

# ***Thème 1: Connaissance de soi et des autres***

***Volume horaire : 6heures***

## ***Contenu du Programme***

### **1) *ELEMENTS DE LA PERSONNALITE.***

*Aperçus :*

Les conduites humaines sont le produit du tissu culturel et social. Elles dépendent, en leur fond, du legs psychique de ceux qui nous ont fait naître et être. Ainsi la personnalité se manifeste au sujet à travers l'image qu'il a de lui-même (représentation de soi), à travers ses émotions, ses fantasmes (dimension inconsciente), et sa vie imaginaire (dimension consciente). Elle se manifeste aux autres par les comportements, les expressions somatiques et par les productions langagières, de lui-même. La personnalité regroupe tout un ensemble d'attributs qui se rattachent à une identité : ce que je dis, ce que je lis, ce que j'écoute, ce que j'aime.

*Définition :*

Ensemble des comportements adoptés par un individu particulier dans différentes situations. Le concept peut revêtir différents sens. Il peut désigner le pouvoir qu'a un homme de se connaître et de s'affirmer comme un sujet un et permanent de sa propre vie. Ce pouvoir ne peut être entièrement acquis qu'à partir du moment où le sujet devient capable de comprendre qu'il est le seul à pouvoir éprouver et connaître sa propre conscience vécue, et où il peut ainsi comprendre distinctement la différence entre le sens du pronom « je », et celui des pronoms « tu » ou « il ». En un sens plus large, la personnalité désigne toute individualité humaine considérée dans sa totalité, c'est-à-dire considérée à la fois dans sa totalité à un moment donnée et dans les rapports étroits qu'elle soutient avec la portion déjà écoulee de l'histoire qui est la sienne, c'est-à-dire avec l'ensemble des façons d'être successives qui ont été tour à tour les siennes à chacun des moments déjà vécus par elle de son histoire. Le mot enfin peut avoir un sens restreint : il peut désigner un homme qui a pour caractère d'avoir développé à la fois son aptitude à vouloir par lui-même et son aptitude à discerner et à apprécier par lui-même ce qui a une valeur :

D'une façon générale sur le plan relationnel le P.A.P.C. doit tenir compte des éléments suivants :

- Créer la motivation par son implication personnelle.
- Favoriser les échanges et les consensus.
- Donner confiance, encourager.
- Clarifier et dénouer les conflits émergents.

**C'est un Etat d'Eprit**



**Qui génère une culture**



**Ensemble de valeurs**



**D'Images symboliques**



**D'Habitudes et de normes**



**Qui influencent de façon évidente le fonctionnement**

**L'image de Soi**

En un mot, notre vision du monde n'est pas le monde, elle n'est qu'une **représentation interne** et **subjective** de celui-ci

En effet, nous n'avons pas d'accès direct à la réalité, simplement une perception de celle-ci, laquelle est dépendante de notre **sensorialité** et **sensibilité** propres puis des multiples **influences culturelles**.

Les problèmes surgissent lorsqu'il existe de réels décalages, un manque d'adéquation entre notre **image** de nous-mêmes et notre **sensibilité** et **nature véritable**

**Une image de soi dévalorisante finit, à terme par susciter un malaise.**

Trois processus qui influencent notre perception du monde

- La généralisation.
- La sélection
- La distorsion

La généralisation est le processus qui consiste à étendre ce qui a été appris dans une situation spécifique à une catégorie entière de situations.

La sélection est le processus qui nous permet de filtrer le stimulus interne et externe que nous recevons, c'est-à-dire d'en choisir certains et d'en laisser d'autres de côté. Cette faculté nous évite d'être submergés par la masse des informations qui stimule nos sens en permanence.

Au niveau du langage, c'est le processus de sélection qui nous permet de passer de la structure profonde du langage « l'expérience sensorielle » à sa forme simplifiée, la structure de surface « les mots ».

La distorsion est le processus grâce auquel nous pouvons modifier nos perceptions ou représentations. Ce processus est présent dans toute démarche créative.

### **La construction de l'image de soi et ses conséquences.**



**EXPERIENCES**



**INTEGRATION**

**Processus de programmation**



**IMAGE DE SOI**



**VISION DU MONDE**



**ATTITUDES/ COMPORTEMENTS**

## Thème 2 : Styles de Communication

Volume Horaire : 6 heures

### Objectifs Pédagogiques :

Sensibiliser les apprenants à l'importance de la communication et acquérir des stratégies de communication.

### Contenu du Programme

### Test de communication

*Cet exercice d'auto - évaluation comprend une série de 21 situations précises. Imaginez-vous comme acteur dans chacune d'elles et ne choisissez ensuite qu'une seule réponse, celle qui représente le mieux ce que vous feriez ou diriez dans cette situation.*

*Choisissez bien la seule réponse qui se rapproche le plus de ce que vous feriez ou diriez dans chaque situation, ET NON ce que vous pensez devoir faire ou dire. Pour chaque question, cochez l'espace devant la lettre de la colonne de droite qui correspond à la réponse de votre choix.*

**1. Vous êtes en train de lire dans la bibliothèque. Vos deux voisins bavardent et gênent votre concentration.**

<input type="checkbox"/>	N	Vous toussiez et vous les regardez de travers, mais vous ne dites rien.
<input type="checkbox"/>	S	Vous changez de place.
<input type="checkbox"/>	T	Vous leur demandez d'être un peu moins bruyants.
<input type="checkbox"/>	D	La voix haute, vous leur dites de se taire.
<input type="checkbox"/>	M	Vous reconnaissez qu'ils s'amusez et vous essayez de vous concentrer malgré ce bruit.

**2. Un ami vous demande d'accepter un cadeau dont vous ne voulez pas.**

<input type="checkbox"/>	S	Vous acceptez le cadeau, mais vous vous sentez un peu mal à l'aise.
<input type="checkbox"/>	N	Vous acceptez le cadeau, mais vous lui faites savoir que cela ne vous fait pas vraiment plaisir.
<input type="checkbox"/>	M	Vous acceptez le cadeau pour ne pas embarrasser votre ami.

<input type="checkbox"/>	T	Vous remerciez votre ami, mais vous lui expliquez que vous ne pouvez pas accepter ce cadeau.
<input type="checkbox"/>	D	Vous refusez le cadeau.

**3. On vous demande de prononcer une allocution devant une association de parents et d'enseignants sur un sujet qui ne vous intéresse pas.**

<input type="checkbox"/>	T	Vous refusez, mais vous offrez de traiter un autre sujet.
<input type="checkbox"/>	M	Vous vous familiarisez avec le sujet afin de remplir votre obligation, puisqu'il s'agit d'un privilège qu'on vous a conféré.
<input type="checkbox"/>	S	Vous acceptez à contrecœur.
<input type="checkbox"/>	N	Vous acceptez de la faire, même si vous vous arrangez probablement plus tard pour ne pas la présenter.
<input type="checkbox"/>	D	Vous répondez que vous n'avez pas le temps de prononcer d'allocutions à .....

**4. Une collègue assise près de vous au bureau mâche bruyamment de la gomme toute la journée, tous les jours. Cette habitude vous agace.**

<input type="checkbox"/>	M	Vous n'y prêtez pas attention puisque le fait de mâcher de la gomme soulage la tension.
<input type="checkbox"/>	D	Vous lui dites d'arrêter.
<input type="checkbox"/>	T	Vous lui demandez poliment de faire moins de bruit.
<input type="checkbox"/>	N	Vous la taquinez au sujet de sa rumination constante.
<input type="checkbox"/>	S	Vous changez de bureau.

**5. Vous attendez au comptoir d'un restaurant et vous remarquez que plusieurs clients qui sont arrivés après vous sont déjà servis.**

<input type="checkbox"/>	D	Vous exigez d'être servi sur-le-champ.
<input type="checkbox"/>	N	Vous regardez la serveuse de travers en espérant qu'elle comprendra.
<input type="checkbox"/>	S	Vous ne faites rien.
<input type="checkbox"/>	M	Vous essayez de prendre patience pour ne pas nuire au serveur.
<input type="checkbox"/>	T	Vous faites remarquer que vous attendez depuis plus longtemps que les clients déjà servis et que vous aimeriez qu'on prenne rapidement votre commande.

**6. Vous êtes pressé et vous attendez depuis cinq minutes dans la file d'attente à la caisse de l'épicerie. Une personne que vous connaissez peu vous demande si elle peut passer avant vous.**

<input type="checkbox"/>	T	Vous refusez et vous lui faites remarquer que vous êtes pressé
<input type="checkbox"/>	S	Vous lui cédez votre place à contrecœur.
<input type="checkbox"/>	M	Vous la laissez passer devant vous afin de ne pas l'embarrasser.
<input type="checkbox"/>	N	Vous faites une remarque sur les gens qui passent avant leur tour.
<input type="checkbox"/>	D	Vous insistez pour qu'elle prenne son tour comme tout le monde.

**7. On vous demande de prendre des décisions contraires aux règlements.**

<input type="checkbox"/>	T	Vous refusez et vous lui faites remarquer que c'est contraire à vos principes
<input type="checkbox"/>	S	Vous acceptez à contrecœur.
<input type="checkbox"/>	N	Vous faites la remarque que cela n'est pas réglementaire
<input type="checkbox"/>	D	Vous refusez d'adhère.
<input type="checkbox"/>	M	Vous laissez passer cette fois ci.

**8. Un collègue avec qui vous êtes en bons termes vous demande de l'aider dans une situation critique. Vous estimez avoir déjà fait votre part.**

<input type="checkbox"/>	T	Vous rappelez à cet ami ce que vous avez fait et vous lui dites que, d'après vous, cela suffit.
<input type="checkbox"/>	M	Vous l'aidez encore plus puisque tout le monde devrait aider autant que possible en cas de crise.
<input type="checkbox"/>	S	Vous offrez votre aide à contrecœur.
<input type="checkbox"/>	N	Vous acceptez d'aider encore, mais vous limitez vos efforts.
<input type="checkbox"/>	D	Vous dites à votre ami que vous en avez déjà assez fait.

**9. Votre patron vous donne la cote "satisfaisant", mais vous estimez que votre travail se situe bien au-dessus de la moyenne.**

<input type="checkbox"/>	S	Vous ne faites rien, mais vous estimez qu'on est injuste envers vous.
<input type="checkbox"/>	D	Vous lui faites remarquer que son évaluation n'est pas juste.
<input type="checkbox"/>	N	Vous exprimez vos doléances à vos collègues.
<input type="checkbox"/>	T	Vous demandez à votre patron de vous expliquer pourquoi il vous a donné une cote faible et, si vous estimez encore qu'il a tort, vous essayez de convaincre que vous méritez une meilleure cote.
<input type="checkbox"/>	M	Vous acceptez la cote et vous essayez d'améliorer sa façon de vous percevoir.

**10. Il y a un mois, un ami vous a emprunté une petite somme et il ne vous a pas remboursé.**

<input type="checkbox"/>	N	Vous lui dites que vous avez besoin d'argent.
<input type="checkbox"/>	T	Vous lui rappelez sa dette et vous lui demandez de vous rembourser.
<input type="checkbox"/>	M	Vous ne dites rien pour ne pas embarrasser votre ami.
<input type="checkbox"/>	D	Vous dites à votre ami qu'il fait preuve d'irresponsabilité en ne remboursant pas ses dettes.
<input type="checkbox"/>	S	Vous ne dites rien en espérant que votre ami finira par se rappeler sa dette.

**11. Vous présidez un comité qui doit terminer un projet dans une semaine. Tous les membres de votre comité ont travaillé dur sauf un qui n'a rien fait de ce qui lui était demandé.**

<input type="checkbox"/>	S	Vous répartissez le travail de cette personne entre les autres membres du comité.
<input type="checkbox"/>	D	Vous confrontez l'intéressé et le renvoyez du comité.
<input type="checkbox"/>	M	Vous faites vous-même la plus grande partie de son travail.
<input type="checkbox"/>	T	Vous lui faites remarquer qu'il ne fait pas sa part et vous lui demandez de faire son travail.
<input type="checkbox"/>	N	Vous vous plaignez de son comportement auprès des autres membres du comité.

**12. L'un de vos invités écrase ses cigarettes dans les tasses à café de votre plus beau service de porcelaine bien qu'il ait un cendrier à sa portée.**

<input type="checkbox"/>	S	Vous n'y prêtez pas attention.
<input type="checkbox"/>	D	Vous faites remarquer que c'est un manque d'égard que de ne pas utiliser cendrier.
<input type="checkbox"/>	M	Vous ne lui dites rien puisque vous pouvez laver les tasses par la suite.
<input type="checkbox"/>	T	Vous rapprochez le cendrier en disant : "Voudriez-vous utiliser cet objet?"
<input type="checkbox"/>	N	Vous lui dites en plaisantant qu'une tasse en porcelaine n'est pas un cendrie

**13. Un ami vous invite à une soirée. Or, vous ne désirez pas y aller.**

<input type="checkbox"/>	M	Vous acceptez son invitation pour ne pas le vexer.
<input type="checkbox"/>	N	Vous prétendez que vous n'êtes pas libre.
<input type="checkbox"/>	T	Vous lui dites que vous aimeriez mieux ne pas assister à la soirée.
<input type="checkbox"/>	S	Vous acceptez l'invitation à contrecoeur.
<input type="checkbox"/>	D	Vous dites à votre ami que vous n'acceptez plus ce genre d'invitations.

**14. Vous êtes contrarié(e) parce qu'un ami a, sans faire attention, a renversé le contenu de son verre sur vous et abîmé ainsi un vêtement coûteux.**

<input type="checkbox"/>	D	Vous reprochez à votre ami son manque d'attention.
<input type="checkbox"/>	M	Vous cachez votre mécontentement pour ne pas embarrasser votre ami.
<input type="checkbox"/>	S	Vous ne dites rien, même si vous êtes contrarié.
<input type="checkbox"/>	N	Vous dites à cette personne à quel point vous êtes contrarié parce que vo vêtement favori est abîmé.
<input type="checkbox"/>	T	Vous manifestez votre irritation parce qu'il a abîmé un vêtement coûteux.

**15. Un bon ami a l'habitude de vous interrompre et semble ne pas vous écouter. Cela vous fâche.**

<input type="checkbox"/>	T	Vous lui faites remarquer qu'il ne vous prête pas attention ces derniers temps et vous lui dites que cela vous fâche.
<input type="checkbox"/>	S	Vous vous plaignez de ces interruptions, mais vous ne montrez pas vraiment votre colère.
<input type="checkbox"/>	M	Vous ne faites pas de remarque parce que vous ne voulez pas le froisser.
<input type="checkbox"/>	D	Vous lui dites qu'il apprendrait davantage s'il écoutait mieux.
<input type="checkbox"/>	N	Vous lui faites remarquer en plaisantant qu'il doit lui être difficile de faire la conversation à lui tout seul.

**16: Vous êtes contrarié parce qu'un fonctionnaire a été impoli envers vous, sans raison, dans l'accomplissement de ses fonctions.**

<input type="checkbox"/>	M	Vous ne dites rien, malgré votre vexation, parce que vous vous rendez compte que sa tâche est difficile.
<input type="checkbox"/>	D	Vous dites au fonctionnaire que son impolitesse est déplacée.
<input type="checkbox"/>	T	Vous lui dites que son impolitesse vous froisse.
<input type="checkbox"/>	N	Vous lui dites qu'il vous met mal à l'aise et que vous ne méritez pas ce traitement...
<input type="checkbox"/>	S	Vous ne dites rien.

**17: Vous-même et les membres de votre famille essayez de passer une soirée tranquille à la maison. Cependant, vos voisins font jouer leur stéréo à plein volume.**

<input type="checkbox"/>	T	Vous leur téléphonez pour leur demander de baisser le son.
<input type="checkbox"/>	M	Vous essayez de ne pas prêter attention au bruit, car ils ont bien le droit de se distraire.
<input type="checkbox"/>	D	Vous frappez à leur porte pour leur dire qu'ils n'ont aucun égard envers les autres.
<input type="checkbox"/>	N	Vous augmentez le volume de votre téléviseur ou de votre stéréo.
<input type="checkbox"/>	S	Vous vous mettez du coton dans les oreilles.

**18: Vous assistez à une conférence en compagnie d'un ami et le conférencier avance quelque chose qui, d'après vous, est complètement faux. Vous êtes en possession des renseignements qui vous permettraient de le confondre.**

<input type="checkbox"/>	N	Vous ne dites rien au conférencier, mais vous faites remarquer à haute voix à votre ami que ce qu'il dit est faux.
<input type="checkbox"/>	T	Vous avancez votre opinion au cours de la période consacrée aux questions.
<input type="checkbox"/>	D	Vous faites remarquer immédiatement que ce qu'il a dit est faux.
<input type="checkbox"/>	S	Vous ne dites rien au conférencier ou à votre ami.
<input type="checkbox"/>	M	Vous vous rendez compte qu'il a tort, mais vous n'en tenez pas compte puisqu'il doit avoir de bonnes raisons pour parler ainsi.

**19: Votre conjoint vous dit que vous devriez suivre un régime. Vous êtes vexé.**

<input type="checkbox"/>	D	Vous dites à votre conjoint qu'il manque de tact.
<input type="checkbox"/>	M	Vous êtes froissé, mais vous ne dites rien puisque son intention était bonne.
<input type="checkbox"/>	N	Vous passez des remarques sur quelque chose que votre conjoint pourrait aussi améliorer.
<input type="checkbox"/>	T	Vous lui dites que sa remarque vous blesse.
<input type="checkbox"/>	S	Vous écoutez sans répondre.

**20: Votre voisin, qui préside une vente de charité, vous demande de l'aider à ramasser les articles à vendre. Or, vous êtes très occupé.**

<input type="checkbox"/>	N	Vous lui dites que vous allez y penser.
<input type="checkbox"/>	M	Vous ramassez les articles puisque c'est pour une bonne cause.
<input type="checkbox"/>	S	Vous réaménagez vos activités pour avoir le temps de faire le tour du voisinage en voiture pour ramasser les articles.
<input type="checkbox"/>	T	Vous expliquez que vous êtes très occupé et vous refusez la demande avec tact.
<input type="checkbox"/>	D	Vous lui dites qu'il devrait bien se garder de vous le demander.

**21: Vous êtes engagé dans un projet avec un ami et devez préparer un rapport. Au cours de sa préparation, votre ami suggère que vous fassiez la plus grande partie du travail parce qu'il n'est pas bon dans ce genre de chose.**

<input type="checkbox"/>	T	Vous insistez pour qu'il fasse sa part.
<input type="checkbox"/>	N	Vous lui faites remarquer en plaisantant qu'il esquivé ses responsabilités.
<input type="checkbox"/>	M	Vous acceptez de faire la plus grande partie du travail parce que vous prenez vraiment plaisir; vous aimeriez également aider votre ami.
<input type="checkbox"/>	S	Vous acceptez de faire la plus grande partie du travail vous-même.
<input type="checkbox"/>	D	Vous dites à votre ami qu'il fait preuve d'irresponsabilité en ne faisant pas part.

Pour établir votre résultat, comptez combien de fois vous avez coché chacune des lettres de la colonne de gauche. Inscrivez le résultat ci-dessous, puis reportez-vous à la section qui suit pour obtenir une interprétation de votre résultat.

Le sens des lettres T, M, N, D, S, figure ci-après; il est suivi d'une interprétation des résultats pour chaque comportement

**T** - Affirmation de soi                      **D** - Agressivité directe                      **N** - Agressivité indirecte

**S** – Passivité                                      **M** - Complaisance

***(T) - Affirmation de soi :***

6 T ou moins vous placent dans la tranche inférieure de 15% de toutes les personnes testées.

10 T : vous êtes dans la moyenne

De 7 à 17 : vous êtes dans la moyenne des personnes qui s'affirment et manifestent ainsi un bon équilibre.

15 et plus : vous avez tendance à vous affirmer davantage que 85% de la population.

Plus vous comptez de T, mieux vous vous portez. Autrement dit, vous pensez à vous de façon réaliste, vous avez tendance à prendre une décision compte tenu de vos propres besoins, sans attaquer ou blesser les autres personnes concernées

***(M) - Complaisance :***

3 M vous situent dans la moyenne et cela est considéré comme normal.

8 M ou plus : vous avez tendance à être trop complaisant envers les autres.

Un grand nombre de M signifie que vous avez tendance à faire des choses qui vous déplaisent pour être poli et ceci pourrait aller à l'encontre du but recherché et entraîner des maladies psychosomatiques.

***N) - Agressivité indirecte :***

4 N est le résultat le plus élevé atteint par la moyenne des personnes testées.

8 N ou plus : vous êtes enclin à manifester votre colère de façon détournée.

L'agressivité indirecte n'est pas une attitude satisfaisante; en effet, en obtenant ce que vous voulez, vous attaquez quelqu'un d'autre sans le montrer. Pour ce faire, on peut utiliser le sarcasme, la taquinerie, le ridicule, prendre un air renfrogné, faire traîner les choses, faire la moue ou se tenir à l'écart. C'est particulièrement préjudiciable aux enfants chez lesquels l'agressivité indirecte peut entraîner des sentiments de culpabilité, de confusion et d'insuffisance.

***(D) - Agressivité directe :***

2 D représentent un résultat moyen, même si l'on obtient un résultat élevé pour l'affirmation de soi.

3 D et plus : vous avez tendance à satisfaire vos besoins et vos désirs personnels aux dépens des autres. Bien que vous puissiez atteindre vos objectifs, les autres personnes en cause peuvent être froissées, se mettre sur la défensive ou se sentir humiliées.

Le facteur D est le plus difficile à mesurer parce que les gens qui font preuve d'agressivité directe ont tendance à nier ou à déguiser ce trait en eux-mêmes.

***S - Passivité :***

10 S ou plus : vous avez tendance à être trop passif et vous le reconnaissez.

Il est vrai que certaines personnes trop passives essaieront de falsifier leurs réponses, ce qui entraîne un nombre de M anormalement élevé (complaisance) et un moins grand nombre de S. La personne passive souhaite par dessus tout éviter les tensions ou les conflits, car elle renonce fréquemment à satisfaire ses propres besoins et se plie aux besoins et aux désirs des autres. Étant donné que les gens passifs font passer à l'arrière-plan leurs propres besoins, ils peuvent avoir très peu d'amour-propre. Ils peuvent également en arriver à se laisser exploiter par les autres.

**GARDER À L'ESPRIT QU'UN COMPORTEMENT ASSURÉ, C'EST :**

***L’AFFIRMATION DE SOI QUI PERMET DE DÉFENDRE SES PROPRES DROITS FONDAMENTAUX SANS VIOLER LES DROITS ESSENTIELS D'AUTRUI À L'ORIGINALITÉ.***

***DÉFENDRE VOS DROITS ET EXPRIMER CE QUE VOUS VOULEZ, CE QUE VOUS CROYEZ ET SENTEZ DE FAÇON DIRECTE, HONNÊTE ET SPONTANÉE TOUT EN RESPECTANT LES DROITS DES AUTRES.***

De ce qui a précédé, il ressort que quatre styles de **communication** prédominent dans les relations entre les personnes, notamment dans le cadre professionnel. Ces quatre Styles sont :

**Le rationnel ou analytique**

**L'affectif ou aimable**

**L'actif**

**Le conceptuel**

Il est clair que chaque type de **communication** marque le mode de travail, de management, etc. Nous allons voir le portrait typique de chaque modèle, à quoi les reconnaître dans la vie professionnelle, et comment communiquer avec eux ou avec elles.

Ces modes de communications ne rendent pas les personnes plus ou moins sympathiques, cultivées, généreuses ou honnêtes ; il s'agit juste de la façon dont elles communiquent. De même, si d'un pays à l'autre, d'une culture à l'autre, les attitudes fondamentales diffèrent, il n'en reste pas moins qu'un rationnel méditerranéen, sera plus expansif que son homologue de l'Europe du Nord. Le fait qu'un Américain vous appelle par votre prénom au bout de 2 minutes n'en fait pas automatiquement un affectif, parce que c'est la culture générale.

### ***Le Rationnel***

Le rationnel est typiquement une personne qui aime se référer à des données quantifiées, à une logique. Ces points vont conditionner son comportement à la fois dans son travail personnel, son organisation et bien sûr **sa communication** ; qu'il écoute ou qu'il s'exprime, ce sera la structure de son discours et de sa mémorisation.

C'est à ce comportement qu'on peut le reconnaître. **Son bureau** est assez rangé, les objets sont alignés, et les outils rationnels (ordinateur, machine à calculer, agenda, etc.) sont en évidence et accessibles. La décoration est sobre, régulière et ... efficace. Lorsque **vous parlez avec lui**, il va attendre des faits quantifiés (le mot « beaucoup » n'a pas grand sens pour lui), des phrases courtes « go to the point », pas d'exubérance, bref sa vision de l'efficacité. **La communication** écrite est du même **style**. Il s'attachera plus à analyser le passé, qu'à se projeter dans l'avenir ; s'il le fait ce sera conservateur et relativement peu créatif.

**En réunion**, il s'attend à ce que chacun respecte l'ordre du jour, qu'il y ait un compte-rendu des décisions, et que l'horaire soit respecté.

**Dans la vie professionnelle**, les **rationnels** occupent souvent des fonctions comptables, administratives, financières, parfois dans la production. Il n'aime pas être surpris, ce qui provoquera un stress important, et le fera changer de mode de **communication**.

### ***L'Affectif***

Comme le nom l'indique, l'affectif privilégie l'affectivité dans ses rapports avec les autres. C'est-à-dire qu'il va **évaluer votre relation en fonction de l'affection** qu'il va sentir se développer et des émotions qu'il ressent quant à vous, votre projet, etc. L'affectif est généralement assez ouvert pour s'ouvrir aux autres styles de **communication**, ce qui fait qu'il excelle dans la vente où le contact est essentiel. Il porte aux autres un intérêt véritable et s'efforce de le lui faire comprendre par exemple en lui posant des questions personnelles, en s'intéressant à sa famille. Il a besoin de visualiser le cadre de la relation, ou simplement de la « réchauffer » pour bien nouer le dialogue. De même, il vous parlera spontanément de lui, ou prendra des exemples personnels. Selon les cultures, l'affectif aura plus ou moins tendance à « **toucher** » **l'épaule, le bras** de son interlocuteur, pour avoir un contact plus étroit, mais il le fera plus que les autres modèles de **communication**. **Son bureau** parle pour lui ; il y a bien sûr sa famille, parfois ses amis, des images du passé, des diplômes, bref ce qui a marqué sa vie et ce qui constitue ses points de repère.

**En réunion**, c'est malheureusement celui qui sera souvent le plus rapide à faire une digression, mais aussi le plus efficace à trouver les terrains d'entente pour résorber les conflits. Ce sont souvent des vendeurs, mais ensuite, ils évoluent dans la hiérarchie, et puisque la vente mène à tout, nous les retrouvons dans pratiquement toutes les fonctions de management, sauf peut-être en finance, et en industrie.

***L'affectif est en principe toujours disponible*** (son emploi du temps est donc surchargé), mais il ne faut pas le brusquer car il n'aurait pas le temps d'établir sa relation... Il lui faut donc du temps pour commencer, et pour conclure. Entre deux, les choses peuvent aller vite car il vous fera confiance, tant que vous resterez sur le mode affectif. Si vous ne respectez pas son mode de ***communication***, il se méfiera, deviendra stressé, et changera de mode de ***communication*** !

### ***L'Actif :***

C'est clair, il bouge et fait beaucoup bouger. Les questions se succèdent sans qu'il ait vraiment le temps d'en écouter les réponses ; en fait ce sont plutôt des directives que des questions, parce que, si vous êtes devant lui, c'est que vous faites déjà partie de ses projets ou que cela ne va pas tarder. Sa perception de la vie se résume aux actions qu'il conduit, ou auxquelles il participe. Son emploi du temps est chargé, souvent fractionné, et laisse peu de temps à la réflexion. C'est également l'image qu'il donne. Ce qui frappe, c'est l'énergie dont il fait preuve. Ne lui demandez pas de vous laisser le temps de la réflexion ; il ne le comprendrait pas, et n'en a pas le temps ; au contraire entrez dans le jeu et dans l'action. C'est à ce prix qu'il communiquera avec vous et gardera un bon souvenir de votre « conversation »...

***La principale limite*** de l'actif est qu'il doit avoir la compétence de base pour être efficace, sinon sa quête d'action se réalise en pure perte, car il ne connaît pas le territoire sur lequel il dépense son énergie.

***Son bureau*** vous éclairera, si tant est qu'il en ait un ! En effet, le bureau typique de l'actif est encombré, sans ordre apparent, mais il s'y retrouve, ou du moins il en donne l'impression. Certains actifs ont franchi la limite et n'ont plus de bureau personnel, ils se posent à proximité de leur secrétaire, ainsi qu'à côté de leurs collaborateurs. Pour eux ce qui compte c'est de piloter et de construire. C'est ainsi qu'ils mesurent leurs résultats, et éventuellement les vôtres. Ils travaillent dans les couloirs, dans la rue, au restaurant, partout où c'est le moment...

***En réunion***, l'actif ne respectera pas l'ordre du jour (sauf si c'est le sien...), mais sera le premier à s'impatienter et à se plaindre de l'absence de résultat. Pour cadrer un sujet, il suffit de lui donner la parole, mais de la lui retirer à temps avant que tout le monde ait fui. Les actifs sont souvent ***dans la production***, ou à la direction générale, jouant le rôle d'un homme-orchestre. L'entreprise est fortement axée sur les résultats. Il n'aime pas perdre son temps, et son aspect opportuniste cache une certaine fidélité. Il n'agit pas sur un coup de tête, et sa confiance se mérite. En fait il est constamment sur le qui-vive et, dans sa tête, les dossiers sont prêts. Pour travailler avec lui il faut préparer ses cartouches et savoir les utiliser à bonne cadence. Il vaut mieux ajourner une réunion que de laisser des temps morts s'installer.

### ***Le Conceptuel :***

Son esprit s'intéresse d'abord aux conséquences des actes et des décisions à prendre pour les analyser et décider à court terme. Il est également l'intuitif. Pour mener à bien son approche des choses et des gens, ***il a besoin de temps***, et son rythme de travail est relativement plus lent que celui de ses collègues. En fait quand il approfondit un sujet, il va de plus en plus vite, car il capitalise sur ses analyses. C'est un des principaux indicateurs pour l'identifier. Quand vous échangez avec lui, vous remarquerez qu'il va spontanément prendre du recul, et éventuellement vous proposer une approche plus globale, et plus long terme. Cette démarche peut sembler pesante, mais elle est très puissante.

***Son bureau***, s'il n'est pas nécessairement zen, est serein, calme. L'ordre n'y règne pas en maître, mais suffisamment pour pouvoir travailler. Il aime vous accueillir, et partager avec vous ses visions. La décoration est assez facilement ...conceptuelle, ou composée d'objets de qualité, si possibles authentiques. C'est peut-être un fumeur de pipe.

**En réunion**, il ne s'intéressera qu'à un ou deux points de l'ordre du jour, et encore ! En fait il enrichira la réunion d'éléments clés qui permettront de mieux situer une problématique, ou de réviser une allocation de ressources, etc. Les conceptuels se trouvent dans la recherche, le planning, la stratégie, et donc également à la tête des organisations, qui invariablement intègrent le long terme dans leurs valeurs. Il n'aime pas être confronté à une accumulation de détails et de décisions à court terme. C'est le meilleur moyen de le stresser et de le faire changer de mode de **communication**, mais souvent en pure perte, puisque, dès le calme revenu, il va prendre le temps de revoir ses décisions par rapport au long terme. Éviter par exemple de l'associer étroitement à une cellule de crise où il n'aurait pas sa place, mais lui soumettre les décisions pour prendre du recul.

### ***Et Maintenant?***

Cette question (à dominante « actif »), chacun doit se la poser, mais la démarche à suivre par chacun commence de la même façon : Commencer par vous connaître le mieux possible, en rythme normal et sous stress ; vous connaîtrez déjà comment vous communiquez et l'impact que cela peut avoir sur vos interlocuteurs. Entraînez-vous à identifier le plus vite possible le **style de communication** de votre entourage, pris individuellement, puis en groupe, puis de votre entreprise. Personne par personne, essayer de travailler votre **communication** pour vous adapter à son **style** ; vous n'allez pas vous transformer en *caméléon*, mais allez acquérir de la souplesse. Commencez ensuite à montrer de l'empathie pour chacun, en le sensibilisant à son **style de communication**. A ce stade vous avez tellement changé qu'il ne serait pas inutile de reprendre rapidement la première étape. Un dernier point, ces modes de **communication** sont des dominantes, et il est rare qu'une personne ne communique que sur un seul mode. Le mode « stressé » est sous-jacent, et dans certaines conditions, d'autres attitudes peuvent se révéler.

## **CARACTÉRISTIQUES DES STYLES**

### ***1.1. Le style analytique***

Le style analytique combine un faible degré de dominance et peu de réactivité affective. Dans ses interactions, l'individu au style analytique communique selon un mode systématique, logique, non émotif, et déteste le saut du coq-à-l'âne. Les échanges d'opinions, de perceptions ou de sentiments lui paraissent des pertes de temps. La patience et la prudence rythment le déroulement de toutes ses interactions. Ces individus sont généralement perçus comme des personnes sérieuses, pertinentes, objectives et dignes de confiance, mais aussi froides, distantes et impersonnelles.

### ***1.2 Le style aimable (affectif)***

Le style aimable combine un haut degré de réactivité **affective** et peu de **dominance**. Dans ses interactions l'individu au style aimable communique selon un mode spontané, chaleureux, sensible, emphatique et perspicace. Sa grande préoccupation pour l'harmonie dans l'interaction l'amène à **éviter les conflits**. Les individus au style aimable sont généralement perçus par les autres comme des personnes compréhensives, de bonne volonté, souples, capables de considération pour autrui mais aussi influençables, ayant peu d'assurance et parfois hésitantes.

L'individu au style aimable utilise volontiers des expressions telles que : " finalement, on dit la même chose ", " peut-être que ", " pour ma part, je suis porté à penser que... ". Ses thèmes favoris sont les besoins et les motivations, l'esprit d'équipe et le travail d'équipe, les sentiments et les croyances, les valeurs et le développement personnel, les émotions et les relations interpersonnelles.

### 1.3 Le style actif (directif)

Le style directif combine un haut degré de **dominance** et peu de réactivité affective. Dans ses interactions, l'individu de style directif communique selon un **mode pragmatique**, centré sur l'action et les résultats avec détermination et assurance. Les discussions abstraites sont considérées comme des pertes de temps. Il donne l'impression de savoir ce qu'il veut et de connaître le meilleur chemin pour atteindre son objectif. Les individus de ce style sont généralement perçus comme des personnes pratiques, efficaces, énergiques, rapides et décidées mais aussi impatientes, dures et autoritaires.

### 1.4. Le style expressif

Le style expressif combine un **haut degré de dominance** ainsi qu'un haut degré de réactivité **affective**. Dans ses interactions, l'individu au style expressif communique selon un mode imaginaire, enthousiaste, parfois provocant et difficile à suivre. Dans un groupe, sa présence passe rarement inaperçue. Il se laisse imprégner par l'ambiance, prend plaisir à l'interaction et s'implique avec ses opinions et ses émotions. Les individus de ce style sont généralement perçus comme des personnes stimulantes, ouvertes, créatives mais aussi indisciplinées, égocentriques et impulsives.

### **La communication : quelques éléments théoriques**

La **communication** (souvent abrégée en **com.**) est l'action, le fait de communiquer, d'établir une *relation* avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un, l'ensemble des moyens et *techniques* permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène et l'action pour quelqu'un, une entreprise d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique.

Elle concerne aussi bien l'homme (communication interpersonnelle, groupale...) que l'animal (communication intra- ou inter- espèces) ou la machine (télécommunications, nouvelles technologies...), ainsi que leurs hybrides : homme - animal; hommes- technologies...

C'est en fait, une science partagée par plusieurs disciplines qui ne répond pas à une définition unique. Et si tout le monde s'accorde pour la définir comme un **processus**, les points de vue divergent lorsqu'il s'agit de qualifier ce processus.

- Un premier courant de pensée, regroupé derrière les "Sciences de l'information et de la communication", propose une approche de la communication centrée sur la transmission d'informations. Il s'intéresse aussi bien à l'interaction homme - machine qu'au processus psychique de la transmission de connaissances (avec l'appui des sciences cognitives).
- Un second courant, porté par la psychosociologie, s'intéresse essentiellement à la communication interpersonnelle (duelle, triadique ou groupale). La communication est alors considérée comme un système complexe qui prend en compte tout ce qui se passe lorsque des individus entrent en interaction et fait intervenir à la fois des processus cognitifs, affectifs et inconscients. Dans cette optique, on considère que les informations transmises sont toujours multiples, que la transmission d'informations n'est qu'une partie du processus de communication et que différents niveaux de sens circulent simultanément.

- Enfin, un troisième courant, issu de la psychanalyse, traite de la communication intra - psychique.

### Communication et transmission d'informations

La "communication" est le processus de *transmission* d'informations. Ce terme provient du *latin* « *communicare* » qui signifie « *mettre en commun* ». La communication peut donc être considérée comme un processus pour la mise en commun d'*informations* et de **connaissances**.

La communication est avant tout un phénomène cognitif. Lorsque des technologies de télécommunication sont employées, la communication doit s'appuyer sur des fonctions complexes (*protocoles normés*, etc.).

Il est important de différencier plusieurs notions lorsqu'on parle de communication :

- **la science de la communication**, cherchant à conceptualiser et rationaliser des processus de transmission entre *êtres*, machines, groupes ou entités. On préférera dans cet article le terme de « Science de la communication » ou plus simplement « La Communication ». La Communication est issue de la réunion et de la mise en commun des connaissances de plusieurs sciences : notamment la linguistique, la télégraphie, *la* téléphonie, la psychologie, *la* sociologie, *la* politique et l'anthropologie. Certains catégorisent cette science comme étant aussi l'étude du mouvement de *l'information*, liée à la théorie de l'information ;
- **un processus de communication** peut être basiquement décrit comme étant le processus de transmission d'un *message* d'un *émetteur* à un ou plusieurs *récepteurs* à travers un *média* subissant des *interférences* sous condition de message de *rétroaction* ou feedback. Cela associe un acte au message et à la médiatisation qui y sont liés. C'est le **contexte** qui donne le sens de *l'échange*. On préférera alors le terme de « processus de communication » ou plus simplement « Une communication ». Nous verrons qu'il existe différents **modèles de représentation** et donc différentes façons d'aborder ce qu'est une communication selon les facteurs que l'on prend en compte ;
- **les voies de communication**, qui représentent les différents moyens de communications et de transport, notamment la *télécommunication*, les voies routières et ferroviaires, les entreprises de communications... Bref tout ce qui est lié à la médiatisation de message, dans un secteur industriel, publicitaire ou technologique. Autrefois théorisées et utilisées par le secteur industriel, le secteur tertiaire (services, publicitaires, ou les ex-*Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication* ou NTIC) se sont de plus approprié ces notions, et leur utilisation.

### **Communication verbale et communication non verbale**

Une communication verbale est faite de signes linguistiques.

Ces signes confèrent un corpus appelé *langue*, ou plus généralement *langage*, mais les linguistes viennent à distinguer *langue* et *langage*.

L'*écriture*, la *langue des signes*, la *voix* sont des *médias*, des moyens de communiquer... L'art de conceptualiser ce message dans un langage afin de minimiser les interférences est appelé la *rhétorique*. *Aristote* et *Cicéron* étaient des théoriciens de *rhétorique*, qui devint l'un des sept *arts libéraux* dans le *haut Moyen Âge*.

Est dite « *non verbale* » une communication basée sur la compréhension implicite de signes non exprimés par un *langage* : l'*art*, la *musique*, la *kinesthésie*, les *couleurs*, voire les *vêtements* ou les *odeurs*. Ces signes, leur assemblage et leur compréhension ou leur interprétation sont dans leur grande majorité dépendants de la culture.

Cette distinction verbale / non verbale n'est pas toujours aisée à faire.

Le mot verbal peut également être compris comme exprimé de vive voix (Petit Larousse). On parlera alors de *communication orale*, par opposition à la communication écrite.

## **Réseau**

On nomme réseau un ensemble d'acteurs, d'*agents économiques*, de nœuds, ou lieux de communication grâce auxquels les *messages* circulent. L'information se concentre et se redistribue ainsi. On parle d'un *réseau*.

### **Réseaux sociaux**

Ce sont les réseaux d'anciens élèves de *grandes écoles*, d'*universités*, d'*associations*, d'*ONG*, de *centres de recherche*, d'organismes publics... Voir dans le cas d'entreprises : *Entreprise étendue*

### **Sur le plan technique**

Des réseaux de transport (*routes*, *canaux*, *chemins de fer*, des réseaux de télécommunications et *informatiques* (*télégraphe*, *téléphonie*, *web*) se sont développés considérablement depuis deux siècles.

### **informelles**

On découvre dans les *années 1960* que la généralisation des ascenseurs automatiques, qui supprimait les garçons d'ascenseur, supprimait un nœud important de communication informelle entre les étages d'une entreprise (car le garçon d'ascenseur connaissait tout le monde et tout le monde lui parlait). Ce rôle a été partiellement remplacé par les *coins café* considérés aujourd'hui comme indispensables dans les bureaux, et lieux d'*échanges* informels souvent importants.

### **Temporalité d'une communication**

Une communication qui peut durer dans le *temps* (le message n'est pas supprimé au moment où il est envoyé) est dite « intemporelle ». Par exemple, un message rédigé dans un livre est intemporel. Cette notion est liée au *contact* entre les entités qui communiquent. Un message éphémère, est lui dit « temporel ». Par exemple, une discussion orale est éphémère, temporelle. La communication est notamment enseignée dans les écoles d'ingénieurs.

### **Localisation**

**Dans l'espace, une communication peut être :**

- localisée (concentrée à un endroit) telle une discussion ;
- alocalisée (disponible de n'importe quel endroit) - par exemple *Internet*, *extranet* ;
- délocalisée (le lieu d'émission est loin du lieu de réception) C'est le cas d'une discussion téléphonique. Cette notion est liée à l'expression du *contact* entre les entités qui communiquent.

## **Code**

Le *code (information)* est un concept souvent mis en avant dans la vision *mécaniste* de la communication. Il est pourtant rarement adéquat, ne s'appliquant bien qu'aux seules situations *hiérarchiques* et autoritaires : *interface homme - machine*, relations homme - animal, etc. Par extension et d'une manière pessimiste, la notion de code est souvent employée pour l'étude des *relations humaines*.

Dans ce cadre simplifié, pour communiquer, l'*émetteur* et le *récepteur* doivent disposer d'un *code* commun.

## **Transmission**

La communication consiste à transmettre un *message* afin d'établir un *contact*. L'établissement du contact comporte certains *risques*, notamment lors de "l'ouverture" et "fermeture" de la communication. Les risques d'*intrusion*, de non réponse, de blocage et d'abandon existent réellement. Ce point fait l'objet de la *confidentialité* en *sécurité de l'information*.

## **Protocole**

On désigne sous ce terme tout ce qui rend la communication possible ou plus aisée sans rapport avec le *contenu* de la communication elle-même.

Attendre une tonalité pour numéroter, demander à l'*interlocuteur* de se répéter, épeler son nom, s'entendre tacitement sur le moment où une communication sera considérée comme terminée font partie des protocoles. La mise en œuvre d'un *protocole* demande la définition de *normes* élaborées.

## **Rétroaction**

Le message de *Rétroaction* (ou *Feedback*, ou encore message de feed-back en anglais), est le message, verbal ou non, renvoyé par réaction par le *récepteur*, à l'*émetteur*. Lorsqu'il existe, on parle de *communication bidirectionnelle*.

Ses *enjeux* sont différenciés de ceux du message dont il est issu. Le feed-back peut servir, suivant les cas, à:

- confirmer la *réception* du message ;
- infirmer la réception du message ;
- demander des précisions ;
- relancer la discussion ;
- terminer la discussion.

La notion de rétroaction (feed-back) est issue des travaux de *Norbert Wiener* sur la cybernétique (*Cybernetics or Control and Communication in the Man and the Machine (1948)* et *Cybernétique et société (1950)*). Elle semble issue de travaux ayant eu lieu aux États-Unis au cours de la seconde guerre mondiale pour convertir l'industrie américaine en industrie de guerre (1941-1942). Elle correspond au saut technologique du passage de la *mécanographie* à l'*informatique*, et à l'apparition des premiers *ordinateurs* basés sur des technologies *électroniques*.

Cette notion a permis aux chercheurs en *sciences humaines* de passer d'une vision linéaire (unidirectionnelle) de la communication, à la conception d'un processus circulaire (bidirectionnelle).

On peut distinguer selon Wiener deux formes de Feed - Back :

- Le Feed-back positif, qui conduit à accentuer un phénomène, avec un effet possible de boule de neige (hausse de la tension entre les communicants. Entre humains il s'agirait d'énerverment entre deux personnes).
- Le Feed-back négatif peut être considéré comme un phénomène de *régulation*, qui en amoindrissant la communication, tend à la maintenir stable et équilibrée. Cette régulation prend plusieurs formes notamment la reformulation ou le questionnement.

Ces deux formes du Feed-back assurent la réception du message. Le troisième cas, dans lequel le Feed-back n'est pas exprimé (néant), crée un frein à la communication: on ne sait même pas si le message a été reçu ou pas.

La boucle de rétroaction a conduit à définir des modèles théoriques et systémiques de *système d'information* (niveaux *opérationnel, organisationnel, décisionnel*).

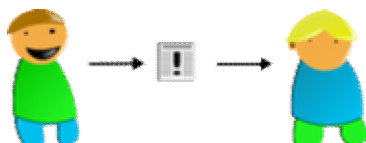
### *Principaux types de communication*

La science de la communication englobe un champ très vaste que l'on peut diviser en plusieurs niveaux. En 1987, *Denis McQuail* fait une proposition pyramidale de ces niveaux :

Chaque niveau englobe ceux qui se situent en dessous de lui Ainsi la communication de masse est le niveau qui au sommet de cette pyramide et concerne donc tous les autres niveaux. Elle se rapporte à plus de personnes dans le temps et l'espace que les autres et traite tous les niveaux inférieurs. D'où selon McQuail, il existe une certaine prédominance de la recherche pour la communication de masse.

Mais il existe, selon d'autres théories, un découpage en trois niveaux de communications fondamentales basées leur *diffusion* :

#### ***Communication interpersonnelle***



Communication du type émetteur - message - receveur

La *communication interpersonnelle* est basée sur l'échange 1 émetteur - 1 receveur.

Entre humains, c'est la base de la vie en *société*. C'est là en général que la compréhension est la meilleure, mais le nombre de *récepteurs* est limité à une seule personne. La *rétroaction* est quasi systématique. Il y a notamment le *téléphone*, la *conversation orale*... Mais la communication n'est pas qu'orale. Elle est aussi non verbale.(voir plus haut).

La communication passe donc aussi par le corps. Ainsi elle sera non verbale ou plutôt non verbalisée. La communication non verbale peut-être para - verbale c'est-à-dire qui accompagne la vocalisation. Ainsi lorsque le locuteur explique qu'il faut aller à droite et qu'il bouge sa main dans cette direction, c'est un cas de communication para verbale. Croiser les bras dans un signe de protection est aussi une communication non verbale. Mais ici ce sera pour dire que : "je me retranche derrière mes idées laissez-moi tranquille". Mimiques et posture font parties de la communication. Des gestes risquent de faire passer un message comme plus fort, plus prononcé que ce que l'on dit. Le ton d'un message est aussi une forme de non - verbal. C'est cette base, le non - verbal, qui définit par exemple ce qu'on appelle le jeu d'un acteur, au *théâtre*.

On dit parfois que la communication est holistique - c'est-à-dire qu'elle fait intervenir le tout de l'homme - pour souligner l'importance de l'environnement, des interférences environnementales dans la communication.

Pour Muchielli, « on ne peut pas ne pas communiquer ». Que l'on se taise ou que l'on parle, tout est communication. Nos gestes, notre posture, nos mimiques, notre façon d'être, notre façon de dire, notre façon de ne pas dire, toutes ces choses « parlent » à notre récepteur. La communication est aussi une forme de manipulation. En effet, nous communiquons souvent pour manipuler, modifier l'environnement ou le comportement d'autrui. Elle n'a été formalisée qu'aux cours des deux derniers siècles.

### ***Communication de masse***

La *Communication de masse* c'est un émetteur (ou un ensemble d'émetteurs liés entre eux) s'adressant à tous les *récepteurs* disponibles. Là, la compréhension est considérée comme la moins bonne, car le bruit est fort, mais les *récepteurs* bien plus nombreux. Elle dispose rarement d'une *rétroaction*, ou alors très lente (on a vu des campagnes jugées agaçantes par des consommateurs, couches pour bébé par exemple, conduire à des *baisses* de ventes du produit vanté).

Ce type de communication a été conceptualisé avec l'apparition des notions d'organisation de masse dont quatre éléments sont la **standardisation, le Fordisme, le taylorisme et la publicité...**

On parle de *médias de masse* ou « Mass Media ». En font partie la *radiocommunication*, la *radiodiffusion* et la *télévision*. L'absence de réponse possible en fait un outil idéal de la *Propagande*, ce que souligna à plusieurs reprises *Georges Bernanos*.

***L'apparition de l'Internet rend la rétroaction possible.***

### ***Communication de groupe***

La *communication de groupe* part de plus d'un émetteur s'adressant à une catégorie d'individus bien définis, par un *message (communication)* ciblé sur leur compréhension et leur *culture* propre.

C'est celle qui est apparue avec les formes modernes de *culture*, souvent axées sur la *culture de masse (société de consommation)*, dont la *publicité* ciblée est la plus récente et la plus manifeste.

Les effets de la communication de groupe se situent entre ceux de la communication interpersonnelle et ceux de la communication de masse.

La communication de groupe est aussi complexe et multiple car elle est liée à la taille du groupe, la fonction du groupe, et la personnalité des *membres* qui le compose.

On peut également intégrer cette notion dans la communication interne à une entité. Les groupes peuvent alors être des catégories de personnels, des individus au sein d'un même service, etc.

On peut aussi intégrer cette notion à une communication externe ciblée vers certains *partenaires* ou *parties prenantes* de l'entité.

### *Les obstacles et freins à la communication*

De nombreuses perturbations, que l'on appelle freins ou bruits, peuvent intervenir dans la transmission d'un message et ont pour conséquence une déformation du message reçu par rapport aux intentions de son auteur ; elles sont sources de retard ou de mécontentement.

#### **1 - les obstacles collectifs à la communication**

- ***Les difficultés d'ordre technique***  
Elles concernent les questions de matériel, (panne du rétroprojecteur, friture sur la ligne...)
- ou de problèmes d'organisation, notamment :
  - Le temps (délai d'une réunion, heure de réunion, durée...)
  - Le lieu (endroit bruyant, exigü...)
  - La préparation (message inadapté au destinataire, informations inutiles ou manquantes)
- ***Les difficultés d'ordre économique***

Communiquer engendre de nombreux coûts (conception du message, envoi du message, utilisation de matériel...)

Les différents coûts obligent parfois à faire des choix (envoi d'un courrier plutôt que le téléphone, affiche plutôt qu'information personnalisée)

#### **2 - les obstacles individuels**

Ils sont liés à l'émetteur ou le récepteur.

- ***Les obstacles d'ordre cognitif*** (liés à une méconnaissance)  
Les personnes ne peuvent se comprendre car,
  - elles n'ont pas le même code
  - ou elles interprètent un message différemment
- ***Les obstacles d'ordre affectif***  
En situation de **communication**, les interlocuteurs ont des sentiments. Les émotions négatives pour une **communication** sont liées à :
  - la personnalité (nervosité, agressivité...)
  - la position sociale (peur du supérieur, irrespect ...)
  - l'idée que l'on se fait de l'autre (antipathie, préjugés...)

## ***Ethique de la communication***

L'éthique s'analyse comme un ensemble de *règles* de conduite. Ainsi visualisée, l'éthique se rapproche de la *morale*, elle-même envisagée comme l'ensemble des règles d'action et des valeurs généralement admises dans la société. Dans cette optique, l'éthique a une tonalité plus philosophique que juridique. L'éthique renvoie donc à des règles dont la violation n'entraîne pas de *sanctions* publiques organisées sur l'individu en proie à sa *propre conscience*.

En revanche, la *déontologie* qui est un concept voisin de l'éthique signifie le "**discours sur ce qu'il faut faire**". Elle désigne aussi l'ensemble des *règles* qui régissent une *profession*, notamment les rapports entre ceux qui l'exercent et leurs clients ou le public. La déontologie qui se visualise en terme de prescription ou d'interdiction regroupe les règles de la morale professionnelle sanctionnées, le cas échéant, par des dispositions législatives et réglementaires, ainsi que par des mesures disciplinaires.

Dans cette perspective, le code déontologique détermine l'ensemble de normes professionnelles ou éthiques, à caractère impératif, de l'administration à l'égard de ses agents d'une part, et celui des agents publics à l'égard des collègues et des clients, usagers de service public d'autre part.

En réalité, la connotation juridique du vocable "déontologie" permet de mieux cerner le profil éthique des Fonctions Publiques africaines qui sont, au demeurant, adossées sur des textes législatifs et réglementaires. Cependant, pour préserver au plan sémantique, l'unité de la communication et rester fidèle aux termes de référence, le vocable éthique sera utilisé chaque fois que d'autres vocables auraient pu être utilisés pour cerner les aspects juridiques et concrets de l'éthique.

Le professionnalisme s'analyse comme une source des connaissances, aptitudes et attitudes qu'un agent public donne à son travail pour contribuer à la réalisation effective et efficace des responsabilités organisationnelles. Il s'agit de la maîtrise et du bon accomplissement de ses fonctions et tâches par l'agent public. Le professionnalisme "se manifeste par le comportement de l'agent au travail et par l'effort constant qu'il fournit pour se perfectionner, approfondir et actualiser ses connaissances, affiner les aptitudes nécessaires à l'accomplissement de ses tâches et améliorer son rendement et sa production" (Charte de la Fonction Publique en Afrique, 2001).

Développer le professionnalisme, c'est donner aux agents publics la possibilité d'acquérir des compétences plus larges en vue d'une plus grande polyvalence et leur permettre d'accéder à plus de responsabilités au service du changement. Plusieurs dimensions caractérisent le professionnalisme. L'on citera entre autres, la passion pour l'excellence, la compétence, la conscience professionnelle, l'expérience du métier, l'efficacité et les qualités personnelles.

Ces clarifications sémantiques permettent à présent de décliner le profil éthique et professionnel des Fonctions Publiques Africaines qui se visualisent à travers un ensemble des règles de normalisation dont il convient de préciser les sources et le contenu.

## ***Thème 3 : Reformulation et Interprétation***

*Volume Horaire : 06 heures*

*Contenu du programme :*

***Plan :***

***I. Reformulation :***

***1. Définitions :***

***2. Conditions d'une bonne reformulation***

***-Règles d'or de l'écoute***

***3. Types de reformulation***

***4. Obstacles à une bonne reformulation***

***5. Exercices d'application***

***-L'effort du citoyen***

***-Langage des jeunes.***

***-Contester le langage, dire Non***

***II. Interprétation :***

***1. Fonctions et langages des mouvements***

***a. Les regards.***

***b. Les gestes.***

***2. Obstacles à une bonne communication :***

***3. Meilleure façon d'éviter l'incommunication.***

***4. Exercices.***

# ***I. Reformulation :***

## ***1. Définitions :***

### ***1<sup>ère</sup> définition :***

Reformuler, ce n'est pas répéter mais réduire avec d'autres mots ce que l'interlocuteur a dit.

La reformulation est un instrument de l'écoute, elle sert à améliorer l'écoute à encourager la parole de chacun, à la mettre en valeur.

Elle sert aussi à vérifier, à rectifier avec nuance, à dédramatiser ce qui a été prononcé.

### ***2<sup>ème</sup> définition :***

C'est aussi garder le contenu de votre interlocuteur mais utiliser d'autres termes, exprimer les idées dans votre propre style. C'est-à-dire rendre plus claires des expressions complexes, obscures, imagées, pour que l'idée soit immédiatement compréhensible.

### ***3<sup>ème</sup> définition :***

C'est une attitude ou une réplique que vous adoptez avec votre interlocuteur pour l'inviter à poursuivre, c'est aussi lui montrer que vous l'écoutez attentivement.

***Donc : Reformuler c'est renvoyer ce que l'on a compris.***

## ***2. Conditions d'une bonne reformulation :***

C'est le savoir faire pour instaurer un meilleur climat de communication. La communication verbale utilise le langage comme code de communication, elle représente le langage de la pensée. On doit maîtriser un savoir en communication qui peut se résumer ainsi :

### **A. savoir écouter :**

Ce qui est dit et le procédé employé par l'émetteur pour le dire.

### **B. Savoir marquer des temps de silence :**

Être à l'écoute c'est aussi savoir se taire pour permettre à l'autre de s'exprimer, savoir faire une pause, penser avant de parler.

### **C. Savoir reformuler :**

C'est faire écho de ce que l'on entend, donner envie à la personne qui parle de continuer, l'inviter à se ré-exprimer différemment, ce n'est pas approuver ou désapprouver.

### **D. Savoir relancer :**

Partir d'un mot ou d'une expression repris dans les derniers prononcés par l'émetteur pour l'inviter à poursuivre.

-Pour toutes ces étapes, on devra disposer de plusieurs techniques. Ceci veut dire que le responsable peut exercer son autorité par la communication.

Ces techniques nous permettent de certifier les propos de l'interlocuteur.

Pour toute situation, on ne s'adresse pas de la même façon aux différents interlocuteurs.

( Personnes et endroits différents)

-Utiliser le langage adéquat (langages et paralangages)

-Repérer les freins à la communication.

-Favoriser la communication.

### ***Pour l'accueil :***

- Faire asseoir l'interlocuteur à sa place (signe d'autorité).
- S'asseoir en face de lui ou dans la position officielle (exercice de l'autorité)

Ce qui veut dire que la conversation sera d'égal à égal.

- C'est le responsable qui doit prendre la parole, puis cède la parole à l'interlocuteur.

(Engager une conversation)

-Savoir s'adapter à ses interlocuteurs oblige à mettre entre parenthèses sa subjectivité personnelle et à repérer leurs préoccupations :

**certains** sont tournés vers l'action, ils réalisent, ils dirigent ; **d'autres** s'intéressent à la personne, ils communiquent ; **d'autres** s'attachent davantage aux idées, ils théorisent.

### ***Pour l'écoute :***

- Se préparer psychologiquement à écouter.
- Prêter l'attention à l'accueil
- Aménager les moments d'écoute et leur durée.
- Accepter et exploiter les silences.

### ***Règles d'or de l'écoute :***

- Prendre du temps pour bien enregistrer et penser à ce qui est dit.
- Ecouter avant de juger ou d'intervenir.
- Identifier les points importants, les arguments des discours de l'autre.
- Eviter d'être distrait, accaparé par des sentiments qui perturbent l'écoute.
- Laisser les idées neuves, et différentes nous attendre.
- Anticiper sur ce qui peut venir et faire mentalement des comparaisons, des points de repère, des récapitulations.
  - Rester attentif au ton, aux gestes, aux mimiques, à tout ce qui révèle les sentiments.
  - Eviter les apriori (jugements de valeur) concernant votre interlocuteur, ce sont autant de filtres ou de parasites pour votre écoute.
  - Soyez ouvert et compréhensif.
  - Bien répéter ce qui a été compris du message devant la personne qui l'a émis.
  - Questionner avec attention.
  - Ecoutez les messages en entier..

## ***3. Types de reformulation :***

Il existe trois types de reformulation :

### ***A) La reformulation reflet :***

- Elle reprend tout ce qui a été dit avec d'autres mots sans que rien ne soit ajouté, retranché, jugé ou interprété.
- Elle est adaptée aux situations d'entretiens centrées sur une décision à prendre, une action à mener, une information à assimiler : la négociation, l'enquête.
- Elle garantit une bonne écoute puisque les informations redites ne doivent subir aucune modification.

### ***B) La reformulation clarification :***

- Elle reprend l'essentiel de ce qui a été dit. Celui qui écoute et reformule doit analyser rapidement ce qu'il a entendu et se garder d'interpréter les propos,
- On l'utilise dans les entretiens qui portent un diagnostic ; les entretiens de discussion, de concertation. L'écoute se centre sur l'action et le vécu des personnes.

- Ce type de reformulation renforce l'écoute. Elle demande une analyse et une synthèse immédiates des propos. Elle permet de mieux connaître celui qui s'exprime.

### C) La reformulation reflet inverse :

- Elle exprime explicitement ce que les paroles laissent sous-entendre : l'implicite.
- Celui qui écoute reformule ce qui reste plus ou moins caché par des détails ou des digressions.
  - On l'utilise dans certains entretiens et dans les consultations.
  - L'écoute se centre sur la personne et son vécu.
  - Le but est d'approfondir la relation avec l'interlocuteur qui demande de l'aide. On le guide vers une meilleure connaissance de soi-même.

### ***4. Obstacles à une bonne reformulation :***

Il y a lieu de faire attention aux malentendus, quiproquos ou lapsus, et bien sûr de leurs conséquences. Les malentendus peuvent engendrer des erreurs, des complications ou des conflits entre le responsable et son interlocuteur.

Le malentendu est révélateur de nos états d'âme, c'est une forme d'incommunication. On croit se comprendre mais on se ne comprend pas.

Il est souhaitable d'éviter toute situation équivoque à l'origine d'un quiproquo.

La réplique de la personne peut refléter son désintérêt pour la conversation.

### ***5. Exercices d'application :***

#### ***1<sup>er</sup> exercice :***

Comment initier l'**impulsion de participation des citoyens** dans l'épanouissement de son environnement (ici : la commune) :

- Route menant vers son quartier
- L'eau
- Distribution des logements
- l'emploi
- Exploitation des forêts

Repérer les sites où on peut investir dans le cadre touristique ou dans le cadre médical (maisons de repos..)

- L'effort du citoyen doit être clarifié, aussi que celui de l'APC.

#### ***2<sup>ème</sup> exercice :***

##### ***Langage des jeunes :***

Ici, on tiendra compte de l'aspect socio-culturel pour communiquer avec les jeunes des différentes cités de la commune.

On peut se poser les questions suivantes :

- Pourquoi les gens des cités se fabriquent-ils leur propre culture ?
- chaque cité a son répertoire (invention de son propre langage)
- Par quoi est influencée l'évolution du langage ?
- Comment est ressenti ce phénomène par les responsables ?

Les jeunes ont leur propre jargon ; ils adoptent un langage que seuls les initiés peuvent traduire.

- Quelle est la **répercussion** sur le responsable, de l'emploi de ce langage par les jeunes ?

### **3<sup>ème</sup> exercice : Contester le langage, dire non**

Ne jamais dire non (le responsable), essayer de corriger son interlocuteur avec une autre reformulation.

Minimiser, faire des concessions (conditionnées) ou s'opposer à son langage.

#### **II. Interprétation :**

Les mouvements du corps jouent un rôle très important dans la communication. Le regard, les gestes peuvent influencer positivement ou négativement son interlocuteur. La problématique est donc la suivante : Comment maîtriser son langage et ses gestes ? (Le responsable)

##### **1. Fonctions et langage des mouvements :**

###### **1. Le regard :**

Il établit le contact et tisse une sorte de fil invisible entre ceux qui se parlent et s'écoutent. S'il est utilisé instinctivement en privé, le regard est trop souvent méconnu et sous-employé dans les relations sociales ou professionnelles.

###### Fonctions :

Le regard mobilise l'attention

Le regard crée la communication

Le regard offre une image de soi

L'expression du regard peut servir à une réponse, c'est-à-dire le fait de bien fixer son interlocuteur du regard, et suivre son mouvement physique et son intervention peuvent suffire comme réponse pour lui.

La réception des citoyens peut être individuelle (cas spécifiques) ou collective (cas comparables).

Il y a lieu de remarquer que le message que fait passer l'émetteur, peut être interprété tout autrement par l'interlocuteur.

Il peut y avoir une très grande différence entre :

###### **L'émetteur :**

- ce qui le préoccupe
- ce qu'il a l'intention de dire
- ce qu'il dit vraiment

###### **Le récepteur :**

- ce qu'il écoute
- ce qu'il comprend
- ce qu'il retient
- ce qu'il exprime

Ainsi, le message peut être dénaturé, voire devenir incompréhensible.

##### **2-Les gestes :**

Dans un message oral, les mots comptent pour 7% et les gestes pour 55%.

Certains gestes ont un rôle d'information. D'autres ponctuent la parole. Les gestes peuvent tout à la fois servir l'orateur quand ils assurent la communication et le desservir quand ils le trahissent. Avoir conscience de sa gestuelle en favorise la maîtrise.

###### a- Les gestes transmettent un message :

ici la parole n'est pas toujours nécessaire (gestes, codes, paralangages...).

###### b-Les gestes répètent l'information :

Certains gestes instinctifs accompagnent la parole et la répètent. Ils ponctuent les paroles.

### c-Les gestes appuient le discours :

Ici on a envie de convaincre à tout prix et on emploie tout l'arsenal des gestes de la persuasion.

### d-Les gestes traduisent des émotions :

-devoir parler en public provoque souvent le trac responsable de gestes non maîtrisés.

### e-Les gestes expriment, accompagnent des états intérieurs.

## ***2-Obstacles à une bonne communication :***

La communication peut être freinée par des éléments perturbateurs appelés « bruits ».

-Les bruits, outre les bruits extérieurs parasitent le sens du message.

Ils peuvent résulter de l'émetteur et/ou du récepteur : inattention de l'un des deux ou autres activités parallèles (écriture...).

-du canal choisi : friture sur une ligne téléphonique.

-du message : explications confuses, imprécises, incomplètes.

-du code : langage trop spécialisé ou emploi de mots à double sens.

### **Obstacles à la communication :**

#### Ce qui nuit à une parfaite communication :

-l'état d'esprit

-la disponibilité

-le niveau social

-la distance entre deux interlocuteurs

-le sens des mots

-le sens de l'écoute

-les registres des langages

-l'interprétation des paralangages

-le lieu

-le moment

-le contexte

L'interlocuteur peut représenter un amalgame d'idées et de gestes.

Le langage méditerranéen est composé en grande partie de gestes (usage des mains).

## ***3-La meilleure façon d'éviter l'incommunication est :***

-Ne pas faire de gestes d'étonnement

-Faire en sorte que l'événement apporté par le citoyen et montrer qu'il est déjà connu : si ce n'est pas son propre cas, c'est le cas de citoyens similaires.

-La meilleure façon d'écoute, c'est de poser les mains sur la table, et être muni d'un stylo, prêt à noter les points qui peuvent être sujets à une reprise de discussion (reformulation)

### **Gestion du stress d'autrui :**

Dans la situation de stress, il n'y a pas de maîtrise de soi. La solution consiste à interrompre l'activité, et faire dissiper le stress à l'extérieur.

### **Comment convaincre :**

Prendre le sujet évoqué et donner (proposer, savoir imposer) une solution médiane..

On peut s'appuyer en ayant recours à la méthode, on peut persuader l'interlocuteur en ayant recours aux principes (pas de raisonnement).

On peut aussi jouer sur l'émotion en touchant l'affectivité (la famille, les origines, le passé de l'interlocuteur).

### **4. Exercices :**

#### ***Le langage des gestes***

- les gestes qui parasitent parfois la parole.
- Les gestes qui assurent ou coupent la communication.
- Sachez interpréter des gestes.

## Thème 4: Le groupe de travail

Volume horaire: 06 heures

### I- Constitution et taille du groupe de travail :

#### 1- Constitution :

La construction d'un groupe de travail peut- être :

- imposée par :
  - Les circonstances,
  - L'institution,
  - L'autorité etc...
- Spontanée
- Laissée au choix des participants.

Généralement, les défauts liés au mode de constitution libre (formation de groupes amicaux, ludiques, fondés sur le plaisir et non sur le travail) se corrigent progressivement par des processus de regroupements des groupes de travail librement constitués, avec la faculté de se modifier, de se déconstruire et se reconstruire.

#### 2- Taille du groupe de travail :

Y a-t-il un nombre optimum de participants pour un groupe de travail ?

La réponse à cette question est liée à au type de tâche à réaliser, c'est-à-dire le nombre de participants se limite par rapport aux tâches de l'action qui va être menée par le groupe.

Par ailleurs on distingue trois tailles dans les groupes de travail bien définies :

- Le petit groupe (3 à 6 participants).
- Le groupe moyen (7 à 15 participants).
- Le grand groupe (plus de 15 participants).

Mais on parle aussi de groupe restreint ou le nombre des participants est cloisonné entre 10 à 15 participants.

#### 2- Modèles de formation de groupe :

Quatre principaux modèles de formation de groupe

- Développer une apparence mutuelle,
- Communication et prise de décision,
- Motivation et productivité,
- Contrôle et organisation

## *II- Caractéristiques du groupe de travail :*

La double finalité du groupe de travail se caractérise par

- La richesse des relations internes. Il comprend un nombre restreint de personnes rassemblées pour réaliser un projet commun.
- Obéissance à une action collective conçue comme un ensemble dynamique, mettant en jeu de forces :
  - L'une agissant au profit de l'entreprise (production)
  - L'autre au profit de la personne (intégration).

## *II- Efficacité du travail de groupe :*

- un groupe organisé suppose des avis divergents
- un groupe organisé et structuré ressent les désaccords comme une menace
- Ces désaccords doivent être considérés comme un moyen efficace de nourrir les discussions et de trouver des solutions
- La rapidité et l'efficacité d'un groupe d'un groupe dépendent bien du bon rapport de la tâche du groupe à sa taille
- C'est le groupe lui-même qui détermine s'il doit opérer des divisions en sous-groupes de travail pour réaliser sa tâche, et de prévoir des séances plénières pour communiquer, comparer, discuter, modifier et synthétiser les résultats partiels.

L'efficacité d'un groupe de travail relève aussi de :

- La communication dans le groupe de travail :

Les communications dans un groupe de travail dépendent de deux genres de facteurs :

- Facteurs matériels,
- Facteurs d'éthique : la façon par laquelle on s'exprime, on s'écouter, on se fait entendre,

Certains dissentiments, querelles et vexations se produisent dans un groupe le plus souvent parce que :

- On ne s'écoute pas,
- On porte plus d'attention à soi qu'aux autres
- On se concentre plus sur son propre discours que sur les paroles des participants,

Par là les erreurs d'interprétation, les répétitions, les retards, les lassitudes.

L'écoute mutuelle demande un apprentissage, car elle n'est guère pratiquée.

- Les relations dans le groupe de travail :

Le travail du groupe se marque aussi par le type de relation qui s'établit entre les participants d'une part, et entre les participants et l'animateur (le leader) d'autre part.

Les frustrations, les conflits non formulés, le repli sur soi, l'agressivité inutile ... sont liées le plus souvent à des relations non clarifiées et non élucidées .

Il ne s'agit pas forcément de faire régner l'harmonie, mais de faire sentir au groupe qu'il est vivant, que ses membres se partagent les sentiments de joies, de peines, de passions, même de colères...

➤ Rôles et attitudes :

Le groupe le plus riche en possibilités est celui qui rassemble les participants les plus différents, chacun joue un rôle bien défini dans le groupe.

Le rôle est défini par :

- Le statut ou la fonction, dans le cas où ceux-ci sont prédéterminés.
  - La personnalité (âge, sexe, aspect physique, situations familiale et sociale...) . la personnalité elle-même détermine :
    - L'image de l'individu pour lui-même (il pense ou désire jouer un rôle),
    - L'image de l'individu pour les autres (on s'attend à ce qu'il joue tel rôle) ;
  - La situation du groupe, à un moment donné (telles circonstances amènent à jouer fortuitement tel rôle).
- Affinités et conflits, le groupe n'est pas une entité mythique, mais un rassemblement de personnes vivantes. C'est pourquoi l'animateur du groupe doit favoriser la communication des sentiments affectifs ou conflictuels qui manifestent l'intérêt que les personnes se portent.
- Le leadership, les types de conduites du leader en général et traditionnellement se traduisent dans les types suivants :
- Directif et autoritaire, le leader se montre nettement comme autorité, il donne des ordres et des directives précises, distribue les approbations et les désapprobations, agit sur le fond et la forme du travail .
  - Coopératif, il suggère les propositions et accepte leur mise en question, participe au travail parmi les autres membres du groupe, agit plus sur la procédure et les méthodes de travail
  - Manipulateur, il impose ses vues sans qu'on s'en rende compte, il agit par la persuasion ou la séduction.

IV-Les avantages du travail de groupe :

➤ Mieux se connaître soi-même

- en sollicitant le feed-back des autres ;
- en écoutant et en respectant leurs idées ;
- en découvrant certains aspects inconnus du comportement.
- Sortir d'avantage de soi :
  - Etre ouvert, spontané ; authentique et sincère
  - Acceptation du risque du changement
- Dépassement du conflit
- Formation du groupe par solidarité
- Mieux connaître l'autre.

#### V- Règles d'or du travail de groupe :

- Ecouter
- Etre bref
- Ne pas monopoliser l'expression
- Ne pas couper la parole
- Ne pas dire, on ne peut pas
- Avoir un objectif commun
- Avoir la volonté d'aboutir
- Participer réellement

#### VI-Exercices:

- Les intérêts du travail de groupe
- Les risques du travail de groupe
- Le fonctionnement du groupe
- Les rôles dans un groupe
- Les tensions dans un groupe

## *Thème 5 : Techniques d'Animation des Réunions :*

*Volume horaire : 6 heures*

### *1) Importance de la réunion en matière de communication :*

La réunion est un procédé par lequel un responsable peut convoquer des subordonnés ou des partenaires pour discuter d'une situation, d'un problème, en vue de trouver collectivement des solutions réelles.

La réunion permet une bonne circulation de l'information. Cette dernière ne doit pas être monopolisée par une seule personne ou un seul groupe.

Elle permet une bonne gestion de l'information, dans le sens où chacun des concernés est bien tenu au courant des événements, des activités de la commune.

Ceci conduit les participants à la réunion à être plus responsable, et l'information sera maîtrisée dans le sens où toutes les parties se concentrent sur la gestion de l'information, prennent tout le temps utile et possible pour arriver ensemble à prendre une décision qui peut être efficace surtout quand les contenu et l'orientation vont induire une participation de tous, les citoyens compris, dans un développement collectif.

### *III- Types et Techniques des réunions :*

IV-

Comme on peut organiser des réunions périodiques , on peut aussi , suite à des imprévus , demander a se réunir extraordinairement , en vue de faire face à ces nouvelles situations en vue de réduire , enrayer ou régler des différends ou des problèmes .

A cet effet, plusieurs modes types de réunions peuvent être organisés ; et des techniques pour chacune d'elles sont utilisées pour bien gérer, maîtriser et aboutir à des décisions optimales.

- Il est indispensable de bien préparer une réunion afin que son déroulement se fasse dans les meilleures conditions (matérielles et ambiance) dans un temps déterminé.

En général, on doit respecter les étapes suivantes pour organiser une réunion, et la faire réussir.

1) *Avant la réunion :*

1-1) *Convocation des participants :*

- a) Avec des personnes de l'institution.
- b) Avec des personnes de l'extérieur.

La convocation précisera, dans la mesure du possible, l'heure à laquelle se terminera la rencontre afin que chaque participant puisse gérer aux mieux son planning.

1-2) *L'ordre du jour qui doit être précis :*

- a) il permet aux participants de réfléchir aux thèmes annoncés et de réunir, auparavant la documentation nécessaire a une argumentation fondée.

Réunir tout document essentiel est indispensable afin d'éviter, l'organisation d'une autre réunion due au manque de précision. Cela provoquerait une perte de temps et engendrerait un manque d'efficacité.

- b) De plus, cela évite les écarts et les improvisations qui pourraient gêner les personnes peu favorables à une prise de parole en public sur un sujet mal maîtrisé.

1-3) *Le matériel :*

- a) Retenir une salle adaptée au nombre de participants.
- b) Préparer autant de dossiers que de participants.  
Ils seront soit déposés à l'emplacement de chacun, soit remis a l'animateur qui se chargera de les distribuer.
- c) Préparer un badge pour chacun des participants.
- d) Penser a l'installation d'un tableau avec feuilles de papier, grand format.
- e) Prévoir une table de complément pour l'animateur (dépôt de document).
- f) Une ramette de papier, stylos , ...

1-4) *Le petit plus :*

- Un plateau avec boissons et gâteaux
- Ou bien distribution de boissons chaudes lors de la pause (réunion sur une demi journée ou plus) .

2) *Pendant la réunion :*

Chaque participant a un rôle à jouer en vue de faire réussir cette réunion .

a) *Le participant doit animer la réunion entièrement :*

Donc il doit :

- démarrer la réunion à l'heure.
- Se présenter et proposer à l'ensemble de faire de même par le biais d'un tour de table (cela permet à chacun de se situer) .
- Rappeler l'ordre du jour et lancer les débats.
- Veuille au respect de l'horaire ainsi que celui de la pause (salutaire pour tous) .
- Veuillez à donner la parole a l'ensemble.
- Maîtriser les bavards.
- Désamorcer les conflits qui pourraient survenir.
- Respecter l'heure de fin de réunion précise.

Le propos introductif ne doit pas dépasser cinq minutes .

L'animateur doit veiller à faire participer l'ensemble des individus et parfois les solliciter nommément.

*b) Le participant est un intervenant :*

- Préparer son discours ainsi que les supports à communiquer aux autres afin de faciliter la compréhension de son exposé.

*c) Le participant est le secrétaire de séance :*

- Munissez-vous de feuilles en bloc et concentrez-vous sur les débats.
- Prenez la peine de connaître l'identité et la fonction de chacun auparavant, afin d'éviter toute confusion en cours de réunion.
- Si vous secondez l'animateur, suivez attentivement les propos échangés ; n'hésitez pas à lui rappeler l'heure ou un point oublié .

Vous êtes en quelque sorte son aide – mémoire.

*1) La table ronde :*

On organise une table ronde essentiellement pour comparer des idées, et pour échanger des informations à propos d'un problème particulier .

Elle s'organise en trois étapes : la préparation, le déroulement et le compte rendu .

**1-1) La préparation :**

**Pour les participants :** entre six et dix spécialistes du problème abordé et un animateur .

**L'ordre du jour :** Plan de travail, objectifs de la table ronde et mode de réalisation de ces objectifs (clairement et précisément )

**Les lieux :** Disponibilité de la salle pour le jour et l'heure de cette réunion. S'assurer que tout le matériel nécessaire est en état de fonctionnement .

**1-2) L'ouverture de la réunion :**

- *Durée :* 5 à 10 minutes

Présentation des intervenants – Précision du sujet du débat et l'objectif final de la table ronde .

**1-3) L'exposé de la méthode de travail :**

- *Durée :* 5 à 10 minutes

Les participants et l'animateur conviennent du mode de fonctionnement qui leur semble le plus adapté à la résolution du problème .

Définir **la méthode de travail** avant le début est un impératif, pour qu'elle ne soit pas remise en cause en cours de réunion .

**1-4) Le débat :**

**Durée :** 2heures au plus .

Dans un premier tour de table , chacun des participants doit se situer par rapport au problème .

Puis , distribution de la parole aux différents intervenants , pour qu'ils développent chacun son point de vue sur la question .

Les autres participants peuvent ensuite poser des questions pour approfondir le sujet .

**1-5) La conclusion :**

**Durée** : 5 minutes .

L'animateur fait une synthèse des opinions qui se sont manifestées.

**1-6) Le compte rendu :**

- Cette réunion doit se solder par un résultat concret.  
Un synthèse de ce qui a été , dit doit être rédigée par l'animateur ou le secrétaire de séance .  
Elle est remise a chaque participant.

**1-7 -EXERCICE :**

- Comment faire une synthèse ?
- Les documents de travail pour se préparer à une table ronde.
- Le rôle du secrétaire de séance
- Le rôle de l'animateur.
- Vous organisez une table ronde sur les dangers sociaux du tabac : quels documents joindriez- vous à la convocation?

**2- Le débat :**

Pour trouver la solution à un problème ,on organise parfois un débat .Le débat ne s'improvise pas c'est une forme de réunion dont il faut organiser la préparation , le déroulement , et le compte rendu.

**2-1- Préparation :**

- Domination du sujet par l'animateur
- Choix de la méthode de réunion
- Envoi des convocations
- Joindre un dossier d'informations pour aider à la préparation du débat .

**2-2- Le rôle des participants :**

- Réfléchir aux problèmes qui seront abordés
- Participer avec l'expression.
- Accepter de prendre des responsabilités

**2-3) le déroulement du débat**

- Introduire le débat . durée 5 à 10 minutes
- Exposer clairement le sujet .
- Rappeler l'objectif.
- Définir la méthode de travail.
- Lancer la discussion par une reformulation de ce qui a été présenté.

**Animer le débat :**

- Veuillez au respect des procédures de travail sans autoritarisme. ni laxisme.
- Faire le point par rapport à l'objectif général du débat .
- Formuler des synthèses partielles.
- Relancer la discussion lorsque le débat s'essouffle.

### **EXERCICE :**

- Les conditions matérielles du débat
- Causes de non-participation à un débat .
- Les méthodes d'animation d'un débat .

### *3-La discussion en panel:*

-Pour dépasser les effets de blocage dus à un grand nombre de participants , on les subdivise en plus petites unités : des panels.

Chaque groupe étudie le thème prévu et désigne son rapporteur. Dans un second temps, les rapporteurs se réunissent sous le regard des sous- groupes, qui peuvent intervenir ou poser des questions par écrit .

Le déroulement de la discussion est réglé par un médiateur

#### *3-1 - Préparation :*

- Convocation des participants ,adressée par le médiateur .
- Envoi à chacun d'un dossier documentaire sur le sujet et l'ordre du jour .
- S'assurer de la préparation matérielle de la réunion .

#### *3-2- Déroulement :*

- Ouverture de la réunion durée : 10mn
- Exposé du problème à résoudre par le médiateur
- L'éclatement en panels : durée : 05mn
- La discussion dans le panel : durée : 15 à 30 minutes
- Le débat des rapporteurs : durée : 30 minutes à 1 heure.

**-La conclusion de la discussion :** le médiateur établit la synthèse de la discussion, il récapitule les décisions qui ont été prises .il clôt la réunion .

#### *3-3-le compte-rendu*

Il doit être rédigé par le médiateur, et transmis à chacun des participants.Il doit établir les points d'accord et le désaccord

### *Exercice :*

- l'organisation de la salle
- le débat des reporteurs : quelle stratégie adopter
- interrompe au bavard.

### *4- la réunion d'information ascendante :*

Dans ce type de réunion, l'information circule de la base vers le sommet, c'est à dire de ceux qui vivent une expérience collective vers ceux qui doivent prendre une décision rationnelle et non pas intuitive, c'est une consultation de groupe. Elle permet de recueillir des informations, des impressions .

#### *4-1-objectifs de la réunion :*

Obtenir par un questionnement des déclarations sincères authentiques sur ce qui vécu et éprouvé.

Exemple : dans la réorganisation d'un service ou pour recueillir des témoignages sur certaines conditions de vie.

#### *4-2-Répartition : l'enquête*

L'animateur a déjà pris contact individuellement avec chaque personne (reconnaître leur style de vie, leurs langages, leurs traditions leurs soucis leur références).

#### *4-3-Le déroulement de la réunion*

**-l'exposé du thème:** l'animateur doit manifester son intérêt pour le sujet .

**-la méthode du travail :** l'animateur doit observer la plus parfaite neutralité

Il utilise la technique de reformulation

**-le rôle de l'animateur :**Définir les mots et les concepts qui ne recouvrent pas le même sens pour chacun.

**-la conclusion**

L'animateur fait le point de temps en temps puis présente la synthèse finale qui doit recevoir l'assentiment de tous.

#### *4-4-Les effets psychologiques sur les participants :*

-amélioration de la communication.

-diminution des conflits internes

-confiance partagée.

- meilleure compréhension de la situation et des autres.

-une plus grande lucidité.

#### **Exercice :**

-La préparation matérielle.

- les erreurs que l'animateur doit éviter

-un témoignage.

#### *5-La réunion d'information descendante:*

Ici l'information circule du sommet vers la base c'est-à-dire des responsables vers les subordonnés. Les participants convoqués ou invités font partie du même groupe socioprofessionnel que l'orateur.

La réunion remplace la note de service, elle assure une meilleure transmission et une plus sûre compréhension de l'information.

Trois cas peuvent survenir dans ce genre de réunion.

#### *5-1- L'exposé simple :*

**-Ses caractéristiques :** celui qui détient l'information la communique à l'auditoire qui écoute et prend éventuellement des notes.

**-Ses objectifs :** fournir à l'auditoire des informations intéressantes pour lui. C'est un objectif de connaissance.

**-Les aides visuelles :** elles **ne sont** pas obligatoires dans ce cas. Elles servent à maintenir l'intérêt ou à le relancer.

**-Les qualités de l'exposé :** clarté, intérêt documentaire

**Exemples de situation :**

- rapport

- bilan

### *5-2-L'expose plus (+) une décision :*

Par rapport à l'exposé simple, l'auditoire ici doit tenir compte de l'exposé. On doit lui fournir les moyens de comprendre les décisions qu'il aura à appliquer. Distribuer des documents, des schémas ou des graphiques. En plus de la clarté et la rigueur un bon dosage des données chiffrées renforce les qualités de l'exposé.

Parmi les exemples, c'est le cas des informations ou les mesures nouvelles prises par l'institution et entrant en vigueur dans tous les services.

### *5-3-L'expose plus (+) une action :*

Ici, l'auditoire aura une mission à accomplir

L'information est suivie d'une action à engager.

Le but doit être clarifié ainsi que la tâche de chacun.

Préciser l'horaire aussi, et lister les démarches et les contacts à prendre.

Les aides visuelles sont très importantes (cartes, plans, maquettes).

**Exemple :** - le briefing  
- accueil de visiteurs étrangers dans votre commune.

### **Exercice**

- les caractéristiques de l'auditoire.
- Conseils pour rendre efficace la phase de feed-back (retour)

## **6-Le brainstorming :**

C'est une traduction de l'anglais ce crâne au tempête, est un genre de réunion qui tend à résoudre un problème particulier, et doit trouver des solutions neuves des idées

Originales sur un point précis.

**Définition :** on rassemble 8 à 10 personnes, les spécialistes et des non spécialistes isolés des perturbations extérieures.

Elles devront autour d'une table, en un temps limité, formée sur un sujet donné le plus grand nombre de suggestions possibles.

L'animateur est chargé d'ouvrir la réunion d'exposer la méthode de travail exposer le thème.

Pour la phase de production des idées l'animateur peut intervenir environ à cinq reprises en une heure.

L'exploitation des résultats est indispensable, et on tiendra compte surtout de l'originalité, le réalisme, et l'efficacité et la facilité d'application.

### **Exercice :**

- Organisation de la salle.
- Les effets du brainstorming sur les participants
- Quelques sujets de brainstorming (régler le problème de la circulation au centre de la ville).
- Organiser une campagne antitabac efficace dans les collèges et les lycées).

La réunion de discussion : elle sert à motiver un groupe elle a lieu en trois circonstances :  
En commission de travail comme phase préparatoire a une discision ultérieure en  
Cour d'une table rende.

Il s'agit d'une discussion à thème et avant un exposer.

Il s'agit d'une discussion préliminaire elle ce déroule en trois temps.

- la présentation des participants et un moment très important car chacun évoque sont intérêt pour le sujet ou l'expérience qu'il en l'animateur présent le sujet (10 à 15 minutes) il organise sous bref exposer selon un plan.

**Schéma 1 :** 1- description des problèmes.

2- avantages.

3-inconvénients

4- que peut ton modifier ?

**Schéma 2 :** 1- description du problème et de la situation

2- les causes

3- les remèdes connus

4- quelles solutions nouvelles peut-on envisager ?

- *La conduite de la discussion :*

L'animateur ne doit pas influencer le groupe dans sa réflexion il doit aider à structurer le travail .il fait le point quand une nouvelle partie est abordée .l'animateur reprend l'essentiel après chaque débat .un compte rendu doit être établi en fin de réunion, et envoyé aux participants .

### ***Exercice :***

- les moments difficiles
- les conditions matérielles
- les conditions psychologiques
- les réactions possibles
- les procédés de l'argumentation

### ***7- La réunion de négociation :***

S'engager dans une négociation c'est aller vers le changement il s'agit d'accomplir un rapprochement a partir des positions opposées et d'arriver a une position commune au règlement d'un problème elle peut se poursuivre  
Sur une durée assez longue et être ponctuée de plusieurs rencontres.

#### ***a) la préparation du dossier est capitale :***

- recueillir les éléments d'analyse de la situation antérieure
- reconnaître des moyens de pression, points forts, points faibles
- connaître les positions et les négociateurs du parti adverse.

#### ***b) la séance de négociation :***

- la rupture avec le passé est nécessaire

- bien localiser le on les problèmes
- bien analyser les données
- la négociation

c) **le compromis :**

Mesure des écarts qui séparent les partenaires.

On s'arrache les décisions après réduction de ces écarts.

e) **La formulation de l'accord :**

Ici les décisions doivent être déductives et prises en commun.

**Exercice :**

-Les "mains vides" et les "main pleme " :avantages et inconvénients

8) *Visioconférence et Vidéo transmission :*

Se réunir à distance, se voir et s'entendre tels sont les avantages offerts par ces nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) .

**Définitions :**

- **La visioconférence** : permet d'effectuer des liaisons image et son entre deux studios éloignés . Les studios communiquent par l'intermédiaire d'écrans TV couleur et aussi par télé écriture ( groupes de six personnes).
- **La vidéotransmission** : consiste à mettre à distance et à projeter sur un grand écran les images filmées en direct par des caméras de télévision.  
Le public intervient en direct pour dialoguer avec le conférencier.

- **Utilisation :**

- La visioconférence est utilisée par des grosses entreprises ou par les collectivités locales pour établir avec des groupes géographiquement éloignés des relations de travail. Elle autorise la mise en relation de cinq sites différents.
- La vidéotransmission est utilisée pour des événements exceptionnels.

**Organisation :**

- Pour la visioconférence, les participants sont installés dans leurs studios respectifs .Quand une personne prend la parole , son image est visualisée automatiquement sur les écrans.
- Pour la vidéotransmission, les participants sont installés dans la salle.  
L'image du conférencier est projetée par vidéo projecteur sur un grand écran .  
Les participants peuvent dialoguer avec le conférencier au moyen de micros et de caméras mobiles dans la salle de réception.

**Exercice :**

- Plan d'une salle de visioconférence.
- Schéma de fonctionnement d'une vidéotransmission.

9) *Le phillips 6/6 :*

C'est une technique de travail utilisable dans un groupe assez important de 30 à 100 personnes : Des petits groupes de 6 personnes réfléchissent pendant 6 minutes sur des points successifs.

***Les objectifs sont de trois ordres :***

- prendre des décisions en un temps record.
- obliger chacun à s'exprimer dans le groupe.
- augmenter l'efficacité du groupe.
- 

***L'ouverture de la réunion :***

L'animateur accueille les participants et expose les problèmes à résoudre.

***La méthode de travail :***

- Des groupes de six personnes se forment (tirage au sort ou au choix ou imposés)
- Chaque groupe désigne un animateur et un rapporteur.

***Les phases de production :***

Une phase dure six minutes.

Réflexion sur le plan de travail à adopter.

Plusieurs compte rendus et synthèses doivent être établis après chaque phase jusqu'à ce que l'ensemble des points soit discuté.

***Le compte rendu :***

Le cheminement de la réflexion est repris dans son ensemble et une décision qui convient à tous est prise.

***Exercices :***

- Avantages de cette technique
- Quelques conseils
- Sujets pouvant faire l'objet d'un phillips 6/6

***III) Les participants à une réunion :***

Certains assistent à des réunions sans y participer réellement.

Les autres développent une stratégie d'intervention plus ou moins consciente.

On doit éclairer les divers comportements :

***1) La peur du groupe :***

Ici toutes les personnes sont vues comme un bloc, elles ne forment qu'un seul corps, et l'individu éprouve un sentiment d'infériorité.

La prise de parole pour lui est difficile.

***2) La tendance au conformisme :***

La connaissance de l'opinion qui prévaut dans le groupe agit comme aimant sur les opinions personnelles

Face à cela, l'attitude est de s'enfermer, de s'isoler dans une opposition systématique ou de se rallier à l'opinion majoritaire.

***3) La crainte des tensions :***

Les participants pensent que toute tension est négative.

Donc on accepte rapidement telle ou telle opinion pour parvenir à l'unanimité ; conséquence : baisse de la spontanéité.

#### **4) Attitudes positives et négatives :**

##### **a) Attitudes positives :**

- Montrer de la solidarité.
- Elever le statut des autres.
- Encourager.
- Montrer une détente.
- Ecouter et reformuler.
- Ne pas couper la parole.
- Se montrer conciliant.

##### **b) Attitudes négatives**

- Opposer un refus passif.
- Refuser l'aide
- S'enfermer dans conformismes.
- penser tout haut.
- Bavarder.
- Attendre sans jamais intervenir.
- Montrer son agacement, ses indifférences
- Dénigrer le statut des autres
- Se retirer du débat.

#### **5) Intervention dans la réunion :**

La nécessité de se réunir implique qu'il y a une tâche à accomplie à plusieurs.

Avec un bref exposé, la communication d'information, l'annonce d'un projet ou d'une décision à prendre, on vous demande votre avis, vos idées sur ces perspectives: Comment intervenir si on ne dispose pas d'un long temps de préparation ?

**L'intervention peut être de la manière suivante :**

- a) Apporter une explication.
- b) Argumenter : construction d'un raisonnement.
- c) Réfuter: réponse à un argument que l'on veut contrer.

#### **6) Exercice :**

- Pour une meilleure communication (conseils)
- Quelques formules utiles.
- Analyse d'attitudes (manque ou absence de participation)
- Les erreurs qui vous discréditent et quelques conseils.
- Les qualités d'une bonne intervention.

#### **Diriger une réunion :**

- Présider une réunion, c'est assumer plusieurs responsabilités :
- Prévoir la réunion, l'organiser et la préparer.

-Le groupe attend beaucoup de celui qui dirige la réunion .Celui-ci sera efficace si le président de séance remplit son rôle.

**a)Qualités du président de séance :**

- Il doit concentrer son action sur le groupe entier.
- Il est très présent et analyse rapidement ce qui se passe.
- Il doit faire progresser le groupe vers ses objectifs.
- Il encourage les personnes à participer.

Pour l'ouverture de la réunion, il doit prononcer quelques mots de bienvenue et organiser un tour de table pour donner l'occasion aux participants de se présenter.

Il doit exposer le thème, en rappelant le sujet de la réunion et ses objectifs.

Pour les interventions il doit contrôler ce qui se passe, comprendre et synthétiser rapidement.

Pour la répartition du temps de parole il lui incombe de bien faire circuler la parole, et d'éviter les dérives de la discussion. En, conclusion il doit résumer les positions .Il propose une conclusion .Son ton affirmatif clôt la séance.

**Exercice**

- La maîtrise des gestes dans une réunion
- Evaluation de la prestation de celui qui dirige une réunion.

**THEME 06 :**

**TECHNIQUES D'ARGUMENTATION ET DE NEGOCIATION**

**Volume horaire : 06 Heures**

**CONTENU DU PROGRAMME**

Les Techniques de négociations et de démonstration présentent un intérêt considérable dans le domaine de la communication et ce de part les informations, les méthodes, les mécanismes et les techniques qu'elles mettent en place.

**I- DEMONSTRATION ET JUSTIFICATION**

**Planification et préparation d'une allocution/intervention:**

Si la transmission d'idées, d'opinions, d'informations se fait, dans certaines situations, sans préparation aucune, pourquoi donc une allocution/intervention, voire une communication se prépare ? Les deux explications suivantes peuvent servir de justification :

- 1- Dans une allocution de vingt minutes ou plus, le nombre d'informations que nous aurons besoin dépasse celui d'une intervention quotidienne, dans la mesure où l'auditeur ne peut

interrompre l'intervenant pour demander des explications. La transmission claire et nette des idées est donc de rigueur. Laquelle transmission assurera la pertinence de l'allocation, sa compréhension et l'intérêt de l'auditoire.

- 2- Des surprises peuvent surgir à celui qui n'a pas l'habitude d'intervenir en face d'un public. Difficultés d'expression, de prononciation et de réflexion affecteront, sans doute, l'intervention. Se préparer convenablement est donc le meilleur remède pour faire face à cette situation.

Les quatre principaux fondements à toute intervention/allocation : Le public, le moyen, l'interlocuteur, le message.

L'interlocuteur inexpérimenté est confronté à quatre types d'imprévus. En ce sens, il se demandera :

- Qu'attend le public de moi ?
- Va-t-il m'écouter ?
- Quelle serait sa réaction à l'égard de mon intervention ?
- Comment vais-je me comporter en face de lui ?
- Suis-je obligé de présenter beaucoup d'illustrations ?

#### ***LE PUBLIC :***

- Dois-je me comporter avec le public de manière officielle ?
- Que m'arrive-t-il si j'oublie ce que j'ai à leur dire ?
- Comprendra-t-il mon sujet ?

La bonne préparation répondra à toutes ces questions, évitera les problèmes de communication, de compréhension et rendra efficace l'intervention de l'interlocuteur inexpérimenté.

#### **QUELQUES IMPREVUS POUVANT ARRIVER LORS D'UNE ALLOCATION-INTERVENTION :**

- Ne pas comprendre le pourquoi de la présence du public.
- Estimation exagérée des connaissances que le public a du sujet objet de l'allocation/intervention. D'où l'incompréhension de cette dernière.

#### ***LES INTERMEDIARES***

- Tout a été fait pour que l'allocation/intervention se passe dans de bonnes conditions, mais la présentation mot à mot déranga le public qui ne prête presque pas d'attention à l'interlocuteur.
- Les illustrations préparées paraissaient d'une grande qualité, mais le public est beaucoup plus intéressé par les illustrations que par ce que l'interlocuteur disait.

#### ***L'INTERLOCUTEUR***

- Interlocuteur esclave de sa feuille par souci de fidélité au contenu, donc public désintéressé, attention dispersée.
- Présentation ininterrompue est synonyme de lassitude pour le public qui a besoin de pauses pour suivre le fil des idées.

#### ***LE MESSAGE***

- L'opacité du message, désoriente le public.
- Le recours à d'excellents exemples illustratifs, mais incompatibles avec le public visé, désintéressera ce dernier.

Les exemples su cités montrent que l'interlocuteur/l'intervenant ne doit jamais perdre de vue le public visé. La devise gagnante consiste à affirmer purement et simplement que toute communication doit être adaptée au public. L'identification du public est donc un paramètre de communication par excellence sans lequel la persuasion de l'autre deviendra impossible.

### ***MOYENS / Outils D'INTERVENTION***

Qu'il en soit conscient ou non, l'interlocuteur est appelé à recourir à tous les moyens susceptibles de travailler son allocution/intervention, c'est-à-dire de la rendre efficace et persuasive. Si l'homme est un être de communication, si, pour reprendre les propos de Palo Alto, *'on ne peut pas ne pas communiquer'* la réussite de la communication nous oblige à la considérer comme un phénomène complexe, autrement dit comme un processus circulaire dont les moyens et les voies sont multiples. La civilisation de la communication, caractéristique de notre époque, consiste à dire que tout est communication : les gestes parlent, le décor parle, les vêtements parlent, le sourire parle, le silence parle, le corps parle, le regard parle, les couleurs parlent, le timbre de la voix parle... Ceci dit, l'interaction recherchée, la persuasion souhaitée ne se limitent pas à la communication verbale ou orale, car l'environnement dans lequel s'inscrit la communication et la nature même de celle-ci exige de l'interlocuteur des moyens adaptés à la situation. De fait, on ne communique pas de la même façon dans un bureau, dans une réunion, devant un public hétérogène et dont les attentes, les tendances, les exigences ne sont pas forcément les mêmes... Que la devise de tout intervenant soit la suivante : « **à intervention particulière, à public particulier, à situation particulière des stratégies et des moyens particuliers.** »

### ***CHOIX DES MOYENS/OUTILS***

Le choix des moyens d'accompagnement est d'une extrême importance. Il est donc nécessaire d'être attentif à cette question et de pouvoir répondre aux interrogations suivantes qui gravitent autour des notions de **la nature, l'efficacité, la conception** :

- Quelle serait la **nature** du moyen/outil d'accompagnement dont j'aurais besoin ?
- Quel serait le moyen/outil d'accompagnement le plus **efficace** ?
- Quelle serait la meilleure **conception** du moyen/outil d'accompagnement choisi?

### ***NATURE DE L'OUTIL/MOYEN D'ACCOMPAGNEMENT***

De la nature de l'information à transmettre au public, se décide donc la nature et la fonction de l'outil / moyen d'accompagnement. A titre d'exemple, il peut s'agir de :

- L'explication d'un concept, la présentation de résultats d'un fait quelconque.
- La mise en valeur de points importants, d'idées intéressantes, la présentation de propositions radicales.
- L'éclaircissement de relations, de mesures complexes.
- La justification d'un parti pris, d'une position.
- L'affirmation/confirmation d'une déclaration radicale, d'un résultat.
- La création d'un tempérament d'écoute favorable.

De fait, de la relation que l'interlocuteur établi entre la fonction et la nature de l'outil /moyen d'accompagnement dépend la réussite ou l'échec de la communication. À titre d'exemple, la famine, comme thème d'intervention, pourrait être abordée à partir de ce qui suit :

- Définition de la question avec des statistiques alimentaires et le taux de mortalité causé par la famine.
- L'explication des conséquences de la malnutrition.

- La présentation des causes de la famine au niveau régional.
- Comparaison entre les capacités de production des pays occidentaux et la famine auxquelles sont confrontés les enfants du tiers monde.

Il est donc clair que la nature de l'aide souhaitée, voire demandée pour faire face à une situation doit prévaloir dans une communication. Comme exemple illustratif, une campagne pour venir en aide aux affamés doit, dans un premier temps, commencer par la sensibilisation des gens à l'égard de la souffrance des enfants du tiers monde, donc par la création d'un sentiment de sympathie, voire d'un sentiment de culpabilité. La présence d'un délégué d'une firme pharmaceutique, exposant la gravité de l'état de santé, pèsera de tout son poids sur l'efficacité de l'opération. Encore une fois, nous affirmons que la réussite de toute « **action** » (la communication est une action) dépend de **l'environnement pluriel** dans lequel la communication. **En matière de communication comme en bien d'autres, il est admis qu'il ne suffit de vouloir pour pouvoir. L'étude de la communication englobe donc celle de ses conditions de réussite ou d'échec.**

### ***QUEL MOYEN/OUTIL ?***

Toute forme d'allocation à des caractéristiques qui la rende adaptée à une situation précise. La fonction visée à travers un moyen/outil permet de déterminer le genre d'outils qui vous convient le mieux. Et les moyens diffèrent au niveau des informations adaptées au mieux dans l'opération de transfert des informations et la composante du transfert.

Les tranches/classes conviennent, idéalement, à montrer le graphe de tous les chiffres, et à exposer les schémas qui influenceront sur l'humeur des présents. Il est possible d'utiliser les tableaux à feuilles pour exposer, pas à pas, une suite d'événements, ou d'idées, pour solutionner un problème donné ou pour marquer les étapes d'une discussion. Quant aux enregistrements audio, les conférences télévisées, les films cinématographiques et les photos télévisées, ils introduisent le monde extérieur dans le lieu de l'intervention. Les publications, de leur côté, peuvent dépasser les documents classiques et contenir des échantillons de production, des cartes postales cartonnées sur les chaises (c'est un moyen simple et humoristique d'indiquer aux présents le contenu de l'intervention). La composante des présents vous permettra d'engager une intervention parallèle soit en suscitant des oppositions auxquelles vous répondrez, soit en orientant le débat vers une nouvelle direction par l'intermédiaire d'une question.

## ***DEUXIEMEMENT: LA NEGOCIATION.***

### ***Préambule.***

Le terme négociation signifie : une situation de compétition entre deux ou plusieurs parties à travers plusieurs opérations sans conditions préalables autour d'un sujet commun. Au cours de cette initiative, sont exposées les doléances de chaque partie et un échange de points de vue. Le rapprochement des points de vue, l'adhésion aux solutions proposées, le mode d'accord et le recours à toutes les formes de persuasions développées par chaque partie pour contraindre la partie adverse à adhérer aux solutions ou propositions préconisées, se terminent par un accord contraignant pour chacune des parties envers eux-mêmes et envers les autres.

On retient de cette définition, qu'autour d'une table de négociation se retrouvent au moins deux parties (ou plus) dans la mesure où on ne négocie pas avec soi-même.

L'efficacité des négociateurs est variable : on en trouve d'excellent, des moyens et des médiocres. Cette discrimination s'explique par la personnalité et les prédispositions de chacun. Un chercheur préconise que la négociation efficace nécessite, en plus de la maîtrise du sujet à négocier :

- 1 - Un esprit brillant.

- 2 – une patiente sans limite.
- 3 – la capacité à dissimuler les opinions et les réalités sans mentir.
- 4 – être souple mais tranchant au besoin.
- 5 – la capacité d'établir des liens entre les différents sujets exposés au débat.

Il est évident que celui qui dispose de ces qualités peut-être un excellent négociateur. Cependant, dans la pratique peu de personnes peuvent se targuer de satisfaire à toutes ces qualités. Et même à considérer que ce ne sont que des traits personnels, il est difficile de les acquérir uniquement en lisant un ouvrage sur le sujet ou en assistant à un stage de formation.

C'est pour cela que pour améliorer ses capacités de négociation il est nécessaire de passer en revue les facteurs qui déterminent l'efficacité dans la négociation, et le rôle que jouent ces facteurs dans ce domaine. Ces agents sont la connaissance, la compétence et les orientations. Chaque facteur est suivi d'éléments qui représentent des principes qui devraient améliorer la capacité à négocier.

### ***LES STRATEGIES DE NEGOCIATION :***

L'opération de négociation s'appuie sur de multiples stratégies en fonction de domaines particuliers ou de négociations particulières ou même des situations particulières.

La stratégie est le cadre générale de mouvement et au sein duquel doit évoluer le négociateur afin d'atteindre les objectifs espérés. Comme exemple de stratégie en vue de modifier une position de l'adversaire, nous pouvons, par exemple, accepter sur le principe puis agir en vue de faire changer d'avis le vis-à-vis dans un deuxième temps.

**Les stratégies essentielles utilisées lors des négociations sont les suivantes :**

#### ***PREMIEREMENT : stratégie de la méthode de l'intérêt commun :***

Cette méthode s'appuie sur une relation coopérative entre les parties en négociation. Chaque partie travaille sur l'approfondissement et le renforcement de cette coopération et sa valorisation au profit de l'ensemble des parties. Les stratégies de cette méthode sont :

- **Stratégie de la complémentarité :** améliorer la relation avec la partie adverse jusqu'à ce que les deux protagonistes soient totalement complémentaires et deviennent une « même personne » aux mêmes intérêts, bénéfices et entités juridiques parfois et ce, pour exalter les profits tirés des occasions offertes à chacun.
- **Stratégie de l'amélioration de la coopération présente :** elle vise à aboutir à la réalisation d'un ensemble de buts suprêmes qui puissent améliorer l'intérêt commun entre les parties en négociation et à consigner les volets de coopération entre elles. On peut exécuter cette stratégie à travers :
  - o **L'élargissement du domaine de coopération :** cette stratégie se concrétise en convaincant les parties en négociation d'élargir les domaines de

coopération à de nouveaux rayons où la coopération n'y était pas présente auparavant.

- **L'évolution du degré de coopération** : cette stratégie consiste à faire évoluer le degré de coopération ambiant notamment que la négociation passe par plusieurs étapes, dont essentiellement :
  - **Stratégie de l'approfondissement des relations établies** : elle vise à arriver à un niveau plus élevé de coopération entre les deux parties que réunie un intérêt donné.
  - **Stratégie de l'élargissement du domaine de coopération en l'étendant à de nouveaux domaines** : cette stratégie s'appuie essentiellement sur la réalité du long passé historique qui unie les deux parties en négociation en faisant ressortir la coopération entre eux et ses différents moyens, ses différentes étapes en fonction des conditions et variables qu'ils ont vécues, en fonction des moyens et des capacités de chacune d'elle. Il existe deux variantes de cette stratégie :
    - **L'élargissement du domaine de coopération en l'étendant à de nouveaux délais** : cette variante s'appuie sur un accord des deux parties pour un nouveau round de négociation ultérieurement ou une intensification de la coopération et cueillir les résultats durant le présent round de négociation.
    - **L'élargissement du domaine de coopération en l'étendant à un nouveau site géographique** : cette variante se conclue par un accord sur le déplacement des négociations à un nouveau site géographique.

### ***DEUXIEMEMENT : STRATEGIE DE LA METHODE DU CONFLIT :***

Tous ceux qui utilisent la méthode conflictuelle dans leurs négociations, à titre individuelle ou collectif, et qui l'adoptent et s'appuient sur elle ; le font secrètement. Mais dans leur gestion de la négociation conflictuelle, ils prétendent qu'ils visent l'approfondissement des intérêts communs, du fait qu'une grande partie de la composante de cette méthode repose sur le bluff et le camouflage.

- **Stratégie de l'usure** : elle repose sur :
  - monopolisation du temps imparti à la partie adverse et ce, en prolongeant la période de négociation sans qu'elle aboutisse à des résultats précis ou de valeur. On y parvient de la manière suivante :
    - La négociation sur les principes de la négociation elle-même, sur la possibilité de la mettre en pratique, sur les prédispositions de la partie adverse à l'exécuter, et sur les engagements qu'on peut concrétiser.

- La négociation en un round ou deux sur le planning et le rendez-vous adéquat pour engager les négociations sur lesquelles on s'est mis d'accord ou qui sont en voie de finalisation.
  - La négociation en un autre round ou deux sur l'endroit ou les endroits possibles des rencontres et sur les sites de rechange.
  - De nouveaux rounds sont réservés à délimiter les sujets à débattre.
  - La négociation sur chaque sujet en les classant par priorité et à la lumière des autres sujets qu'on subdivisera, à leur tour, en éléments et axes dérivés et qu'on abordera séparément en une séance de négociation ou plus.
- Epuisement de l'effort de la partie adverse jusqu'à l'excès. Ceci est réalisable en focalisant l'ensemble de leur énergie et de leurs compétences sur des points accessoires sans valeur et ce :
    - En soulevant des embûches juridiques, créées de toutes pièces, sur chaque élément de l'affaire en négociation et en tergiversant sur la dénomination de chaque sujet, sur la terminologie à utiliser et les phrases et mots à utiliser pour la rédaction.
    - En planifiant un riche programme de réceptions, de cérémonies, de conférences de presse, de réunions de prise de contact et de visites des sites historiques.
    - Donner un intérêt exagéré aux volets techniques aux multiples ramifications comme l'architecture, la géographie, le commerce, l'économie, l'environnement, le militaire etc. et leur report jusqu'à ce que les experts dans ces domaines donnent leurs conclusions et soient consultés et auditionnés. Ce qui entraîne la levée des sessions de négociations sans résultat concret en plus du fait que de nombreux sujets se retrouvent non abordés. Dans la majorité des cas ce sont des sujets accessoires dont dépendent les sujets essentiels et mêmes d'autres sujets secondaires.
  - Epuisement des finances de la partie adverse et ce, en augmentant les frais de séjours et l'éreintement de ses conseillers durant la négociation. Ceci s'ajoutant aux pertes financières et économiques qui découlent de leur présence aux négociations et au délaissement de leurs activités lucratives.

***Stratégie de l'effritement (dispersion):***

Utilisée en permanence par les parties en conflit lors des négociations, elle représente la stratégie la plus usitée dans ces circonstances. Elle consiste en un inventaire et un diagnostic des points faibles et des points forts essentiels de l'équipe de négociateurs adverses. L'on détermine leurs engagements, leurs croyances, leurs niveaux scolaires, culturels, sociaux et de revenus ainsi que tout ce qui peut les cataloguer dans une catégorie et classe à caractéristiques préalablement définies.

A partir de ces caractéristiques, on développe une politique fourbe de dissension et de division au sein de la composante du camp adverse pour le diviser et défaire son unité. Le résultat obtenu est un groupe déchiré, désagrégé où les désaccords et luttes entre ses membres deviennent patents et où la cohésion est absente dans leurs efforts.

Cette stratégie est une stratégie de défense qui convient dans les situations où l'on est soumis à des pressions agressives en négociation ou une nouvelle initiative de négociation non prévu par nous et donc non préparée.

#### ***Stratégie de la soumission (maîtrise de l'hégémonie) :***

L'opération de négociation de la méthode conflictuelle est considérée comme une bataille féroce ou une compétition intellectuelle intelligente entre deux équipes. C'est pour cela que cette stratégie consiste à rassembler tous les moyens qui permettraient de dominer complètement les séances de négociations, à travers :

- la capacité de varier, de proposer et de changer d'initiatives en négociant et qu'on soumet sur la table des négociations pour nous permettre d'anticiper sur l'adversaire en propositions et dans l'action. Ceci oblige la partie adverse à réagir en retard à des actions et initiatives de notre cru que nous maîtrisons et qu'il est obligé de suivre : ce qui nous facilite le contrôle de la situation et de la partie adverse.
- la capacité de réaction rapide, à l'improvisation spontanée et immédiate, à la disponibilité à la négociation dès que la partie adverse en exprime le désir pour l'empêcher de prendre la direction des opérations et de gestion de la négociation du début à la fin.
- En veillant à ce que la partie adverse reste dans une position suiviste et silencieuse dans l'attente d'un signe de notre part pour intervenir ou de participer dans un cadre préétabli par nous pour l'encadrer.

#### ***Stratégie de l'évincement (l'invasion organisée) :***

Stratégie employée, nonobstant, la rareté des informations sur la partie adverse. Elle repose sur l'usage d'une négociation progressive, pas-à-pas, jusqu'à arriver à une invasion organisée de l'autre camp en débutant par percer le mur du silence ou la parcimonie des informations en inventoriant les rapports et informations disponibles à travers la négociation préliminaire avec l'autre partie. L'usage de cette stratégie de négociation nécessite des compétences très élevées de la part de l'équipe de négociateurs.

#### ***Stratégie de l'auto destruction (le suicide) :***

Chaque partie des négociateurs a des buts, des espoirs et des rêves et des espérances et en même temps s'y opposent : des limites, des embûches, des problèmes et des difficultés. Et à chaque fois que les obstacles sont rudes l'on relève un désespoir de la partie concernée et le sentiment de l'impossibilité d'arriver à concrétiser ses objectifs quels que soient les efforts investis. Ce qui implique le choix entre deux possibilités :

- L'abandon de ces ambitions et buts et l'acceptation du peu qui peut être obtenu et le considérer comme but final.
- La recherche d'autres moyens non apparents ou prospectés actuellement pour permettre au groupe de réaliser ses objectifs ultérieurement.

### ***Le négociateur talentueux (compétent)***

#### ***1- Connaître ces capacités***

Le négociateur doit d'abord connaître sa vraie personnalité, il doit chercher au fond de lui-même l'ensemble des qualités qui peuvent le faire réussir dans sa mission de négociateur, et s'il n'a pas ses qualités il devrait les acquérir et les perfectionner, on peut les résumer en ce qui suit :

#### ***\*- L'objectivité :***

C'est la capacité du négociateur à réagir, et rétablir des jugements objectifs sur les éléments, les opinions ou les politiques notamment mettre l'intérêt général avant ses intérêts personnels.

#### ***\*- La Sincérité :***

Le négociateur honnête et sincère influence ceux qui l'écoutent. Les études réalisées dans ce sens montrent que le destinataire (l'autre) qui ne croit pas en sa source (l'expéditeur) la considère comme subjectif, voire malhonnête dans le cas de la négociation.

#### ***\*- La clairvoyance :***

Le discours de l'interlocuteur (expéditeur) doit être simple, ses données organisées, ses mots clairs.

#### ***\*- La précision :***

On désigne par précision, être sûr de l'utilisation des mots transmis. Leurs sens d'un côté et les informations qu'elles contiennent de l'autre côté doivent être d'une précision et justesse.

#### ***\*- L'enthousiasme :***

L'interlocuteur doit paraître dans une situation de communication active et favorable, on le croit mieux que celui qui se trouve dans une situation de passivité, de fatigue...etc.

#### ***\*- Une bonne mémoire :***

C'est la capacité de se souvenir, c'est la présence de l'esprit pendant les discussions, c'est empêcher l'autre (le partenaire) de se servir des documents et autres.

#### ***\*- L'équilibre émotionnel :***

C'est la capacité du négociateur de contrôler ses émotions, les faire apparaître selon la situation, les maîtriser pour mieux influencer le débat.

#### ***\*- L'expression gestuelle :***

Le négociateur en plus de son capital communicationnel (signes du langage), qu'il utilise pour transmettre ses idées, ses opinions, et ses sentiments, il doit faire appel aussi à d'autres moyens qui soutiennent les sens transmis qui sont :

- **les caractéristiques sonores et la prononciation** : à partir de la maîtrise de la voix, sa clarté, rapidité de la parole et utilisation de la ponctuation.

- **les comportements gestuels** : l'utilisation des signes et des mouvements délibérés qui ont une fonctionnalité informative.

### ***2 -capacité d'audition***

La plus part des gens savent écouter mais cela ne suffit pas, il faut de l'entraînement car écouter en professionnel c'est bien réussir.

L'audition ou l'écoute est très importante comme élément de communication pour mieux réussir la négociation. Le négociateur ne doit se contenter de transmettre, il doit aussi recevoir -c a d- bien écouter pour mieux comprendre les réactions des autres. Le fait de donner une chance aux autres parties pour qu'ils s'expriment nous permet de confirmer nos pensées et les corriger, étant donné qu'ils se peut que l'on croit que tout ce qu'on dit est juste et que les autres ont tort.

Etre attentif au sujet que l'interlocuteur s'apprête à aborder, en fixant au fur et mesure ses objectifs.

Etre très attentif pendant l'audition étant donné que la plus part des gens parlent en moyenne 120 mots par minute, et la moyenne d'écoute peut atteindre 480 mots environ par minute, (quatre fois plus). Cette différence de taille fait que nos esprits soient dispersés pendant la conversation. Pour éviter cela, on doit bien faire attention aux paroles de l'interlocuteur et garder les yeux fixés sur lui.

Ne pas interrompre l'auditeur, lui donner une chance de finir son discours ainsi retarder les jugements jusqu'à la fin de la conversation.

Ne pas se précipiter à réagir à l'interlocuteur pendant qu'il parle pour éviter de le déconcentrer. Éviter tout comportement et gestes de désintéressement comme bailler par exemple pendant la conversation.

Corréler Les gestes et les paroles de l'interlocuteur pour une meilleure compréhension.

L'auditeur ne doit pas uniquement penser à ce qu'il va dire après que l'autre ait fini de parler, mais il doit bien analyser ses idées.

Ecouter l'auditeur de différentes manières étant donné que chacun à son style qui lui convient, cela n'est possible que lorsqu'on comprend bien les caractères psychologiques de chacun. Par exemple, certains ont besoin de poser les questions alors que d'autres préfèrent plutôt bouger la tête. Quand le style et le même le résultat le sera aussi.

### ***3 - La capacité de poser les questions :***

La question est un outil très utile pour acquérir les savoirs (connaissances et informations) dans tous les domaines de la vie sociale, économique, politique et culturelle, aussi dans les négociations comme le soulignent les spécialistes (sociologues, linguistes ...etc.) la question entant que demande d'acquisition d'informations se fait soit par l'expression verbale, écrite ou à travers les signes, symboles et codes linguistiques qui prennent différentes formes comme par exemple : parler en haute voix pour insister sur certains mots, ou bien les mouvements de la tête et de l'épaule pour confirmer ou infirmer les propos...etc. et si on constate bien les domaines de la négociation sociale administrative ou politique, on voit bien que la question est le fondement même de la négociation. On se sert des questions donc pour attirer l'intention, rassembler les informations, ou tester la véracité de certaines informations ou en ajouter certaines, ou même de déstabiliser, cerner ou provoquer l'adversaire aussi .

On doit aussi prendre en compte durant la négociation (le débat) l'identité de celui qui pose, provoque et contrôle les questions. De celui qui coopère, qui veut dominer la conversation. Toutes ces situations nous informent sur la nature de la conversation et le débat. Ce qui doit être rappelé dans tout les cas est le suivant :

- chaque question doit avoir un objectif bien clair, et doit être approprié à la stratégie élaboré par le négociateur, aussi claire et correctes pour permettre des réponses similaires, aussi on se doit d'organiser et préparer les questions de façon logique et les poser au moment opportun, et d'une façon très appropriée .enfin on doit aussi savoir que poser les questions doit servir l'intérêt du débat et nécessite une réelle préparation.

Les études et recherches concernant ce sujet démontrent bien que la fonctionnalité des questions exige sur le plan scientifique plusieurs étapes fondamentales qui sont :

#### ***1ère étape : La préparation***

Le négociateur doit se poser la question suivante ; que gagnerais-je en posant telle ou telle question ? Pourrais-je acquérir la coopération de mon adversaire ? Ou son aide ? Ou d'autres informations ?...etc. par conséquent le négociateur doit connaître le caractère de son adversaire sinon il se retrouvera dans des situations délicates et difficiles .on doit toujours donc fixer les objectifs à accomplir par la négociation.

#### ***2eme question : Poser la question :***

La deuxième étape est de poser les questions d'une manière permettant à l'autre (l'auditeur) des réponses claires, nettes et précises, sans contraintes ou sentiments qu'il est sujet de critiques ou autres, surtout dans les situations non conflictuelles. – il nous faut lui donner l'impression qu'il est traité à pied d'égalité comme partenaire et que nous respectons ses intérêts et ses engagements.

***3ème étape : tenir compte des incidences de la question :***

L'intérêt espéré d'une ou de plusieurs questions ne se réalisera que si on écoute bien les réponses qui peuvent subvenir à nos fins, à ce moment là nous déciderons de poursuivre ou non les questions. Obtenir une bonne réponse dépendra de la multiplication des questions. Il faut savoir que l'identification des objectifs au préalable nous aidera sûrement à reformuler et poser les bonnes questions. Il faut savoir aussi que le bon questionnement est conditionné par la connaissance et la détermination de ce que nous cherchons à obtenir par ces négociations. C'est une relation à effet réciproque la création d'un climat sain et fraternel durant les négociations ne peut que maximiser nos gains.

***4 -Avoir l'esprit coopératif :***

Les problèmes qui nuisent au climat des négociations et entravent la coopération et augmentent les fractionnements pendant les négociations c'est quand l'homme (l'interlocuteur) sent que les autres ne le comprennent pas, et ne prennent pas au sérieux ses besoins, et n'estiment pas ses capacités.

Afin de permettre et instaurer l'esprit de coopération il est impératif de suivre ses conseils pour une influence bénéfique sur les autres.

***\* Un négociateur de talent doit avoir la capacité de pousser ses partisans à mieux coopérer en prenant en compte :***

- Il expose avec clarté ses objectifs, et exprime aussi son intérêt et son respect à ceux de ses partenaires.

\* la capacité de faire accepter son partenaire à dévoiler volontiers ses cartes est une autre qualité d'un bon négociateur. Par exemple il peut lui poser la question suivante d'une manière élégante lui inspirant respect et confiance.

Pourquoi vous avez opté pour la négociation ? Y a-t-il des raisons qui vous poussent à cela ? Avez-vous d'autres moyens pour obtenir ce que vous cherchez ?

Certains négociateurs craignent de parler franchement de leurs projets, mais surtout ils ne cherchent pas à connaître les besoins de leurs partenaires on ne les encourage pas à les dévoiler de peur que cela les oblige à avoir plus de responsabilité en général les études et recherches scientifiques nous montrent le contraire, plus on est attentif et compréhensif aux doléances des partenaires plus on leur inspire confiance et respect. Ces qualités sont la base de tout processus sérieux la raison et la sagesse fait que les deux parties se respectent et les laisse fournir plus d'efforts pour éliminer tout conflits.

***\* Découvrir les intérêts communs entre les négociateurs :***

On ne peut parler de négociations sans parler d'intérêts communs c'est le souci majeur qui doit générer leurs efforts.

L'entente mutuelle, le climat de confiance et la reconnaissance de la légitimité des objectifs de la partie adverse sont les éléments de base de la réussite des négociations. Négliger un de ces éléments c'est donner l'impression au partenaire d'être un adversaire à abattre et non quelqu'un avec lequel on cherche à partager les bénéfices.

***5 - L'imagination :***

Il ne s'agit pas ici de fuir la réalité mais un outil d'analyse l'imagination consiste à préparer les conditions vitales pour mener une négociation. La capacité d'imagination nous donne les moyens de déterminer les étapes détaillées des pourparlers, de fixer les objectifs partiels de chaque étapes par conséquent de choisir les moyens adéquats pour les atteindre. L'imagination est considérée

ici comme moyen et méthode didactique. Elle nous permet d'organiser nos actions de reconstruire le passé pour en tirer des leçons. Celui qui a plus d'imagination aura la capacité d'éviter le malentendu de la partie adverse. Le Dr Maltz Maxwell témoigne de l'importance de l'imagination : (le système nerveux ne fait pas de différence entre l'imagination et la réalité dans les deux cas il réagit d'une manière mécanique aux informations reçues ; le système nerveux par contre réagit d'une manière adéquate et convenable à ce qu'on pense ou on imagine comme si c'était réel).

Pour bien utiliser l'imagination comme outil de travail, il faut prendre en compte ce qui suit :

- l'imagination est un outil scientifique.
- organiser son imagination.
- ceux qui ont de l'imagination sont les meilleurs.
- la réussite d'une partie est conditionnée par son imagination.
- imaginer n'est pas fuir de la réalité.

**\* Finesse et élégance ;**

Finesse et élégance sont deux qualités obligatoires que le négociateur talentueux doit avoir ; ces qualités lui permettent de préserver les sentiments de l'autre et établir une atmosphère d'amitié et de coopération . cependant l'excès d'utilisation de ces outils peut avoir des effets négatifs sur le résultat de la conversation.

**\* La capacité d'entamer des changements :**

Afin de démontrer les bienfaits de la capacité d'entamer des changements et de s'adapter aux nouvelles exigences durant la négociation, des sociologues américains de l'université de CALIFORNIE ont mené l'expérience suivante :

- \* Ils ont octroyé des sommes égales d'argent à trois groupes,
- \* ensuite ils ont chargé une personne d'engager des discussions avec les 3 groupes.
- \* le but est de leur soustraire cet argent .a condition de procéder de la manière suivante :
  - avec le premier groupe, il fait savoir à ses partenaires qu'il veut toute la somme, il persiste durant tout le processus de la négociation.
  - avec le deuxième groupe, il formule une demande modérée ; une partie seulement de la somme mais sans reculer.
  - avec le troisième groupe, il commence par l'extrême et exige la totalité de la somme ; puis dans un deuxième temps, il tempore et remet à la baisse sa demande, une partie seulement de l'argent, et le résultat était une réussite remarquable en raflant presque la totalité de la somme d'argent. Les membres de ce dernier en eurent le sentiment d'avoir une part de responsabilité dans l'accord final. Ceci nous permet de conclure qu'un bon négociateur doit avoir pour réussir l'habileté de changer les objectifs pour mieux dialoguer.

**\* Improvisation tactique et lucidité :**

Avant de commencer la négociation, le négociateur ne peut se contenter de cibler seulement ses objectifs, mais aussi de mettre des choix et des alternatives et des solutions de rechange en cas de besoin .l'improvisation ne doit pas laisser l'adversaire penser qu'on est entraîné à fuir la réalité, ou qu'on utilise la démagogie pour lui damer le pion. L'improvisation tactique dans ce cas là est une obligation pour mieux réussir la négociation.