



**LE MANAGEMENT, LA BOITE A OUTILS DU MANAGEMENT, L'ANIMATION DE GROUPE,  
LA CONDUITE DE REUNION, L'APPROCHE SOCIO-DYNAMIQUE DES INTERACTIONS,  
LECOACHING, LA GESTION DES CONFLITS ET LA CONDUITE DU CHANGEMENT, ...**

**1) Définition du management :**

**1-1) Première définition :**

C'est l'optimisation des ressources et des moyens pour obtenir un résultat. On parle donc de management global. Le management d'équipe s'inscrit dans cette logique. On parle le plus souvent uniquement de management des hommes ou de systèmes d'information, de procédure et de réglementation ou encore de perfectionnement des cadres (formation au management). On emploie aussi l'expression « conduite des hommes ». Il est bon de savoir que le manager d'une équipe est le premier responsable RH.

**1-2) Deuxième définition :**

Le « *management* » est la gestion d'un groupe, d'une organisation, afin d'accomplir un objectif. Bien que le terme anglais management ait été adopté par l'Académie française avec une prononciation francisée, l'Office québécois de la langue française ne recommande pas l'emploi de cet emprunt intégral à l'anglais qui n'ajoute rien de plus que les termes gestion et administration.

Le management est une discipline relativement récente. Au XIX<sup>e</sup> siècle, on ne voulait plus payer des ouvriers pour leur polyvalence, mais plutôt uniquement pour ce qu'ils savaient faire de mieux. Vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, Frederick Taylor propose le concept **d'organisation scientifique du travail**. Celui-ci repose sur la décomposition du travail en gestes élémentaires chronométrés et organisés « rationnellement » pour former une chaîne de production. Parallèlement, Henri Fayol propose une approche similaire, avec un même souci de précision et de rationalité, à l'administration et à l'organisation bureaucratique. On parle alors d'administration moderne, qui fut alors et est toujours aujourd'hui la base de tout manuel de gestion. Il amène les concepts de systématisation du travail du dirigeant, de la prévision jusqu'au contrôle en passant par la décision. On reconnaît alors les principes de gestion : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. Aujourd'hui, on reconnaît plutôt ces termes sous le PODC : **Planifier, Organiser, Diriger et Contrôler** (Roue de Deming).

C'est au début du XX<sup>e</sup> siècle que Max Weber intervient dans la définition du management. Ses idéaux des *sciences de gestion* apparaissent en France vers la fin des années 1970, début des années 1980. Elles regroupent notamment la gestion des ressources humaines, la stratégie d'entreprise, la finance ou le marketing. Elles combinent des approches à la fois déductives (à partir de postulats théoriques que l'on teste, on produit des outils de gestion et on modifie la théorie) et inductives (à partir d'une observation de la réalité managériale, on tente de comprendre les dysfonctionnements d'une organisation par exemple). Elle produit donc ce que certains auteurs appellent une connaissance **techno scientifique**.

Au point de vue étymologique, le verbe *manage* vient de l'italien *maneggiare* (contrôler) influencé par le mot français *manège* (faire tourner un cheval dans un manège). Conduire, diriger, enseigner, motiver sont devenus des maîtres mots pour un individu qui gère ou qui aspire à gérer une entreprise ou une organisation.



## **2) La question du management :**

La question du management est récurrente au sein d'un système où les métiers de l'encadrement sont particulièrement protéiformes.

Qu'il s'agisse de management des hommes et des équipes (éducatives ou administratives), de management des unités de service, ou de management des dispositifs, ce thème appelle des compétences personnelles et professionnelles, des connaissances, des techniques et des outils qu'il convient de répertorier et mettre en œuvre en référence aux objectifs fondamentaux du système.

## **3) Qu'est ce que le management d'équipe :**

C'est le management au quotidien, au plus près du terrain, de proximité. A ce niveau là, manager, c'est créer les conditions optimales pour que les équipes se prennent en charge en ayant :

- ☞ Un objectif commun.
- ☞ La possibilité de connaître et d'apprécier les résultats.
- ☞ La possibilité d'agir sur ces résultats.
- ☞ La possibilité d'entraide et de travail en commun.
- ☞ La possibilité d'une marge de manœuvre et d'autonomie.
- ☞ La possibilité de se réunir.
- ☞ La possibilité d'être intégré au processus de décision.

## **4) Une liste d'outils pour mieux manager une équipe :**

L'entretien individuel, le suivi d'activité, les réunions, les groupes de travail, la planification, la médiation, le pilotage, les indicateurs de pilotage, l'analyse des résultats liés aux objectifs communs et individuels, la gestion des compétences, le suivi individuel, le plan de formation, l'utilisation d'un tableau de bord, la gestion du budget, ...

## **5) La boîte à outils du management :**

### **5-1) La méthode DOSAME :**

Elle a pour objectif d'aider à élaborer des plans d'action et des projets en identifiant le ou les problèmes jusqu'à la mise en place de la ou des solutions en réalisant une évaluation pour corriger l'action ou les actions si besoin. Elle se décompose en 6 phases :

- ☞ **Diagnostic** (Observer et analyser la problématique sur le terrain pour en détecter les causes).
- ☞ **Objectif** (Définir les résultats à atteindre et la progression).
- ☞ **Scénarios** (Identifier les scénarios possibles et leurs composantes (actions, liaisons, acteurs, délais, étapes, coûts, ...). Les formaliser).
- ☞ **Arbitrage** (Décider d'un scénario, de l'objectif, des étapes et des moyens nécessaires. La hiérarchie s'engage).
- ☞ **Mise en oeuvre** (Programmer le plan d'action et ses étapes de réalisation, de contrôle et de validation. Piloter le déroulement).
- ☞ **Evaluation** (Enregistrer les résultats, mesurer les écarts avec les objectifs puis interpréter et corriger éventuellement l'action).



### 5-2) La méthode QOOQCPC :

Elle a pour objectif d'aider à piloter et à conduire des plans d'action ou des projets, en identifiant le ou les problèmes :

- ☞ Q : Qui.
- ☞ Q : Quoi.
- ☞ O : Où.
- ☞ Q : Quand.
- ☞ C : Comment.
- ☞ P : Pourquoi.
- ☞ C : Combien.

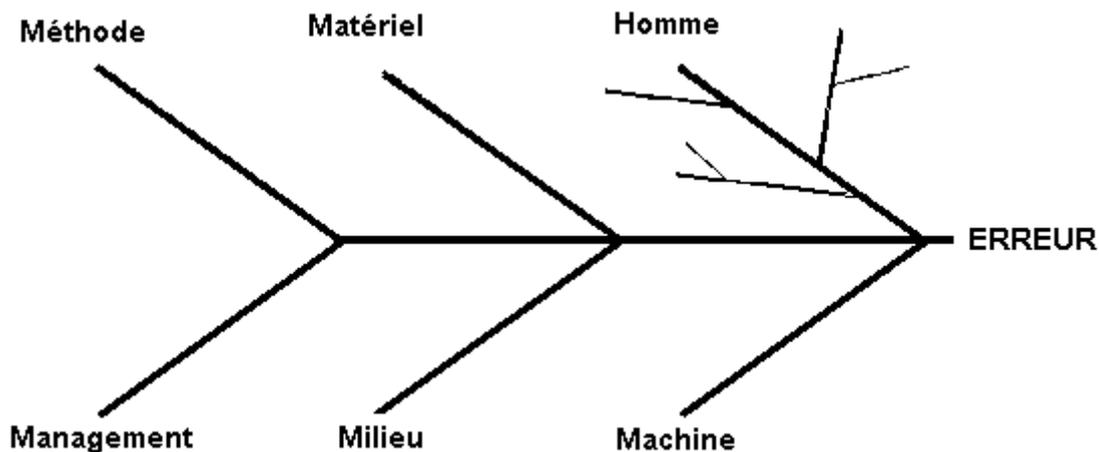
### 5-3) La méthode TOP :

Elle a pour objectif d'aider à suivre, à organiser et à préparer des réunions :

- ☞ **Thème** : De quoi parle-t-on ?
- ☞ **Objectif(s)** : Que veut-on obtenir à la fin de la réunion ?
- ☞ **Plan** : Par quelles étapes va-t-on passer ? Il peut s'agir de l'ordre du jour de la réunion.

### 5-4) Le diagramme d'Ishikawa (cause/effet) :

Les diagrammes d'Ishikawa, ou diagrammes en arête de poisson, sont des diagrammes où les différentes causes d'une erreur sont représentées d'une manière hiérarchique. Au niveau supérieur on distingue six "domaines standards" de causes. Chacun de ces niveaux est développé jusqu'au niveau des causes élémentaire.



L'avantage de cette méthode est que les causes principales des erreurs sont énumérées assez rapidement. Elle comporte cependant un grand désavantage, en effet, le diagramme ne permet de pas de représenter de relations logiques comme c'est le cas avec l'arbre des erreurs. L'erreur "moteur surchauffé", qui est la conséquence d'un manque de liquide de refroidissement et d'une lampe témoin défectueuse, ne sera monté clairement que à l'aide d'un arbre des erreurs. Il n'est pas non-plus possible de juger de la fiabilité du système étant donné l'absence de relations logiques.



**La construction du diagramme d'Ishikawa est basé sur un travail de groupe. Il est élaboré en plusieurs étapes :**

- 1) Décrivez clairement le problème.
- 2) Par un Brainstorming, déterminez les principales catégories de causes. Souvent on utilise un ensemble de catégories que l'on nomme les 5M : Main d'œuvre, Méthodes, Machines, Matériaux et Milieu.
- 3) Tracez le squelette du diagramme d'Ishikawa et y inscrivez les catégories.
- 4) Pour chaque catégorie inscrivez les causes suggérées par les membres du groupe en posant à chaque fois la question : pourquoi cette cause produit-elle cet effet ?
- 5) Classez, si c'est possible, les causes suggérées en des sous-catégories.
- 6) Déterminez les causes premières qu'il est possible d'éliminer.
- 7) Agissez sur la ou les causes pour corriger le défaut en donnant des solutions et en mettant en place des actions correctives.

### **Les 5M ou 6M, voir les 7M :**

La recherche des causes peut se faire selon les 5M :

Main d'œuvre, Matière, Méthode, Machines (équipement) et Milieu (environnement).

On peut y ajouter deux autres « M » pour arriver à 7M :

Management et Moyens financiers, qui constituent des facteurs intéressants, notamment dans les domaines immatériels, les services, gestion de projets, logiciels par exemple.

Les M peuvent être remplacés par d'autres mots. Par exemple : Management peut être remplacé par Ressources Humaines.

### **5-5) Les cinq pourquoi :**

#### **Définition :**

Cet outil d'analyse permet de rechercher les causes d'une situation problème, d'un dysfonctionnement. C'est un outil de questionnement systématique destiné à remonter aux causes premières possibles d'une situation, d'un phénomène observé.

Version simplifiée de l'arbre des causes qui consiste à se poser plusieurs fois la de suite la question : « Pourquoi ? » et à répondre à chaque question en observant les phénomènes physiques.

La plupart des problèmes sont entièrement résolus en moins de cinq questions.

#### **Fonctionnement :**

La démarche consiste à se poser la question « **Pourquoi ?** » au moins cinq fois de suite pour être sûr de remonter à la cause première. Il suffit ensuite de visualiser les cinq niveaux (ou plus) sous forme d'arborescence.

- ☞ Énoncer clairement le problème.
- ☞ Répondre, en observant les phénomènes physiques, à la question « Pourquoi ? ».
- ☞ Apporter la solution à cette réponse.
- ☞ La réponse faite à chaque étape devient le nouveau problème à résoudre, et ainsi de suite.

#### **Précaution d'emploi :**

- ☞ S'attacher aux faits, c'est à dire aux actions ou événements qui se sont réellement déroulés.
- ☞ Les décrire de façon objective et précise : chaque membre du groupe est d'accord sur la formulation.
- ☞ Ne pas porter de jugement de valeur, ne pas interpréter.
- ☞ Mettre en place des solutions durables qui s'appuient sur des faits vérifiés plutôt que sur du comportemental.



**Exemple :**

<b>Le problème :</b>	Une fuite d'eau à un robinet.
<b>Pourquoi ?</b>	Le robinet est ouvert.
<b>Pourquoi ?</b>	Le robinet est mal fermé.
<b>Pourquoi ?</b>	Il est impossible de fermer le robinet.
<b>Pourquoi ?</b>	Le robinet est cassé.
<b>Pourquoi ?</b>	Le robinet a été volé.
<b>La solution :</b>	Il faut remplacer le robinet.

**5-6) La roue de Deming :**

La **roue de Deming** est une illustration de la méthode qualité PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Son nom vient du statisticien William Edwards Deming. Ce dernier n'a pas inventé le principe du PDCA, mais il l'a popularisé dans les années 50 en présentant cet outil au Nippon Keidanren.

La méthode comporte quatre étapes, chacune entraînant l'autre, et vise à établir un cercle vertueux. Sa mise en place doit permettre d'améliorer sans cesse la qualité d'un produit, d'une œuvre, d'un service, ...



- 1) **Plan** : Préparer, Planifier (ce que l'on va réaliser)
- 2) **Do** : Développer, réaliser, mettre en œuvre
- 3) **Check** : Contrôler, vérifier
- 4) **Act** : Agir, réagir

La première étape, *Plan*, consiste à planifier la réalisation. Elle se déroule généralement en trois étapes :

- 1) Identification du problème (par exemple à l'aide du QQQCCP).
- 2) Recherche des causes racines (par exemple à l'aide d'un diagramme de Pareto, d'un diagramme d'Ishikawa ou de la méthode des "5 pourquoi").
- 3) Recherche de solutions avec écriture du cahier des charges et établissement d'un planning.



L'étape *Do* (de l'anglais « faire ») est la construction, le développement, la réalisation de l'œuvre.

Une fois achevée, on entame l'étape *Check* (de l'anglais « vérifier ») qui consiste à contrôler que la solution mise en place résout bien le problème rencontré. Cette étape utilise des moyens de contrôle divers, tels que des indicateurs de performance.

Puis l'étape *Act* consiste à agir et réagir, c'est-à-dire corriger et améliorer la solution mise en place, voire à standardiser cette solution. L'étape *Act* amène donc un nouveau projet à réaliser, donc une nouvelle planification à établir. Il s'agit donc d'un cycle que l'on représente à l'aide d'une roue. A chaque étape, la roue tourne d'un quart de tour et ainsi avance. Cette avancée représente l'action de progresser.

De plus, pour éviter de « revenir en arrière », on représente une cale sous la roue, qui l'empêche de redescendre et qui symbolise par exemple un système qualité, un système d'audits réguliers, ou un système documentaire qui capitalise les pratiques ou les décisions.

### 5-7) Le diagramme de Pareto :

Le **diagramme de Pareto** est un graphique représentant l'importance de différentes causes sur un phénomène. Ce diagramme permet de mettre en évidence les causes les plus importantes sur le nombre total d'effet et ainsi de prendre des mesures ciblées pour améliorer une situation.

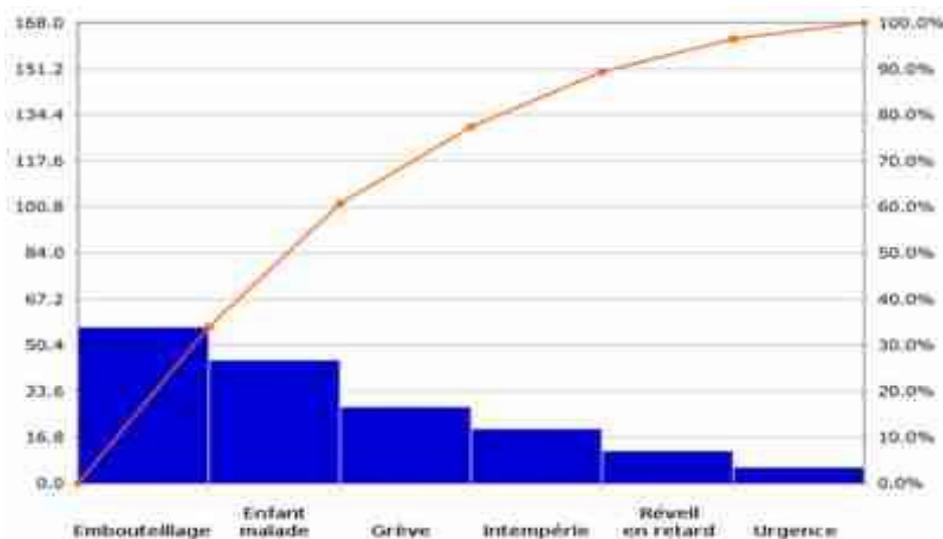
#### ☞ Diagramme

Ce diagramme se présente sous la forme d'une série de colonnes triées par ordre décroissant. Elles sont généralement accompagnées d'une courbe des valeurs cumulées de toutes les colonnes.

Ce diagramme est construit en plusieurs étapes :

- ☞ collecte des données
- ☞ classement des données au sein de catégorie
- ☞ calcul du pourcentage de chaque catégorie par rapport au total
- ☞ trie des catégories par ordre d'importance

#### ☞ Exemple de diagramme :





## ☞ Histoire

L'inventeur de ce diagramme est Joseph Juran, le fondateur de la démarche qualité.

En 1941, au cours d'une tournée de « *benchmarking* » sur le thème du management de la qualité, il rencontre les dirigeants de General Motors. A cette occasion, il se remémore les travaux de Vilfredo Pareto évoqués par son collègue statisticien Walter Shewhart, alors que tous deux travaillaient aux laboratoires d'Hawthorne de la Western Electric.

Vilfredo Pareto, économiste italien, avait fait une étude sur la répartition des richesses en Italie mettant en évidence que 80% des richesses étaient détenues par 20% de la population. Cette observation est aujourd'hui connue sous le nom de loi des 80/20 ou loi de Pareto.

Juran en tire l'idée, que pour un phénomène, 20% des causes produisent 80% des effets. Par exemple, pour un stock de produits en vente, 80% du chiffre d'affaires est généré par 20% des produits. Il utilisa ce modèle, en le détournant de sa première finalité, mais lui gardera le nom de son auteur initial.

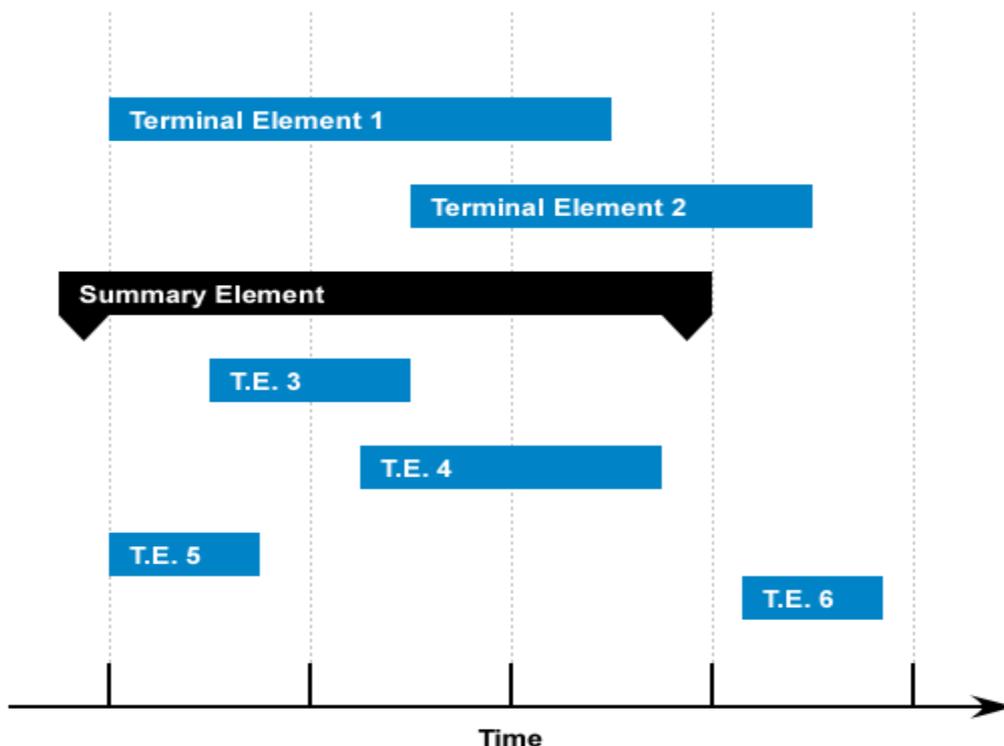
Pour Juran, cette répartition s'applique pour représenter plusieurs points cruciaux de la démarche industrielle :

- ☞ la répartition des défauts d'une production (les 20/80)
- ☞ la détermination des objectifs prioritaires de la politique
- ☞ l'approche critique du management de la qualité (boucle de contrôle)

## 5-8) Le diagramme de Gantt :

Le **diagramme de Gantt** est un outil utilisé (souvent en complément d'un réseau PERT) en ordonnancement et gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches composant un projet. Il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet.

Cet outil répond à deux objectifs : planifier de façon optimale et communiquer sur le planning établi et les choix qu'il impose.





Le concept a été développé par Henry L. Gantt, ingénieur américain, vers 1910.

Les diagrammes de Gantt sont utilisés dans la plupart des logiciels de gestion de projet tels que Microsoft Project, ganttProject, open Workbench, TrioProject ou Planner (anciennement Mr Project).

Dans un diagramme de Gantt on représente :

- ☞ en abscisse les unités de temps (exprimées en mois, en semaine ou en jours)
- ☞ en ordonnée les différents postes de travail (ou les différentes tâches)

La durée d'utilisation d'un poste de travail (ou la durée d'exécution d'une tâche) est matérialisée par une *barre horizontale*. Il est également fréquent de matérialiser par des *flèches*, les liens de dépendance entre les tâches (la flèche relie la tâche précédente à la tâche suivante). Dans la pratique, et à la différence du PERT, le diagramme de base est souvent complété en ligne par la liste des ressources affectées à chacune des tâches ainsi que par divers indicateurs, fonction de la charge ou du délai, permettant d'en suivre l'avancement.

Ce diagramme permet :

- ☞ de déterminer les dates de réalisation d'un projet,
- ☞ d'identifier les marges existantes sur certaines tâches,
- ☞ de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'avancement des travaux.

Le diagramme de Gantt ne résout pas tous les problèmes, en particulier si l'on doit planifier des fabrications qui viennent en concurrence pour l'utilisation de certaines ressources de l'entreprise. Dans ce cas, il est nécessaire de faire appel à des algorithmes plus complexes issus de la recherche opérationnelle et de la théorie de l'ordonnancement. Toutefois, il est souvent possible de trouver des solutions satisfaisantes en appliquant simplement des règles de priorité heuristiques. La méthode consiste à placer les tâches à effectuer dans le diagramme de Gantt dans l'ordre défini par la priorité et en tenant compte des ressources encore disponibles. Les règles les plus courantes sont :

- ☞ priorité à la réalisation des fabrications dont la date de livraison est la plus rapprochée,
- ☞ priorité à la première commande arrivée,
- ☞ priorité aux fabrications dont la durée totale est la plus courte,
- ☞ priorité aux fabrications qui utilisent le moins une ressource critique,
- ☞ priorité aux fabrications qui disposent du minimum de marge globale.

### **5-9) Le graphique de PERT :**

Le **graphique PERT** (PERT : initiales de *Program* (ou *Project*) *Evaluation and Review Technique*, litt. « technique d'évaluation et d'examen de programmes » ou « de projets » et jeu de mots avec l'adjectif anglais « *pert* », signifiant « malicieux », « mutin ») permet de visualiser la dépendance des tâches et de procéder à leur ordonnancement. On utilise un graphe de dépendances. Pour chaque tâche, on indique une date de début et de fin au plus tôt et au plus tard. Le diagramme permet de déterminer le chemin critique qui conditionne la durée minimale du projet.



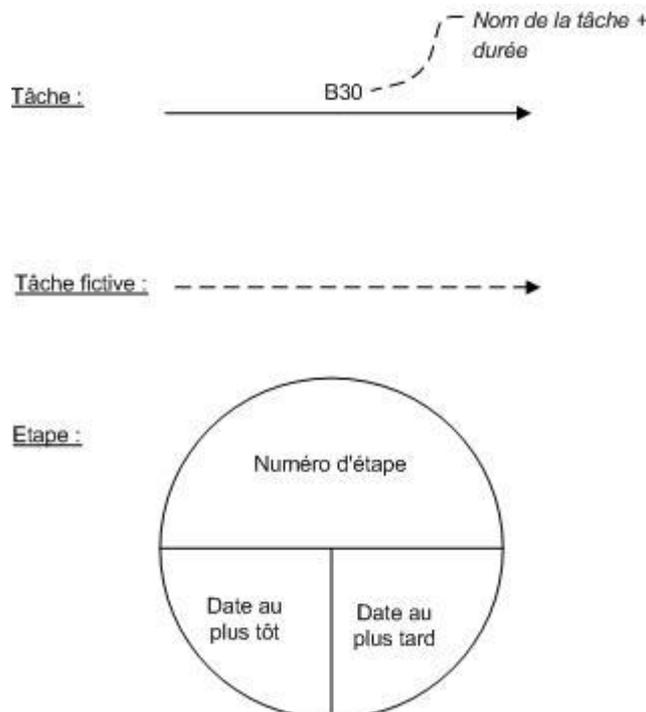
Cet outil fournit une méthode permettant d'optimiser et de planifier l'ordonnancement de tâches. Il est utilisé dans la gestion de projet. Son but est de trouver la meilleure organisation possible pour qu'un projet soit terminé dans les meilleurs délais, et d'identifier les tâches critiques, c'est-à-dire les tâches qui ne doivent souffrir d'aucun retard sous peine de retarder l'ensemble du projet.

Cette méthode d'organisation est sans doute l'une des plus exigeantes en rigueur mais aussi l'une des plus puissantes (voir « actigramme » de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) ; c'est grâce à de telles méthodes qu'il a été possible de construire en 2 ans seulement une machine aussi gigantesque que le transatlantique « Queen Mary 2 ».

Par exemple, les tâches suivantes sont à effectuer lors de la préparation d'un repas :

- ☞ A : préparer le menu (30 min)
- ☞ B : acheter les ingrédients (90 min)
- ☞ C : préparer l'apéritif (30 min)
- ☞ D : nettoyer la table (10 min)
- ☞ E : mettre la table (10 min)
- ☞ F : préparer les ingrédients (30 min)
- ☞ G : cuisiner les plats (60 min)
- ☞ H : servir le repas (10 min)

Certaines de ces tâches ne peuvent démarrer avant que certaines autres soient effectuées, tandis qu'il existe des tâches qui peuvent s'exécuter en parallèle. Le graphe PERT est composé d'étapes et de tâches.



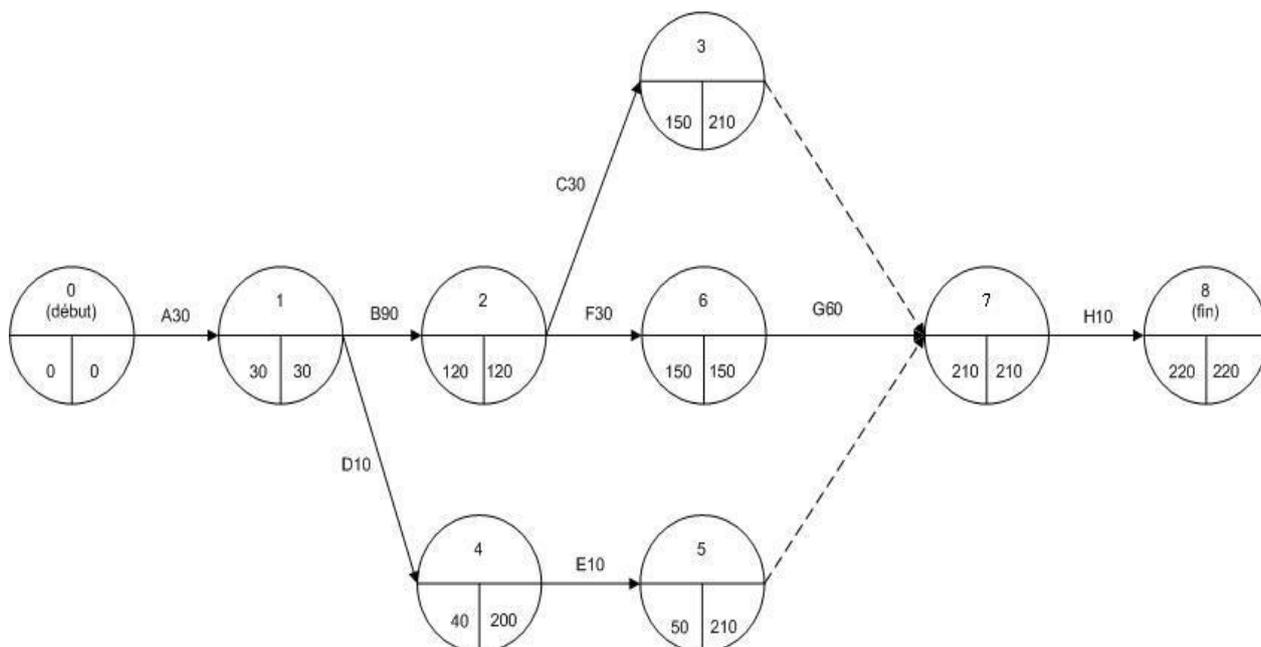


Dans la méthode PERT, on calcule deux valeurs pour chaque étape :

☞ la *date au plus tôt* : il s'agit de la date à laquelle la tâche pourra être commencée au plus tôt, en tenant compte du temps nécessaire à l'exécution des tâches précédentes.

☞ la *date au plus tard* : il s'agit de la date à laquelle une tâche doit être commencée à tout prix si l'on ne veut pas retarder l'ensemble du projet.

On peut ainsi représenter les relations entre les tâches et les étapes par le diagramme suivant :

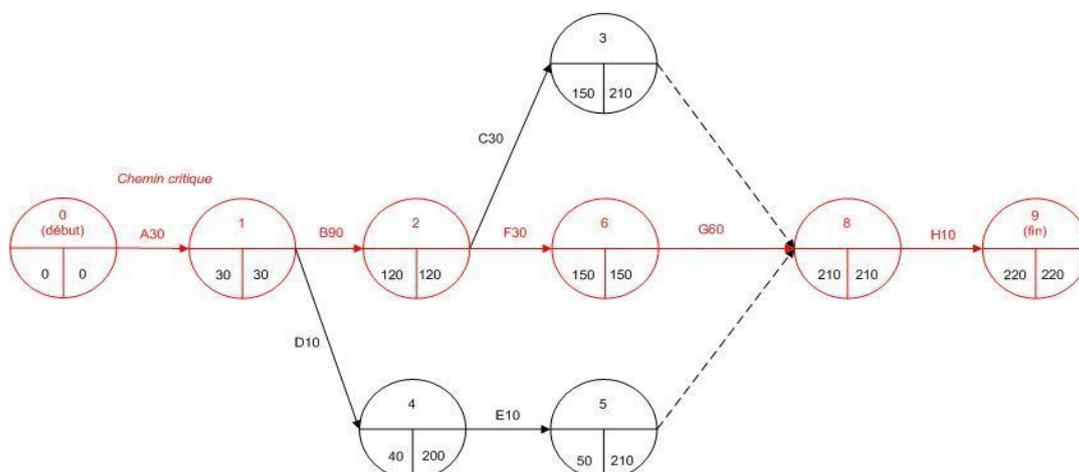


Pour déterminer la *date au plus tôt* d'une tâche, il faut parcourir le diagramme de gauche à droite et calculer le temps du plus long des chemins menant du début du projet à cette tâche.

Pour déterminer la *date au plus tard* d'une tâche, il faut parcourir le diagramme de droite à gauche, et soustraire de la date au plus tard de la tâche suivante la durée de la tâche dont on calcule la date au plus tard. S'il y a plusieurs sous-chemins, on effectue le même calcul pour chacun et on choisit la date la plus petite.

La différence entre la *date au plus tôt* et la *date au plus tard* d'une tâche s'appelle la **marge totale**.

Les tâches possédant une *date au plus tôt* égale à leur *date au plus tard* font partie du **chemin critique**, c'est-à-dire le chemin sur lequel aucune tâche ne doit avoir de retard pour ne pas retarder l'ensemble du projet.





La **marge libre** est le délai de retard maximum que l'on peut apporter à la mise en route d'une tâche, sans pour autant que les tâches suivantes en soient affectées. Elle est égale à la différence entre :

- ☞ La plus petite date au plus tôt des tâches suivantes
- ☞ La date au plus tôt de la tâche dont on calcule la marge à laquelle on rajoute sa durée

### **5-10) Un exemple de grille d'analyse d'une situation théorique à mettre en place :**

A l'aide de l'outil proposé, vous pourrez mettre en oeuvre une situation en partant de son analyse et du but à atteindre et en passant, aussi, par les différentes actions nécessaires.

<b>Situation à mettre en place</b>	
<b>But :</b> attentes en termes de résultat ou de modalités d'exécution	<b>Contraintes :</b> obstacles à la réalisation du but provenant de l'environnement, de l'entreprise ou de la structure
<b>Conflit :</b> rapport « but » / « contraintes »	
<b>« L'étoile du berger » :</b> repère invariant que l'on se donne pour sélectionner les ressources, mobiliser les raisonnements, guider, organiser et contrôler l'action	
<b>Ressources :</b> savoirs, expérience, procédures, assistance, ...	<b>Raisonnements :</b>
<b>Contrôles :</b> mise en rapport des opérations conduites avec leur contribution au but, à l'aide d'indicateurs prélevés dans la situation	<b>Actions :</b> conduite des séquences d'opérations contribuant à la réalisation du but
<b>Ajustements :</b> modification des éléments précédents en fonction des caractéristiques du contexte ou des résultats des opérations engagées	



### **5-11) La méthode d'analyse des procédures AROC :**

Cette méthode s'articule autour de 4 grandes phases :

- ☞ **Analyser**, c'est décrire l'existant au niveau des procédures et des processus.
- ☞ **Réfléchir**, c'est critiquer l'existant et proposer des solutions détaillées.
- ☞ **Orienter**, c'est proposer un diagnostic, des axes de solutions et choisir une solution.
- ☞ **Concevoir**, c'est construire la solution choisie au niveau des processus et des procédures.

La méthode AROC est découpé en 15 étapes :

#### **☞ Analyser :**

- 1. Recueillir l'information**
- 2. Modéliser les processus**
- 3. Faire la liste des fonctions immédiates**
- 4. Faire la liste des fonctions essentielles**
- 5. Modéliser les procédures**
- 6. Rechercher l'enchaînement entre les procédures**

#### **☞ Réfléchir**

- 7. Faire la liste des critiques détaillées**
- 8. Faire la liste des idées de solutions détaillées**

#### **☞ Orienter**

- 9. Réaliser le diagnostic organisationnel**
- 10. Proposer des axes de solutions**
- 11. Choisir une solution**

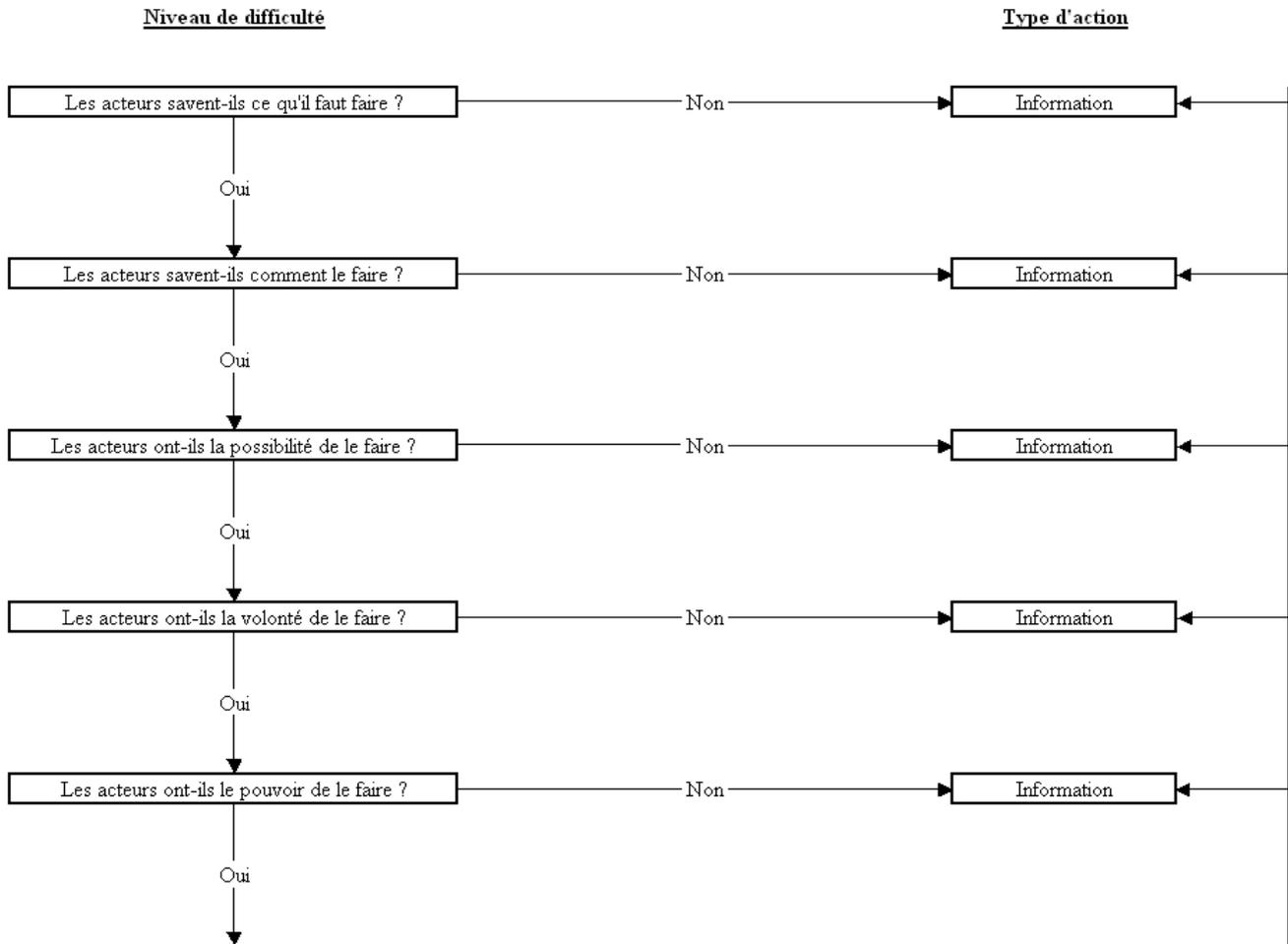
#### **☞ Concevoir**

- 12. Construire l'enchaînement entre les procédures nouvelles**
- 13. Modéliser les procédures nouvelles**
- 14. Concevoir les processus nouveaux**
- 15. Modéliser les processus nouveaux**

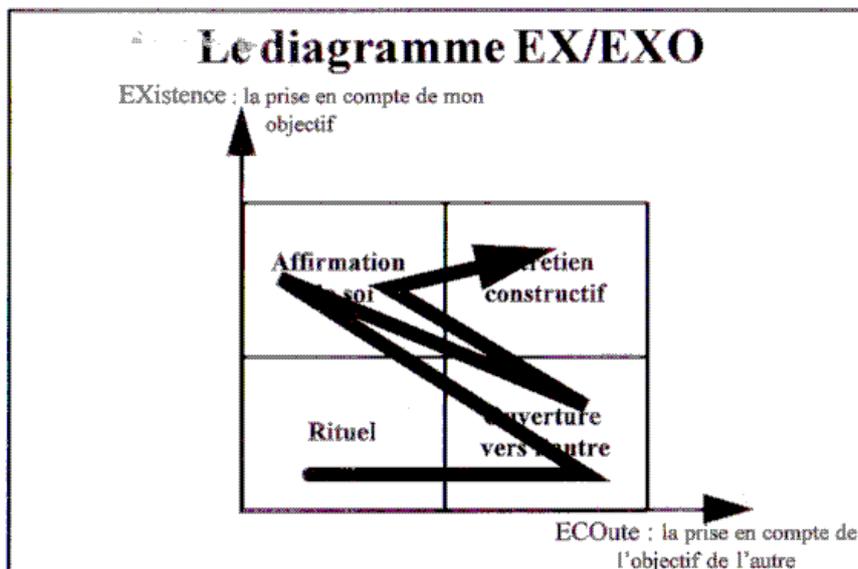


**5-12) Un exemple d'algorithme d'analyse d'une situation complexe :**

Algorithme d'analyse d'une situation complexe

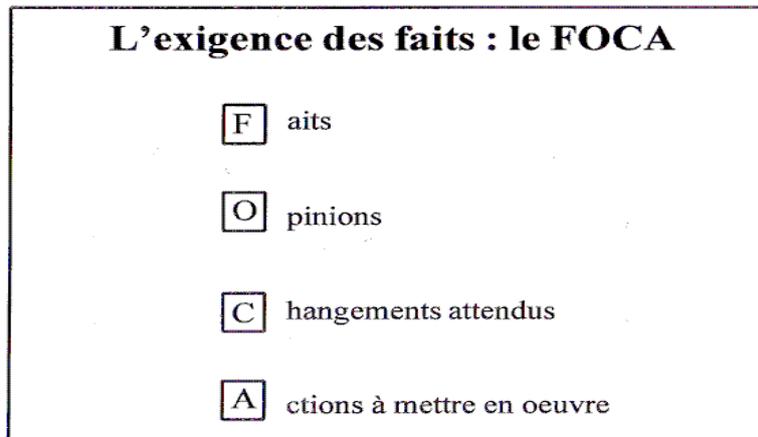


**5-13) Le diagramme EX/EXO (Existence/Ecoute) :**

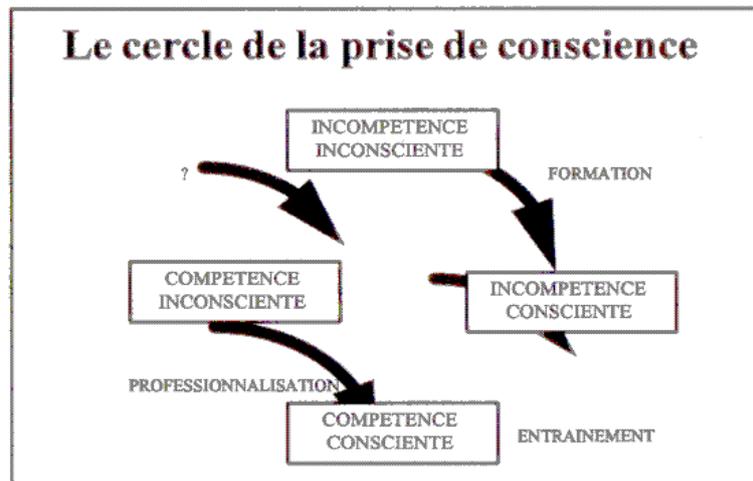




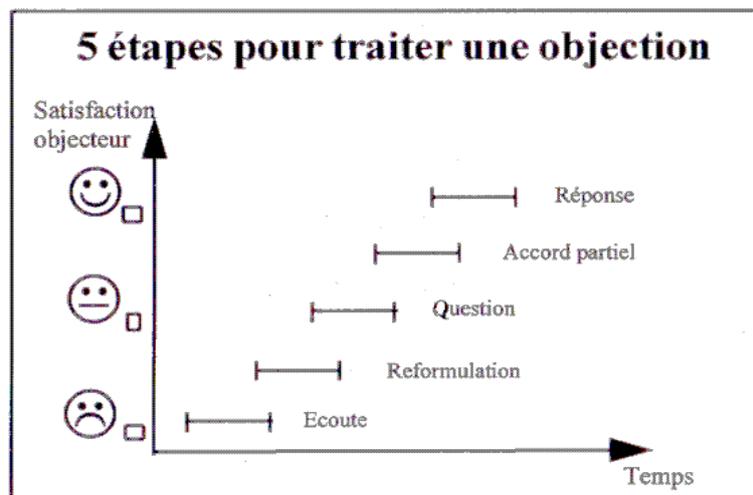
**5-14) Le FOCA ou l'exigence des faits :**



**5-15) Le cercle de la prise de conscience :**



**5-16) Les cinq étapes pour traiter une objection :**





**6) Les grands principes de l'animation de groupe :**

**6-1) Le succès de l'animation :**

L'animation est un art dont le succès repose sur l'équilibre que l'animateur doit trouver entre :

- ☞ Le thème
- ☞ Le groupe
- ☞ Le «moi» de l'animateur



✓ N'abusez pas des dérives ...

	L'animateur se raconte Le groupe est inactif Le thème laisse place à la personne
	L'animateur expose et traite le thème Le groupe reste muet Le thème est trop personnalisé
	L'animateur et le groupe échangent... en s'éloignant du thème
	L'animateur ne maîtrise plus le groupe Le groupe est livré à lui-même... et se débrouille avec le thème



**6-2) Quelques « trucs » pour réguler un groupe :**

<b>LE FONCTIONNEMENT DU GROUPE</b>	
<b>LE SILENCE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>☞ Laisser au groupe le temps de réfléchir et de comprendre.</li><li>☞ Attendre qu'un participant s'exprime.</li><li>☞ Eventuellement, reformuler la question.</li></ul>
<b>L'AGRESSIVITE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>☞ Traiter l'attaque comme une information.</li><li>☞ Préciser qu'il s'agit de l'opinion d'une personne et la renvoyer au groupe.</li></ul>
<b>L'APARTE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>☞ Proposer à ces participants de faire part au groupe de leurs observations.</li></ul>
<b>LE HORS-SUJET</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>☞ Recentrer sur l'objectif ou la méthode.</li><li>☞ Mettre les hors-sujets «au frigo» pour y revenir plus tard.</li></ul>
<b>LA PLAISANTERIE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>☞ L'accepter et rester naturel.</li><li>☞ Ne pas s'inquiéter, le groupe revient de lui-même sur le sujet.</li></ul>

✓ **ACTION :**

- ☞ Animer un groupe.

✓ **OBJECTIFS :**

- ☞ Connaître et maîtriser les principes de base de l'animation.
- ☞ Pour jouer un rôle d'animateur, de facilitateur.

✓ **MOYEN A METTRE EN OEUVRE :**

- ☞ Apprendre et pratiquer (condition indispensable) les principes de base de l'animation.

✓ **SOURCES :**

- ☞ Consultants ayant une expérience de l'animation.
- ☞ Réunions client animées par des consultants de l'équipe auxquelles le consultant assiste en observateur.

✓ **NE PAS OUBLIER :**

- ☞ Obtenir un feed-back du groupe (grille d'évaluation de l'animation, discussion ouverte d'évaluation, point de vue d'un consultant observateur ou co-animateur).
- ☞ Respecter les règles de préparation de réunion client.
- ☞ En cas de co-animation, s'accorder au préalable avec le co-animateur sur l'organisation de l'animation.

**6-3) Les 4 facteurs principaux du succès d'une animation :**

Le succès d'une animation repose sur 4 facteurs principaux :

**1° L'animateur :**

- ☞ Sa légitimité
- ☞ Son talent
- ☞ Sa méthode
- ☞ Son implication
- ☞ Sa forme physique
- ☞ Son expérience



## 2° Le groupe :

- ☞ Son implication
- ☞ Sa taille
- ☞ Sa compétence

## 3° Le contexte :

**Il se traduit pour l'animateur sous forme de contraintes à maîtriser ou d'opportunités à exploiter :**

### ✓ Exemples de contraintes :

- ☞ Temps imparti limité
- ☞ Climat social explosif
- ☞ Conflit de personnes
- ☞ Incertitudes par rapport à la pérennité de la démarche engagée

### ✓ Exemples d'opportunités :

- ☞ Projet porté par un leader charismatique
- ☞ Consensus sur le nécessité
- ☞ Moyens conséquents mis à disposition
- ☞ Volontariat des personnes engagées dans la démarche

## 4° L'objectif :

**C'est le résultat attendu de l'animation, ambition dont il convient d'apprécier le réalisme par rapport au contexte, au groupe et à l'animateur.**

## **6-4) Les 5 points clefs de la construction d'un exposé :**

Les 5 points clefs de la construction d'un exposé sont :

### 1° Le niveau d'objectif de l'exposé :

#### ✓ On distingue 4 niveaux :

- ☞ Présenter
- ☞ Faire comprendre
- ☞ Faire prendre conscience
- ☞ Faire adhérer

### 2° L'auditoire :

#### ✓ Il faut connaître et comprendre

- ☞ Sa connaissance du sujet
- ☞ Ses attentes
- ☞ Ses synergies/antagonismes

### 3° Les messages clefs à transmettre :

- ☞ 5 au maximum



#### 4° Les points à visualiser :

- ☞ Le plan
- ☞ Les messages clefs
- ☞ Les schémas
- ☞ Les organigrammes
- ☞ ...

#### 5° Choisir un fil directeur :

- ☞ Plan chronologique (historique)
- ☞ Plan synthétique (messages clefs)
- ☞ Plan argumentaire
- ☞ ...

### 7) L'animation et la conduite de réunion :

#### 7-1) Introduction

Les réunions sont un moyen de partager, au sein d'un groupe de personnes, un même niveau de connaissance sur un sujet ou un problème et de prendre des décisions collectivement. Qui plus est, des décisions prises collectivement, avec des représentants des différentes entités concernées, seront beaucoup plus facilement acceptées de tous.

Néanmoins, les réunions sont « chrono phages » (traduisez « consommatrices en matière de temps ») et doivent donc être les plus courtes possibles et menées dans un souci d'efficacité, afin notamment de déboucher sur des actions concrètes.

On appelle conduite de réunion l'ensemble des actions à entreprendre afin d'organiser et de mener une réunion dans de bonnes conditions et permettant de la faire suivre d'effets.

#### 7-2) Avant la réunion :

##### 7-2-1) Opportunité de la réunion :

Avant tout chose, la raison d'être de la tenue d'une réunion doit être mûrement réfléchie afin de ne pas céder aux travers de la « réunionnite aiguë » :

- ☞ Quel est l'objectif de la réunion ?
- ☞ Une réunion téléphonique peut-elle être suffisante ?
- ☞ Une Web conférence ou réunion en classe virtuelle (via Internet) suffirait-elle ?

##### 7-2-2) Périmètre de la réunion :

☞ **Nombre et qualité des participants** : Il est souhaitable de réunir un nombre restreint de participants, afin de ne pas risquer de rendre la réunion peu efficace. Il est également nécessaire d'harmoniser le profil des participants, en particulier en fonction du niveau technique ou politique.

☞ **Durée** : Idéalement, la durée de la réunion ne devrait pas dépasser 2 heures.

☞ **Ordre du jour** : Il s'agit du découpage horaire du temps de travail en sujets bien formulés. Il est nécessaire de minuter correctement les différents sujets de l'ordre du jour.



### **7-2-3) Date et réservation de la salle :**

En fonction du nombre de participants, il est nécessaire de trouver une salle de réunion libre à une date où les participants sont disponibles. Les périodes de vacances scolaires doivent notamment être évitées dans la mesure du possible.

La date de la réunion doit être prévue au minimum 15 jours à l'avance, afin de permettre l'envoi des invitations et des convocations aux participants dans des délais décents.

La salle devra notamment être choisie en fonction des contraintes suivantes :

- ☞ Capacité de la salle (en terme de places assises) ;
- ☞ Dimensions et forme de la salle (selon le type de présentation ou d'animation) ;
- ☞ Besoin d'un accès à Internet ;
- ☞ Présence d'ordinateurs et de moyens audiovisuels (vidéo projecteur).

### **7-2-4) Prévenir les participants :**

Diffuser l'ordre du jour à l'ensemble des participants, en précisant notamment le lieu ainsi que l'heure de début et de fin de la réunion. Eventuellement transmettre un plan d'accès récapitulant les principales facilités (métro, arrêt de bus, gare, ...) à proximité du lieu de la réunion.

Si possible et afin d'optimiser l'efficacité des échanges, un document préparatoire, envoyé préalablement à la tenue de la réunion et situant le contexte, faisant éventuellement apparaître quelques questions clés, permettra aux participants de mieux préparer leur intervention.

☞ **Convocation** : Selon les entreprises ou organisation, une convocation doit être établie pour les personnels afin qu'un ordre de mission leur soit adressé. Il s'agit de contraintes réglementaires permettant de valider le déplacement des personnels.

☞ **Invitation** : une invitation devra être adressée aux participants autres que les personnels de l'entreprise ou de l'organisation.

### **7-3) Pendant la réunion :**

#### **7-3-1) Tour de table :**

Un « tour de table » permet à chacun de se présenter brièvement et ainsi de permettre aux nouveaux ou aux personnalités extérieures de situer la fonction de chaque intervenant.

Il est fortement recommandé de demander aux participants de faire un effort particulier lors de la description de leur activité et notamment d'éviter l'utilisation de sigles.

#### **7-3-2) Désignation d'un rapporteur :**

Il est souhaitable de « désigner un volontaire » pour la rédaction du compte-rendu. S'il s'agit d'une série de réunion, chacun devra être rapporteur à son tour.

#### **7-3-3) Feuille d'émargement :**

Pour les réunions faisant intervenir des personnes ayant un ordre de mission, il est nécessaire de faire circuler une feuille d'émargement afin de permettre aux services financiers de valider les frais de déplacement. Une feuille d'émargement type est en annexe de ce document.



#### **7-3-4) Récapitulatif du relevé de décision précédent :**

A toutes fins utiles, s'il s'agit d'une série de réunions, les décisions de la réunion précédentes peuvent être passées en revue, pour mémoire ou pour suivi de l'avancement de leur réalisation.

#### **7-3-5) Rappel de l'ordre du jour :**

Avant d'entrer dans le vif du sujet, il peut être utile de récapituler brièvement l'ordre du jour de la journée, le temps imparti sur chaque sujet et les intervenants.

Les points importants de l'ordre du jour devront préférentiellement être abordés en débuts de réunion, où la concentration est maximale et afin de ne pas risquer de les traiter rapidement en fin de réunion.

#### **7-3-6) Mettre à l'aise :**

Afin de mettre à l'aise les participants, un café peut être servi en début de réunion ou bien de simples bouteilles d'eau peuvent être distribuées aux participants. Par ailleurs, une salle correctement dimensionnée et avec une température adaptée permettront de rendre une réunion plus efficace.

#### **7-3-7) Rédiger un relevé de décision(s) :**

Un « **relevé de décision(s)** », établi collectivement par l'ensemble des participants, permet de mettre en exergue les décisions essentielles prises au cours des échanges. Le relevé de décisions ne doit pas être uniquement passif : un responsable doit être désigné pour la mise en oeuvre de chacune des actions, avec une date prévisionnelle.

#### **7-3-8) Date de la prochaine réunion :**

S'il s'agit d'une série de réunion, il peut être opportun de profiter de la présence des participants pour convenir d'une date commune pour la tenue de la ou des réunion(s) suivante(s).

#### **7-4) Après la réunion :**

##### **7-4-1) Rédiger le compte-rendu :**

Il est fortement conseillé de rédiger le compte-rendu « à chaud », directement suite à la réunion, car les notes prises au cours de la réunion font appel à la « mémoire à moyen terme ». Le compte-rendu doit notamment faire apparaître les points suivants :

- ☞ Objet de la réunion,
- ☞ Date de la réunion,
- ☞ Participants (et excusés),
- ☞ Ordre du jour,
- ☞ Résumé de chaque point de l'ordre du jour,
- ☞ Relevé de décision(s).

Au minimum, à défaut d'un compte-rendu de réunion, il est indispensable de procéder à un simple relevé de décision(s).



Le compte-rendu de la réunion a plusieurs objectifs :

- ☞ Acter des décisions
- ☞ Formaliser le travail réalisé pour permettre par exemple aux excusés ou à des personnes non présentes à la réunion de pouvoir en connaître les tenants et aboutissant.
- ☞ Capitaliser l'information, pour mémoire.

**7-4-2) Diffuser le compte-rendu :**

Le compte-rendu doit être diffusé à l'ensemble des participants, pour validation. Après un délai de l'ordre d'une semaine, si des propositions de modifications ont été faites, le compte-rendu final devra être à nouveau envoyé à l'ensemble des participants.

**7-5) Gestion des cas difficiles en réunion :**

PARTICIPANT	COMPORTEMENT DE L'ANIMATEUR	
	ADAPTE	INADAPTE
<b>TIMIDE</b>	Aide, soutien, écoute et reformulation.  Renforcement positif.	Le mettre sur la sellette, lui demander son avis en premier, vouloir le faire parler à tout prix.
<b>DISTRAIT (APARTES)</b>	Faire cesser l'aparté en le ramenant au sujet de la discussion.	Le laisser continuer.
<b>HAUTAIN</b>	Etre diplomate utiliser le groupe.	Critique ouverte.  Eviter l'agression.
<b>FOURBE, RUSE</b>	Renvoyer les questions au groupe sans y répondre soi- même et sans prendre parti.	Entrer dans son jeu et le laisser monopoliser l'animateur.
<b>AGRESSIF, COLEREUX</b>	Rester calme utiliser le groupe, proposer de traiter son problème hors réunion.	Se laisser entraîner vers l'agressivité.
<b>TETU, OBSTINE</b>	Même technique que pour le querelleur, lui montrer qu'il fait perdre du temps au groupe.	Entrer dans son jeu et le laisser monopoliser la parole.
<b>IMBU DE LUI-MEME</b>	Utiliser les questions embarrassantes ou difficiles et l'empêcher de monopoliser la parole.	Le laisser prendre le pouvoir sur la groupe ou (pire) sur l'animateur.
<b>MUET OU BOUDEUR</b>	Faire en sorte qu'il dise quelque chose et lui demander ouvertement ce qui lui pose problème.	Ne pas s'occuper de lui et l'oublier.
<b>SERVIALE</b>	Le faire intervenir et le valoriser en le remerciant.	Ne pas lui donner la parole ou le blesser par une remarque désobligeante.
<b>BAVARD</b>	Lui couper la parole, utiliser le groupe et lui faire prendre conscience du temps qu'il fait perdre à tous.	Le laisser continuer.



**7-6) Grille repère de son fonctionnement :**

<b>Phase de mise en place.</b>	
Convocation (lieu, date, objet, participants).	
Rappel.	
Choix de la salle.	
Préparation des documents.	
Place de l'animateur / la table des documents.	
Disposition des participants.	
<b>Introduction de la réunion.</b>	
Commencement à l'heure.	
Bonjour.	
Présentation des participants.	
Désignation du secrétaire.	
Présentation des objectifs.	
Rappel des règles si nécessaire.	
Annonce de la durée.	
Ordre du jour (proposé, négocié, adopté).	
<b>Gestion des débats.</b>	
On ne répète pas pour les retardataires.	
Gestion des dérives.	
Echo des propos émis, synthèse.	
Respect de l'ordre des demandes de paroles.	
Balayage de l'auditoire.	
Arrivée de l'animateur avant l'heure annoncée de la réunion.	
Respect de l'heure de démarrage.	
Respect du temps - rappel de l'écoulement du temps.	
Distribution des documents au moment de leur utilisation.	
Question aux silencieux.	
Canaliser le bavard.	
Gestion du groupe lorsque l'ordre du jour n'est pas épuisé en fin de réunion.	
<b>Décisions.</b>	
Rappel des règles.	
Formuler très précisément l'intitulé de la décision à rendre.	
Prononcer la décision.	
Sa mise en oeuvre au-delà de la réunion.	
Annonce des décisions prises (CR, affichages, messages aux personnes concernées).	
<b>L'humain dans la réunion.</b>	
Connaissance des noms des participants.	
Interpeller les participants par leur nom.	
Reprise des propos émis (sans pour autant être d'accord, ...).	
Gestion de l'agressif.	
Gestion d'un conflit entre deux participants.	
Calme conservé.	
Remerciements et au revoir.	
La façon de s'imposer sans heurter.	



<b>La gestion des équilibres.</b>	
Entre humour et austérité.	
Entre dérives et respect strict de l'ordre du jour.	
Soi et les autres.	
Entre les monopoles de la parole et la répartition équitable.	
Entre autorité et laxisme.	
Entre fonctionnement en étoile et fonctionnement en réseau.	
<b>Se positionner en tant qu'animateur.</b>	
La clarté des propos.	
Regards directs.	
Humour et sourire.	
Assurance personnelle, confiance en soi.	
Fermeté sur les finalités du systèmes et ses règles.	
Se remettre en cause, l'évolution des points de vue, la considération du dysfonctionnement.	
Les participants attendent la régulation de la part de l'animateur.	

### **7-7) Cinq principes pour animer ses réunions :**

*La conduite de réunion nécessite certains réflexes. Rien ne doit être oublié, même pas l'aménagement de la salle qui peut conditionner, à lui tout seul, le succès ou l'échec d'une rencontre.*

Le rôle de l'animateur est essentiel dans le bon déroulement d'une réunion. En suivant quelques règles élémentaires, l'animateur peut éviter les grands pièges classiques et garantir une efficacité minimale face aux objectifs affichés avant une réunion.

#### **7-7-1) Un cadre précis (Premier principe) :**

Une réunion doit bénéficier d'un cadre précis et le plus étroit possible, d'un objectif à atteindre et d'une durée de temps limitée. Ces différentes informations doivent être transmises aux participants avant que la réunion se tienne. La mise en place de ce cadre est impérative. Dans le cas contraire, vous vous retrouvez avec des réunions qui n'aboutissent sur rien, qui se multiplient, qui durent des heures et qui laissent des souvenirs pitoyables à tout le monde. Une bonne façon de cadrer ses réunions systématiser la réalisation d'un ordre de jour avec les objectifs à atteindre. Quelques lignes, diffusées par e-mail auprès des participants concernés, peuvent faire l'affaire.

#### **7-7-2) Penser au lieu (Deuxième principe) :**

Une réunion c'est aussi un lieu de rencontre. Et pour que tout le monde se sente à l'aise, certains points sont à surveiller. La principale erreur, c'est de faire une réunion dans une salle trop grande, avec quatre personnes que se retrouvent séparées de plusieurs mètres autour d'une table bien trop imposante. Il faut trouver une salle adaptée ou, si ce n'est pas possible, ne pas avoir peur de revoir la disposition du mobilier pour constituer une table plus petite.



### **7-7-3) Scénariser (Troisième principe) :**

L'introduction et la conclusion sont les éléments clefs d'une réunion. L'introduction doit mettre en confiance les participants tandis que la conclusion doit veiller au fait que tout le monde partage la même perception des décisions prises. Après l'introduction, il faut toujours commencer les réunions par les points les plus importants ou les plus délicats. Sinon, ces points seront traités à la va-vite en fin de réunion et le risque qu'aucune décision ne soit prise est alors très élevé. Mieux vaut donc finir par les questions diverses, avant de conclure.

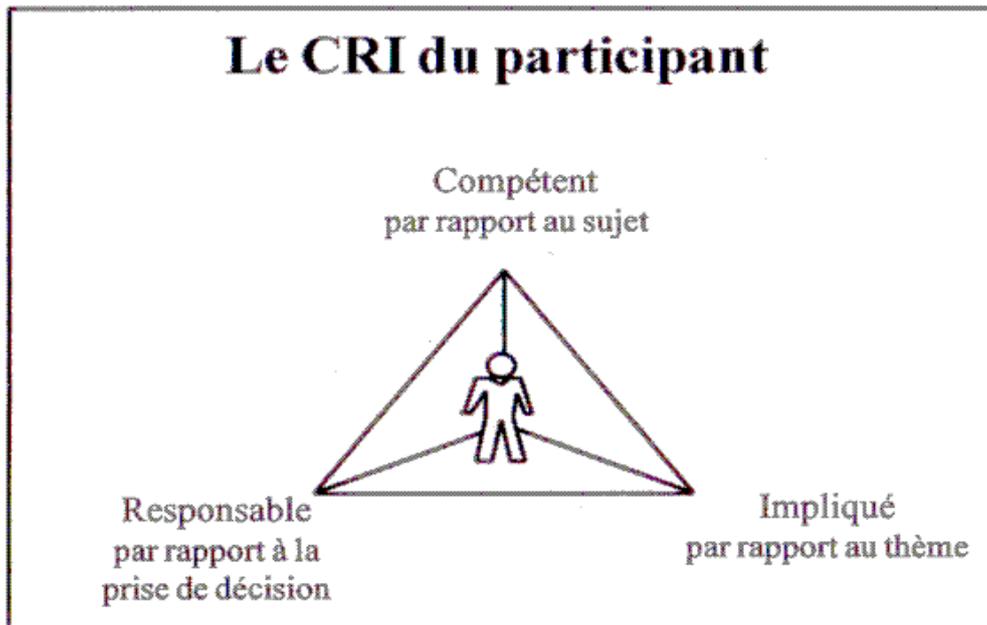
### **7-7-4) Parole et hiérarchie (Quatrième principe) :**

Le rôle de l'animateur est central. Il assure le respect de l'ordre du jour, et notamment la durée prévue pour chaque thème, mais aussi rythme la prise de parole en permettant à chaque participant de s'exprimer. Bref, l'animateur doit s'imposer, en douceur et par l'humour, sur l'assistance. Une position plus facile à maîtriser quand l'animateur est le supérieur hiérarchique direct des participants. Mais attention selon l'objectif de la réunion, il peut être intéressant de dissocier animation et niveau hiérarchique. Par exemple pour une réunion de création, où l'objectif est de trouver des solutions innovantes, un animateur en position de supériorité hiérarchique risque de trop influencer les échanges. L'exemple type est le dirigeant qui lance en réunion : « Qu'est-ce que vous pensez de cette idée géniale ? ». Dès lors, les échanges ne sont plus fructueux.

### **7-7-5) Vive le changement (Cinquième principe) :**

Toutes les règles de base de la conduite de réunion, abordées ci-dessus, sont importantes. Mais une dernière règle l'est encore plus : ne pas appliquer de façon trop stricte toutes les règles de base. Autrement dit, laisser une marge de manœuvre aux participants. On ne peut pas tout contrôler dans une réunion. L'animateur doit également percevoir l'émergence d'un point imprévu, parfois favoriser une certaine pagaille pour faire apparaître les idées des uns et des autres. Il faut toujours montrer aux participants qu'ils ont un rôle à jouer. Sinon il ne s'agit plus d'une réunion mais d'un meeting tenu par l'animateur.

### **7-8) Le CRI du participant :**





## **8) L'approche de la socio-dynamique des interactions :**

Pour atteindre ses objectifs chacun développe une énergie qui s'oriente en fonction des partenaires et des circonstances, dans deux directions possibles : la synergie (ce qui rapproche) et l'antagonisme (ce qui éloigne).

### **8-1) Synergie et antagonisme :**

**La synergie :** c'est la capacité de plusieurs personnes à coordonner leurs actions vers un but commun. On peut dire que  $1+1=3$

**L'antagonisme :** c'est l'opposition de deux forces.

C'est deux mécanismes cohabitent dans la plupart des relations.

Sachant qu'il existe ces deux mécanismes, le manager doit bâtir une carte des partenaires pour mieux gérer son groupe. Il doit savoir délimiter la frontière entre les alliés et les autres. On parle souvent de gestion des alliés. Est allié celui qui n'est pas contre !

### **8-2) Les types de partenaires :**

**Les passifs :** s'impliquent faiblement, ne prennent pas d'initiative, ne sont pas une menace et sont « la masse silencieuse » qui représente aussi un potentiel d'initiatives si on sait les mobiliser.

**Les négociateurs :** ils ont une attitude de « commercial », ils sont dans le marchandage, ils peuvent accepter des aménagements, ils constituent une opposition tempérée par leurs critiques réalistes et ils permettent d'arriver à des solutions sans crise.

**Les déchirés :** ils sont au paroxysme à la fois de la synergie et de l'antagonisme et ils sont passionnés par un projet mais en remettant en cause frontalement certains aspects.

**Les irréductibles :** ils ont une attitude de quasi révolte, ils investissent la totalité de l'énergie dans leur jeu personnel, ils font des procès d'intention sans limite et ils ne font jamais de compromis.

**Les opposants :** ils sont hostiles, ils ont un comportement est fermé et ils ont une attitude de grogne et de récrimination récurrente.

**Les engagés :** ils ont un fort crédit d'intention, ils ont une forte participation collective et ils ont une attitude de soutien qui peut aller jusqu'au dévouement total au risque de perdre leur sens critique.

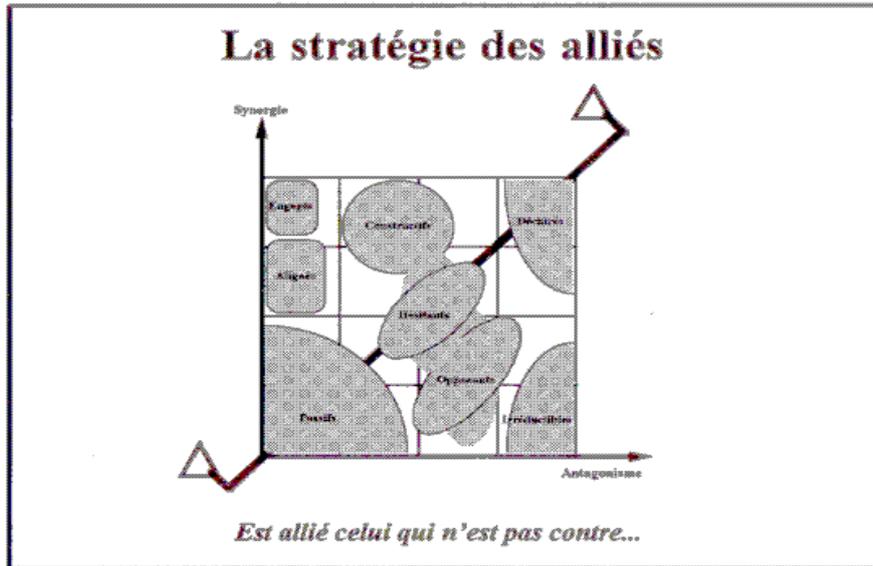
**Les constructifs :** ils ont une forte contribution personnelle, ils ont un fort sens du jeu commun et ils savent préserver leur « degré de liberté » pour défendre des idées originales.

### **8-3) Le caractère opérationnel de cette démarche :**

- ☞ Savoir se focaliser non pas sur les opposants mais sur les alliés.
- ☞ Savoir identifier ses alliés et leur formes (les inconditionnels et les autres).
- ☞ Savoir s'appuyer sur ses alliés.
- ☞ Savoir accepter ses alliés comme ils sont et savoir accepter aussi leurs antagonismes.
- ☞ Savoir gérer l'opposition : savoir faire exécuter les instructions et savoir être clair et ferme.



☞ **Exemple de stratégie des alliés :**



**8-4) Qu'est ce qu'un groupe :**

Tous les groupes ne sont pas des équipes. Un ensemble de personne n'est pas toujours un groupe. Une clique est un ensemble de personne encore plus soudé qu'une équipe.

Qu'est ce qui fait qu'un ensemble de personnes devient un groupe ? La réponse a cette question est apportée par l'analyse de M. Crozier dans son exemple du compartiment du chemin de fer.

**8-5) Quelle différence entre équipe et groupe :**

	<b>Equipe</b>	<b>Groupe</b>
Objectifs	Performances collectives	Partage d'informations
Synergie	Positive	Neutre parfois négative
Responsabilité	Individuelle et mutuelle	Individuelle
Compétences	Complémentaires	Aléatoires et variées

Beaucoup d'organisations restructurent leurs activités autour d'équipes parce que le management recherche cette synergie positive source de résultats mais encore faut-il qu'il existe un « **esprit d'équipe** ».

**8-6) La structuration d'une équipe :**

La structuration d'une équipe s'établit à travers :

- ☞ Les statuts : deux types de sources (naturelle et acquise).
- ☞ Les rôles : le rôle prescrit ou attendu, le rôle perçu et le rôle joué.
- ☞ Les normes : de production et périphériques.

**8-7) L'importance de la cohésion d'équipe :**

La notion de cohésion d'équipe se mesure à partir de la dimension rationnelle (l'intérêt d'être ensemble) et de la dimension émotionnelle : l'ambiance au travail (le bien être à être ensemble)



### **Exemples de facteurs d'ambiance :**

- ☞ **Le ton hédonique :** c'est un sentiment de plaisir ou de déplaisir à être membre du groupe. Il se mesure par la fréquence des plaisanteries, des rires, des absences ou des présences de disputes, de réclamations, ...
- ☞ **L'intimité :** c'est le degré de connaissance plus ou moins intime. Elle se mesure par la manière de s'appeler, le type de problèmes confiés, ...
- ☞ **La participation :** c'est le temps consacré aux activités du groupe. Elle se mesure par le nombre d'activités (non obligatoires) assumées de façon volontaire.

### **8-8) Les sources de tensions :**

Elles sont diverses :

- ☞ L'ambiguïté de rôles (décalage entre le rôle perçu et le rôle attendu).
- ☞ Les conflits de rôles (décalage entre le rôle perçu et le rôle attendu).
- ☞ Le cumul des rôles « contradictoires ».
- ☞ Trop ou pas assez de cohésion au sein d'une équipe peut être une source de tensions.

### **8-9) Mobiliser les compétences de façon effective :**

Pour mobiliser les compétences, trois niveaux d'action doivent être pris en compte :

- ☞ Savoir agir.
- ☞ Vouloir agir.
- ☞ Pouvoir agir.

Ces trois niveaux d'action sont conditionnés par quatre séries de facteurs :

- ☞ Individuels.
- ☞ Collectifs (au niveau de l'équipe).
- ☞ Liés à la politique de gestion des personnels.
- ☞ Structurels en termes de moyens et de culture.

### **8-10) La personnalité :**

L'approche de Heymans repose sur les trois composantes de la personnalité :

- ☞ Emotivité.
- ☞ Activité.
- ☞ Retentissement.

A partir de ces trois composantes de la personnalité, il est possible d'agir sur la mobilisation effective des compétences.



**9) Les différents types de management :**

**9-1) La matrice ci-dessous propose les différents styles de management :**

 Privilégier les relations	<b>MANAGEMENT PARTICIPATIF</b>	<b>MANAGEMENT PERSUASIF</b>
	+ Concerné par la vie du groupe - Cherche l'approbation de tous  Négociation, Conseil et Ecoute	+ Clarifie, questionne, analyse et explique -Trop de temps dans l'argumentation  Formation, Mobilisation et Conviction
	<b>Pour ASSOCIER</b>  Adapté à :  Compétences : sait faire Motivations : pose des conditions	<b>Pour MOBILISER</b>  Adapté à :  Compétences : ne sait pas bien Motivations : veut bien
	<b>MANAGEMENT DELEGATIF</b>	<b>MANAGEMENT DIRECTIF</b>
	+ Donne confiance  - Laisse faire et se débarrasse  Responsabilité, Initiative et Risque	+ Donne une direction, une structure et définit les tâches - Autoritarisme  Instructions, Contrôle et Organisation
	<b>Pour RESPONSABILISER</b>  Adapté à :  Compétences : sait faire Motivations : veut faire	<b>Pour STRUCTURER</b>  Adapté à :  Compétence : ne sait pas bien Motivation : ne veut pas bien
	 Privilégier la réalisation des Taches	

**9-2) Le management participatif :**

La fin du XIXe siècle et le début du XXe siècle sont marqués par l'influence de la conception taylorienne de l'entreprise. On parle alors de l'Organisation scientifique du travail (OST). Face à l'importance, à l'ignorance des petits chefs, au phénomène du freinage provoqué par les ouvriers (la flânerie au travail), l'entreprise doit, dans son organisation, se reposer sur une approche scientifique et rationnelle. C'est le rôle des ingénieurs (dans leur Bureau d'Étude), de la hiérarchie, que de concevoir des systèmes de production efficaces. Le travailleur est alors considéré comme un outil de production. Face à cette vision étreinte de l'être humain, des recherches nord-américaines mettent en valeur les aspects psychoaffectifs du travail.



Lewin mit ainsi en valeur le fait que les ouvriers développaient, au sein de leur atelier, des représentations sociales : l'usine n'est pas seulement un lieu de production, c'est aussi un lieu de significations pour les individus. À partir de cette période, se développe l'école des Relations Humaines qui dépasse une vision de l'homme comme outil et propose une vision de l'homme comme sujet psychoaffectif.

Cette nouvelle vision de l'homme amène les théoriciens de cette école (comme D. Mac Gregor et sa théorie X et Y, X pour l'entreprise autocratique et Y pour l'entreprise participative) à affirmer l'importance de la prise en compte de la « dimension humaine de l'entreprise ». Pour que l'individu au travail soit plus performant, pour que le nombre de conflits diminue et qu'objectifs personnels et organisationnels se rapprochent, il faut développer un nouveau management qui respecte le besoin de chacun d'être reconnu en tant qu'être humain : c'est la naissance du management participatif. Concrètement, de nombreux outils participatifs se développeront : les cercles de qualité ou les boîtes à idées par exemple.

Le management participatif postule que les individus ont, en réalité, psychologiquement besoin de travailler, qu'ils désirent s'accomplir personnellement et exercer des responsabilités, en somme que les dirigés sont adultes.

Plusieurs aspects montrent que le management participatif est indispensable à la bonne maîtrise d'un groupe de travail et tend vers une certaine autonomie :

☞ Le contrôle externe et la menace de sanction ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs. L'homme peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable.

☞ La responsabilité envers certains objectifs existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est à dire la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs.

☞ L'individu moyen apprend, dans les conditions voulues, non seulement à accepter mais à rechercher des responsabilités.

☞ Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de créativité pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.

☞ Dans les conditions de la vie industrielle moderne, le potentiel intellectuel de l'individu moyen n'est que partiellement employé.

Bien entendu, ce type de management amène des implications particulières pour la direction. Alors qu'un management directif par exemple offre à l'encadrement une excuse facile en cas d'échec, le management participatif replace tous ces problèmes. Si des employés sont paresseux ou ne veulent pas montrer d'initiatives ou prendre des responsabilités, s'ils sont indifférents ou intransigeants, la faute en incombe aux méthodes de direction. « *Il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que des mauvais chefs* ».

Selon Mac Gregor : « *les gens exercent une auto direction et un autocontrôle dans l'accomplissement des objectifs organisationnels dans la mesure où ils sont concernés par ces objectifs. Les politiques et les pratiques managériales affectent matériellement ce degré d'engagement* ».



Le management participatif amène donc réellement à une meilleure autonomie des collaborateurs :

- ☞ Il implique, consulte et rassure.
- ☞ Il demande les avis et les prend en compte.
- ☞ Il associe l'équipe et développe les compétences.
- ☞ Il favorise le travail en groupe et la créativité.
- ☞ Il favorise l'expression de l'équipe.

Pour cela, le manager associe et consulte.

### **9-3) Le management persuasif :**

Le style managérial dit persuasif s'inscrit dans une lignée quelque peu semblable mais qui favorise davantage le développement de l'autonomie chez les collaborateurs.

En effet, ce style de management se définit principalement par un concept : celui de faire adhérer plutôt que de contraindre. Il comporte un certain nombre de caractéristiques qui appuient ce concept :

- ☞ Engage avec de la coopération : explique les projets, la stratégie de l'entreprise et ses valeurs.
- ☞ Fait adhérer et argumente.
- ☞ Questionne et interroge.
- ☞ Stimule et encourage.
- ☞ C'est « l'entraîneur sportif ».
- ☞ Accepte les aménagements de méthode.
- ☞ Valorise l'initiative et l'autonomie.
- ☞ Garde la maîtrise des décisions.

Le manager se doit donc de mobiliser et de motiver ses collaborateurs. On notera également que par cette stimulation, il incite les autres à intervenir, donc à se sentir davantage concernés, impliqués dans le projet.

Ce point est important car il marque également l'acceptation du membre du projet à l'emploi des techniques choisies par le manager : il les accepte mais tendra toujours à les améliorer avec l'accord du manager : il s'agit d'une démarche claire de prise d'autonomie appuyée par le manager (il s'agit du concept de la boîte à idée).

Parallèlement, la persuasion étant plus orientée vers la gestion de projet à moyen terme, elle est, dans la durée, plus adéquate que le style directif pour permettre aux collaborateurs de faire preuve d'initiative tant au niveau de la méthodologie employée qu'au niveau des moyens mis en oeuvre. Le leader a dans ce cas la possibilité d'offrir à ses collaborateurs de tester leurs initiatives avec bien entendu un droit de regard. L'autonomie est là mais n'est pas complète.



Un des dangers de l'emploi de ce style managérial est la pression subit par le manager : en effet, celui-ci pousse à l'autonomie tout en se réservant le droit du choix final. Dès lors, il s'investit lui-même du devoir de toujours contrôler vérifier les initiatives de chacun des membres de son équipe. Il s'agit d'une opération qui prend beaucoup de temps et d'énergie et peut s'avérer peu utile dans le contexte du projet.

Un autre inconvénient du style persuasif est le risque de tomber dans la manipulation, auquel cas, le manager serait prêt à tout tenter pour faire accepter ses idées jusqu'à limiter les initiatives de ses collaborateurs : l'autonomie serait alors complètement brimée.

On peut donc mettre en exergue que la persuasion est un style managérial qui peut favoriser de manière considérable la prise d'autonomie mais peut se révéler dangereuse si elle est mal exercée.

#### **9-4) Le management délégitif :**

Le management délégitif le style de management qui donne le plus d'autonomie aux différents collaborateurs d'un groupe de travail. L'autonomie est le vecteur de progression.

De ce fait, le style délégitif propose certains facteurs qui tendent à responsabiliser au maximum le managé :

- ☞ Il définit les missions et les responsabilités.
- ☞ Il établit les règles du jeu.
- ☞ Il planifie et organise l'activité.
- ☞ Il contrôle et il fait confiance.
- ☞ Il développe l'autonomie.
- ☞ Il n'intervient qu'en cas de nécessité.

Le but est de confier une mission ou une tâche qui vient enrichir les missions au quotidien de la personne concernée, en vue de la responsabiliser et de la faire progresser.

Le management délégitif amène des bénéfices certains pour l'entreprise, le manager et le collaborateur :

#### **Pour l'entreprise :**

- ☞ Il améliore le niveau d'autonomie et accroît la compétence.
- ☞ Il améliore la réactivité.
- ☞ Il favorise l'implication des collaborateurs, leur adhésion à l'entreprise et à sa stratégie.

#### **Pour le manager :**

- ☞ Il accroît le niveau de performance de son équipe.
- ☞ Il progresse lui-même dans l'accompagnement individuel des collaborateurs, dans sa capacité d'écoute et de discernement et dans sa prise de risque éventuelle.



### **Pour le collaborateur :**

- ☞ Il lui permet d'être reconnu.
- ☞ Il le fait progresser.
- ☞ Le collaborateur s'enrichit, se dépasse, s'épanouit et prend des risques partagés.
- ☞ Il acquiert plus d'autonomie, il gère son temps et s'organise.
- ☞ Il acquiert plus d'assurance et de confiance en soi.

Bien entendu, le fait de donner plus d'autonomie aux différents collaborateurs comporte des contraintes et des risques ; pour le manager, il y a un sentiment d'être dépossédé de son pouvoir, un blocage perfectionniste, une crainte d'être considéré comme un incompetent, et une difficulté à assurer le suivi et le contrôle. Pour le collaborateur, il y a la contrainte de l'engagement, la surcharge de travail, une dispersion des efforts et une peur de l'échec.

Le management participatif et le management délégatif sont les deux types de management qui apportent le plus d'autonomie aux managés ; et si, comme nous l'avons vu, ils dégagent de nombreux avantages, certains risques sont à prendre en compte. Il faut donc être le plus factuel possible quand on met en place l'une ou l'autre de ces méthodes.

### **9-5) Le management directif :**

Dans le cadre du style de management directif, il est difficile au premier abord de parler de d'autonomie. Le style directif implique pour le manager certaines obligations que l'on peut lister :

- ☞ S'engage personnellement.
- ☞ Fixe les objectifs et planifie.
- ☞ Donne des instructions précises : ce qu'il faut faire et comment.
- ☞ Explique, structure et oriente.
- ☞ Donne l'exemple.
- ☞ Rassure et assume les décisions.
- ☞ Privilégie l'information descendante.
- ☞ Pas de concertation.

Dès lors on peut réaliser deux constats: il s'agit d'un style de management particulièrement adapté pour la prise de décisions rapides, d'actions à court terme, car très rapide à mettre en oeuvre. Il est également évident que le contrôle et la main mise du manager sur son environnement (collaborateurs, gestion du projet) sont très forts.



Ce style de management apparaît donc peu enclin au développement de l'autonomie chez les collaborateurs. Pourtant, l'utilisation du style directif va dans ce sens. Intéressons-nous aux objectifs, non plus à court terme mais à plus long terme. Le style directif est un style généralement utilisé avec des collaborateurs jeunes (dont l'ancienneté dans l'entreprise ou dans la vie professionnelle est peu importante) qu'il est indispensable, pour assurer la bonne conduite du projet ou de l'activité, de suivre, de contrôler et recentrer si nécessaire. Dès lors il ne s'agit plus seulement d'une relation directive unilatérale entre le manager et son collaborateur mais plutôt un transfert de connaissances entre les deux hommes.

A plus long terme, le collaborateur gagnera en compétence et pourra devenir davantage autonome. L'emploi d'un style directif peut donc apparaître comme la première étape à franchir vers la prise d'autonomie de la part des collaborateurs.

Il est également notable que l'aspect aliénant du style de management directif (il ne laisse pas d'ouverture à la créativité) est en inéquation avec le développement de l'autonomie : il repose sur des processus méthodologiques choisis et déterminés selon les cas par le manager lui-même et ne laisse peu ou pas cours à des évolutions.

Cependant, la participation des collaborateurs à ces processus implique indirectement qu'ils seront les premiers concernés par ces processus. Dès lors, il leur est indispensable de faire preuve d'une autonomie, certes relative mais qui est indispensable pour bien s'intégrer au projet : il s'agit de trouver sa place dans le processus afin que ce dernier soit mené à terme.

Le management directif est clairement un style de management peu enclin au développement de l'autonomie chez les collaborateurs cependant, il rentre dans un processus de prise d'autonomie à plus long terme, il peut être une étape.

## **10) Le coaching :**

### **10-1) Définition :**

Le coaching est l'accompagnement individuel et personnel d'un individu à un moment clé de sa vie vers un objectif précis.

C'est aider toute personne demandeuse, un particulier ou un professionnel, un responsable ou un dirigeant, une personne en demande d'aide ou à la croisée d'un chemin, à tracer sa route dans un environnement perturbé, intense ou plus simplement habituel.

Le coaching est la valorisation et le développement des potentiels connus et inconnus de la personne coachée au cours de l'accompagnement vers les objectifs qu'elle s'est fixés.

Le coach travaille toujours dans un contexte global, intégrant le familial, le relationnel et le professionnel. Il réconcilie l'émotionnel et l'affectif avec l'environnement et les objectifs de son client.

### **10-2) Autre définition :**

Le coaching dans l'histoire du management :

Le coaching existe depuis longtemps. Ce mot anglophone a une origine française : « cocher ».

Le cocher est l'homme qui dirige les attelages de chevaux.

Les synonymes sont : le « compagnonnage » ou le « tutorat ».



Pour ma part je retiens la définition suivante : « Le coaching est un accompagnement personnalisé, dans l'action, en toute sécurité et confiance, pour obtenir avec le coaché un changement durable de son comportement et de sa vision du monde ».

La formation elle même a fait un grand pas vers le coaching avec le concept de « formation action » qui implique un suivi terrain sur une certaine durée, alternant théorie et mise en pratique. Les mises en situation, les études de cas visent également à se rapprocher du pragmatisme du coaching.

Avec la Taylorisation des tâches dans l'industrie, le travail a été progressivement vidé de son contenu, de son expertise pour ne devenir qu'un geste professionnel de quelques secondes. Cela a été bien décrit dans la parodie de Charlie Chaplin « Les temps modernes ».

Le métier proprement dit a disparu, avec lui le compagnonnage.

Les exigences plus grandes des clients, la diversité de leurs attentes donnent lieu à une vision plus synthétique et globale du travail.

Une dé-Taylorisation des tâches s'opère aujourd'hui avec enrichissement vertical et horizontal des activités, qui redeviennent métiers. Le salarié dans des structures plus complexes redeviennent porteurs d'une expertise difficile à acquérir parce que alliant savoir, savoir faire, savoir être. L'acquisition des compétences nécessaires n'implique plus simplement d'avoir compris mais de savoir mettre en oeuvre, avec le comportement approprié dans un univers de plus en plus compétitif.

Bien avant ce mouvement, le coaching a été un concept lié au monde du sport, où il fallait se battre pour gagner et être le premier. Cela impliquait une préparation à la fois physique, technique, mentale.

Le coach est plus que l'entraîneur du sportif, c'est son mentor.

Le monde économique trouve des inspirations dans tous les domaines d'activités. Des emprunts récents au monde de la biologie ont permis de parler de patrimoine génétique de l'entreprise, d'entreprise poly cellulaire, d'organes de contrôle, de direction, de système nerveux, etc.

Le coaching est un emprunt du monde de l'entreprise à celui du sport.

☞ **Place du coaching dans les différents types de management.**

<b>La matrice de Black et Mutton des styles de management.</b>			
<b>Intérêt pour les personnes</b>	Management relationnel		Management participatif
		Management bureaucratique	
	Management démissionnaire		Management directif / autoritaire
	<b>0</b>		<b>Intérêt pour les résultats</b>

Le coaching est une méthode qui favorise le mode de management participatif. Il permet une approche individualisée qui traduit un intérêt pour les individus très fort et vise également à l'atteinte d'un résultat.



## ☞ Les fondements du coaching.

Le coaching est un mode d'apprentissage particulier qui privilégie l'expérience vécue.

Le cerveau humain se compose en fait de trois cerveaux :

- ° le cerveau cortical, est le siège de l'intelligence abstraite, des concepts, de l'imagination.
- ° le cerveau limbique, est le cerveau de l'expérience vécue, des affects, de l'action
- ° le cerveau reptilien, est un cerveau qui régule les fonctions « automatiques » métabolisme, respiration, etc.

Les modes d'apprentissage « classiques » privilégient le savoir et les messages envoyés au cerveau cortical. C'est l'enseignement habituellement dispensé par l'Education Nationale et de nombreuses écoles.

Or les cerveau se stimulent de façon ascendante : le limbique va stimuler le cortical, mais l'inverse est très difficile.

Par exemple :

° Lorsqu'une personne n'aime pas quelque chose et qu'elle tâche de se convaincre par des injonctions qu'elle s'envoie à elle-même « j'aime cette chose là, ... », cela marche peu. Il s'agit de la méthode « Coué » qui consiste justement à partir de message corticaux d'essayer d'entraîner un changement de disposition au niveau du cerveau limbique. Le sujet a beau se répéter qu'il aime une chose qu'il n'aime pas, il ne l'aimera pas davantage !

° En revanche on connaît nombre d'exemple d'étudiants ou d'enfants qui n'aimant pas le professeur qui enseigne une matière particulière font un rejet de la matière enseignée elle-même. Untel n'aime pas son prof de maths et devient nul en maths ! Car le cerveau cortical, siège de l'intelligence abstraite, n'est plus stimulé. L'étudiant devient « bête » dans la matière enseignée car il ne se sert plus de son cerveau cortical !

° De nouvelles méthodes d'enseignement sont apparues, qui ont tenté de favoriser la théorie et la pratique pour utiliser les deux cerveaux. Ainsi les formations en alternance se sont développées, l'apprentissage, les études de cas, les mises en situation, les immersions, les stages, ...

° Dans l'entreprise il devrait en aller de même. Nombre de dirigeants considèrent que les solutions préconisées, qui sont « bonnes sur le papier », devraient l'être dans la réalité. Et forts de cette certitude ils envoient à leurs collaborateurs des messages corticaux qui sont le plus souvent compris et acceptés. Quelle déception quand quelques mois plus tard ils découvrent que peu de choses ont été mises en oeuvre, voire que de nombreux freins sont venus contrecarrer la réforme décidée. En un mot ce n'est pas parce que l'on a compris comment il fallait nager que l'ont sait nager.

° Ces freins qui tiennent au habitudes ancrées chez les individus sont justement situés dans le cerveau limbique, inaccessibles au raisonnement logique. « Pourtant j'ai communiqué ! » se dit le dirigeant. Oui, mais, ... il aurait fallu « accompagner » la réforme, par exemple en faisant travailler les personnes par métier pour qu'elles en apprécient elle-mêmes les retombées dans leur action au quotidien. Enfin un accompagnement des managers de proximité aurait été nécessaire pour que lesdites retombées soient réellement prises en compte dans la durée et que de nouveau réflexes soient acquis.

° Le manager devient ainsi un « accompagnateur » du changement et doit être aussi un pédagogue capable d'animer ses équipes. Bien peu le sont en réalité.

° Les méthodes de coaching s'apprennent et ne s'improvisent pas. Elles nécessitent un état d'esprit foncièrement ouvert, tolérant, à l'écoute des besoins du coaché. Il implique une grande lucidité vis-à-vis de soi-même et de son propre mode de fonctionnement.



° Confondre comme beaucoup le font « conseil » et « coaching » c'est n'avoir rien compris au mode de fonctionnement des individus et à la hiérarchisation de la stimulation des cerveaux. Nombre de consultants se croient des coach alors qu'ils sont des conseillers. Ils pourront aider dans la partie conception du changement mais devront, pour la réussite de l'action, s'effacer dans la partie accompagnement. De même d'excellents professionnels peuvent être de piètres coach ou managers. Car il y a loin entre maîtriser une science et être capable de l'enseigner, et plus, de la faire appliquer. Les faits ont parfois des professeurs aux compétences techniques reconnues, mais incapables de pédagogie.

### ☞ Ethique / exemplarité.

Les interventions de coaching doivent se dérouler dans un cadre éthique :

- ° *manipulation proscrite* (objectifs clairs) influence bienvenue
- ° *volonté de transfert* des compétences (éviter toute dépendance durable)
- ° *respect des personnes* (de leurs besoins fondamentaux : être reconnus, valorisés, associés, rassurés, écoutés, compris, ...)
- ° *secret professionnel* : la relation coach / coaché est une relation privilégiée et s'inscrit dans un cadre de confidentialité
- ° *l'exemplarité* : éviter de dire « faites ce que je dis, pas ce que je fais ». Le « bon » coach est celui qui dit ce qu'il fait et qui fait ce qu'il dit. Être exemplaire n'est pas être parfait, ... On peut même être exemplaire de ses défauts et ne pas demander alors à autrui d'être sur ces points (les défauts) meilleur que soi-même ! C'est aussi supporter chez autrui ses propres défauts (ce qui est très difficile !).

### ☞ Savoir, savoir faire, savoir être.

Ces trois notions sont souvent employées par les consultants sans qu'il soit aisé de les comprendre.

Pour les illustrer voici une petite histoire, ...

Trois personnes se retrouvent au pied d'un phare, un ingénieur de Polytechnique, un ingénieur des Arts et Métiers, un commercial.

On donne à chacun un baromètre pour déterminer la hauteur du phare.

Le Polytechnicien note la hauteur du mercure sur le baromètre au pied et en haut du phare et connaissant la pression atmosphérique, en déduit la hauteur du phare. C'est du savoir !

Le gars des Arts et Métier leste une ficelle avec le baromètre, monte au sommet du phare, et utilise le tout comme un fil à plomb. Il mesure ensuite la ficelle déployée jusqu'au pied du phare et donne la hauteur du phare. C'est du savoir faire !

Le commercial va voir le gardien du phare et lui dit "si tu me donnes la hauteur du phare de te donne un beau baromètre !". C'est du savoir être !

Or tout problème peut trouver une solution de ces trois façons complémentaires.

Pour un itinéraire, par exemple, on peut déjà connaître son chemin (le savoir du chauffeur de taxi), ou regarder sur une carte (savoir faire) ou demander son chemin (savoir être).

Dans la vie professionnelle il en va de même. Alors que l'éducation « classique » favorise outrageusement le savoir.



Or on ne peut tout savoir, ... Alors que l'on peut souvent savoir trouver l'information où elle est et que l'on peut toujours demander à quelqu'un d'autre qui sait !

### ☞ Définition du coaching.

Le coaching peut se définir comme : « Une méthode d'apprentissage ou / et de management, fondée sur le mode naturel de fonctionnement du cerveau humain, qui privilégie le vécu et les affects, pour mieux développer le potentiel du coaché, en terme de savoir, savoir faire, savoir être, dans un cadre d'éthique et d'exemplarité ».

## 11) Savoir gérer les conflits :

### 11-1) Définition :

Du latin conflictus (choc, lutte, combat) ou conflagere (heurter).

**Rencontre d'éléments, de sentiments contraires, qui s'opposent.**

Qu'appelons-nous conflit ? Un différent impliquant une forte charge émotionnelle.

Quand il y a conflit ?

Comment savons-nous que le conflit est résolu ? Dès le retour au calme. Dans tous les cas, la résolution d'un conflit doit se faire au plus tôt.

### 11-2) L'origine des conflits :

De nature économique : les entreprises qui ne reversent pas les fruits de la croissance.

De nature sociale : entre deux catégories de personnel, pilotes et personnel au sol, opérationnels et fonctionnels, ...

De nature technologique : introduction d'une nouvelle technologie.

De nature psychologique : conflits de génération, les anciens et les nouveaux. Dans les conflits psychologiques on peut distinguer :

- ☞ Les conflits d'objectifs.
- ☞ Les conflits cognitifs (opinions, croyances, valeurs incompatibles avec celles de la partie adverse).
- ☞ Les conflits affectifs (sentiments, émotions).
- ☞ Les conflits de comportements.

### 11-3) Les types de conflits :

Les conflits intra-personnels : ils se rapportent à la personnalité de l'individu : psychisme, charisme, forces et faiblesses. L'individu est placé entre des stimulations, des pulsions qui se contrarient, ...

- ☞ Paradoxes.
- ☞ Il doit choisir et quelquefois dire non.



Les conflits inter-personnels : ils se rapportent aux rôles tenus par l'individu dans des situations spécifiques. L'individu est placé dans son environnement. Il s'agit de ses comportements, de ses conduites face à un autre individu ou face à un système.

- ☞ Désaccord entre deux personnes.
- ☞ Système contraignant.

Les conflits organisationnels : ils se rapportent à des structures ou organisations qui peuvent être placées dans des logiques différentes ; chaque groupe ayant ses propres valeurs, ses propres principes et ses propres règles, susceptibles de remettre en cause celles des autres.

- ☞ Organisation hiérarchique.
- ☞ Relations d'autorité.
- ☞ Insatisfaction qualitative, matérielle.

Les conflits institutionnels : ils se rapportent à la « cité » ... « la paix à l'intérieur des groupes est fondée sur les institutions ayant pour but d'empêcher les conflits de dégénérer en violence ». Le type le plus représentatif c'est la guerre.

- ☞ Homicide organisé et collectif, ..., l'ordre est rompu à tous les niveaux du système.

#### **11-4) Des stratégies efficaces pour réussir vos entretiens de gestion de conflits :**

- ☞ Quand votre interlocuteur attaque ou fait de l'obstruction : ne lui rendez pas la pareille.
- ☞ Quand vous sentez de l'hostilité : ne discutez pas de façon stérile.
- ☞ Quand vous êtes face à une position déraisonnable : n'adoptez pas, même mentalement, une position de rejet.
- ☞ Devant l'intransigeance : ne faites pas pression.
- ☞ Face à l'agression : ne provoquez pas l'escalade.
- ☞ Ne jouez pas le jeu de l'autre.
- ☞ **Au contraire : modifiez le jeu !**
- ☞ N'allez pas dans le camp de l'autre s'il est hostile.
  - ✓ Amenez-le dans votre camp.
- ☞ Considérez l'autre non comme un adversaire mais
  - ✓ Comme un partenaire qui vous donne l'occasion de développer votre créativité et votre savoir-faire pour atteindre ce but ?
- ☞ Centrez votre énergie pour aider votre protagoniste à briser lui-même sa propre résistance.
  - ✓ Comment ?
    - Ne ripostez pas.
    - Ne cédez pas.
    - Ne rompez pas.

- ☞ **Prenez du recul.**



☞ **Repérez la tactique de votre interlocuteur :**

- ✓ Fait-il de l'obstruction ?
- ✓ Est-il en train de vous intimider en vous attaquant ?
- ✓ Adopte-t-il la tactique du trucage en manipulant les données ?
- ✓ Repérez, c'est déjà traiter.

Ne soyez pas systématiquement soupçonneux, soyez simplement vigilant !

☞ **Accordez-vous du temps :**

Vous pouvez vous interrompre et vous taire quelques instants pour prendre le temps de réfléchir.

Comptez jusqu'à dix ou, comme on vous l'a appris dans votre enfance, tournez 7 fois votre langue dans votre bouche avant de parler.

✓ Reformulez :

Cette technique de communication vous permet de faire le point en passant les différents points litigieux en revue

✓ Faites une pause-café :

Vous pouvez demander un arrêt de quelques minutes. Cela vous permettra de ne pas prendre des décisions dangereuses, emporté par le feu de l'action. Ne réagissez pas sous la pression pour le regretter après.

✓ Recentrez-vous sur votre objectif :

Repensez à ce que vous voulez obtenir.

Recadrez par rapport au minimum que vous pouvez accepter.

☞ ***Reconnaissez la valeur du point de vue de votre interlocuteur, chaque fois que cela est possible.***

✓ Cela vous permettra de construire par petites touches, un terrain positif. En agissant de la sorte, vous valorisez votre interlocuteur.

✓ N'oubliez pas : nous avons tous besoin de reconnaissance.

✓ Construisez au lieu de démolir. Vous en récolterez les fruits par la suite.

☞ **Chaque fois que vous le pouvez : dites OUI et faites dire OUI.**

Le OUI, c'est magique.

☞ **Développez votre écoute et votre sens de l'observation.**

☞ **Construisez tout au long de l'entretien votre crédibilité.**

☞ ***Ne montre pas votre étonnement.***

Certains arguments, prises de position, comportements peuvent vous déstabiliser prenez sur vous : ayez l'air sûr de vous.



☞ *Sachez distinguer la personne de son comportement.*

Vous pouvez ne pas être d'accord avec ce qu'elle dit ou ce qu'elle fait, et cela, vous pouvez le formuler clairement. C'est différent que de dire : « Je ne suis pas d'accord avec VOUS ».

☞ **Soyez attentif au contenu de la négociation : ce qui se dit !**

Soyez aussi attentif au processus : comment les choses disent.

☞ **Au lieu de contrer : recadrer !**

Vous éviterez de jouer du ping-pong, ce qui n'aboutirait qu'à bloquer la situation. Recadrer c'est répondre à une objection en avançant. C'est ainsi que vous modifierez le jeu au lieu de faire le jeu de l'autre.

☞ *Posez les bonnes questions.*

Celles par exemple auxquelles vous aurez déjà pensé lors de votre préparation.

Levi Strauss disait : « Le savant n'est pas celui qui donne les bonnes réponses. C'est celui qui pose les bonnes questions ». Souvenez-vous-en !

☞ *Assurez-vous d'avoir détecté les besoins de votre interlocuteur.*

Cela vous donnera la possibilité d'ouvrir le champ de vos propositions.

Ne faites pas de la négociation sur position. Faites de la négociation constructive et créative.

### **11-5) La colère et ses différents modes d'expression :**

☞ *Contenir :*

✓ Craintes d'un conflit ouvert.

✓ Eviter la personne.

✓ Ne rien dire.

✓ Minimiser le problème.

Pendant ce temps de colère, on ne fait rien d'autre.

Après coup auto-reproches.

Sentiments d'échec « J'aurai dû ... ».

Colère contre soi + le problème se reproduit → rancune, découragement « Quoi je fasse ça ne changera rien ! ».

☞ *Accepter :*

✓ Prendre conscience de la colère éprouvée.

✓ Décider d'exprimer cette colère.

Choisir les mots et le moment opportun pour l'exprimer.

Aller vers la personne et dire.

Soulagement → discussion et recherche d'accord.



☞ **Exploser :**

- ✓ Passer à l'acte.
- ✓ Le pas est franchi de la colère à l'agressivité.

Cris, reproches, insultes, etc.

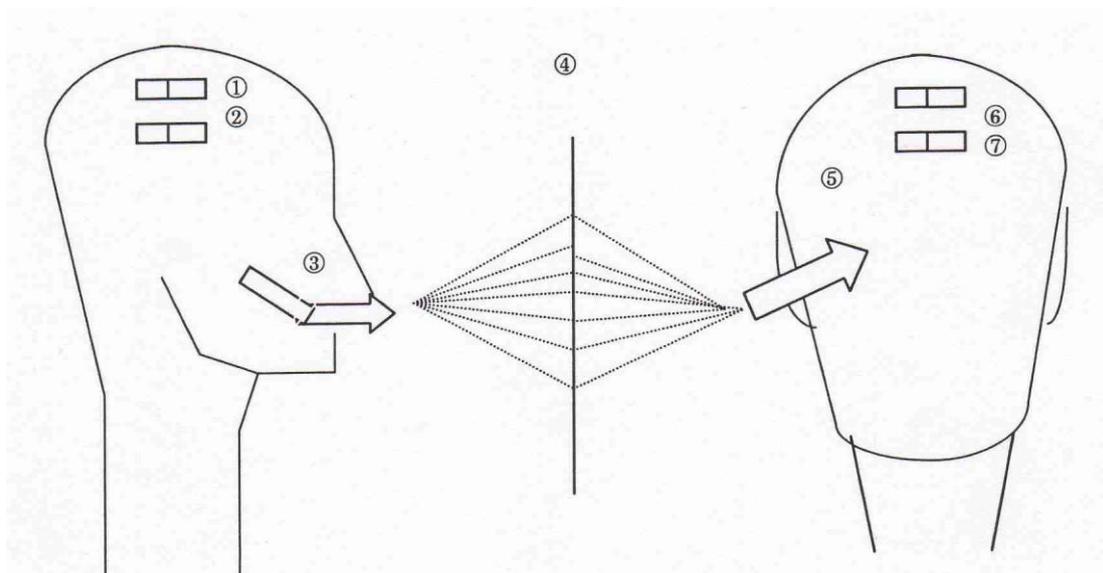
Après coup, regrets, remords « J'y ai été un peu fort ! ».

Colère contre soi + projection contre l'autre « C'est sa faute ! » → rancune.

**11-6) Le cadre de référence (Les barrières de la communication) :**

Entre la conception du message et sa réception, le message peut rencontrer sur son chemin 7 barrières :

- ☞ Au niveau de la conception (cadre de références).
- ☞ Au niveau du codage.
- ☞ Au niveau de la prononciation.
- ☞ Entre l'émission et la réception.
- ☞ Au niveau de l'audition.
- ☞ Au niveau du décodage.
- ☞ Au niveau de l'interprétation (cadre de référence).



Ce schéma montre le rapport inverse entre «communication » et «distance psychologique ». Il présente aussi les points importants sur lesquels doit porter notre effort pour améliorer la communication (réduire la distance psychologique) entre vous et votre interlocuteur ou partenaire.

Mais afin de mieux comprendre la notion de cadre de référence suscitée, nous vous proposons une série de tests amusants ...



### **11-7) Comment mieux communiquer :**

#### **☞ En pratiquant la communication en retour.**

- ✓ Ecouter attentivement.
- ✓ Poser des questions.
- ✓ Répéter, faire répéter, reformuler.

#### ***☞ En s'efforçant « de se mettre à la place de l'autre », c'est-à-dire :***

- ✓ En admettant à priori que l'autre n'a pas forcément le même point de vue que nous.
- ✓ En faisant l'effort d'écouter et de comprendre son point de vue afin de mieux présenter ensuite nos propres idées.
- ✓ En n'oubliant pas que «dialoguer », c'est s'efforcer d'atteindre un but commun.

#### ***☞ En redoublant de précautions en cas de transmission par relais.***

- ✓ Le message à transmettre doit être simple et court.
- ✓ Il est souhaitable de le faire répéter à chaque relais.
- ✓ Pour plus de sécurité, s'astreindre, chaque fois que cela est possible, à des messages écrits.

#### **☞ Les fonctions d'écoute :**

Plusieurs études faites aux Etats-Unis ont montré qu'en règle générale, l'activité professionnelle se décomposait comme suit :

- ✓ Ecrire..... 9%.
- ✓ Lire..... 16%.
- ✓ Parler ..... 30%.
- ✓ Ecouter..... 45%.

Ainsi, près de la moitié de notre temps professionnel se passe à écouter les autres. Ceci est d'autant plus vrai naturellement pour des spécialistes dont une des fonctions principales est d'essayer de comprendre les problèmes financiers de leurs clients.

#### ***☞ Les fonctions d'écoute.***

On ne peut connaître les besoins de quelqu'un qu'en l'écouter s'exprimer. L'écoute est donc un instrument pour RECUEILLIR DE L'INFORMATION SUR L'INTERLOCUTEUR.

On ne peut convaincre sans connaître les besoins de l'interlocuteur. L'écoute est donc L'OUTIL NECESSAIRE (mais pas suffisant) D'UNE CONCLUSION POSITIVE DE LA RELATION COMMERCIALE.

Les informations circulent mieux, la fatigue est moindre, l'entente est meilleure si on APPREND A ECOUTER AU LIEU DE VOULOIR TOUJOURS PARLER.



☞ *Ecouter n'est pas entendre.*

J'entends les cloches qui sonnent midi, mais j'écoute les ratés de ma voiture qui annoncent une panne possible. Entendre est un acte passif, automatique, physiologique tandis qu'Ecouter implique une attention éveillée, active qui pose des questions et suggère des réponses, qui anticipe sur l'action future que l'audition va peut-être déclencher. Entendre ne met pas en jeu que les conduits de l'oreille, Ecouter englobe toute la pensée.

☞ *Or trop souvent on confond l'un et l'autre.*

Une étude a montré que, si au milieu d'un cours, le professeur s'arrête brusquement pour tester si les élèves écoutaient ce qu'il était entrain de dire, jusqu'à 9 ans, 90% écoutaient, jusqu'à 12 ans, 80%, jusqu'à 14 ans, 44%, jusqu'à 17 ans, 28% seulement.

En grandissant, l'élève au lieu de progresser, régresse. Ceci est dû au fait que le jeune enfant a une aptitude toute neuve à s'intéresser à ce qui se passe au dehors de lui ; cette faculté s'émoûssera progressivement jusqu'à l'adulte qui, trop sollicité par le monde extérieur, se défend en se refermant sur lui-même.

***MAIS CETTE REGRESSION N'EST PAS IRREVERSIBLE, ON PEUT REAPPRENDRE A ECOUTER, ON PEUT TRAVAILLER CETTE APTITUDE.***

☞ **La reformulation :**

Types de reformulation dont les effets sont différents.

☞ *La reformulation écho.*

Reprendre les derniers mots de son interlocuteur en quelques mots.

**BUT :**

- ✓ Inciter à développer ce qui vient d'être dit.
- ✓ Obtenir plus de précisions.
- ✓ Vérifier et montrer que l'on a bien compris.

Souligner de préférence ce qu'il y a de nouveau.

☞ *La reformulation synthèse.*

Reprendre de manière synthétique les propos de l'interlocuteur pour faire un résumé.

**BUT :**

- ✓ Faire le point conjointement.
- ✓ Clarifier la discussion aussi bien pour l'interviewé que pour l'interviewer.

Provoquer un nouveau point de départ de l'entretien.

Exemple : « Si je vous ai bien compris ... », « A ce moment de notre entretien, nous avons évoqué les aspects suivants ... ».

L'interlocuteur peut alors reprendre un point, le développer ou repartir sur un aspect non évoqué.



☞ **Reformulation « interprétation ».**

Déduire une suite logique des propos qui n'a pas été exprimée.

Exemple : « Vous me dites que vous voulez réduire votre activité et vous êtes bien conscient que votre chiffre d'affaires va baisser et donc vos profits seront en diminution. ».

Induire une cause qui n'a pas été exprimée d'après les propos.

**BUT :**

- ✓ Vérifier le bien fondé d'une hypothèse.
- ✓ Aider à clarifier les propos de l'interviewé.

Exemple : « Vous me dites que vous voulez réduire votre activité et maintenir les avantages acquis par vos employés ... ».

☞ **L'approbation.**

Utilisation de formules d'acquiescement (oui, d'accord, entendu ...) ou de manifestations non verbales (hochement de tête ...).

L'approbation permet de monter à l'interlocuteur l'attention que l'on porte à ses propos tout en acceptant son cadre de référence.

☞ **Le questionnement :**

- ✓ Questions ouvertes : « Que pensez vous de l'organisation des horaires ? ».
- ✓ Questions fermées : « Etes-vous d'accord avec le nouvel aménagement des horaires ? ».
- ✓ Questions inductives « Ne pensez-vous pas que le nouvel horaire doit être aménagé ? ».

La méthode dite « de l'entonnoir ».

☞ **L'empathie :**

Il ne s'agit pas d'une technique mais d'une disposition de l'être.

- ✓ Cette attitude qui respecte l'Autre et son expression, se manifeste par une reformulation précise des sentiments exprimés en faisant l'effort sincère de « se placer à l'intérieur de l'Autre ».
- ✓ Votre interlocuteur voit ainsi sa personnalité respectée, ses sentiments non déformés. Cette confiance et ce respect l'encouragent à se confier davantage.
- ✓ Cette attitude permet également d'introduire un peu plus d'authenticité dans les relations interpersonnelles.
- ✓ L'attitude empathique nécessite d'abord de la part de celui qui souhaite « l'acquérir », un travail personnel sur lui-même. En effet, nous avons tous tendance à introduire des éléments inconscients et subjectifs lors de notre perception des Autres. Nous sommes très rarement neutres et empathiques.



### **11-8) La communication non-verbale :**

*On ne peut pas ne pas communiquer. Chaque comportement, chaque attitude est en soi une communication.*

Les postures, les gestes, le regard, la voix sont des indicateurs sur la façon de percevoir une information pour l'interlocuteur. Il convient de préciser que ces indicateurs auront des significations différentes en fonction de la personnalité de l'interlocuteur et de son passé socioculturel.

#### **☞ Les codes non verbaux :**

##### *☞ Les codes de bienvenue.*

- ✓ Le sourire.
- ✓ Le visage ouvert.
- ✓ L'attitude du corps.
- ✓ La disponibilité à l'écoute.
- ✓ La poignée de main renseigne sur l'état émotif de la personne.
- ✓ La main sur l'épaule qui apporte un réconfort, et qui permet de rassurer et protéger.
- ✓ Inviter par un geste à s'installer, entrer, s'asseoir.

##### *☞ Les gestes de respect.*

Plusieurs des gestes conventionnels accomplis en public constituent des marques de respects des positions sociales que l'on occupe. En fait, il existe toutes sortes de signaux corporels qui dénotent une certaine forme d'acceptation ou de refus de la position qu'occupe l'interlocuteur vis-à-vis de nous.

- ✓ Diminuer symboliquement la taille d'une personne en l'invitant à s'asseoir ou en se levant.
- ✓ Exécuter un geste de paix pour calmer un agresseur potentiel.
- ✓ Attitudes de soumission : épaules basses, dos voûté, regard fuyant.
- ✓ Attitudes de domination : tête haute, torse bombé, jambes bien ancrées et bras croisés, etc.

#### **☞ Les activités de substitution :**

Quand on se sent intimidé face à un événement ou dans une situation particulière, on cherche instinctivement une fuite. Si la fuite est impossible ou si on ne la désire pas, on adopte spontanément des gestes et des tics qui expriment notre malaise dans un langage demi-conscient. Ce sont les activités de substitution.

##### *☞ Quelques activités de substitution.*

- ✓ Les yeux peuvent traduire une gêne ou un embarras : le regard fuyant.
- ✓ Les spasmes musculaires qui expriment un profond malaise.
- ✓ L'agitation des doigts, symptôme d'un agacement.
- ✓ Ouvrir et fermer les lunettes.



Ce type d'activité, gribouiller une feuille, par exemple, permet souvent à son auteur d'encourager ou de soutenir son attention. Selon le contexte dans lequel s'insèrent ces activités, elles risquent aussi d'être interprétées comme ennui ou indifférence pour le vis-à-vis.

### ☞ Les postures :

Les postures qui traduisent l'équilibre du corps sont également des indicateurs sur nos attitudes fondamentales pour notre interlocuteur.

✓ L'attitude d'ouverture se traduit par une posture souple, détendue, avec la tête légèrement inclinée sur le côté.

✓ L'attitude montrant la méfiance s'exprime par une contraction du corps, la tête dans les épaules, le corps ramassé afin de protéger ses points faibles.

✓ L'attitude de charme exprimée par la tête inclinée sur le côté.

Un exemple de posture : l'enfant qui se blottit près du cou de sa mère.

### ☞ Les gestes :

Les gestes peuvent être ouverts ou fermés :

✓ Les mains ouvertes traduisent une ouverture vers l'interlocuteur, la volonté de communiquer avec lui.

✓ Les bras croisés, mes jambes serrées, position de repli sur soi-même exprime le besoin d'autoprotection.

Généralement, la personne s'ouvre pour parler, peut se fermer pour écouter (ou réfléchir).

La fréquence des gestes est également intéressante à noter.

En fonction de leur rareté ou de leur nombre, ils peuvent exprimer une certaine timidité, un système de censure, son aisance ou au contraire un besoin de se rassurer, de vaincre ses angoisses.

Si les gestes sont précis, fermes, souples, harmonieux, ils indiquent la manière de penser et ce que l'on souhaite communiquer à l'autre.

### ☞ La symétrie et la complémentarité de la communication :

On peut définir une communication symétrique comme une manière de communiquer avec un interlocuteur sur un mode identique.

Exemple : deux interlocuteurs sont éloignés du bureau.

Une communication est complémentaire lorsque le mode est inversé.

Exemple : un interlocuteur est avancé sur le bureau, l'autre est écarté du bureau.



### ☞ L'occupation de l'espace et des distances :

La nature de la relation et la qualité de celle-ci est en rapport avec la distance séparant les deux interlocuteurs. Lorsqu'on accueille une personne, il est naturel de lui donner des indicateurs qui lui permettent de se repérer dans l'espace de celui qui reçoit. De même, il est naturel de se protéger contre l'intrusion d'un « étranger » dans son espace personnel en délimitant son « territoire » avec des objets qui vous appartiennent indiscutablement aux yeux des « autres ». On va ainsi plus ou moins marquer son espace intime en plaçant autour de soi des objets : dossiers, objets personnels ... La stratégie utilisée, informe l'accueilli sur le degré d'ouverture et le type de réaction que l'accueillant souhaite établir.

#### *☞ Les distances.*

On dénombre 3 distances de communication :

- ✓ La distance publique (à partir de 3 m) qui ne permet pas l'échange individuel.
- ✓ La distance sociale (1.50 à 1 m) qui caractérise souvent les rapports professionnels. Elle permet en effet d'échanger avec un partenaire sans pour autant atteindre son espace ou sa bulle intime.
- ✓ La distance intime (1.25 m à 0 cm) est utilisée lorsque l'on souhaite une relation intime et personnelle. En entretien, cette distance est quelquefois performante pour améliorer la communication avec l'interlocuteur, il est toutefois nécessaire que l'interlocuteur soit prêt à passer d'une distance sociale à une distance intime. Dans le cas contraire, celui-ci ressentira immédiatement un malaise et risque de se renfermer.

### ☞ Le regard - la voix :

Le regard : fixe, fuyant, baissé, intéressé ..., comme la voix : son intensité, sa tonalité, le rythme et l'évolution, apportent beaucoup d'informations sur l'état émotif de l'interlocuteur.

On peut ainsi percevoir :

- ✓ La confiance et la conviction par l'intensité du regard ou de la voix.
- ✓ La tristesse ou la fatigue par un regard terne et un rythme de voix lent, monotone et un ton grave, une intensité plus faible.
- ✓ La gaieté ou la colère par un regard « brillant » et une voix montant vers l'aigu. Dans la colère, le ton est plus tranchant, saccadé, heurté.



**11-9) Schéma de l'entretien en cas de conflit :**

<u>PHASES</u>	<u>ATTITUDES</u>
<u>Accueil</u>	
- Valorisation	courtoisie
<u>Présentation du problème</u>	
- Les faits, présenté comme nous posant un problème	Attitude neutre Calme, précision
<u>Phase réceptive</u>	
- Silence	Intérêt, disponibilité
- Ecoute active	Empathie
- Reformulation constructive	
<u>Responsabilisation</u>	
- Amener le collaborateur à proposer sa solution au problème	Questionnement
<u>Conclusion/Incitation/Concrétisation</u>	
- Résumer	Attitude incitative
- Reformuler et inciter à agir	



**11-10) Connaissez-vous et développez votre personnalité :**

**☞ Les 4 familles :**

**Expansif**

Relations  
Motivant  
Créatif  
Chaleureux  
Recherche un public  
Temps élastique  
Tourné vers le présent  
A du mal à vérifier  
Autres importants  
Emotivité exprimée  
Affirmation forte  
Métiers du commerce

**Réceptif**

Relations  
Discret/tolérant  
Confiance  
Evite les conflits  
Déteste l'agressivité  
Chaleureux  
Conseiller  
Temps disponible  
Autres indispensables  
Difficulté à initier  
Emotivité exprimée  
Sécurité  
Affirmation faible  
Métiers d'aide et de conseil

**Décideur**

Faits/résultats  
Dynamisme  
Efficacité  
Rapidité/risque  
Autonomie  
Temps précieux  
Tourné vers le futur  
Contrôle bien  
Autres secondaires  
Emotivité contrôlée  
Affirmation forte  
Management

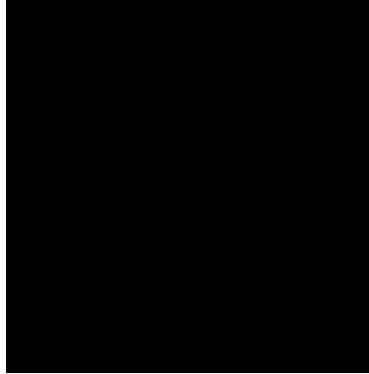
**Analyste**

Faits/chiffres  
Méthodique  
Précision  
Goût du travail  
Tourné vers le passé  
Analyse  
Cause/conséquence  
Temps très long  
Autres secondaires  
Difficulté à décider  
Emotivité contrôlée  
Sécurité  
Affirmation faible  
Métiers de chiffres



☞ **Description de style :**

☞ **L'expansif.**



Une personne expansive est perçue comme agressive et encourageante et émotionnelle. C'est une personne sympathique qui se sent à l'aise à prendre l'initiative sociale et qui prends le temps de parler de tout et de rien amicalement avant d'entreprendre la tâche qui lui revient.

Cette personne s'aide des sentiments pour prendre des décisions , elle est émotive et prête à échanger rêves et pensées intimes.

Voici quelques adjectifs servant à décrire une personne expansive :

- ✓ Emotive, plaisante et bavarde, influencée par les gens, elle aime avoir un auditoire et elle recherche les applaudissements ou la reconnaissance en guise de récompense à l'accomplissement.
- ✓ Avide de réalisations, aimant le risque, elle est compétitive et courageuse.
- ✓ Futuriste, créatrice et inspirante.

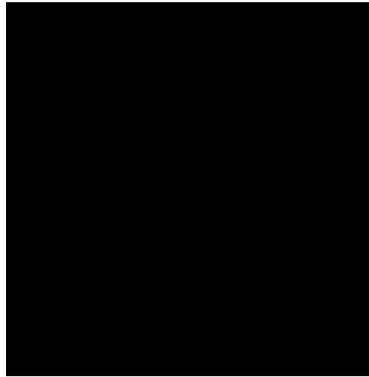
Plusieurs de ces tendances de la personne expansive sont considérées par les autres comme des forces parce que :

- ✓ Son émotivité et son amabilité créent de la motivation et de l'encouragement chez les autres.
- ✓ Elle permet aux gens de bien se sentir avec elle et avec eux-mêmes.
- ✓ Elle est une bougie d'allumage naturelle, offrant gentillesse et bonne compagnie.
- ✓ Elle montre de l'enthousiasme et n'a pas peur de partager rêves et idées.

Ses actions sont agressives et ambitieuses et orientées vers des résultats.



## ☞ Le décideur.



Une personne du style décideur est perçue comme sérieuse dans ses rapports avec les autres. Agressive, entreprenante et orientée vers des résultats, elle aime bien défier des idées nouvelles, elle réagit rapidement et n'hésite pas à corriger, à modifier et à se confronter avec les autres.

On la dit franche, rapide à agir et énergique.

L'objectif d'une personne de ce genre se réalise mieux quand elle a l'initiative et la responsabilité pleine et entière d'un projet.

Elle adore créer, prendre des risques, s'occuper de problèmes ou travaux qui présentent des défis.

Elle répond bien aux situations dans lesquelles elle peut tracer les plans et les remettre à d'autres pour exécution.

Voici quelques expressions servant à décrire une personne « Décideur » :

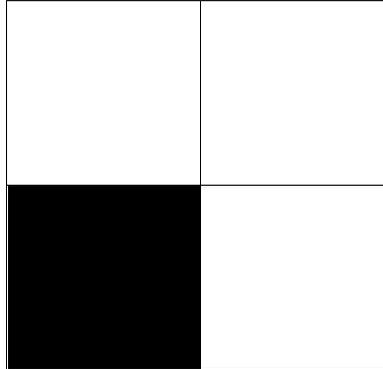
- ✓ Dominante, énergique et résolue.
- ✓ Elle se garde bien de montrer ou d'échanger des émotions ou sentiments.
- ✓ Elle a un désir d'initier, de contrôler et de créer sa propre motivation.
- ✓ Efficace, laborieuse, elle cherche des bons résultats.
- ✓ Elle est directe dans ses rapports avec les autres.

Plusieurs de ces tendances sont considérés comme des forces parce que la personne :

- ✓ Préfère la responsabilité, la commande, le contrôle.
- ✓ Agit rapidement.
- ✓ Aime le défi et préfère essayer de maîtriser les choses difficiles.
- ✓ Fait en sorte que les choses se concrétisent et veut se rendre responsable.
- ✓ Accorde priorité à l'exécution et quand elle s'engage mène le bateau à bon port.



## ☞ Le réceptif.



Une personne réceptive est perçue comme étant calme , sans prétention, elle écoute amicalement, facile d'accès, elle aime le contact personnel et le partage des responsabilités.

L'objectif de la personne réceptive se réalise mieux quand elle établit, au préalable de forts liens personnels.

Elle préfère éviter les risques ou les décisions rapides, quand cela est possible, à moins d'avoir tout le support ou les données de soutien nécessaires.

Le réceptif favorise l'établissement de relations et requiert le support et la réaction des autres avant de prendre une décision.

On le juge coopérant avec les autres.

Voici quelques expressions servant à décrire une personne réceptive :

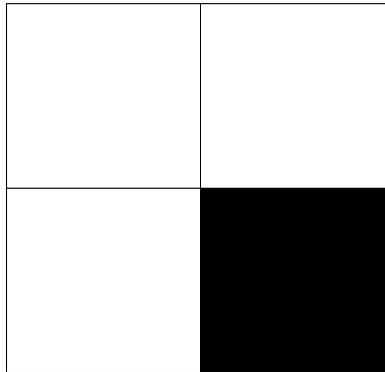
- ✓ Elle accepte les autres et veut à tout prix que tout aille bien.
- ✓ Calme, coopérative et encourageante.
- ✓ Facile à connaître et bon compagnon de travail, préférant minimiser si possible les conflits personnels.

Plusieurs de ces tendances sont considérés comme des forces parce que la personne :

- ✓ Offre avis et conseils, est serviable et se veut l'élément moteur de motivation du travail et des réalisations des autres.
- ✓ Douée d'un sens profond de la loyauté et complètement dédiée à ceux et celles qui l'entourent.
- ✓ Communique un sentiment de confiance.
- ✓ Ses qualités d'entraîneur et de conseiller font partie de son comportement.



☞ **L'analyste.**



Une personne analyste est perçue comme étant réfléchie et logique. Elle écoute bien et semble maximiser l'usage des procédures, Pesant le pour et le contre tout en demeurant ferme dans son intention. C'est une personne disciplinée qui semble laisser les autres prendre l'initiative sociale. Demeurant indépendante et sans aucune agression. Les personnes analystes sont considérées comme peu émotives, sérieuses et persistantes dans leurs relations avec les autres. Le but d'une personne analyste se réalise davantage quand le risque a été éliminé dès le départ et que les données de l'objectif et son aspect pratique sont claires. L'analyste préfère une réalisation assurée à des promesses de succès extraordinaires.

Voici quelques expressions servant à décrire une personne analyste :

- ✓ Spécialiste du technique, elle recherche la structure, la certitude et l'évidence avant de prendre une décision.
- ✓ Posée et sans prétention, elle montre peu d'émotion en transigeant avec les autres.
- ✓ Prenant peu d'initiative sociale avec les autres, elle demeure sur ses gardes jusqu'à ce qu'un rapport sérieux ait pris racine.
- ✓ Intéressée à découvrir et à résoudre les problèmes.

Plusieurs de ces tendances sont considérés comme des forces parce que la personne :

- ✓ Attaque les problèmes en se basant sur les faits et la logique.
- ✓ Accepte les idées nouvelles seulement après en avoir étudiés les possibilités pratiques.
- ✓ Sait exploiter les idées et procédés existants avant d'en adopter d'autres.

Essaie de prendre la décision la plus minutieuse et la plus conservatrice.



☞ **Modification de style pour les expansifs.**

<b>A FAIRE</b>	<b>A EVITER</b>
Planifier l'interaction qui supporte leurs rêves et intentions.	De légiférer et voiler.
Réserver du temps pour relaxer et socialiser.	D'être brusque, froid ou peu loquace.
Parler des gens et de leurs buts, des opinions qui les stimulent.	S'attarder aux faits, options et abstractions.
Eviter les détails, les mettre par écrit et les rattacher à des modes d'action.	De perdre votre temps à être impersonnel et orientée à la tâche.
Leur demander leurs idées et opinions sur les gens.	De rêver avec eux, vous perdriez votre temps.
Fournir les idées qui mènent à l'action.	De badiner ou de s'en tenir à l'agenda.
Réservez assez de temps pour être stimulant, bon vivant et rapide.	De leur faire de remontrances.
Fournir des témoignages des personnes qu'ils considèrent comme importantes ou proéminentes.	Ne pas se montrer dogmatique.
Offrir des stimulants spéciaux, immédiats superflus, pour consolider leur goût du risque.	



☞ **Modification de style pour les décideurs.**

<b>A FAIRE</b>	<b>A EVITER</b>
Etre net, précis, concis et direct.	Bavarder ou leur faire perdre du temps.
S'en tenir aux affaires.	Essayer d'engager des relations personnelles.
Etre prêt à faire une présentation ordonnée des objectifs, des conditions requises, documents à l'appui.	D'oublier, d'égarer, de se montrer désorganisé ou désordonné, les embrouiller ou détourner leur esprit du sujet.
Présenter les faits avec logique. Organiser la présentation avec logique et compétence.	De laisser des échappatoires et des questions obscures.( si vous voulez ne pas vous faire cingler).
Poser des questions spécifiques, de préférence « quoi ? ».	De poser des questions inutiles ou pour la forme.
Offrir des alternatives, des options pour qu'ils puissent prendre leur propre décision.	Se présenter avec une décision préconçue et en prendre à leur place.
Fournir des faits et des chiffres sur les chances de succès et sur les options.	De faire des conjectures extravagantes, donner des garanties ou des assurances que vous risquez de ne pouvoir tenir.
Si vous êtes en désaccord critiquez les faits , jamais l'individu.	En cas de désaccord : éviter de faire une critique personnelle.
Stimuler et persuader en mentionnant les objectifs et les résultats.	D'essayer de convaincre par des moyens « personnels ».
Soutenir, maintenir.	De diriger, de commander.
Après avoir discuté des affaires prendre congé aimablement.	De se lancer dans une péroraison à l'issue de la séance.



☞ **Modification de style pour les réceptifs.**

<b>A FAIRE</b>	<b>A EVITER</b>
« Briser la glace » au tout début, grâce à un commentaire si bref soit-il.	De se lancer à fond dans l'agenda ou les affaires.
Leur montrer un sincère intérêt humain, des points communs de références, être franc et ouvert.	S'en tenir seulement aux affaires mais ne pas tomber dans l'excès contraire qui serait d'être trop personnel.
Patiemment, découvrir leurs buts personnels et les aider à les réaliser, écouter et être sympathique.	De les forcer à réagir rapidement à vos objectifs. Dire « voilà comment je vois les choses ».
Présenter votre cas calmement sans l'ombre d'une menace.	De les dominer; les menacer par une position de pouvoir.
Comment ? ... poser ce genre de questions pour obtenir des réponses.	De discuter de faits ou de chiffres.
Si vous êtes en désaccord, attention aux sentiments blessés, aux opinions personnelles froissées.	De les manipuler ou les brusquer pensant qu'ils ne réagiront pas.
Au début, être attentif aux zones possibles de désaccord et d'insatisfaction.	D'être condescendant ou les abaisser en utilisant la subtilité ou l'injure.
Prendre une allure détendue, informelle.	D'être abrupte et rapide.
Définir clairement et préalablement par écrit les contributions individuelles.	D'être vague ou d'offrir des options ou des probabilités.
Fournir des garanties que leur décision minimisera les risques.	Ne pas leur offrir de garanties ou d'assurances qui vous seraient impossible à tenir.
Offrir des assurances personnelles, spécifiques, claires avec le maximum de garanties.	De décider pour eux ou ils perdront l'initiative, de les laisser sans soutien ni appui.



☞ **Modification de style pour les analystes.**

<b>A FAIRE</b>	<b>A EVITER</b>
Préparer votre cas d'absence.	D'être désorganisé ou désordonné.
Approchez-les d'une façon directe en vous tenant aux affaires.	D'être frivole, indifférent, irrégulier et bruyant.
Supporter leurs principes ; utiliser une approche prudente, bâtir votre crédibilité en dressant la liste des pour et des contre pour chacune de vos suggestions.	De presser le processus de la décision.
Présenter des faits et tenir vos promesses.	D'être vague au sujet de vos responsabilités respectives, manquer d'assurer la continuité.
Prendre votre temps mais montrer de la persistance.	De traîner.
Etablir un échéancier de mise en oeuvre, étape par étape en les assurant qu'il n'y aura pas de mauvaises surprises.	Oublier la chance et la bonne fortune, elles ne règlent rien.
Poursuivre si vous êtes d'accord.	D'offrir de stimulants spéciaux.
Faire une présentation ordonné de votre position, si vous êtes d'accord.	De menacer, cajoler, enjôler, câliner, pleurnicher.
Fournir une preuve solide, tangible, pratique.	D'utiliser l'opinion des autres en tant qu'évidence.
Leur donner le temps de vérifier l'honnêteté de vos actions, être précis et réaliste.	Ne pas utiliser les commentaires des autres ou de sources douteuses, ne pas faire les choses à moitié.
Minimiser les risques en fournissant des garanties valables pour une période déterminée.	D'utiliser des artifices ou des manoeuvres rapides.
Leur donner le temps d'être minutieux si c'est approprié.	De trop pousser ou d'être irréaliste dans vos échéanciers.



## **12) La conduite du changement :**

La conduite de changement permet la modification de caractères par l'apprentissage.

### **12-1) Typologie et enjeux :**

#### **12-1-1) Typologie :**

##### **☞ En économie d'entreprise :**

La conduite de changement vise à maîtriser le processus de transformation de l'entreprise dans un contexte de changement, qu'il soit désiré ou non.

##### **☞ En sociologie :**

La conduite de changement vise à maîtriser le processus de transformation identitaire d'un individu ou d'un groupe d'individus dans un contexte de changement, qu'il soit désiré ou non.

#### **12-1-2) Enjeux :**

##### **☞ Enjeux économique :**

La conduite de changement permet à l'entreprise de :

- ✓ motiver les équipes
- ✓ améliorer la capitalisation de l'expérience
- ✓ réaliser une homogénéisation en cas de suivi de nombreux projets
- ✓ ...

##### **☞ Enjeux sociologique :**

Le concept de *changement* se fonde sur l'idée qu'il existerait un état idéal, meilleur que celui dans lequel on se trouve actuellement, qu'il faut s'efforcer d'atteindre par des modifications importantes de structures et de comportements. En réalité, si l'on observe notre environnement, on s'aperçoit que tout est changement en permanence : la nature, le vivant, les objets, l'organisation sociale et politique, les représentations mentales, les cultures, ...

### **12-2) Caractéristiques principales communes :**

#### **12-2-1) Caractéristiques spécifiques au domaine abordé :**

##### **12-2-1-1) Le changement en économie d'entreprise :**

###### **12-2-1-1-1) Ce qui permet d'améliorer le suivi du changement :**

- ✓ La proximité (partager une même vision, ...)
- ✓ La reconnaissance et les incitations
- ✓ Les formations
- ✓ Le contrôle des processus
- ✓ La présence d'une tierce personne de soutien



- ✓ Un moyen de diffusion de l'information simple et le retour d'information
- ✓ L'homogénéisation de l'accès à l'information
- ✓ Faire la preuve qu'une personne peut réussir alors les autres aussi
- ✓ Un leader d'opinion doit être disponible pour le suivi du changement
- ✓ Un sponsor (supérieur hiérarchique) indique clairement l'importance des changements
- ✓ Les symboles et signaux
- ✓ ...

#### **12-2-1-1-2) Ce qu'il faut éviter :**

- ✓ Eviter les situations de jure et parti
- ✓ Ne pas tenir compte des enjeux et risques individuels
- ✓ Communiquer que sur l'objectif
- ✓ ...

#### **12-2-1-2) Le changement en sociologie :**

##### **12-2-1-2-1) Conséquences du changement :**

Lorsqu'un changement est imposé, il provoque chez les personnes des états de deuil des situations antérieures. L'étape de déni se manifeste par des résistances au changement. Plus les changements sont sous contraintes, plus les personnes peuvent avoir des attitudes et comportements allant de la rébellion (étape de colère) ou de la soumission (étape de démotivation pouvant se teinter de dépression). La conquête que nous avons à faire est une conquête mentale : passer du concept de « changement » à celui « d'évolution permanente », passer de la vaine et fébrile recherche d'un modèle idéal à la patiente construction d'un devenir réalisé.

#### **12-2) L'accompagnement du changement :**

##### **12-2-1) L'accompagnateur du changement (exemple d'un projet informatique) :**

L'accompagnateur du changement contribue à toutes les actions d'un projet informatique qui facilitent l'adoption et la maîtrise par les utilisateurs d'un nouveau logiciel.

*L'accompagnateur du changement* est un chef de projet ou un assistant à maîtrise d'ouvrage qui organise les actions de :

- ✓ communication sur le projet informatique, sur son évolution
- ✓ formation sur le logiciel concerné
- ✓ documentation du logiciel
- ✓ formation *métier*
- ✓ organisation et modification des processus, procédures et modes opératoires.

Dans ce cadre, il contribue aux actions de qualité dans l'entreprise.



### **12-2-2) Communication sur le projet (exemple d'un projet informatique) :**

Avant ou après le déploiement du logiciel dans l'entreprise, le personnel a besoin de connaître :

- ✓ les objectifs du projet
- ✓ les conséquences du projet sur leur pratique professionnelle
- ✓ le planning et l'avancement du projet

Le personnel est informé au moyen d'outils de communication tels que plaquettes, CD-ROM, séminaires.

Parfois, le projet a un impact pour les fournisseurs, les partenaires ou les clients de l'entreprise ; une communication dédiée peut alors être mise en place pour ces acteurs spécifiques.

### **12-2-3) Formation des utilisateurs (exemple d'un projet informatique) :**

La formation des utilisateurs constitue le cœur de la démarche d'accompagnement des utilisateurs.

Il convient alors de suivre plusieurs étapes :

- ✓ identifier (et dénombrer) les différentes populations à former, par métiers
- ✓ identifier le contenu (par population), les modules de formation
- ✓ définir le (ou les) support(s) retenu(s) pour la formation : sessions présentielles, didacticiel ou tutoriel, e-learning, ...
- ✓ désigner les formateurs
- ✓ élaborer les modules de formation avec leurs supports de cours
- ✓ planifier les sessions de formation (dans le cas de formation présentielle)
- ✓ allouer les ressources nécessaires au déroulement de la formation (salles, équipements, etc.)
- ✓ évaluer chaque module (avec une population-test)
- ✓ dispenser la formation à l'ensemble des populations
- ✓ évaluer la réussite de la formation (bilan).

Cet aspect de l'accompagnement du changement est de la responsabilité du formateur

Après la formation, il est possible de mettre en place :

- ✓ une cellule d'assistance (de type hotline, helpdesk, ...)
- ✓ un monitorat ou un tutorat des personnes formées.

### **12-2-4) Documentation du logiciel (exemple d'un projet informatique) :**

Cet aspect de l'accompagnement du changement est de la responsabilité du rédacteur de documentation ou « rédacteur technique ».



**12-2-5) Formation métier (exemple d'un projet informatique) :**

Dans certains projets, de nouvelles options d'organisation sont prises et le déploiement du logiciel dans l'entreprise modifie radicalement le métier de certaines personnes : il est alors nécessaire d'adapter et compléter leur formation métier.

**12-3) La matrice et les stratégies du changement :**

