet et tous les consultants qui ont participé à la journée PNL & Entreprise du 23 mars car leur chaleureux et précis feedback m'a permis de prendre conscience que mon inconscient m'avait fait "pondre" un séminaire original, utile et innovant. Merci à tous et merci à Brian Van der Horst à qui je dois la plus grande partie de ce que j'ai utilisé dans ce séminaire.

Je vous laisse bien entendu le loisir de l'utiliser aussi librement que vous le souhaitez. Merci de mentionner l'auteur, je le connais, je sais que ça lui fera plaisir (le texte est déposé). Si vous souhaitez le reprendre dans un ouvrage veuillez me contacter auparavant.

N'hésitez pas à me faire part de vos remarques, de vos trouvailles, je serais heureux de l'améliorer et de vous tenir au courant de son évolution.

© Alain Claudin

Alain Claudin
261, avenue Daumesnil
75012 PARIS
Tél. & Fax 01 44 87 07 56
Mobile 06 07 99 90 45