

MANAGEMENT

LA REUNION	2
La réunionite	2
La préparation d'une réunion.....	3
L'ouverture	3
L'animation	3
La distribution des rôles.....	4
La gestion du temps.....	4
Le participant	4
Brainstorming	4
Les 9 conditions d'une réunion efficace.....	5
Un cas vécu	5
Conseil tribal des Iroquois.....	5
L'invitation.....	6
La préparation de l'animateur.....	6
Les types de participants	7
LA COMMUNICATION	8
La psychologie de groupe	8
Conseils pour une bonne communication	8
Le groupe	9
Les besoins fondamentaux des participants dans un groupe	9
Caractéristiques principales de la psychologie d'un groupe en réunion	10
Éléments qui facilitent la constitution d'un groupe.....	12
Les étapes de la vie d'un groupe	12
La première impression	13
Réseau relationnel	13
Trois modèles de communication	14
Les processus de la communication écrite.....	15
Le processus d'écoute	15
Le management naturel	16
L'analyse transactionnelle	17
LA GESTION DE CONFLIT	17
Conflits potentiels	18
La négociation.....	19
Solutions au conflit	19
Solution distributive (ou jeu à somme nulle)	19
Solution intégrative (ou jeu à somme non nulle)	20
Les points positifs du conflit	20
Constat du conflit.....	20
Les origines du conflit :	20
Les signaux révélateurs	21
Réaction face au conflit.....	21

LE CERVEAU.....	21
"Si deux personnes sont toujours du même avis, l'une est de trop"	21
Les côtés positifs d'un conflit :	21
Causes d'un conflit :	22
Signaux révélant un conflit :	22
Réaction face au conflit.....	22
Méthodes de résolution de conflits et résultats.....	23
Management de conflit	23
Le groupe idéal.....	24
Le cadre	24
Propositions sur les rôles du cadre (document)	25

Source : Cours suivi à la Haute école de gestion > Formation de concepteur en communication web.

Auteur : Anne-Christine Robert

Date : Décembre 2001

LA REUNION

La réunionite

Le nombre de séances est en hausse de 1% par an dans tous les secteurs. Les directeurs et managers passent 4j./5 en séance. Cela devient un véritable fléau. Toutes les prises de décision se font via des séances aujourd'hui.

Points négatifs :

- Perte de temps (sentiment ou réalité) => perte de temps durant la séance + augmentation de la charge de travail suite aux séances, ce qui a pour conséquence un stress plus grand.
- Mauvaise gestion du temps
- Choix des participants (ne choisir que ceux qui sont directement concernés)
- Gaspillage d'argent
- Règlement de compte (participants profitent des séances pour vider leur sac, pour distraire la séance, etc.)
- Date : il faut la choisir longtemps à l'avance. Il faut donner l'ordre du jour aux participants, ainsi que la documentation correspondante.
- Heure idéale : 10h-12h. la fin de la matinée est idéale au niveau des énergies. De plus, midi incite la clôture de la séance, qui doit de toute façon être délimitée dans le temps (heure de début et de fin).
- Perturbations : retard, natel, contradiction, passivité, monopole de la parole, consommations diverses, interventions extérieures, etc.
- Lieu : doit être choisi avec soin, en fonction du nombre de participants et des objectifs de la séance. Une table ovale ou rectangle n'a pas le même impact sur les participants.
- Il faut prévoir de l'eau et des pauses (aération du lieu). Lieu agréable et propre.

Points positifs :

- Outil de travail (collaboration) => les gens se parlent !
- Moyen idéal de communication (si la réunion est bien menée). Contraire de la communication verticale (chef à employé).
- Permet l'implication (adhésion des collaborateurs à tout projet !)
 - Efficacité (t)
 - Qualité (a)
 - Acceptation (A)
 - $T = a \times A$
- Créativité (chaque idée est bonne jusqu'à preuve du contraire => il faut d'abord **écouter !**)

Objectifs :

- Primaires :
 - Information (réunion de communication)
 - Efficacité (réunion de travail)
- Secondaires :
 - Rituel («grande messe annuelle»)
 - Rassurer (collaborateurs se sentent rassurés, le leader se sent rassuré)
 - Se convaincre qu'on est efficace
 - Alibi (leader convoque pour dire ce qu'il a décidé et cherche à obtenir l'adhésion des collaborateurs).

Ps : rôle affectif.

Les attitudes sont différentes, notamment si la réunion a lieu à l'extérieur.

La préparation d'une réunion

Avant :

- Travail de réflexion
 - Utilité de la réunion
 - Quels sont les objectifs ? (quel problème je veux résoudre ?)
 - Evite de tomber dans le blabla habituel
- Choix des participants (efficacité des participants par rapport aux objectifs)
 - Dynamique de groupe => subtil mélange entre leaders, modérés, passifs, etc.
 - 8 personnes. A partir de 15, cela devient une réunion d'information
 - avant de convoquer tout le monde, s'assurer que les participants principaux seront présents.
- Choix du lieu
- Convocation

Ps : interdire les perturbations.

L'ouverture

- Phase importante
- Pas de monologue barbant
- «vendre» la réunion (motifs et objectifs)
- attribuer les différents rôles (heures, boissons, rapport, pv, etc.)
- responsable hiérarchique ne doit pas être l'animateur (difficile de cumuler les deux casquettes !)
- exposer l'objectif (adhésion)
- préciser la méthode de travail (= > débat, groupe de travail, etc.)
- définir la compétence de la réunion (avis, décision, vote, consensus, etc.)

L'animation

- Tâches de l'animateur
 - Poser l'objectif (pourquoi on est là ?)
 - Faire adhérer le groupe (sinon opposition et résistance)
- Rôle de l'animateur
 - Dynamiseur : climat constructif propice à l'échange, à la communication, énergie, enthousiasme
 - Accompagnateur : effet "billard" (= > interventions des participants peuvent faire oublier l'objectif de départ). L'animateur cadre les interventions.
 - Facilitateur : communication (techniques simples, visualiser les choses, montrer aux participants).
- Techniques d'animation (en fonction de l'objectif)
 - Brainstorming
 - Résolution d'un problème
 - Eviter "il n'y a qu'à..."
 - Définir le problème (de quoi s'agit-il ?)
 - Définir les critères (échéances, budget)
 - Analyser le problème (sous ses différents aspects)
 - Emettre un maximum de solutions
 - Décortiquer ces solutions
 - Choisir la solution adéquate
 - Etablir le plan d'action (mise en place de la réalisation de la solution)

- Prise de décision
 - Réception des informations
 - Questions, remarques
 - Echange d'opinions
 - Réflexion
 - Décision finale
- Consensus (ni perdants, ni gagnants)
 - Emission des idées
 - Discussion
 - Confrontation => première solution
 - Nouvelles propositions => enrichissent la solution
 - Solution unique et partagée.

La distribution des rôles

Le chef n'est pas l'animateur.

La gestion du temps peut être prise en charge par un participant désigné. Il vérifie alors, les heures de début et de fin, ainsi que d'autres moments prédéfinis en début de séance (pause ou autre).

La prise de notes. Le scénario classique indique que la prise de notes reste une activité essentiellement féminine.

- Le rapport est le produit de la réunion
- Il doit contenir les décisions prises (qui fait quoi pour quand et comment ?)
- Rappeler des décisions prises
- Rectifier
- Photocopier pour tous

Peu de monde aime faire un pv. Par ailleurs, il faut absolument que le rapport parvienne rapidement aux collaborateurs présents à la réunion, sinon il ne sert à rien (les gens oublient et passent à autre chose !)

La gestion du temps

Temps perdu en réunion x nb de participants (= > durée énorme et qui revient cher !!)
Commencer et terminer à l'heure, même si tous les points n'ont pas été débattus (les remettre à la prochaine réunion !)

Le participant

Le participant a également un rôle à tenir dans toute réunion.

Il doit :

- Se préparer (s'informer, se documenter). Il doit aller chercher l'info.
- Donner son avis (même s'il est timide) d'une façon structurée et claire.
- Parler au bon moment (impact !). Le meilleur moment se situe en début de séance (réceptivité optimale). Parfois, celui qui parle en dernier aura raison.

Brainstorming

Ne jamais prendre position sur ce qui se dit !!

Cette technique stimule la créativité d'un groupe, mais il faut :

- Formuler par écrit et clairement la question posée
- Animation alerte : écoute, écriture, stimulation
- Visualisation des idées produites (on se souvient mieux de ce que l'on voit !!) : noter les idées sur retro-projecteur.
- Obligation à chacun de s'exprimer.

- Expression de mots-clés uniquement (par de grande argumentation)
- Interdiction stricte de commenter, évaluer les idées, et surtout négativement.
- Encouragement à reprendre les idées émises pour en générer d'autres
- Durée max : 15 minutes
- Pause de décontraction à la fin.

Les 9 conditions d'une réunion efficace

1. Préparation effective
2. Ordre du jour vivant
3. Redéfinition des objectifs en début de séance
4. Animation équilibrée (rôles, rythmes, faits, résultats, sentiments)
5. Décisions
6. Synthèse des débats
7. Attribution de missions
8. PV utile
9. Contrôle entre les résultats obtenus et la décision initiale.

Un cas vécu

"C'était le dernier soir d'un séminaire pour un groupe de jeunes cadres d'une multinationale. Nous nous trouvions dans un hôtel assez luxueux et influencés probablement par l'ambiance émanant de cet endroit, ces managers décidèrent de goûter chacune des boissons proposées par la carte de l'établissement. N'ayant pas froid aux yeux, ils commandèrent même du champagne millésimé. Vers onze heures, la fête battait son plein. J'étais déjà parti me coucher lorsque la discussion dévia assez dangereusement. Un député connu était en effet présent dans ce même hôtel et asus au bar, en train de faire la conversation à une de ses "petites-filles". Et voilà que ces managers s'amusèrent à remettre en cause ce "lien familial" assez outrageusement. Résultat des courses ; un note de frais extrêmement salée pour l'entreprise et une plainte déposée par le député !

Ce qui me frappa, c'est la réaction du président de l'époque. Il s'empressa en effet de convoquer tous les directeurs de ses différentes sociétés afin de parler de cette horrible nouvelle et me convia également à cette réunion impromptue. Le lendemain matin, nous étions donc tous dans son bureau à 9h précises. Mais le problème fut à peine abordé car une discussion sans queue ni tête éclata, chacun faisant part de ses opinions et commentaires personnels en la matière. Vers midi, tout le monde commença à avoir faim. Alors, pour terminer rapidement, on demanda au responsable de la formation de surveiller tout ceci d'un peu plus près... et d'interdire dorénavant le champagne millésimé lors des séminaires. Beaucoup de temps et d'argent perdu pour aboutir à une bien maigre décision!"

Réunion inutile, car le réel problème n'a pas été identifié, donc pas abordé. Aucune décision n'a pu être prise concernant le véritable problème.

Conseil tribal des Iroquois

Chaque réunion du conseil tribal des Iroquois commençait par le rappel de l'obligation suivante :

"Dans chacune de nos délibérations, nous devons réfléchir aux effets de nos décisions sur les sept générations à venir."

Après quoi, tout vote des membres du conseil s'accompagnait d'un second vote à valeur identique et portant sur les besoins et des dignité de ceux qui vivraient 150 à 200 ans plus tard.

T.C. McLuhan, *Touch the earth*, Denoël 1974.

Toute décision peut entraîner des effets pervers. Il faut essayer d'anticiper les éventuels problèmes.

Exemple : taxe poubelle introduite dans certains cantons a augmenté les décharges sauvages et le dépôt de sac poubelle dans les communes voisines qui ne sont pas soumises à la taxe.

"Bienvenue et merci d'être à l'heure. Le but de notre réunion est de faire un choix entre 3 propositions pour notre future campagne publicitaire (objectif). La direction se dit prête à accepter notre choix pour autant qu'il se fait sur la base d'un consensus (compétence). Nous disposons d'une heure et demi. Bernard veux-tu te charger de veiller au temps (gestion du temps). Comme méthode de travail je vous propose, dans un premier temps, de prendre connaissance des trois projets et de poser toutes les questions qu'il faut pour bien les comprendre. Ensuite nous aurons un débat afin de pouvoir dégager une opinion commune. Et finalement, nous vérifierons si nous pouvons arriver à un consensus pour choisir une de ces propositions (méthode de travail).

1. accueil
2. exposé des objectifs
3. compétence de décision
4. durée (gestion du temps)
5. méthode de travail

Toutes les qualités sont réunies pour permettre à la séance de bien se dérouler et surtout, d'atteindre ses objectifs.

L'invitation

Type : Information Recherche Décision Autre

Sujet :

Objectif :

Ordre du jour :

Participants :

Pour information à :

Dossier de préparation :

Date :

Lieu :

Heure de début et de fin :

La préparation de l'animateur

- o Pourquoi convoquez-vous cette réunion ? Quels en sont les objectifs ?
Qu'attendez-vous ?
- o Quel type de réunion voulez-vous tenir ?
- o Qui doit être présent ? Quelle sera la composition du groupe ?
- o Quel type de participation et d'engagement attendez-vous de la part de vos participants ?
- o Combien de participants attendez-vous ?
- o Où va se dérouler la réunion ? Quelle sera la disposition de la salle ?
- o Quels rôles et quelles responsabilités allez-vous attribuer à chacun ?
- o Qui a le pouvoir de décision ?
- o Quelles méthodes et techniques allez-vous utiliser ?
- o De combien de temps avez-vous besoin ?
- o Quel est l'ordre du jour ?
- o Combien d'exposés seront présentés ?
- o Quelles tâches et quelles missions allez-vous confier à chacun ?

Les types de participants

LEADER :

- Compétent
- Autorité reconnue par le groupe
- Ouvert aux idées nouvelles
- Constructif, positif
- Veut aider l'animateur
- Cherche une solution au problème posé

MENEUR :

- Veut être reconnu par le groupe
- Veut briller, se mettre en avant
- Destructif
- Veut piéger l'animateur
- Plus intéressé à se mettre en valeur qu'à trouver une solution (sauf si c'est la sienne)
- Chercher à entraîner l'animateur dans une discussion inutile
- Se prend pour un leader, nombriliste

NEGATIF :

- Type à l'état pur (caractéristique négative)
 - Voit le côté pile
 - Souvent pessimiste
 - Regrette le passé (nostalgique)
 - Sens du détail (pinailleur)
 - Critique toutes les propositions
- On ne peut rien construire avec ce type de personne

TIMIDE :

- Compétent
- Laisse les autres s'exprimer
- Peine à s'imposer
- Difficulté à formuler son point de vue
- Plutôt introverti, réfléchi, pondéré

BAVARD :

- Type à l'état pur
- Ne pense que s'il parle
- Verbose et confusionnisme mental
- S'écoute parler
- Parle de tout, sauf du sujet
- Saute du coq à l'âne
- Monopolise la parole
- Convivial
- Conscient de son défaut, mais cela ne le gêne pas

RETARDATEUR :

- Esprit lent, souvent décalé par rapport aux discussions en cours
- A un retard sur le groupe
- Revient sur des questions importantes
- Va au fond d'un problème
- Veut vérifier s'il a bien compris

DORMEUR :

- Ne s'intéresse pas à la réunion
- Ne participe pas

- Obligé d'être là (présence physique sans plus)

RIEUR :

- Jeux de mots
- Raconte des histoires
- Convivial ou égocentrique
- Empêche le groupe d'aborder des problèmes de fonds
- Distrait le groupe

AGRESSIF :

- Elève la voix
- Blesse, attaque l'animateur ou les autres participants
- A l'aise dans les rapports de force
- Hypersensible pour lui
- Se sent toujours attaqué, piégé
- Monopolise l'attention, nombriliste
- Ignore le point de vue des autres (lui seul sait !)

LA COMMUNICATION

La psychologie de groupe

La règle des 20 : première impression sur laquelle est basée la sympathie ou non qu'on va attribuer à la personne. A cet instant s'effectue l'ébauche de l'étiquette concernant la personne.

=> 20 secondes, 20 centimètres, 20 mots, 20 pas.

Attention : il ne s'agit que de préjugés (qui empêchent la communication, la collaboration).

La base d'une bonne communication est la franchise. La "dose" de franchise est à adapter à l'interlocuteur. Tout se sait tôt ou tard, la franchise est payante à long terme. Si le mensonge est découvert, la confiance baisse relativement vite et la communication devient très difficile.

Objectif :

- Echanger des informations (verbales et non verbales)

Remarques : Emetteur, récepteur, message, canal... 20% de ce qui est dit est de l'information brute (verbale), les 80% restants représentent l'émotionnel, les valeurs, les attitudes (non verbal).

Chaque interlocuteur a ses propres valeurs.

Conseils pour une bonne communication

- Niveau relationnel : comment me voit mon interlocuteur ? Essayer un court instant de se mettre à la place de l'autre au lieu de ne penser qu'à soi.
- Mettre de l'ordre dans ses idées : s'exprimer clairement.
- Faire des pauses, laisser l'interlocuteur emmagasiner les informations reçues.
- Eviter les phrases assassines (Je te l'ai déjà dit... Toujours pareil... etc.)
- Ecouter activement et réellement essayer de compréhension.
- Montrer de l'intérêt pour l'interlocuteur : faire des suggestions, poser des questions, regarder les gens.
- Utiliser le "**je**" : faire part de ses désirs et préoccupations. Evite de dire "**vous** avez tort", mais plutôt "**je** pense autrement".
- S'assurer d'avoir bien compris en résumant pour approbation de l'interlocuteur : action de reformulation.
- Donner un feed-back : le récepteur devient émetteur à son tour, sinon la communication se borne à de la diffusion. (communication circulaire).

Le groupe

Introduction

La psychologie d'un groupe n'est pas la somme de la psychologie des individus qui le composent, mais quelque chose de différent.

La quantité change la qualité : cette loi se vérifie en chimie, en physique, mais aussi en psychologie.

Pour prendre conscience de ce phénomène, il suffit de constater combien nous réagissons d'une manière différente, lorsque nous sommes pris à parti dans un groupe ou dans un entretien individuel.

La compréhension de la psychologie d'un groupe particulier ne peut être obtenue qu'à l'aide des méthodes et procédés d'investigation de la psychosociologie.

Ces méthodes, pour intéressantes qu'elles soient, ne sont pas facilement utilisables par l'animateur lors d'une réunion.

Pour cerner la psychologie du groupe qu'il a en face de lui, l'animateur doit tout d'abord prendre conscience des besoins fondamentaux des participants, et ensuite analyser les manifestations extérieures, les réactions particulières des participants dans un groupe.

Les besoins fondamentaux des participants dans un groupe

Deux besoins essentiels caractérisent la psychologie, le comportement du participant dans un groupe :

- Le besoin de sécurité
- Le besoin de considération (reconnaissance, respect en tant qu'individu)

Le besoin de sécurité

L'individu a **peur** du groupe (de l'inconnu particulièrement).

Il considère le groupe comme un gros animal dont la puissance l'effraie. Il a peur des réactions du groupe.

Pour lutter contre cette insécurité, l'individu se retranche derrière son rôle ou son statut social, seul capable de lui permettre d'adopter un comportement familier, naturel.

Il est intéressant de constater comment chaque individu, dès qu'il participe à une réunion, essaie de se regrouper avec des personnes appartenant au même service ou qui se connaissent déjà.

Pendant la réunion, bien des participants évitent de créer des tensions, de peur de se heurter au groupe. Ils peuvent même aller jusqu'à nier leurs convictions profondes pour ne pas entrer en conflit avec l'opinion dominante du groupe.

Le besoin de considération

L'individu craint le **jugement** du groupe.

Dès qu'il est en groupe, chaque participant se fait "une idée de l'idée des autres à son égard".

Ce qu'il pense ne repose parfois sur aucune base logique ou raisonnable : un homme croit souvent ce qu'il désire croire.

Tout ce qui peut être interprété comme une attaque personnelle, comme un manque de considération, bloque l'individu et le met sur la défensive.

La tension qu'il éprouve peut s'exprimer :

- Soit par une **attitude de retrait** : il ne participe pas aux discussions et joue le rôle d'observateur.
- Soit par une **attitude agressive** : il se met en avant, attaque tant l'animateur que les participants.

Au sein du groupe, chaque participant a **besoin du respect des autres**.

Il poursuit toujours deux objectifs :

1. **L'estime de l'animateur**

Il veut être considéré comme quelqu'un d'important et non pas comme un numéro, un anonyme

2. **L'approbation de ses collègues**

Il se demande toujours s'il a dit quelque chose d'important, de juste, d'intelligent.

La participation des membres à la vie du groupe est donc directement liée au degré d'acceptation que chacun ressent.

Conseil à l'animateur

- Accueillez chaque participant individuellement
- Lorsque vous posez une question, appelez-le par son nom
- Mettez en valeur son expérience, ses connaissances, ses fonctions
- Soulignez tous les points positifs de son intervention
- Remerciez-le de sa participation
- Se sentir accepté sans être jugé ou catalogué est la clé de la participation.

Attention à ne pas donner d'étiquette aux gens. On a tendance à donner des rôles aux autres et la changer est difficile de la part de l'entourage. (Les gens n'aiment pas voir leurs proches changer => peur. Le rôle n'est plus correspondant à la personne).

Caractéristiques principales de la psychologie d'un groupe en réunion

Plus le groupe augmente, plus le coefficient de réflexion diminue

Le niveau intellectuel d'un groupe, dès que l'on dépasse un certain nombre de participants, est toujours en dessous du niveau intellectuel moyen de chaque individu qui le compose.

Il s'ensuit que le groupe pense d'une manière simple : une argumentation abstraite passe difficilement la rampe.

Conseils à l'animateur

Comme le groupe a une forme de pensée concrète :

- Développez des idées concrètes
- Aidez-vous des moyens audio-visuels
- Ayez un langage simple, clair, imagé
- Faites des synthèses, des récapitulatifs à chaque phase de votre exposé, à chaque étape de la discussion.

Plus le groupe augmente, plus le coefficient d'émotivité augmente

Dès qu'il est en groupe, l'individu réagit d'une manière plus émotionnelle que logique.

Le groupe déteste la critique

Le groupe n'admet pas que l'animateur critique ou ridiculise l'un de ses membres. Il peut, si l'animateur commet cette erreur, se retourner en bloc contre lui.

Aussi l'animateur doit-il veiller particulièrement :

- A faire critiquer le groupe par le groupe lui-même
- A faire critiquer un individu par le groupe
- A toujours rester maître de son comportement
- A s'intégrer le mieux possible au groupe

Le groupe adore l'humour

Le groupe passe facilement du rire aux larmes. Il a une émotivité cyclique. Cette sensibilité émotive est une arme efficace pour l'animateur, si celui-ci sait la manier avec tact.

Le groupe est pudique

Il a l'impression que l'animateur manque de considération à son égard s'il utilise des expressions vulgaires, voire populaires. Si l'animateur désire employer de telles expressions pour illustrer son discours, il doit prendre garde à les mettre entre guillemets.

Le groupe éprouve de grandes difficultés à se concentrer

L'individu possède une possibilité d'attention spontanée très limitée. Cette possibilité est encore diminuée par le groupe, parce que les possibilités de distraction dans un groupe sont nombreuses.

Conseils à l'animateur :

- Faites en sorte que les **conditions matérielles** (salle, décor, murs, tableaux, moyens audio-visuels, bruits) contribuent à améliorer la concentration de l'attention.
- Utilisez tous vos **moyens d'extériorisation de la personnalité** pour attirer l'attention : regard, sourire, voix, gestes, langage.
- Jouez tout le **clavier des questions**, particulièrement les questions relayées et renvoyées qui favorisent la réflexion commune du groupe
Attention : ne jamais donner la réponse directement. Si une question est posée, laisser au groupe la possibilité de répondre.

Le groupe se fatigue très vite

Tout individu en réunion supporte deux genres de fatigue :

La fatigue statique

Elle est due à la position assise qui à la longue peut provoquer des crispations musculaires; le manque d'aération et la fumée de tabac accélèrent également la sensation de fatigue physique

La fatigue nerveuse

Elle provient :

- Des tensions qui préoccupent les participants avant de participer à la réunion (préjugée face à l'animateur ou aux membres du groupe)
- Les participants entrent dans la salle avec leurs passions, leurs préjugés vis-à-vis de l'animateur et des autres membres du groupe. Ils portent sur eux leur agenda secret.
- Il n'est pas rare que certains participants profitent de la réunion pour régler des problèmes personnels avec un autre membre du groupe, avec l'animateur, ou avec la direction par l'intermédiaire de l'animateur.
- La réunion permet de dire certaines choses que l'on n'oserait pas dire en tête-à-tête. En effet, celui qui attaque se sent protégé par le groupe.

- Des discussions qui naissent, parce que les participants ne partagent pas la même façon de voir, ont des personnalités foncièrement différentes, s'affrontent pour imposer leurs idées.
- Des problèmes dont la rapidité de compréhension varie d'un participant à l'autre. Ceux qui ont compris ou qui croient avoir compris s'énervent lorsqu'un collègue pose une question évidente.
- De l'effort d'adaptation, d'intégration au groupe, que doit démontrer chaque membre.

Conseils à l'animateur :

- Faites des pauses, aérez la salle
- Respectez l'horaire prévu
- Dynamiser votre exposé en utilisant différents moyens audio-visuels
- Imagez votre récit par des anecdotes amusantes (s'il y en a !!)

Le groupe est xénophobe

Le groupe a tendance à rejeter "l'étranger au groupe". Les participants sont comparables aux atomes de la molécule-groupe.

La molécule change de nature si on lui ajoute un atome ou si on lui en retire un.

Ainsi, le petit groupe change de nature profonde si l'un de ses participants manque. De même, dès qu'il est constitué, le groupe a tendance à refuser l'intégration d'un nouveau venu.

Conseils à l'animateur :

Accueillez le nouveau venu ou le retardataire

- En le saluant
- En le présentant au groupe, si nécessaire
- En lui faisant le point de la situation (synthèse)
- En l'intégrant physiquement dans le groupe.

Éléments qui facilitent la constitution d'un groupe

L'animateur ne peut avoir une prise réelle sur le groupe qu'à partir du moment, où il a réussi à lui donner sa personnalité.

Pour favoriser la constitution du groupe, l'animateur doit respecter certaines conditions d'homogénéité par rapport :

- Au niveau intellectuel
- A l'activité professionnelle
- Aux centres d'intérêt
- A l'âge

Les conditions matérielles (dispositions de la salle, éclairage, confort, ...) vont aussi favoriser ou nuire à la constitution du groupe.

Les étapes de la vie d'un groupe

Définition du groupe : ensemble d'individus travaillant avec des objectifs communs et suivant une certaine structure, dans un environnement donné.

Dans la vie du groupe, il y a **5 étapes** dont l'ordre chronologique est important.

1. Recherche de la sécurité
2. Etablissement de la confiance interpersonnelle
3. Développement de la participation
4. Structuration autonome du groupe (l'animateur ne doit pas être le point central, il doit faire parler plutôt que parler)

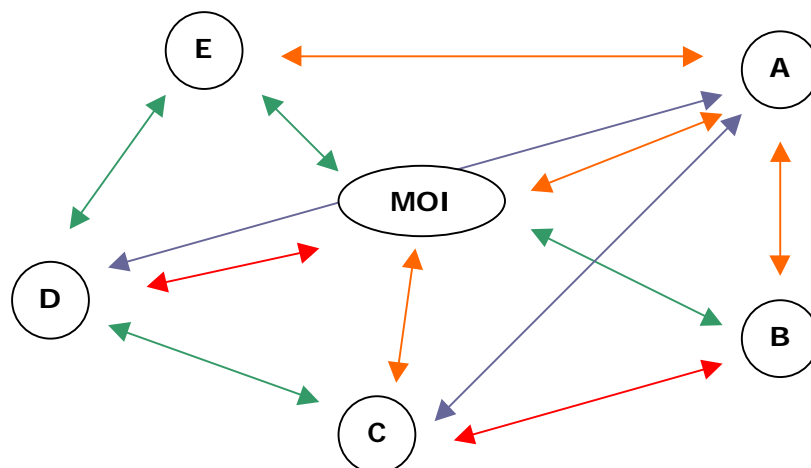
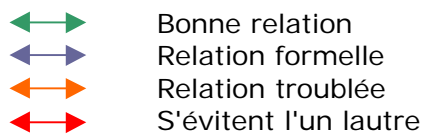
5. Autorégulation (choix des procédures, objectifs, etc...)

La première impression

"Ce que tu es crie si fort que je n'entends pas ce que tu dis"
Paul Valéry

Moyens d'expression de la personnalité	
Tenue vestimentaire Allure générale	<ul style="list-style-type: none"> - propre - sobre - complète - adaptée à la situation - adaptée à sa personnalité
Attitude Gestes	<ul style="list-style-type: none"> - posée - droite - dégagée - précis - oblatifs (généreux) - tournés vers l'autre
Regard Sourire	<ul style="list-style-type: none"> - franc - attentif - intéressé (surtout si question) - sur chacun (rechercher le contact, sans fixer la personne) - naturel - sympathique
Voix, élocution	<ul style="list-style-type: none"> - ton varié - voix posée - forte (en fonction du lieu) - débit adapté - élocution claire
Langage	<ul style="list-style-type: none"> - simple, précis - adapté au groupe - imagé - concret - positif

Réseau relationnel

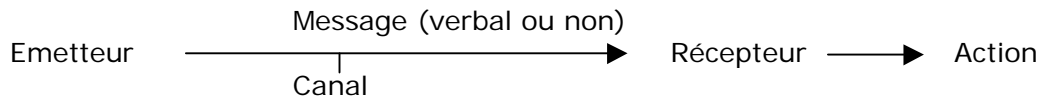


Exercice permettant de se situer dans un réseau, cela clarifie l'image qu'on se fait des autres.

Trois modèles de communication

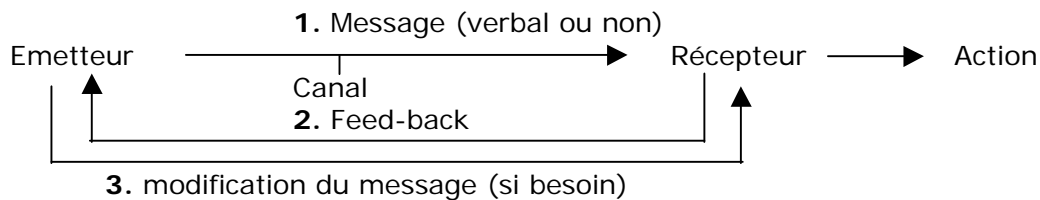
1. Modèle linéaire ou carthésien

Il s'agit du plus simple et est trop souvent utilisé.



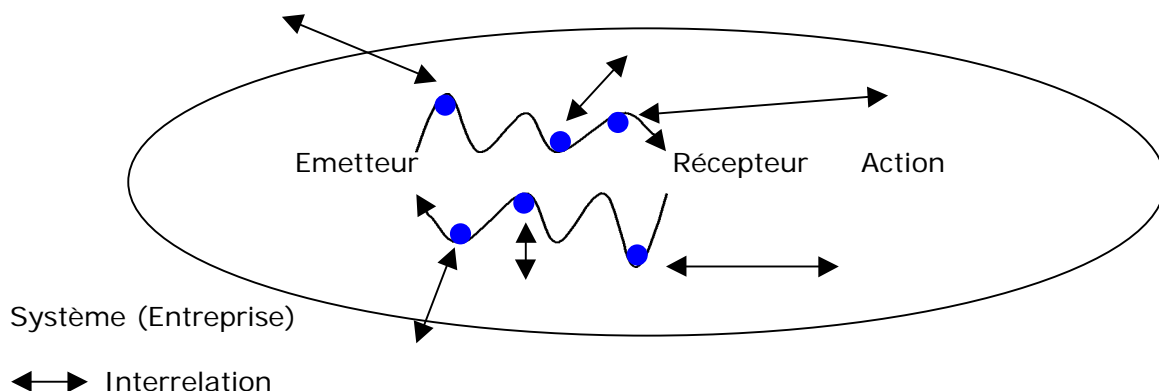
Claire, tout en ne l'était pas du tout. Le message équivaut quasiment à un ordre. On suppose que le message est compris. Aucune remise en question de l'émetteur, si l'action ne correspond pas au message, le récepteur est un idiot.

2. Le modèle circulaire



Il y a toujours un retour d'information, ce qui est primordial pour une bonne communication. Si le récepteur n'exécute pas ou mal l'action, soit il triche, soit il n'est pas fait pour s'entendre avec l'émetteur (autres types de problèmes qui empêchent une bonne communication).

3. La communication systémique (faisant partie d'un système)



Tout au long de l'échange, il y a une adaptation au système et à l'environnement. Demande une grande capacité de flexibilité. Le message évolue constamment. Dans ce contexte d'influence permanente, si l'interlocuteur n'exécute pas ou mal l'action demandée, c'est qu'un paramètre a été oublié. L'émetteur envoie alors un autre message, sous une forme différente.

Les processus de la communication écrite

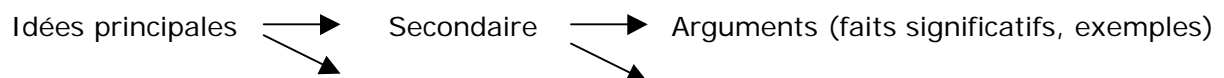
1. Formuler le message clé

Points clés :

- De quoi parle-t-on ?
- Formuler cette idée centrale en un message clé (une phrase très courte)
- Formulation liée à la situation spécifique (public visé, objectifs à atteindre, attentes par rapport au sujet, etc...)
- Message clé résume ce que l'auteur veut communiquer.

2. Construire l'arbre de communication

- Permet d'organiser les idées les unes par rapports aux autres et assure ainsi une cohérence globale. Définit les différents niveaux du raisonnement.



Permet de choisir l'ordre de présentation des idées et leurs enchaînements (idées simplement juxtaposées, organisées entre elles logiquement).

3. Bâtir le plan du document

Introduction :

- Finalité : éveil l'intérêt, donne envie de lire la suite, focalisée sur l'essentiel du propos.
- Structure type :
Situation actuelle > problème rencontré
 ▽
Solution proposée ou réponse adoptée
 ▽
Plan du document

Développement :

- développe et enchaîne en différents paragraphes successifs les idées principales. Chaque idée est identifiée par un titre et un espace caractéristique. Mise en page et typographie adaptée.
Attention : soigner les transitions (mots et expressions de liaison)

Conclusion :

- Fonction essentiellement pédagogique. Elle doit faciliter la mémorisation de ce qui a été traité, recentrer sur l'essentiel du propos et en général, ouvrir sur l'action.

Il en existe trois types :

- Résumé de ce qui a été développé
- Présentation des conclusions
- Présentation des recommandations

Plusieurs types peuvent être utilisés dans une conclusion.

Le processus d'écoute

1. Je questionne et j'invite à parler
2. J'annonce que j'écoute (mot, geste, attitude) => respect de l'autre !
3. Je me tais (intérieurement et extérieurement)
4. J'entends ce qu'on me dit, j'observe ce qu'on me montre
5. Je questionne (questions ouvertes ou fermées)
6. J'écoute les réponses (prises de notes si nécessaire)
7. Je reformule (avec mes mots ou les siens, pour être sûre d'avoir bien compris)
8. J'attends son accord sur ma reformulation

Les types de questions

- Ouverte : Favorise la communication, l'expression d'avis, d'idées
As-tu passé de bonnes vacances ?
- Fermée : Créer une alternative ou demander une information précise (réponse par oui ou par non)
Quels sont les résultats du trimestre ?
- Orientée : Donner des éléments de la réponse souhaitée dans la question (~manipulation)
Ne faudrait-il pas ... ?
- En retour : Renvoyer la question à l'interlocuteur
Je me pose la même question, qu'en pensez-vous ?
- En relais : Diriger une question vers un autre interlocuteur, au sein d'un groupe
Je vous dirai dès qu'untel m'aura donné la réponse.

La reformulation

Sert à :

- S'assurer qu'on a compris
- Incite l'interlocuteur à préciser, clarifier
- Fragmenter un propos trop long en vue d'une synthèse
- Manifester de l'intérêt et stimuler sa propre écoute.

Les types de reformulation :

1. En écho : Répéter simplement un mot ou une phrase
2. En reflet : Exprimer en d'autres termes ce qu'à dit l'interlocuteur
3. En résumé : Restituer l'essentiel du point de vue exprimé
4. De clarification : Formuler la signification perçue dans les propos de l'interlocuteur

Suite à une reformulation, l'interlocuteur va automatiquement acquiescer ou non => je suis alors sûre d'avoir compris. Vital dans une bonne communication, dans le but d'avancer ensemble.

Le management naturel

Idée de base : traiter son entreprise comme un organisme vivant.

"Il faut se méfier d'un management moderne et efficace qui aurait perdu son âme".
Traite l'individu comme un instrument !!!

Prendre le modèle de la **nature** (cycle naturel d'échanges continus entre les différentes parties), qui respecte l'équilibre (rien ne se perd, tout se transforme).

Les principes :

La nature	Le management
- S'adapter ou mourir	- Il faut évoluer, mais quelle adaptation ? C'est le manager qui fait les choix de l'orientation de l'adaptation.
- chaque partie du corps doit être irriguée en permanence et de manière suffisante	- il faut communiquer
- renouveler son stock génétique et énergétique	- développer des alliances et partenariats
- toujours opérer à la limite du chaos	- l'équilibre est toujours instable, mais il ne faut pas dépasser les limites
- favoriser les systèmes souples	- auto-organisation et reponsabilisation

<p>- rétro-innovation</p> <p>- ?</p>	<p>(favorise les initiatives personnelles et développement de l'adhésion aux tâches => motivation)</p> <p>- combiner le meilleur de l'ancien avec le moderne => s'adapter sans perdre ses bases solides. Valable au niveau des gens et au niveau des produits</p> <p>- passer d'un positionnement tournée vers l'intérieur vers un positionnement tournée vers l'extérieur. Passer de la bureaucratie à la clientèle. Garder à l'esprit qu'on travaille pas pour soi, mais pour une clientèle.</p>
--------------------------------------	--

L'analyse transactionnelle

Toute attitude n'est que le résultat d'une notion acquise, vécue, enseignée, etc.

Typologies des personnalités

- Parent critique : critique, peu constructive
- Parent nourricier : attitude protectrice
- Adulte : attitude mature, objective, avec recul, etc.
- Enfant spontané : attitude ouverte, non timide, etc.
- Enfant adapté : conformiste, humilité, introverti, ne remet jamais en cause l'autorité
- Enfant rebelle : n'admet pas, attitude provocatrice, peine à accepter les règles du jeu...

En communication, il est important que les deux personnes se trouvent au même niveau d'une catégorie.

LA GESTION DE CONFLIT

Carl Rogers : approche centrée sur la personnalité

Thomas Gordon : Elaboration d'une méthodologie claire et efficace

Michel Crozier : Avantage compétitif au niveau des RH, passe de la logique d'obéissance à la logique de reponsabilité.

Pourquoi négocier ?

- Nécessité de vivre ensemble
- Coût de la négociation < coût du conflit (au niveau financier et humain !)
- Rapports / relations de pouvoir changent
- Norme sociale

Négocier... ...c'est abandonner les préjugés

L'autre, dans un conflit est vu avec des préjugés négatifs. Il faut en ressortir pour avoir une chance de négocier et sortir du conflit.

Il faut changer notre perception de la réalité, accepter les faits tels qu'ils sont et ne pas juger ces faits immédiatement. Approche de l'autre sans vouloir l'enfermer dans un rôle, un personnage qu'il n'est pas.

Conflits potentiels

Ce qui se passe est acceptable	Zone sans problème	Comportement indiquant que le partenaire a un problème	AIDER (1)
Ce qui se passe est inacceptable	Situation qui pose problème	Conflit de besoins (deux besoins qui s'affrontent)	CONFRONTER (2) NEGOCIER (3)

Les types d'action :

- 1) Ecouter ! Permet de désamorcer le conflit, sinon celui-ci va prendre de l'importance
- 2) Expression du fait que la situation est pénible, non acceptable, ni supportable. Permet de ne pas tomber dans le rôle de la victime.
- 3) Ensemble trouver une solution consensuelle. Il faut que les deux partenaires aient effectué la phase 2).

L'écoute centrée sur la personne

Conditions préalables :

- Acceptation positive (abandon des préjugés), considérer les expériences de l'autre comme valables et acceptables.
- Empathie (se mettre à la place de l'autre)
- Authenticité. Rester soi-même, n'avoir à aucun moment l'obligation d'adopter une attitude ou une idée qui ne nous correspond pas.

Technique : la reformulation

- Montrer qu'on a compris, au niveau :
 - Des faits exposés
 - Des sentiments exprimés
 - Du contenu du message

Rester au plus près que ce qui est dit !

Quand peut-on aider ?

Dès que l'autre exprime ou montre qu'il a un problème. Cela signifie qu'il a envie de parler.

Je suis disponible car :

- Envie de consacrer du temps à cette relation
- Temps nécessaire à disposition
- Esprit libre de tout souci personnel
- Pas partie prenante dans le problème de l'autre, mais objectif
- Lieu propice à la discussion (ne pas régler un problème dans un couloir, mais uniquement avec les personnes concernées).

A ne pas utiliser dans un conflit : (parce que peut encore faire empirer la situation selon l'état d'esprit).

- Message solution : ordonner, menacer, moraliser, conseiller, raisonner (d'autant plus que la solution n'est que celle de l'interlocuteur !)
- Message jugement : juger, complimenter, insulter, analyser, rassurer
- Message indirect : interroger, plaisanter.

Le message de confrontation est réussi s'il permet de :

- Modifier le comportement de l'autre
- Préserver l'estime de l'autre
- Responsabiliser l'autre pour l'avenir
- Préserver la qualité de la relation

Le "message je" offre ces qualités. (T. Gordon)

Ce qu'il fait
acte/fait

Ce que je ressens
personne

Ce que je perds
Conséquence

La négociation

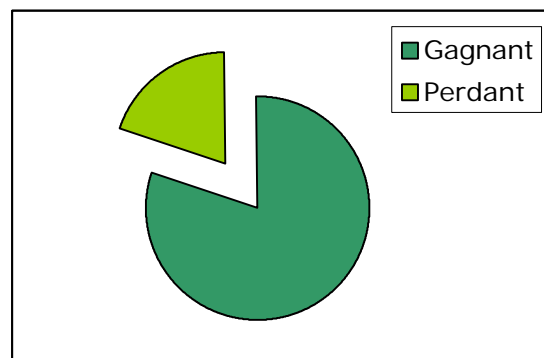
Dynamique complexe visant à régler de manière coopérative un conflit surgissant entre des partenaires qui se reconnaissent comme étant différents et ayant un certain pouvoir.

Conflit de besoins	Projet commun	
Objectif de la négociation		
0%	100%	Consensus spontané
	95%	Décision coopérative
		Négociation coopérative
50%	50%	Négociation conflictuelle
100%	0%	Opposition totale

Solutions au conflit

Solution distributive (ou jeu à somme nulle)

L'objectif du conflit est considéré comme une ressource rare que les protagonistes veulent se distribuer, chacun cherchant à obtenir le maximum au détriment de l'autre.

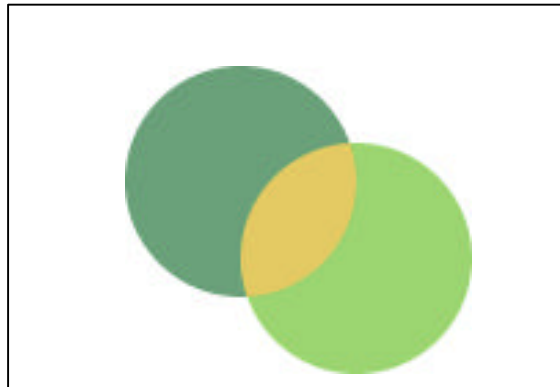


Points positifs : le conflit est enterré

Points négatifs : le conflit n'est pas résolu et va donc resurgir.

Solution intégrative (ou jeu à somme non nulle)

Résolution collaborative du problème sans pour autant que chacun cherche à gagner le maximum. Ce qui compte, c'est de trouver une bonne solution, une solution nouvelle ou à long terme.



Intersection : les deux gagnants y laissent quelque chose.

Politiquement correct : objectif n'est plus le débat, mais l'entente, l'évitement du conflit (qui est générateur de ressources positives !!)

Faux-self : personne non-authentique.

Les points positifs du conflit

- Dégage de nouvelles idées
- Cohésion du groupe, nouvelle dynamique
- Permet de redéfinir les objectifs de base
- Permet la création d'un espace de communication
- Améliore la communication au sein d'un groupe.

La capacité de gestion de conflit n'est pas à la portée de tout le monde. Cela nécessite une formation !!

Constat du conflit

- Analyse (récolte des informations, des faits)
- Action (ne rien faire ne résout rien, le conflit resurgit ailleurs)
Recherche de solutions (il y en a toujours plusieurs)
 - Choix de la solution adéquate
 - Application de la solution
 - Vérification et validation de la solution sélectionnée choisie. Si ok, le conflit est résolu, sinon, on cherche une autre solution.

Le conflit ne peut être géré, réglé sans une disponibilité minimum des partenaires. Il faut que les personnes soient ok pour voir les choses différemment, même si c'est difficile. On ne peut pas demander à un nombriliste d'avoir une attitude empathique.

Les origines du conflit :

- Différences entre les valeurs, les croyances personnelles
- Un objectif non partagé
- RH, argent

Les signaux révélateurs

- Communication coupée (alors qu'elle existait avant)
- Agressivité, violence verbale, psychologique, physique.
- Attitude
- Exclusion d'une personne vis-à-vis d'un groupe
- Etc...

Réaction face au conflit

- Fuite
- Bataille (un gagnant – un perdant)
- Rien. On laisse la situation empirer
- Gestion du conflit par le consensus.

LE CERVEAU

Pensée (cortical)	
Logique	Création
Analytique	Esprit de synthèse
Technique	Artistique
Raisonnement	Globaliser
	Conceptualiser
<hr/>	
Contrôlé(e)	Contact humain
Conservateur	Emotif(ve)
Planification	Musicien(ne)
Organisé(e)	Spiritualité
Administration	Expression
Emotions (limbique)	

Polycopié donné en cours :

"Si deux personnes sont toujours du même avis, l'une est de trop"
Winston Churchill

Les côtés positifs d'un conflit :

- Mise en évidence de problèmes
- Elargissement de l'horizon personnel
- Encouragement de la créativité
- Constitution d'une équipe
- Redéfinition des objectifs de base

Naissance du conflit > Perception du conflit > Analyse du conflit > Réaction au conflit
> En cas d'une bonne réaction : Solution du conflit
> En cas d'une mauvaise gestion, la situation conflictuelle persiste ou réapparaît :
naissance du conflit.

Causes d'un conflit :

- A) Niveau technique
 - Conflit d'objectifs : objectifs et intérêts opposés
 - Conflit de jugement : informations et traitement des informations différents / différentes méthodes pour atteindre les objectifs
 - Conflit de répartition : disparité entre les moyens disponibles et les exigences
- B) Niveau psycho-social
 - Conflit de valeurs : des valeurs personnelles différentes
 - Conflit de relations : antipathie, méfiance, préjugés

Exemples :

- Manque de ressources
- Changement des conditions
- Sympathie, antipathie, préjugés personnels
- Objectifs inaccessibles, irréalisables
- Interdépendance / politique
- Incompétence du chef de projet pour la gestion et l'aspect technique
- Incompétence technique des collaborateurs et difficulté à travailler en équipe
- Formalisme exagéré
- Changements dans la composition de l'équipe
- Manque de clarté dans les tâches et les compétences
- Etc.

Signaux révélant un conflit :

Mauvaise ambiance parmi les membres de l'équipe :

- Style de communication agressif
- Discussions âpres
- Propos assassins, slogans, gros mots
- Aucune attitude de compromis

Se retirer :

- Refus d'accepter des tâches, rejet sur les autres
- Absentéisme
- Inattention, passivité, refus de se regarder dans les yeux
- Recherche d'autres travaux en dehors du projet
- Blocages secrets, désaccord entre les paroles et les actes

Non-respect des accords

Manque de ponctualité

Manque de fiabilité

Etc.

Réaction face au conflit

Stratégie perdant-gagnant : Fuite, évitement

Stratégie gagnant-perdant : Combat

Stratégie consensuelle : Délégation, Compromis, Consensus

Méthodes de résolution de conflits et résultats

Tentative de résolution par	Avantage	Inconvénients
Fuite	Chemin de la moindre résistance Sécurité	Solution illusoire Conflits reportés
Lutte	Résolution rapide du conflit Intimidation	Solution illusoire "Sentiments de vengeance"
Délégation	Résolution rapide et objective du conflit	Décision de l'arbitrage non acceptée Conciliateur pas toujours neutre
Compromis	Négociation Les intérêts de tous sont pris en considération	Sacrifice en temps important Danger de manipulation
Consensus	Résolution définitive Effets positifs	Exigences élevées pour les participants Sacrifice en temps élevé

Management de conflit

Conseils pour la résolution de conflits

1. Le temps ne résout aucun conflit, mais les laisse tout au plus sommeiller. Si vous voulez résoudre les conflits d'une manière constructive, vous devez vous engager activement ! Plus vite un conflit est connu, plus vite on peut prendre des mesures de direction.
2. Résoudre les conflits signifie changer les attitudes et les comportements. Prenez le temps, puisqu'il s'agit d'un processus d'apprentissage.
3. Les conflits ne peuvent pas être résolus pas une seule personne. Essayez donc de provoquer la collaboration des participants à une solution commune.

"Les utopies d'aujourd'hui sont les réalités de demain".

Affaires courantes :

Cortical gauche : personne pondérée, calme. Reste maître de la situation, qui travaille de manière objective.

Limbique gauche : personne organisée, systématique. Homme du détail qui ne laisse rien au hasard.

Limbique droit : personne créative, imaginative. Trop émotive pour être à l'aise dans la gestion de conflit.

Cortical droit : personne qui sait faire la part des choses. Visionnaire, se met au dessus A les idées, a une vue d'ensemble (concepteur, mais en général mauvais réalisateur). Tout concept doit s'adapter aux réalités.

Le groupe idéal

Communication : efficace, bi-directionnelle, anti-manichéenne (ni noir, ni blanc), franche, équilibrée.

Résolution de conflit : objective, rapide, juste, correcte.

Définition des objectifs : claire, complète, analytique, validée.

Attribution des tâches : clairement définie, répartie, adaptée.

Prise de décision : appropriée (à la situation), justifiée, diffusée.

Communication externe : filtrée, cohérente, ciblée, unique, qualité.

Méthodes de travail : rigoureuses, constantes, adaptées.

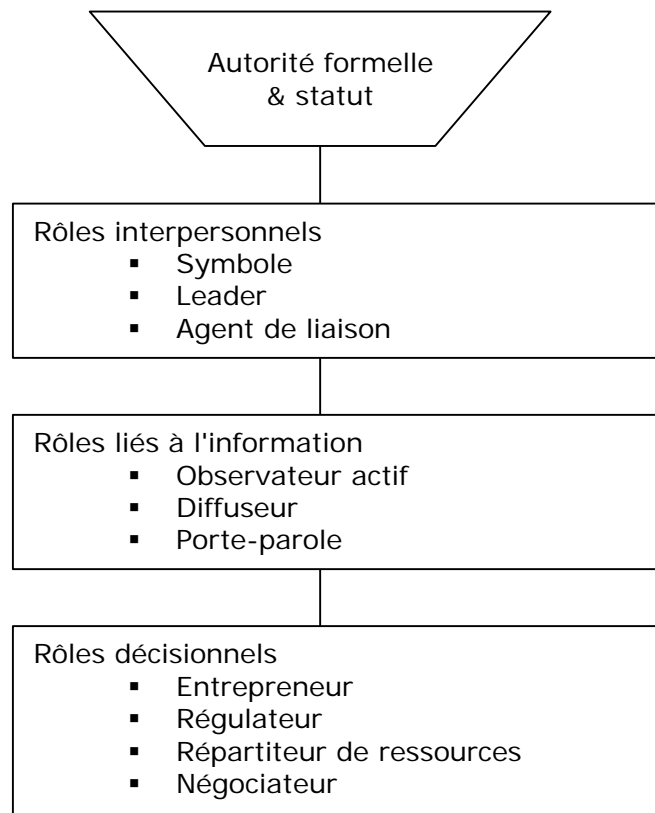
Le cadre

Brainstorming : méthode (efficace) de créativité de groupe.

Règles :

- Formulation écrite claire de la question
- Animation stimulée (notation écrite des idées)
- Chacun doit parler
- Pas de développement, que des mots-clés ou des phrases courtes (sinon, on est déjà dans la phase d'analyse)
- Pas de commentaire
- Groupe > 10 personnes (sinon, création de sous-groupes)
- Durée 15-20 minutes maximum (de création effective)

Question : quel est le rôle du cadre ?



Propositions sur les rôles du cadre (document)

Les activités et les rôles du cadre peuvent être groupés en trois catégories, qui ont pour l'essentiel trait respectivement aux relations interpersonnelles, au traitement de l'information et à la prise des décisions importantes.

Le travail de tous les cadres, quels qu'ils soient, peut être décrit à l'aide de 10 rôles observables :

1. Symbole
2. Agent de liaison
3. Leader
4. Observateur actif
5. Diffuseur
6. Porte-parole
7. Entrepreneur
8. Régulateur
9. Répartiteur de ressources
10. Négociateur

Ces 10 rôles forment un ensemble global. Les trois rôles interpersonnels découlent de l'autorité formelle et du statut du cadre; ils donnent naissance aux trois rôles liés à l'information, qui à leur tour permettent au cadre d'assumer les quatre rôles décisionnels.

Quelques remarques en vrac

Symbole : la disponibilité est difficile et demande beaucoup de temps au cadre. Cela l'empêche de faire le reste de son job.

L'autorité naît naturellement au travers d'actions de la part du cadre. On ne peut être leader "par défaut", on le devient (compétences naturelles importantes !). Un vrai chef est reconnu par ses actions.

Cadre est la carte de visite de l'entreprise. Il doit se faire un cercle de connaissances (soit en fonction de l'entreprise, soit en fonction d'un métier) et l'entretenir (prend beaucoup de temps et d'énergie). Mettre en place un système qui permet de garder contact régulièrement (groupes, associations, connaissances, ...)

Le cadre est un généraliste, mais doit connaître le métier de base de l'entreprise. Sa fonction permet de ne pas rentrer dans une routine.

Le cadre organise les informations et les tâches des collègues qui vont s'en occuper. Il doit documenter sa propre documentation.

La diffusion de l'information : 2 tendances

1. Rétention
2. Transparence

Il faut que le cadre sache s'exprimer et fasse passer l'information, excepté s'il y a risque pour la société ou le public. Il n'y a aucune raison de retenir l'information sous prétexte que les subordonnés ne peuvent pas comprendre !!!

La délégation implique une réduction de la qualité car le cadre a une vision plus globale (fait donc un meilleur travail, car il a de meilleures connaissances). Il doit pouvoir garder sa vue globale, et donc déléguer quand bien même la qualité du travail est moindre. De plus, le cadre ne peut pas faire tout tout seul. Il faut donc former, expliquer aux collaborateurs. Les gens qui ne délèguent pas, craquent après un certain temps. Le cadre doit être considéré comme un expert. Il faut être bon.

Au sein d'un projet, le cadre peut :

- Délégation totale
- Délégation de l'étude des solutions, mais validation par le cadre
- Superviser soi-même

Si il y a perturbation, elle doit être traitée de manière prioritaire.

Le cadre doit être capable, non seulement de gérer son temps, mais également celui de ses collaborateurs.

Conclusion : Le cadre assume un ensemble de rôles spécialisés, mais reste un généraliste.