

CONDUITE DE REUNIONS

PRISE DE PAROLE

TRAVAIL DE GROUPE – CONDUITE DE REUNION

POUR QUE LA DIVERSITE...			
	EXISTE	SOIT FACILITEE	PRODUISE DES RESULTATS
AVANT	FACILITER LA REFLEXION des participants en leur donnant les INFORMATIONS NECESSAIRES pour la prochaine réunion	PREPARER LA SALLE PREVOIR LE MATERIEL ♦ Tableaux, documents...	CIBLER LES PARTICIPANTS Convocations, en fonction de la VALEUR AJOUTEE qu'ils peuvent apporter. PREPARER LA REUNION : ♦ Objectifs ♦ Etapes ♦ Méthode ♦ Eléments de contenus ♦ Durée
PENDANT (début)		ACCUEILLIR METRE EN PLACE LA REGLE DU JEU ♦ La proposer, la susciter et la faire accepter REGLER LES PROBLEMES MATERIELS ♦ Fixer la durée et obtenir l'accord de tous (prendre ses dispositions concernant la disponibilité de chacun) ♦ Prévoir et accepter les moments de « PURGE » nécessaires au fonctionnement d'un groupe PREVOIR UN SCRIPTEUR ♦ Fonction miroir (contenu et cheminement) ET UN SECRETAIRE ♦ Fonction mémoire (P.V., compte-rendu)	DIRE L'OBJECTIF DANS LE CONTEXTE : ♦ Pourquoi est-on là FAIRE UN TOUR DE TABLE CONVENIR D'UNE METHODE (Comment va-t-on fonctionner) : ♦ La proposer ♦ La faire valider ♦ L'inscrire ACCORD sur les ETAPES et sur la METHODE dans la réunion ACCORD sur la MANIERE de TRAITER CHAQUE ETAPE
PENDANT (en cours)	ECOUTER POUR : ♦ Faire exprimer ♦ Faire écouter	FAIRE RESPECTER LA REGLE DU JEU en s'appuyant sur son acceptation initiale et sur l'objectif de la réunion. REGULER LES ECHANGES : ♦ Faire parler ♦ Faire écouter	FAIRE UTILISER les apports et points de vue (et non les simples opinions). INSCRIRE LE MAXIMUM AU TABLEAU FAIRE DES SYNTHESES PARTIELLES FAIRE LA SYNTHESE FINALE
APRES	Si nécessaire, conclusion et informations pour la prochaine réunion.	Si nécessaire, faire le point sur le fonctionnement pour la prochaine réunion.	FAIRE (ou faire faire) LE COMPTE RENDU LE DISTRIBUER

LE ROLE DES PARTICIPANTS DANS LA REUNION

UNE EXIGENCE	CE QUI SIGNIFIE	SIGNES A PRODUIRE
<p><u>Permettre que chacun soit écouté</u></p> <p>1</p> <p>La prise en compte de ce que dit l'autre et l'aider à préciser sa pensée</p>	<p>1/ La reconnaissance de ce qu'il a à apporter pour que notre appréhension du problème soit complète</p> <p>2/ La reconnaissance de ce que l'autre est un paramètre de la situation qu'on respecte</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire parler - Chercher à comprendre - Faire préciser - Faire référence <u>aux autres</u> dans sa propre expression
<p>Exprimer pour <u>les autres</u></p> <p>2</p> <p>Vouloir que son expression apporte <u>aux autres</u></p>	<p>1/ Il y a volonté réelle de communication et pas seulement affirmation de soi</p> <p>2/ Ce n'est pas seulement le problème qui génère l'expression mais l'existence <u>des autres</u> dans le problème</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inclure dans les mêmes phrases le "je" et le "vous" - Mettre en rapport ce qu'on dit avec ce que disent <u>les autres</u>
<p>3</p> <p>Intégration dans un "nous" en rapport avec un troisième pôle</p> <p>Viser <u>l'objectif</u> commun</p>	<p>1/ On n'est pas dans un rapport - d'affrontement</p> <p><u>2/ Rester impliqué dans la recherche commune</u></p> <p>3/ Le but transcende et on construit ensemble</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en rapport ce qu'on fait avec la but à atteindre - Faire de l'échange une recherche commune vers une solution où chacun se retrouve

RÉUNION D'INFORMATION DESCENDANTE

1. ACCUEIL ET DEMARRAGE

Préciser :

- ⇒ objectifs
- ⇒ règle du jeu
- ⇒ déroulement et fonctionnement de la réunion
- ⇒ méthode de travail
- ⇒ gestion du temps

2. TRANSMISSION DE L'INFORMATION

L'information doit répondre aux attentes des participants.

Structurer les messages et suivre le plan.

Langage adapté à l'auditoire.

Utiliser des supports visuels.

Vérifier la bonne compréhension des messages.

3. DEMANDES D'INFORMATION SUPPLEMENTAIRE

Tour de table ou de façon spontanée

4. REPONSES AUX DEMANDES D'INFORMATION SUPPLEMENTAIRE

Traiter seulement les questions en rapport avec le sujet.

Répondre de façon neutre

Différer les questions hors cadre

Prendre note si réponse immédiate impossible

5. CONCLUSION

Reformuler l'essentiel du message.

Remercier

RÉUNION D'INFORMATION ASCENDANTE

1. ACCUEIL ET DEMARRAGE

Préciser :

- ⇒ objectifs
- ⇒ règle du jeu
- ⇒ déroulement et fonctionnement de la réunion
- ⇒ méthode de travail
- ⇒ gestion du temps

2. RECUEIL DE L'INFORMATION

Poser une question ouverte afin de déclencher l'échange

Réguler le débat = Permettre l'expression de tous

Vérifier la bonne compréhension de l'information par la reformulation

Relancer le dialogue par de nouvelles questions

Noter, sans jugement, toute information en rapport avec le sujet

Éviter toute dérive, Recentrer sur l'objectif

3. CONCLUSION

Préciser ce qu'il adviendra de l'information

Remercier

RÉUNION DE RÉOLUTION DE PROBLÈME ET/OU DE PRISE DE DÉCISION

1. ACCUEIL ET DEMARRAGE

Préciser :

- ⇒ objectifs
- ⇒ règle du jeu
- ⇒ déroulement et fonctionnement de la réunion
- ⇒ méthode de travail
- ⇒ gestion du temps

2. S'INFORMER

Recueillir un maximum d'informations concernant la situation dans laquelle se pose le problème.

Poser le problème en terme d'écart à réduire entre le souhaitable et le réel.

Prendre en compte tous les éléments de la situation pour cette formulation.

3. ANALYSER LES CAUSES

Cette étape n'est pas indispensable lorsqu'il n'y a pas de véritable dysfonctionnement; par exemple, lors de la création d'un nouvel outil d'organisation.

4. TROUVER LES SOLUTIONS

Les participants procèdent par brainstorming et évitent toute autocensure.
Ils procèdent par technique d'inventaire, par logique et intuition.

5. DECIDER

Les participants déterminent la valeur privilégiée, le critère le plus important et choisissent la solution qui répond le mieux à cette valeur privilégiée.

Le groupe réfléchit à l'amélioration de la solution retenue pour répondre à d'autres critères déterminants.

6. CONCLUSION

Déterminer un plan d'action :
les acteurs - les délais - les moyens - les modalités de suivi - les réajustements

Remercier

RÉUNION DE SUIVI DE PROJET

1. ACCUEIL ET DEMARRAGE

Préciser :

- ⇒ objectifs
- ⇒ règle du jeu
- ⇒ déroulement et fonctionnement de la réunion
- ⇒ méthode de travail
- ⇒ gestion du temps

2. ECHANGE D'INFORMATION

Point sur l'état d'évolution du projet.

Faire s'exprimer tous les participants sur leur perception de cet état d'évolution.

Vérifier la bonne compréhension et l'exactitude des informations.

Noter les problèmes qui émergent.

Demander des propositions d'amélioration ou solutions.

Procéder par synthèses partielles à chaque étape du déroulement.

3. CONCLUSION

Synthèse finale.

Définir un plan d'action.

Définir la prochaine étape et la date de prochaine réunion de suivi.

Remercier.

REUNION DE NEGOCIATION ET RECHERCHE DE CONSENSUS

1. ACCUEIL ET DEMARRAGE

Préciser :

- ⇒ objectif
- ⇒ règle du jeu
- ⇒ déroulement et fonctionnement de la réunion
- ⇒ méthode de travail
- ⇒ gestion du temps

2. DEFINIR LE PROBLEME ET/OU L'OBJET DE LA NEGOCIATION

Il est important d'établir de façon claire la perception de la problématique pour tous les participants.

3. PRECISER LES OBJECTIFS QUE TOUS LES PARTICIPANTS VEULENT ATTEINDRE

Les participants exposent à quel critère ou objectif la solution doit pouvoir répondre. Ils indiquent également les contraintes et exigences particulières.

On détermine les marges de manœuvre de la négociation.

4. RECHERCHE DE SOLUTIONS DANS LA ZONE DE NEGOCIATION

Envisager les différents angles d'approche du problème.

Déterminer les solutions qui répondent aux critères communs et celles compatibles avec les exigences des uns et des autres.

5. DETERMINER UNE SOLUTION REALISTE ET ACCEPTABLE POUR TOUS

Chaque participant doit trouver son compte dans la solution retenue pour garantir un accord fiable.

6. CONCLUSION

Définition et rédaction d'un plan d'action accepté qui engage tous les acteurs confrontés au problème.

LES OBSTACLES A LA COMMUNICATION

LES DIFFÉRENCES DE PERCEPTION

Souvent les communicants éprouvent des difficultés à accepter le point de vue du journaliste, ainsi que son angle d'attaque et les questions embarrassantes qui en découlent. Déstabilisé, le communicant a alors l'impression que le journaliste cherche le sensationnel, qu'il est agressif ou qu'il est de mauvaise foi.

Il est important de se rappeler que nous n'avons qu'une perception partielle de la réalité à partir de notre point de vue. Il s'agit donc d'être lucide, de s'interroger sur la validité et les limites de nos propres perceptions et de communiquer à l'autre sur quoi nos opinions se fondent.

Aussi devons-nous interroger l'autre pour comprendre ce qui fonde son opinion et sur quelles perceptions elles s'appuient. Cette démarche nous permet la construction d'une vision plus globale.

Il ne s'agit donc plus de se dire que l'un **ou** l'autre doit avoir raison, mais que l'un **et** l'autre détiennent une part de vérité sur le sujet. Oppositions et contradictions peuvent éventuellement devenir des idées complémentaires concernant une réalité complexe.

Au communicant d'être assertif et de défendre son point de vue en souplesse par des recadrages indispensables afin de passer le message voulu, tout en prenant en compte les opinions de son interlocuteur.

L'ILLUSION D'ÉVIDENCE

Un message n'est efficace que lorsque les informations ont un sens pour l'autre. Il est important de prendre en compte que les journalistes ne sont pas toujours des spécialistes et que l'utilisateur, la cible ultime, n'a pas les prérequis pour comprendre le langage des techniciens.

Le communicant, en bon pédagogue, doit se demander :



Ainsi :

- 1 - Je me mets à la place de l'autre.
- 2 - Je crée le message comme un itinéraire, étape par étape, vers l'objectif.
- 3 - Je vérifie la bonne compréhension à chaque étape avant de passer à la suivante.

LES OBSTACLES A LA COMMUNICATION

LA DOUBLE FONCTION DE L'EXPRESSION

La prise de parole remplit deux fonctions pour chacun d'entre nous :

- 1 - **Le désir de communiquer un message efficace** (volonté d'atteindre un résultat chez le destinataire : intégration de nouvelles informations, modification du comportement...)
- 2 - **L'envie de satisfaire un besoin d'expression qui n'a plus rien à voir avec notre intention initiale de communication.** L'expression inadaptée qui en résulte est la conséquence de notre fonctionnement naturel :

- a) *nos associations d'idées* peuvent nous conduire à développer un message qui n'est plus en adéquation avec les besoins et les attentes de l'interlocuteur ou de la cible. Ainsi, nous provoquons l'impatience ou l'exaspération.

nos émotions nous amènent souvent à délivrer un message dont les signes non-verbaux (voix, intonations et autres signes comportementaux : gestes, mimiques...) sont in-congruents ou contradictoires par rapport à l'expression verbale (les mots utilisés). Dans ce cas nous provoquons la confusion ou la méfiance.

SOLUTION POUR MAITRISER L'EXPRESSION VERBALE :

- se poser les questions :
- 1 - est-ce utile ?
 - 2 - est-ce le bon moment ?
 - 3 - est-ce la bonne formulation ?



Après avoir "filtré" l'expression verbale de cette façon, il est important de contrôler son expression non-verbale par la distanciation et l'analyse de sa véritable volonté, de ses sentiments, de son attitude.

L'atteinte du résultat escompté auprès de son interlocuteur permettra une satisfaction différée, grâce au processus d'autocensure et de contrôle.

SOLUTIONS POUR MAITRISER L'EXPRESSION NON-VERBALE :

1. Soyez clair quant à vos objectifs.
2. Quelle est votre volonté consciente et quelle pourrait être votre attitude inconsciente ? Agressivité, évitement, soumission, manipulation ?
3. Vérifiez le feed-back, la rétro-action chez votre interlocuteur. Si vous voyez des changements soudains dans son comportement, demandez-vous si vous les avez provoqués et de quelle manière.

COMMENT REAGIR A L'EXPRESSION NON-VERBALE DE VOTRE INTERLOCUTEUR au cas où celle-ci est déstabilisante pour vous.

1. Interrogez-le de manière bienveillante pour obtenir plus d'informations afin de clarifier son attitude, son message.
2. Sinon, lorsqu'il est difficile de clarifier le non-dit, selon la situation :
 - a) Rester imperturbable en négligeant le non-dit
 - b) Rester imperturbable en montrant que l'on n'est pas dupe
 - c) Ne pas accepter la situation et provoquer l'interlocuteur afin qu'il délivre le message sous-entendu.

LES OBSTACLES A LA COMMUNICATION

L'ECOUTE ACTIVE : UNE ATTITUDE NON-NATURELLE

L'écoute active montre une volonté réelle de comprendre ce qui fonde l'opinion de l'autre.

Ecouter est tout d'abord une attitude fondée sur 3 justifications :

La lucidité personnelle (conscience du caractère partiel de sa perception)

L'élaboration de stratégie (il n'y a de stratégie que dans l'adaptation au terrain et l'écoute en est l'élément essentiel d'exploration)

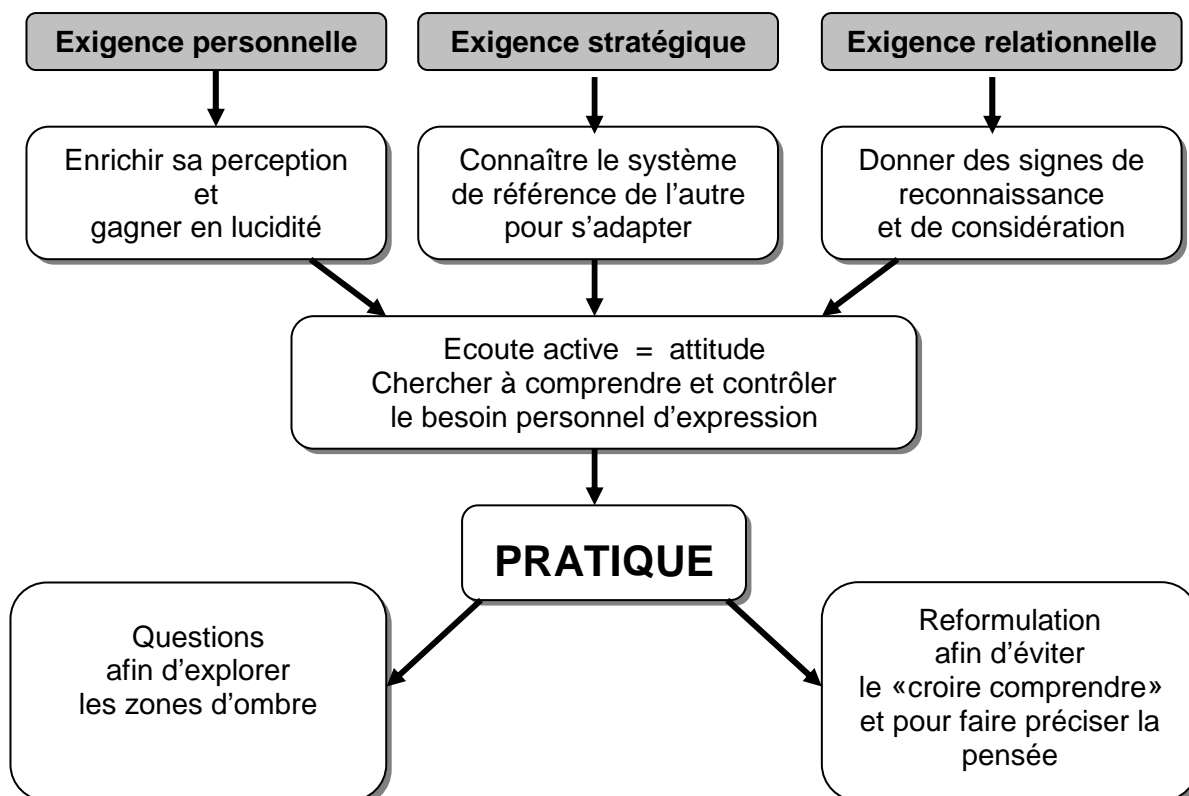
La qualité de la relation (elle signifie pour l'autre la reconnaissance de son existence dans le problème et la considération pour ce qu'il a à dire).

Ecouter implique donc :

- ⇒ Le désir ou la volonté de chercher à comprendre la pensée de son interlocuteur (explorer au-delà des mots)
- ⇒ Le contrôle de son besoin d'expression (se taire, faire le silence dans sa tête)

Pour être opérante, l'écoute doit se prolonger en technique :

- ⇒ Questions pour faire préciser le « quoi », comprendre le « pourquoi », mesurer le « jusqu'où », etc...
- ⇒ Reformulation afin d'éviter le piège de « croire comprendre » et faire préciser la pensée. Reformuler = exprimer ce que l'on a cru comprendre avec d'autres mots et demander accord.



CONSULTATION ET INVESTIGATION : SAVOIR POSER LES QUESTIONS

CINQ TYPES DE QUESTIONS A UTILISER

QUESTIONS	EXEMPLES	EFFETS
FERMEES	<p>Alternative :</p> <ul style="list-style-type: none"> - est-ce que... ? - avez-vous... ? - êtes-vous... ? <p>A choix multiple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - payez-vous comptant, à crédit ou en leasing ? - on se recontacte jeudi, vendredi ou la semaine prochaine ? <p>Informative :</p> <ul style="list-style-type: none"> - qui est responsable de... ? - quand avez-vous acheté... ? - où avez-vous installé... ? 	<p>Elles sont précises, utiles</p> <p>Elles servent à obtenir de l'information ou à vérifier quelque chose</p>
OUVERTES <i>EXPLICATION</i>	<ul style="list-style-type: none"> - pourquoi ? pour quelles raisons... ? - comment ? de quelle façon ? - qu'est-ce que ? quel ? que pensez-vous de... ? - de quoi s'agit-il ? - parlez-moi de... expliquez-moi, dites-moi... je vous écoute 	<p>Elles créent le dialogue</p> <p>Elles incitent à s'exprimer</p>
« RELAIS » <i>EXPLICITATION</i>	<ul style="list-style-type: none"> - en quoi ? en quel sens ? sur quel plan ? par exemple ? dans quel domaine ? c'est-à-dire ? - ah oui ? vraiment ? 	<p>Elles servent à approfondir et à relancer en repartant d'une réponse à des questions ouvertes ou fermées</p>
« MIROIR » <i>REFORMULATION</i>	<ul style="list-style-type: none"> - « Les conditions de financement ne sont pas celles que j'attendais » - Pas celles que vous attendiez ? 	<p>Elles servent à entrer dans la logique de l'autre en l'amenant à s'exprimer de son point de vue</p>
SUGGESTIVES	<ul style="list-style-type: none"> - « Le mieux serait que nous démarrions le 15 de ce mois » - Ne trouvez-vous pas les délais un peu courts ? - Ne pensez-vous pas que la concurrence va réagir vite ? - Personne ne veut plus rien ajouter ? 	<p>Elles visent à influencer</p> <p>La fiabilité des réponses n'est pas assurée</p>

CHECK-LIST

PREPARATION DE LA PRISE DE PAROLE

LE FOND

1. Maîtrise globale du sujet
2. Définition du contenu :
 - ♦ cadre du sujet : les différents aspects que l'on veut développer
 - ♦ angle de vue sur le sujet
3. Quel est l'objectif personnel de l'acte de communication
4. Le raisonnement, la logique, l'argumentation, la description

LE PUBLIC

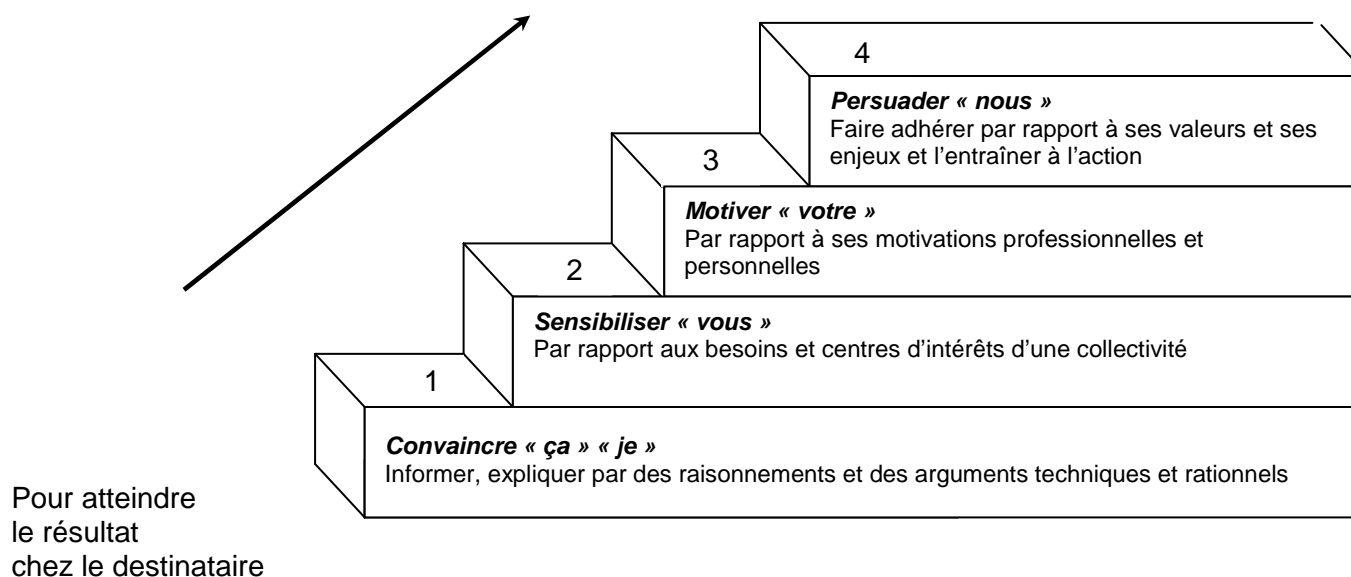
5. Qui est-il ? Quelle est son attitude vis à vis de l'émetteur ? Vis à vis du sujet traité ?
 - ⇒ Quelles sont ses connaissances ? Ses attentes ?
 - ♦ se mettre à sa place pour éviter l'illusion d'évidence
 - ♦ lui donner les points de repère nécessaires
 - ♦ construire le message comme un itinéraire, étape par étape, jusqu'à la conclusion
6. Quelle est votre stratégie de communication : objectifs, sous-objectifs, étapes, moyens, tactiques...

DEFINITION DE L'OBJECTIF STRATEGIQUE

Communiquer c'est la volonté d'atteindre un résultat chez le récepteur et non pas satisfaire un besoin d'expression.

Choisir (c'est renoncer !) en se posant les questions :

- ⇒ est-ce utile ?
- ⇒ est-ce le bon moment ?
- ⇒ est-ce la bonne formulation ?



LE CHOIX DU PLAN

Pour être comprises et adoptées, vos idées doivent s'organiser autour d'un plan logique et clair.

Existe-t-il un plan type ?

Heureusement non : choisissez le plan qui répond le mieux à votre objectif, à votre auditoire et à votre cœur de message.

Quelques exemples de plans :

1. Le plan « 3QO2C2P »

Répondez aux questions suivantes de manière factuelle en définissant vos priorités :

Qui, Quoi, Quand, Où, Comment, Combien, Pourquoi (fait référence aux causes)
et **Pourquoi faire** (fait référence aux objectifs ou avantages)

2. Le plan « exposé »

Il s'articule autour de quelques grandes idées (énumérées).

Le plan « exposé » ne convient que pour une **information technique**. Il lasse vite, se mémorise mal et mobilise peu.

3. Le plan « progressif »

Il focalise sur une idée et va du général au particulier.

4. Le plan « journalistique »

Il remonte du particulier au général, l'événement démontre le concept.

5. Le plan « dynamique »

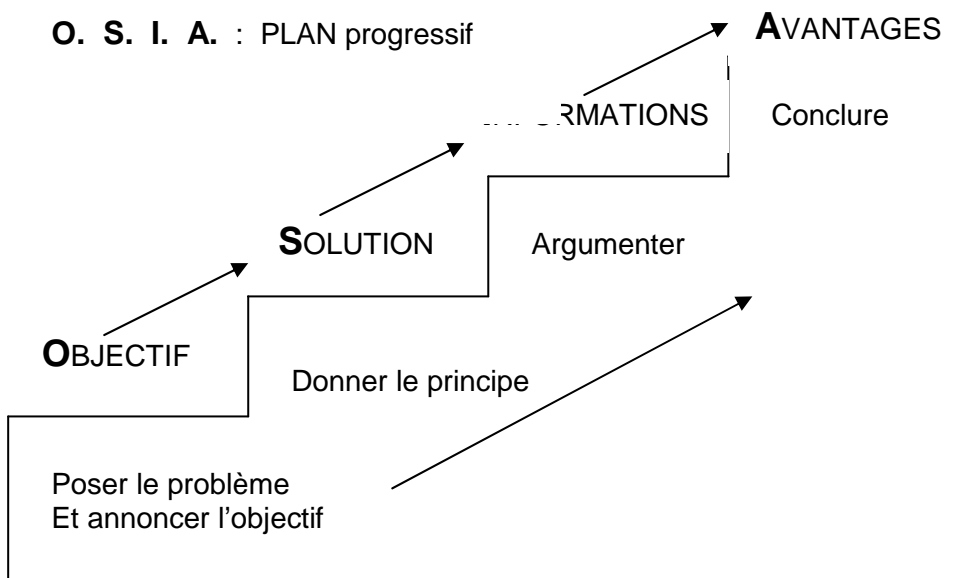
O bjectif et problème posé

S olution (principe)

I nformations arguments

A vantages : l'action gagnante

Le plan « dynamique » (O.S.I.A.) est le plus mobilisateur.



COMMUNIQUER EN SITUATION DIFFICILE

Quelques règles de communication

◆ L'ETAT D'ESPRIT

- Accepter la situation
- Accepter les faits
- Affronter la situation
- Voir le problème comme une opportunité
- Accepter les interlocuteurs comme valables
- Disponibilité et ouverture

◆ LE DISCOURS

- Positiver (Utiliser la forme positive le plus possible.)
- Reconnaître la situation
- Reconnaissance positive des acteurs
- Ouverture (ni fuite, ni défense, ni attaque, ni manipulation)
- Energique (intéressé, concerné par le problème)
- Laisser s'exprimer les interlocuteurs. Pratiquer l'écoute active : questionnement et reformulation
- Garder toujours une porte ouverte (de sortie)
- S'engager = s'impliquer (dans son rôle et dans la limite de sa marge de manœuvre)
- Ne jamais faire perdre la face

◆ L'ATTITUDE NON VERBALE

- Debout, attitude ouverte (pas les bras croisés)
- Si assis, en avant (pas en arrière avec position faussement « décontractée »)
- Tête droite, non relevée (provocation !)
- Une attitude, une gestuelle sobre. Les mains et les bras dans une gestuelle d'ouverture, d'élargissement. Eviter les gestes en avant, vers l'interlocuteur, qui agressent.
- Regarder les interlocuteurs sans les fixer trop longtemps (balayage)

◆ LA NEGOCIATION

- Instaurer la relation de confiance en insistant sur l'interdépendance des parties
- S'engager sur des points autres que matériels
- Ne pas s'engager trop vite sur des éléments concrets (sinon vous risquez de manquer d'éléments à avancer dans les phases ultérieures)
- S'engager sur des points que l'on peut tenir
- Inscrire la situation, le problème, dans un contexte plus large, dans une problématique générale
- Savoir explorer les différents aspects d'une réalité complexe
- Monter que l'on est capable de comprendre le point de vue de l'autre, ce qui ne veut pas dire que l'on est d'accord ou que l'on accepte
- Savoir se taire pour créer un impact

◆ FAIRE FACE A L'AGRESSIVITE

- Ecouter l'autre pour le reconnaître, chercher à le comprendre
- Accepter le sentiment des interlocuteurs
- Comprendre le besoin des interlocuteurs
- Analyser le problème et l'aborder de manière rationnelle
- Trouver des issues, des solutions nouvelles, des solutions de rechange, des palliatifs

Gérer la situation émotionnelle

Reconnaître l'autre dans son sentiment. Faire en sorte qu'il se sente accepté dans son sentiment. Dire : « Je comprends ce que vous ressentez »

Le besoin exprimé par la manifestation de l'émotion :

COLERE Besoin de changement	JOIE Besoin de réitérer
PEUR Besoin d'être rassuré	TRISTESSE Besoin d'être consolé

A FAIRE
MANIFESTATION DE L'ACCEPTATION



A EVITER
MANIFESTATION DU DENI



Joie

Valoriser la cohérence du groupe Valoriser les interlocuteurs Valoriser l'action mise en place	« Continuez, si ça vous fait plaisir » « Faites-vous plaisir ! »
--	---

Peur

Montrer que l'inquiétude est légitime Ne pas méconnaître le risque	« Rassurez vous » « N'ayez pas peur » Méconnaître le risque
---	---

Colère

Montrer que la colère est légitime	« Calmez vous » Ce n'est pas la peine de s'énerver
------------------------------------	---

Tristesse

« Je comprends que c'est difficile » « Je comprends que c'est dur »	« Consolez vous » « Ce n'est pas si grave, tout ça »
--	---

A EVITER EN GENERAL

Dénier (la situation, les personnes, les faits, le problème, les évidences) : « Ce n'est pas grave, on en verra d'autres, on en a vu d'autres ».

Se Mettre en compétition, en rivalité : « Nous, on faisait comme ça », « Moi, c'était pire ! ».

Les mots noirs, « barbelés », négatifs

<p style="text-align: center;"><i>montrent</i> Déni du problème Désintérêt Blocage Incapacité à changer Dévalorisation Approche approximative</p>

Les mots d'or, d'ouverture, positifs

<p style="text-align: center;"><i>montrent</i> Acceptation intellectuelle et émotionnelle Acceptation des faits Compréhension – même longueur d'onde Acceptation humaine inconditionnelle Recherche d'issue</p>

REPENDRE EFFICACEMENT A LA COLERE

Cela implique :

- 1 - De DISSOCIER l'attitude de la personne (colère) et le problème.
De RECONNAITRE le sentiment de l'autre (sa colère)
car c'est le premier vrai problème :
"Je comprends que vous soyez en colère"
"J'entends bien que vous êtes mécontent"
"Une situation pareille justifie votre énervement"
"A votre place je serais en colère".
- 2 - De REGLER, dans un deuxième temps, le PROBLEME technique : analyse de la situation, définition du problème, de son environnement, de ses solutions.
- 3 - Quelqu'un qui s'emporte veut du CHANGEMENT : proposer une évolution, une alternative, des SOLUTIONS.

EVITEZ :

- ⇒ De lui dire "VOUS avez tort" "VOUS ne comprenez rien" ou "JE n'ai rien à faire de votre problème".
- ⇒ De méconnaître la colère.
- ⇒ D'accrocher à son sentiment de colère, par la peur ou la colère en retour.

COMMUNIQUER EN SITUATION DIFFICILE

*Autour d'une décision impopulaire
Avec l'obligation d'imposer le non- négociable*

Préparer l'intervention

- ◆ Rechercher toutes les infos dans une démarche consultative

- ◆ Préparer l'argumentation concernant la prise de décision :
 - Exposer le problème
 - Faire la synthèse de votre analyse de la situation
 - Définir les critères de satisfaction, les objectifs
 - Envisager les différentes solutions possibles
 - Définir le critère, l'objectif privilégié. Référer aux lois, décrets, directives...
 - Démontrer de quelle manière la solution retenue répond à ce critère ou objectif

- ◆ Prévoir les objections possibles et l'argumentaire des interlocuteurs

- ◆ Préparer la contre-argumentation en référant aux conséquences du raisonnement de la partie adverse. Montrer les limites de leur raisonnement, leur vision partielle sur la complexité du problème.

- ◆ Définir votre positionnement par rapport à leurs intérêts, leurs opinions, leurs positions. Faire preuve d'empathie par rapport à la pénalisation encourue.

- ◆ Chercher des solutions de rechange, des améliorations de la solution, des palliatifs.

- ◆ Définir comment créer l'ouverture vers une évolution dans le futur.

- ◆ Définir comment vous allez garder le lien avec vos interlocuteurs.

Conduire l'intervention

Créer les conditions optimums d'échange

- ◆ Accueillir et installer si possible une relation de confiance.
- ◆ Définir les modalités de l'échange, le déroulement, si vous conduisez la réunion :
 - Installer et faire valider la règle du jeu
 - Proposer une méthode avec ses étapes pour la réunion
- ◆ Juger s'il est préférable de commencer par une phase d'écoute (exutoire) ou par une prise de parole.
- ◆ Si vous décidez d'écouter d'abord :
 - Ne vous opposez pas
 - Posez des questions et pratiquez la reformulation
 - Montrez votre compréhension, cela ne veut pas dire que vous êtes d'accord

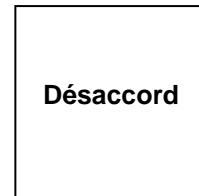
Délivrer son message

- ◆ Si vous décidez de prendre la parole en premier :
 - Précisez l'objectif, le souhaitable
 - Contextualisez l'objectif
 - Analysez la situation, le réel et ses contraintes (les moyens, le cadre légal)
 - Faites part de la décision prise, de la solution retenue
 - Constatez les conséquences, les manques de cette solution – montrez que vous êtes lucide et que vous prenez en compte le point de vue de l'autre
 - Proposez des palliatifs, montrez que vous y réfléchissez
- ◆ Ecoutez le feed-back et ne vous mettez pas en opposition.
- ◆ Prenez en compte la réaction en dissociant le factuel et le ressenti.
- ◆ Recentrez sur le différent, ne jugez pas les personnes et leurs opinions.
- ◆ Annoncez clairement que vous comprenez le ressenti, le mécontentement.
- ◆ Démontrez de manière factuelle les raisons qui précisent le non-négociable.
- ◆ Envisagez l'évolution de la situation dans le futur.
- ◆ Créez l'ouverture et maintenez si possible le lien, la relation, avec les interlocuteurs.
- ◆ Garantisiez la remontée d'information vers vos supérieurs.
- ◆ Remerciez en montrant que vous êtes désolé, mais restez ferme.
- ◆ Envisagez, si nécessaire, une nouvelle rencontre, pour un nouveau point d'étape

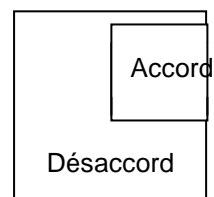
GESTION DE CONFLIT ET COMMUNICATION NON-VIOLENTE

MODIFIER LA VISION PAR UNE ANALYSE FACTUELLE

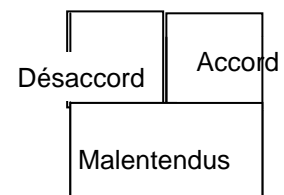
Au lieu de se concentrer sur le désaccord en amplifiant le conflit



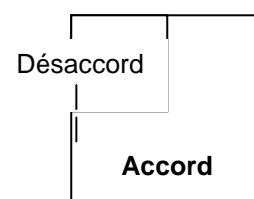
Chercher les convergences, les éléments d'accord.



Puis, communiquer pour élucider les malentendus qui ont provoqué en grande partie le désaccord.



Vous trouvez une vision modifiée du conflit puisque, les malentendus écartés, vous élargissez le champ des convergences.



Ensuite, séparez la relation et le différend et passez à une résolution de problème commune où les deux parties jouent gagnant-gagnant.

LA COMMUNICATION NON VIOLENTE

(Condensé d'après : « les mots sont des fenêtres » de Marshall B. ROSENBERG, éditions SYROS)

Notre conditionnement culturel et les émotions qui en découlent font que nous nous concentrons sur le conflit, le désaccord. Ainsi nous avons tendance à renforcer le conflit.

Pour augmenter notre chance à résoudre le conflit il faut d'abord se décentrer, penser différemment. Au lieu d'être d'un côté et de l'autre d'une barrière, venez du même côté et voyez le problème à résoudre avec distance.

Pensez également que l'autre fait partie, ainsi que vous, du problème à résoudre.

1. **Focaliser sur ce qui peut nous livrer ce que nous recherchons** : bienveillance, confiance, compréhension.

Au lieu de focaliser sur le désaccord, focaliser sur ce qui permet l'accord partiel.

2. **Communiquer et faire communiquer** :

- a) des **observations** factuelles, objectives, qui sont à l'origine du conflit, au lieu de procéder par des jugements
- b) les **sentiments** provoqués par la situation
- c) les **besoins** ou désirs que chacun ressent
- d) une **demande** claire à partir du besoin le plus essentiel.

Vous verrez qu'une grande partie du désaccord provient d'une accumulation de malentendus.

Soyez vigilants quant à la qualité d'écoute, respectez l'interlocuteur et pratiquez l'empathie. Reformulez ce que vous avez compris. Ce sera le moyen de reconnaître l'autre, ses sentiments et ses besoins. Attention : reconnaître ne veut pas dire donner raison sur toute la ligne !

- o **Sachez faire la différence** :

- **Nos jugements de valeur** sont des qualités auxquelles on attache de l'importance. Ils reflètent nos convictions sur la façon de servir au mieux la vie.
- **Nos jugements moralisants** portent sur des gens et des comportements qui ne sont pas dans la lignée de nos jugements de valeur. Les jugements moralisants favorisent la violence. Dans ce processus, nous pratiquons presque toujours la généralisation à partir de faits constatés, ce qui nous fait « noircir le tableau ».
Revenez donc aux faits et gardez-vous de les interpréter sans vérification.

- **Assumez la responsabilité de vos pensées, de vos actes et de vos sentiments.**
 Evitez : « Voyez ce que vous me faites faire ! »
 « Vous me mettez dans un état de nerfs ! »
 Les actes d'autrui peuvent être le déclencheur, mais jamais la cause de vos actes et de vos sentiments.

- **Sachez qu'il n'est pas en votre pouvoir de faire faire quelque chose à quelqu'un.** S'il ne le fait pas parce qu'il le veut, l'autre aura le moyen de vous faire regretter votre passage en force. Il doit absolument y trouver un intérêt.
 Comment allez-vous donc convaincre l'autre que ce que vous voulez est bénéfique pour lui ?

- **Apprenez à observer sans évaluer**, sinon votre interlocuteur risque d'entendre une critique et choisira soit de se protéger, soit de vous attaquer à son tour.

- **Identifiez et exprimez les sentiments :**
 - Exprimer notre vulnérabilité peut aider à résoudre les conflits
 - Faites la distinction entre vos sentiments et vos pensées :

 - ◆ « Je sens que cela ne sert à rien. »
 devient :
 « Je pense que cela ne sert à rien et cela me décourage, cela me rend triste. »

 - ◆ « Je me sens vraiment nul à la guitare. »
 devient :
 « Je suis déçu par mes talents de guitariste. »
 « Je suis impatient de progresser. »
 « Je suis mécontent de la façon dont je joue. »

MODE DE COMMUNICATION	OBSERVATION MELEE D'EVALUATION	CONSTAT FACTUEL + INTERPRETATION
1. Emploi du verbe être sans indiquer qu'il s'agit d'un jugement.	Tu es trop généreux.	Quand je te vois donner tout ton argent de poche, je pense que tu es trop généreux.
2. Emploi de verbes à connotation évaluative.	Pierre traîne dans son travail.	Pierre ne commence à réviser qu'à la veille des examens.
3. Propension à considérer notre évaluation des pensées, sentiments, intentions ou désirs d'autrui comme la seule possible.	Elle ne rendra pas son travail.	Je ne pense pas qu'elle rende son travail, Ou Elle a dit : « Je ne rendrai pas mon travail. »
4. Confusion entre prédiction et certitude.	Si tu ne prends pas des repas équilibrés, tu auras des problèmes de santé.	Si tu ne prends pas des repas équilibrés, je crains que tu n'aies des problèmes de santé.
5. Emploi de référents trop vagues.	Les immigrés ne savent pas entretenir leur jardin.	Je n'ai pas vu nos voisins immigrés tondre leur pelouse.
6. Emploi de mots exprimant l'aptitude ou l'inaptitude à agir sans indiquer qu'il s'agit d'un jugement.	Jacques est un mauvais footballeur.	En vingt matchs, je n'ai pas vu Jacques marquer un seul but.
7. Emploi d'adverbes ou d'adjectifs sans indiquer qu'il s'agit d'un jugement.	Paul écrit très mal.	Je n'arrive pas à déchiffrer l'écriture de Paul.

Quatre façons de réagir à un message négatif :

- 1. Se sentir fautif.**
- 2. Rejeter la faute sur l'autre.**
- 3. Percevoir nos sentiments et besoins.**
- 4. Chercher à percevoir les sentiments et besoins de l'autre.**

PRINCIPES

- Vous n'êtes ni responsable, ni coupable des sentiments d'autrui. Cette pensée peut vous libérer d'une envie, d'un besoin de rejeter l'autre.
- Prenez la responsabilité de vos intentions et de vos actes.
- Sachez demander ce qui contribuerait au bien-être.
- Sachez formuler en langage d'action positif ce que vous voulez vraiment, sinon la personne risque d'arrêter ce qu'elle faisait, mais ne fera toujours pas ce que vous souhaitez.
- Un langage imprécis qui ne permet pas de comprendre clairement l'intention ne peut que semer la confusion.
- Lorsqu'on n'exprime que nos sentiments, notre interlocuteur peut ne pas comprendre ce que nous voulons de lui. Il faut donc exprimer notre besoin.
- Les demandes qui ne sont pas accompagnées des sentiments et besoins de celui qui parle peuvent être entendues comme des exigences. Dans ce cas, votre interlocuteur a le choix entre la soumission ou la révolte.

DEMANDES ET EXIGENCES

- Lorsque votre interlocuteur entend une exigence, il ne voit que deux choix : la soumission ou la révolte.
- Votre interlocuteur exprime-t-il une demande ou une exigence ? On le voit à la façon dont il accueille une réponse négative.
 - C'est une exigence s'il porte alors une critique ou un jugement.
 - C'est une exigence s'il essaie de vous culpabiliser.
 - C'est une demande s'il manifeste de l'empathie pour vos besoins.
- Pour demander des informations, commencez par exprimer les besoins et les sentiments qui vous motivent.

SAVOIR DEMANDER UN RETOUR

- Pour assurer la bonne compréhension du message, demandez à votre interlocuteur de reformuler ce qu'il a compris et remerciez-le d'avoir restitué le message.
- Si la personne refuse de restituer, montrez de l'empathie. Peut-être qu'elle n'accepte pas que vous doutiez de sa capacité de compréhension, alors rassurez-la. Spécifiez que vous voulez simplement savoir si vous avez été clair lors de l'émission de votre message.
- Recevez et répondez avec empathie. Être capable de vous mettre à la place de l'autre ne veut pas dire que vous lui donnez nécessairement raison en tout.

ECOUTE ET EMPATHIE

Ce qui nous empêche d'offrir à l'autre une qualité d'écoute suffisante pour établir avec lui une relation d'empathie :

- *Conseiller* : « Je pense que tu devrais... » « Pourquoi n'as-tu pas... ? »
- *Surenchérir* : « Oh, ce n'est rien, ça. Regarde, moi... »
- *Moraliser* : « Tu pourrais tirer partie de cette expérience si tu... »
- *Consoler* : « Ce n'était pas ta faute. Tu as fait de ton mieux. »
- *Dévier sur des anecdotes* : « Ça me rappelle l'époque où... »
- *Clore la question* ; « Allons, remets-toi. Ne fais pas cette tête. »
- *Compatir* : « Oh, mon pauvre... »
- *Interroger* : « Quand est-ce que ça a commencé ? »
- *Justifier* : « Je t'aurais bien appelé, mais... »
- *Corriger* : « Ça ne s'est pas passé comme ça. »

LORSQUE VOUS VOUS SENTEZ AGRESSE

- Lorsque votre interlocuteur formule ce qu'il pense de vous, au lieu de réagir à cela, cherchez plutôt son besoin. Sinon vous créez un cercle vicieux.
- Paraphraser les messages qui comportent une forte charge émotionnelle.
- Paraphraser seulement quand cela contribue à plus de bienveillance et de compréhension.
- Derrière les messages intimidants, il y a simplement des individus qui nous prient de satisfaire leurs besoins.
- Un message difficile devient une occasion de contribuer au bien-être de quelqu'un.
- Paraphraser fait gagner du temps à moyen terme et long terme, même si vous devez investir parfois beaucoup de temps au début.