



L'entretien motivationnel

Invitation à l'écoute active

Synthèse de Jean-Louis VIRAT



AMADE 

30'Chrono

L'essentiel

Dans la collection « 30' chrono l'essentiel » :

- La Spirale Dynamique (Véronique Guérin et Jacques Ferber - Patricia et Fabien Chabeuil)
- Prospective 2015-2025 (Marc Halévy)
- L'entretien motivationnel (William R. Millner et Stephen Rollnick)
- La Théorie U (Otto Scharmer)
- Comment tout peut s'effondrer (Pablo Servigne et Raphaël Stevens) et L'entraide l'autre loi de la jungle (Pablo Servigne et Gauthier Chapelle)
- Les trois systèmes de motivation (Daniel Favre) en préparation
- Saut vers le futur (synthèses des synthèses) Jean-Louis Virat

Diaporamas :

- La Spirale Dynamique
- L'entretien motivationnel

Cet ensemble de synthèses a pour première vocation d'aborder la question du changement personnel et sociétal, de l'ouverture d'esprit (vs dogmatisme), de l'orientation probable du changement, ainsi que d'aborder le sujet dans les meilleures conditions d'écoute et de dialogue. Corrélativement, cet ensemble souhaite donner envie au lecteur d'approfondir ces sujets par la lecture des ouvrages dans leur intégralité.

La méthode de l'entretien motivationnel mise au point par William R. Millner et Stephen Rollnick est présentée par ces auteurs dans divers ouvrages, dont « L'entretien motivationnel », InterEditions, et diffusé dans les pays francophones par l'AFDEM (Association Française de Diffusion de l'Entretien Motivationnel) <http://www.afdem.org/> ainsi que par le CHUV de Lausanne qui a publié un manuel d'exercices avec d'excellentes vidéos « Comment aider mes patients à changer leurs comportements liés à la santé ? ».

Avec ces deux ouvrages, le lecteur dispose de très nombreux exemples utilisables à chaque instant.

Que l'on veuille « sortir » cette méthode du domaine de la santé peut surprendre. Pourtant les expériences de formation et de mise en pratiques dans le domaine personnel et de l'entreprise démontrent l'utilité de la méthode dans de nombreuses circonstances. Y compris de façon « anodine » à chaque instant ! En oubliant un peu moins souvent que la motivation intrinsèque l'emporte largement sur les motivations extrinsèques !

Découvrir les aspects essentiels et inspirants de la méthode en toutes circonstances et donner envie à certains de bénéficier des formations de l'AFDEM, tel est l'objectif de cet opuscule... sans pour autant, bien entendu et sauf exception, devenir un spécialiste de « l'entretien motivationnel ».

Comme souvent, et cette collection « 30' chrono l'essentiel » en témoigne, il sera utile de faire converger ou associer les approches présentées dans les différents opuscules. Elles ouvrent des perspectives de mieux-être et de performances dans une société en transformation plus profonde qu'il n'y paraît généralement !

Qu'est-ce que l'entretien motivationnel ?

L'EM a vocation à répondre à la question « je voudrais que ça change... mais... ».

L'EM c'est guider pour aider, accompagner la personne à être le décideur et l'artisan de son propre changement. C'est d'ailleurs dans le cadre de l'addictologie que cette méthode a vu le jour.

Guider : attitude de l'accompagnant qui renonce à deux autres attitudes beaucoup plus fréquentes :

- **Diriger**, commander (attitude utile quand il y a danger imminent par exemple) qui traduit souvent le *réflexe correcteur* de celui qui veut aider !
- **Suivre** : de façon assez passive (attitude utile quand la personne, le patient a besoin de parler)

L'état d'esprit de l'EM

Celui qui guide ou accompagne doit être convaincu au plus profond de lui-même qu'il est pleinement habité par tous les principes et valeurs suivant(e)s :

- Partenariat, égal à égal
- Empathie
- Reconnaissance que la personne a de la valeur
- Respect de l'autonomie, du libre arbitre de la personne (« la solution c'est vous »)
- Altruisme excluant la recherche ou satisfaction de tout intérêt personnel

Une méthode applicable dans de nombreuses circonstances

S'agissant d'une méthode (technique et état d'esprit) de relation d'aide, elle trouve à s'appliquer :

- En privé dans tous les dialogues, accompagnements pédagogiques...
- Au travail pour (mieux) entendre et comprendre collègues, clients, partenaires et bénéficier d'un retour positif.

NB : les vidéos du CHUV de Lausanne donnent d'excellentes illustrations qui mettent en relief les différences entre des échanges « classiques », directifs et ceux inspirés par l'EM.

Principe d'intervention d'aide à la personne

Le respect de l'ensemble de ces principes conditionne le bon déroulement de l'EM :

- Apporter un bénéfice à la personne
- La personne change par elle-même
- La personne est experte d'elle-même
- L'intervenant aide sans pousser ni décider pour...
- Les ressources de la personne sont vitales pour changer
- Comprendre la personne
- Absence de rapports de force
- La motivation vient de l'intérieur
- La personne est libre et autonome

Les bénéfices de l'EM pour l'intervenant

La sérénité intérieure est à la fois une nécessité et un bienfait : prendre conscience de ses propres émotions, volontés, jugements... et s'en affranchir... procure d'agréables sensations et rend plus performant !

Les quatre étapes de l'EM, un ordre à respecter

- 1) **Engagement** : jusqu'à ce que la relation de confiance soit établie
- 2) **Focalisation** : savoir ce qui pose problème
- 3) **Evocation** : comment faire pour que ça change, explorer (toutes) les possibilités
- 4) **Planification** : passer à l'action une fois choisi la meilleure (pour la personne) des possibilités

NB : cet ordre logique est manifestement transposable à toutes les situations de dialogue et d'accompagnement. A contrario il est évident que la transgression de cet ordre aboutit à l'échec (ou à une dégradation importante de la qualité et ou de la performance !).

Les 12 pièges de l'écoute

- 1) Ordonner, diriger, commander
- 2) Mettre en garde, avertir, menacer
- 3) Donner des conseils, formuler des solutions
- 4) Persuader par la logique et les arguments
- 5) Moraliser
- 6) Manifester son désaccord, juger, critiquer, blâmer
- 7) Manifester son accord, approuver, féliciter
- 8) Faire honte, ridiculiser, étiqueter
- 9) Interpréter, analyser
- 10) Réassurer, consoler, manifester sa sympathie
- 11) Demander des preuves
- 12) Laisser tomber, faire de l'humour, changer de sujet

En d'autres termes, il s'agit de créer un cadre rassurant en renforçant l'intimité, la relation de confiance, par différentes techniques ou méthodes:

- Reflêter (ce que la personne exprime)
- Les silences qui donne le temps à la personne de cheminer puis de reprendre la parole
- Poser des questions ouvertes
- Valoriser souligner les points forts de la personne sans jugement « positif »
- Résumer
- Informer et ou conseiller quand c'est une demande ou une autorisation de la personne

Quelques « mots interdits » :

- **Mais** (à remplacer quand c'est opportun par « et en même temps... » ou par « d'un côté... et d'un autre côté... »)
- **Est-ce que** (qui débouche sur « oui » ou sur « non » !) est à remplacer par « en quoi, qu'est-ce que, comment, pour quelles raisons, que faudrait-il pour, qu'espérez-vous en... »
- **Tu devrais**

Penser à :

- « **Quoi d'autres** » pour relancer la discussion de façon très ouverte
- Enchaîner **reflets et silences**
- Transformer une question fermée en **affirmation** en baissant l'intonation en fin de phrase... suivie d'un silence !
- Question fermée pour passer à l'action

1) L'engagement (dans une relation de confiance), première étape de l'EM

Dans ce contexte, et à l'aide des méthodes qui vont être exposées, cinq points contribuent à « faire avancer » :

- 1) Identifier les vrais (authentiques) désirs et ou objectifs de la personne
- 2) En quoi cette question est importante, a de la valeur pour elle
- 3) L'ambiance positive du dialogue
- 4) Identifier en quoi on peut l'aider, ce qui peut l'aider
- 5) Identifier ce qui donne de l'espoir

Avant d'aborder les outils et méthodes de l'EM, il faut rappeler l'importance de « **l'écoute non verbale** », miroir des émotions, de la compréhension de la personne dans l'exploration de son ambivalence et la compréhension de son dilemme.

Outils et méthodes

Les reflets

Sorte de « répétition » de ce que dit la personne pour l'aider à s'entendre, s'assure que l'on a bien compris, diminuer la résistance et encourager la personne à l'exploration. Pour faire un reflet :

- Commencer par penser la question (ouverte) pour la transformer en affirmation de compréhension

Ou

- Répéter le dernier mot ou la fin de la phrase ou s'affranchir d'une question par une affirmation (« *vous voulez dire que...* »)

Le reflet n'est jamais une interrogation

Faire suivre le reflet d'un **silence** est un « plus ».

Différents types de reflets :

- Reflet simple : répéter ce que dit la personne
- Ou
- Reflets complexes pour mettre l'accent ou orienter :
 - Double reflet pour mettre en évidence l'ambivalence (« *d'un côté... et de l'autre...* »)
 - Reflet amplifié (« *vous me dites que... j'entends que pour vous...* ») pour s'ajuster et susciter un « oui mais » dans le cas d'un discours maintien (DM : la personne résiste en elle à vouloir changer)
 - Reflet d'omission, pour faire « rebondir » la personne (« *aujourd'hui vous ne me dites pas que...* »)
 - Reformulation (« *vous en avez assez que...* »)
 - Reflet de sentiments, émotions explicites ou implicites (« *vous êtes contrarié que...* »)

Pour optimiser ces différents reflets :

- Si la personne regimbe, c'est que ça va trop vite ou trop loin
- Sous évaluer légèrement ce que dit la personne pour l'inciter à rebondir et à explorer (a fortiori si émotions) (« *vous êtes un peu contrarié que...* »)
- Reflets courts plus facilement efficaces
- Reflet manifestation de la curiosité favorisant l'engagement dans la relation (« *vous voulez dire que...* »)

OuVER : questions ouvertes, Valorisation, Ecoute réflexive, Résumés

Questions ouvertes

Enchaîner les questions fermées est mortel !

Par contre la question fermée sera utile en fin d'entretien pour confirmer que l'on passe à l'action.

La question ouverte incite la personne à exprimer, s'expliquer...
(« *Qu'est-ce que, comment, quel, pourquoi, qu'est-ce qui pose problème, quelles explications, qu'est-ce qui vous a conduit à, qu'est-ce qui vous intéresse dans, pour quelles raisons, quelle serait la pire des choses, qu'est-ce que vous en pensez, dites m'en un peu plus, racontez-moi...* »)

Valorisation

- Ne pas commencer de phrases par « vous » ou « tu » qui tuent !
- Reconnaître l'importance (« *vous avez fait des gros efforts, vous avez beaucoup travaillé pour, pour vous c'est quelque chose de très important, vous avez fait ça tout seul...* »)
- Etre authentique.
- Le positif est contagieux (« *vous avez fait ça alors que, vous vous sentiez... et pourtant...* »)
- Valoriser diminue les défenses.
- Demander à la personne de décrire ses points forts et ses succès passés.
- Eviter de dire « je » et de commenter ce qui semble positif.

Résumés

- Regrouper plusieurs reflets (« d'un côté... et de l'autre »).
- Refléter et résumé = projecteur sur le vécu.
- Résumé de rassemblement entre plusieurs idées.
- Résumé de lien avec les entretiens précédents.
- Résumé de transition vers un nouveau thème.

Ainsi, l'entretien ouvert sur les valeurs et les objectifs de la personne permet de travailler sur les motivations à long terme, sur la divergence entre ces valeurs et la façon de vivre ou la situation actuelle.

La divergence peut mettre en résistance. Mais son exploration dans une atmosphère sécurisante, de non jugement, peut aider la personne.

C'est bien la construction de ce climat de confiance en phase exploratoire qui va permettre de déboucher sur la deuxième étape : la focalisation.

2) Focaliser (orientation stratégique) sur un résultat attendu

Focaliser, c'est un processus collaboratif pour trouver la bonne direction dont l'objectif doit être vraiment conforme aux valeurs de la personne (un défi ?)

Les pièges à éviter : faire l'expert, celui qui sait, bavardages, informations inutiles, pléthore d'informations, inquiéter, mettre en garde, donner des directives...

Bonnes pratiques, à l'inverse, à exploiter : alliance thérapeutique, en toute modestie, c'est-à-dire échanger dans la recherche commune du focus avec la personne experte d'elle-même, adapter les informations aux besoins de la personne qui doit dire ce dont elle a besoin (le « bon conseil », c'est celui qui soutient ou reconnaît le besoin de la personne et son autonomie) ...

DFD stratégie simple pour l'échange d'informations

Demander l'autorisation, explorer les connaissances préalables de la personne, demander ce qu'elle sait, vérifier son intérêt, tout en proposant des alternatives respectant la totale liberté de la personne.

Fournir ce que la personne doit savoir, une information claire en quantité raisonnable, tout en respectant l'autonomie de la personne... et en aucun cas prescrire, sinon risques de « réactance (« discours maintien » et non « discours changement »). A ce stade, le partage de vécu, l'authenticité, la congruence sont des « plus ».

Demander (questions ouvertes et formes réflexives) quelle compréhension, quelle réaction, quelle utilité perçoit la personne. Puis feed-back pour mesurer le degré de compréhension.

3 L'évocation : comment faire pour que ça change, explorer (toutes) les possibilités

Rappel du principe beaucoup trop souvent oublié : en ne se plaçant pas au niveau de la motivation de la personne, en d'autres termes si l'on veut donner des directives ou des ordres, les mécanismes de résistance, de réactance sont activés.

Egalement, entendre le « discours maintien » de la personne (j'aimerais bien, mais...)

Différents « discours » de la personne s'enchaînent, avec, progressivement, le fléchissement du « discours maintien » et la progression du discours changement... dans la « forêt de l'ambivalence » :

DCRB : discours préparatoire (intention et non action) :

Désir, vouloir (je veux, je souhaite, j'aimerais, j'espère...)

Capacité (je peux, je suis capable...)

Raisons

Besoins (j'ai besoin, ça ne peut plus durer...)

EAP : discours changement de mobilisation :

Engagement (oui, je veux, je vais, je me sens prêt à, je pourrais, je vais commencer par...)

Activation (je vous garantis que...)

Premiers pas (récit du début de l'action, j'ai effectivement, j'ai commencé à...)

Techniques pour faire émerger le discours changement

- Questions ouvertes (curiosité authentique, altruisme, reflets, silences (demander des exemples, détailler, faire parler sur les inconvénients du maintien et les avantages du changement), valoriser (reconnaitre l'importance pour la personne), résumer afin de rassembler ce que dit la personne et témoigner de sa bonne compréhension)
- Règle de l'importance sur une échelle de 1 à 10 (voir ci-dessous)
- Questionner les extrêmes pour mettre en évidence
- Regarder en arrière, regarder en avant
- Explorer les divergences entre situation/comportement actuel et objectifs et valeurs de la personne (si émergence de dissonances ou réactions défensives, ne pas insister)
- Balance discours maintien-discours changement

Attention à ne pas se faire piéger par ce qu'il « faut » entendre ou par ce que l'entourage voudrait entendre !

Règle de l'importance sur une échelle de 1 à 10

Cette technique facile ouvre généralement la porte à des échanges riches. Exemple : « sur une échelle de 1 (très peu, zéro) à 10 (énormément, maximal), à quel niveau placeriez-vous votre besoin de... ? Réponse, par exemple 7. D'où deux questions ensuite :

« Pourquoi 7 et non pas 4 ? »... conduisant la personne à évoquer les bonnes raisons de...

« Que faudrait-il pour être à 9 plutôt que 7 ? »... conduisant la personne à évoquer/explorer ce qui fait encore obstacle ou ce qui fait défaut.

Cette technique s'applique pour comprendre et apprécier aussi bien les obstacles que les objectifs.

Répondre au discours maintien et à la dissonance

Si la personne se défend, si l'intervenant est perçu comme un adversaire, si elle coupe la parole, se replie ou se désengage, c'est qu'elle manifeste de la dissonance. La dissonance peut concerner l'engagement, la focalisation, l'orientation de la discussion...

- Entendre les dissonances pour « déconstruire » les résistances
- Savoir régir à la dissonance (s'excuser, valoriser, changer doucement de focus...)
- Ne pas explorer le discours maintien afin de ne pas le renforcer
- Toujours insister sur l'autonomie, la liberté, de la personne
- Proposer un autre point de vue pour mettre en évidence la différence
- Approuver avec nuance/prudence
- Questionner sur les inconvénients du statu quo
- Questionner sur les avantages du changement

Susciter l'espoir et la confiance

Dans quelle mesure la personne a-t-elle confiance dans ses capacités ? Quelles sont ses ressources ? Les valoriser. Passer en revue les succès passés. Utiliser également l'échelle de confiance de zéro à dix.

- Donner les informations et conseils qui ont été demandés
- Brain storming sans tabou

- Parler de tentatives et non d'échecs
- Parler au conditionnel, faire comme si, faire écrire une lettre du futur... Puis utiliser OuVER
- Intervenir avec neutralité !
- Balance décisionnelle (avantages et inconvénients entre maintien et changement)
- Soutien émotionnel (et non contagion) : reconnaître, refléter l'inconfort ou la souffrance, dire que c'est normal

Face à la difficulté, il pourra être nécessaire de proposer des « bouchées faciles à avaler ».

4 La Planification le pont vers le changement

Les signes de maturation :

- Augmentation du discours changement
- Diminution du discours maintien
- La personne est plus calme
- Visualisation/verbalisation par la personne des améliorations possibles/envisagées
- La personne pose des questions sur le changement

Le pont vers le changement :

- Demander à la personne de quelle façon et à quel point elle se sent prête
- Récapituler le discours changement par un « bouquet »
- Question « et maintenant ? »
- Silence : laisser un temps de préparation de l'esprit de la personne

Développer un plan vers le changement

- DCRB et EAP (voir page 14) tournés vers le changement
- Résumer le plan de la personne
- Faire émerger le discours changement de mobilisation
- Dénicher/identifier les obstacles pour leur faire la chasse
- Définir une échelle de mesure du résultat

Renforcer et soutenir

Le plan :

- Ecouter et soutenir le langage de mobilisation
- Faire décrire le plan d'action avec des étapes et des dates
- Faire « officialiser » la décision
- Mettre en place un carnet de bord
- Explorer les réticences et les pièges qui subsistent

Le changement :

- Privilégier les petits pas
- Remettre en tête, rappeler
- Réécouter le discours changement
- Si nécessaire revenir à la focalisation et en réengageant dans la relation (de confiance)

William L. Miller est professeur de psychologie et de psychiatrie à l'Université du Nouveau-Mexique (USA) et sa première publication sur l'Entretien Motivationnel remonte à 1983.

Stephen Rollnick est psychologue et professeur à l'Université de médecine de Cardiff au Pays de Galle (GB) et il anime le réseau international des formateurs en Entretien Motivationnel (MINT)

Jean-Louis Virat, diplômé de sciences politiques et d'expertise comptable, est impliqué dans la prospective, le développement personnel et la gestion de la relation dans les structures à dimension humaine.