



# LA COMMUNICATION ORALE

## LES TYPES DE REUNION

LA TABLE RONDE .....	2
LE DEBAT : L'ORGANISATION .....	4
LA DISCUSSION EN PANEL .....	6
ANIMER UN GROUPE : LE BRAINSTORMING .....	8
LE PHILLIPS 6 / 6 .....	10
L'ETUDE DE CAS .....	12
LA REUNION D'INFORMATION ASCENDANTE .....	14
LA REUNION D'INFORMATION DESCENDANTE .....	16
LA REUNION DE DISCUSSION .....	18
LA REUNION DE NEGOCIATION .....	20

# LA TABLE RONDE

**On organise une table ronde essentiellement pour comparer des idées et pour échanger des informations à propos d'un problème particulier. Cette forme de travail de groupe doit déboucher sur une décision suivie d'action. Une table ronde s'organise en trois temps : la préparation, le déroulement et le compte rendu.**

## ➤ La préparation

**Les participants** : entre six et huit 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, tout est établi clairement et précisément. Cet ordre du jour est envoyé aux participants en même temps que leur convocation.

**Les lieux** : vérifier que la salle est disponible pour le jour et l'heure de la table ronde. On s'assure que chaque participant dispose d'une chaise et d'une table suffisamment grande pour disposer ses documents. On vérifie que tout le matériel nécessaire est en état de fonctionner.

## ➤ L'ouverture de la réunion

**Durée** : 5 à 10 minutes. L'animateur présente les différents intervenants : nom, spécialité, lieu d'où ils viennent ... Durant cinq minutes au plus, il précise le sujet du débat et l'objectif final de la table ronde.

## ➤ 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. Il est impératif que la méthode de travail soit définie avant le débat afin qu'on ne puisse la remettre en cause en cours de travail.

## ➤ Le débat

**Durée** : 2 heures au plus. L'animateur ouvre le débat en demandant dans un premier tour de table à chacun de se situer par rapport au problème. Puis il distribue la parole aux différents intervenants. Chacun développe son point de vue sur la question. Les autres participants peuvent poser des questions pour approfondir le sujet.

## ➤ La conclusion

**Durée** : 5 minutes. L'animateur fait une synthèse des opinions qui se sont manifestées.

## ➤ Le compte rendu

Une table ronde se solde par un résultat concret. Une synthèse de ce qui s'y est dit est rédigée par l'animateur ou un secrétaire de séance. Elle est remise à chacun des participants.

## LES AIDES A LA TABLE RONDE

### ■\* Les documents de travail pour se préparer à une table ronde

#### • *Le dossier d'informations*

Ce dossier peut être utilisé avant la réunion. Il peut être joint à la convocation pour faciliter la préparation.

Au cours de la table ronde, il aide le travail du groupe.

Après la tenue de la table ronde, il sert de synthèse du travail du groupe.

#### • *La fiche de travail*

C'est un document qui synthétise sur une fiche les informations dont on dispose sur un problème.

Elle facilite la préparation de la réunion par sa concision et sa clarté.

Son contenu correspond aux axes de recherche du groupe.

#### • *La notice de travail*

Elle permet de trouver une documentation sur un point précis.

Son contenu indique les références des documents existant sur la question : titre, auteur, éditeur, année de parution, lieux où se les procurer.

On porte aussi à la connaissance du lecteur le degré d'intérêt, de difficulté.

### ■\* Le rôle de l'animateur

• Fixer les objectifs : il veille à ce que l'objectif porte les trois critères : problème à résoudre, spécialistes convoqués, action à entreprendre.

• Proposer une procédure : il propose une méthode de travail qui peut être amendée par des intervenants.

• Favoriser la circulation de l'information.

### ■\* Le rôle du secrétaire de séance

• Prendre les notes nécessaires à la réalisation du compte rendu. Il doit donc être attentif aux réactions de chacun de façon à signaler les déviations par rapport au sujet.

• Noter à partir des interventions des orateurs, mais aussi à partir de ce que l'animateur écrit au tableau.

• Demander au groupe, de temps à autre, si ce qu'il a noté correspond à ce qui a été dit.

• Inciter et soutenir l'animateur lors des synthèses partielles pour avoir un point régulier sur la progression de la discussion.

• Rédiger le compte rendu qui doit tenir sur un recto-verso.

### ■\* Comment faire une synthèse

• Rassembler ce qu'il y a de commun dans les idées présentées, dans les solutions proposées.

• Faire ressortir les divergences : on met en évidence les opinions inconciliables, pour faire apparaître les oppositions entre participants.

• Exprimer les différences, c'est-à-dire les propositions qui n'apparaissent ni divergentes, ni communes. On débat alors pour les faire rejoindre l'un ou l'autre camp.

# LE DEBAT : L'ORGANISATION

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

## ➤ La préparation du débat

### ***Etudier le sujet***

L'animateur doit dominer le sujet. Cela lui permet d'être plus attentif au fonctionnement du groupe.

### ***Choisir la méthode de réunion***

Elle est fonction de la composition du groupe et elle dépend de la personnalité de l'animateur. La conduite du débat sera plus ou moins directive.

### ***Envoyer les convocations***

Prévoir la date suffisamment à l'avance pour que les participants puissent se libérer.

Préciser le jour, le lieu, l'heure, le sujet et l'objectif du débat, la durée prévue du débat.

Joindre un dossier d'informations pour aider à la préparation du débat. Trop épais, il a peu de chance d'être lu.

## ➤ Le rôle des participants

***Réfléchir aux problèmes*** qui seront abordés, s'informer, se documenter, organiser ses découvertes selon le plan : je constate – je pense – je propose.

***Participer en s'exprimant.*** Le débat est la synthèse des différentes analyses que les participants ont faites avant la réunion.

***Accepter de prendre des responsabilités.*** Chaque participant repart avec une tâche précise dont il a la responsabilité.

## ➤ Le déroulement du débat

### ***Introduire le débat*** (durée 5 à 10 minutes)

Exposer clairement le sujet pour ce faire bien comprendre de tous les participants.

Poser une question afin de placer immédiatement les participants en situation de réflexion.

Rappeler l'objectif. Les participants savent pourquoi ils discutent.

Définir la méthode de travail.

Lancer la discussion par une reformulation de ce qui a été présenté.

### ***Animer le débat***

Veiller au respect des procédures de travail, sans autoritarisme ni laxisme.

Faire le point par rapport à l'objectif général du débat et par rapport au plan de travail.

Formuler des synthèses partielles. Elles reprennent l'essentiel des idées.

Relancer la discussion lorsque le débat s'essouffle.

## LES CONDITIONS DU DEBAT

### ➤ Les conditions matérielles du débat

**La salle** : les dimensions doivent être adaptées au nombre de participants. Si la salle est trop petite, les participants manquent d'espace, si elle est trop grande, ils se sentent perdus.

**L'éclairage** de la salle doit être assez fort pour permettre une écriture et une lecture dans de bonnes conditions.

**Si des appuis visuels** sont nécessaires (film, magnétoscope, vidéoprojecteur), la présence de rideau est souhaitable.

**Le chauffage** dans la salle de réunion doit être modéré afin d'éviter l'assoupissement.

**Les tables** sont vastes pour que chaque participant dispose du matériel, pose ses documents, prenne des notes.

**Les sièges** sont en nombre suffisant pour que chacun soit assis. Ils sont confortables, cela améliore le rendement des débats.

On peut prévoir, à proximité immédiate de la salle de réunion :

- un poste téléphonique
- un vestiaire
- des toilettes en bon état.

### ➤ Causes de non participation

**Causes venant des participants :**

- peur d'être jugé par les autres.
- Complexe culturel, on a peur de ne pas parler correctement le français.

**Causes venant de l'animateur :**

- il privilégie ses connaissances ou la hiérarchie.
- Il impose son point de vue.
- Il ne s'implique pas assez dans le travail du groupe.

**Causes venant du groupe :**

- formation de clans exclusifs qui n'accepte pas les autres participants.
- groupe non ouvert aux nouveaux participants.

**Causes techniques :**

- salle inconfortable.
- Ordre du jour obscur.
- Incompréhension de la nécessité du travail.

### ➤ Les méthodes d'animation

**Le style directif.** L'animateur intervient de plusieurs façons :

- Il donne son avis sur les idées du groupe.
- Il impose l'objectif, la façon de travailler, le point de vue sur le problème.
- Il organise le débat selon une structure dont il est au centre, toutes les idées passent par lui.

**Le style coopératif**

- L'animateur présente l'objet du débat.
- Il travaille avec le groupe pour définir l'objectif, la problématique du sujet, la méthode et le plan de travail.
- Il organise les échanges entre les participants.
- Il explique les phénomènes de groupe.

# LA DISCUSSION EN PANEL

**Pour dépasser les effets de blocages dus à un grand groupe de travail, on subdivise celui-ci 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.**

## ➤ La préparation de la réunion

Le médiateur adresse à chacun des participants une convocation indiquant lieu, jour, heure, durée et objet de la réunion.

Il envoie un dossier documentaire sur le sujet à l'ordre du jour.

Il s'assure de la préparation matérielle de la réunion.

## ➤ Le déroulement de la réunion

**L'ouverture de la réunion** : durée 10 minutes.

Le médiateur expose le problème à résoudre, le thème à étudier. Il explique aux participants le fonctionnement d'un travail en panel.

**L'éclatement en panels** : durée 5 minutes.

Le grand groupe explose en plusieurs sous-groupes de six à dix personnes qui s'associent par affinité ou par compétence. Dans chaque panel, un rapporteur est choisi pour rendre compte du travail effectué.

**La discussion dans le panel** : durée 15 à 30 minutes.

Le rapporteur devient de fait le secrétaire animateur du groupe. Il note les idées émises et les informations apportées par les membres du panel à propos du problème posé.

Le rapporteur peut intervenir dans la discussion.

Les membres du panel procèdent à la rédaction de la synthèse qui sera soutenue par le rapporteur devant les autres rapporteurs.

**Le débat des rapporteurs** : durée 30 minutes à 1 heures.

A tour de rôle, les rapporteurs présentent leur synthèse de travail.

Le médiateur lance le débat entre les rapporteurs en posant un problème.

Les rapporteurs participent au débat en présentant le point de vue de leur panel respectif.

Les membres spectateurs peuvent poser des questions en faisant passer des messages écrits au rapporteur de leur panel.

Le rapporteur est tenu de poser des questions, de formuler les objections qui lui arrivent sous forme de petits papiers.

**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.

## ➤ Le compte rendu

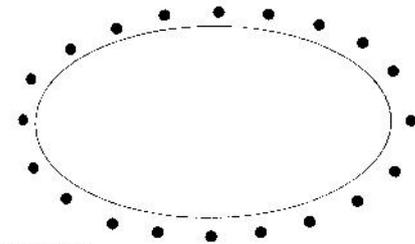
Il est rédigé par le médiateur qui a pris des notes pendant le débat des rapporteurs.

Le compte rendu est transmis à chacun des participants.

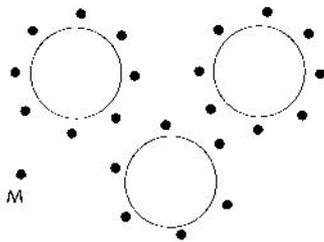
Il établit les points d'accords et les désaccords.

## POINTS DE REPERE

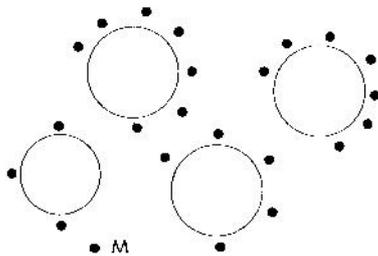
### ■ L'organisation de la salle



L'ouverture



Les panels



Le débat des rapporteurs

### ■ Le débat des rapporteurs : quelle stratégie adopter ?

#### • La stratégie de la compétition.

L'issue de la stratégie de compétition est : un perdant, un gagnant.

C'est la satisfaction de ses seuls objectifs qui importe.

Nécessité de taire ses objectifs. Elle réclame méfiance et dissimulation de l'information.

La tactique privilégiée : la surprise.

L'argumentation est fondée sur une interprétation subjective des faits.

Un climat tendu s'instaure. Il profite au plus fort.

#### • La stratégie de la collaboration.

L'issue de la stratégie de la collaboration est : trouver une solution où tout le monde est gagnant.

C'est la satisfaction des besoins communs qui importe.

Nécessité de la confiance, de la franchise, de l'échange des informations.

La tactique privilégiée : la recherche du consensus.

L'argumentation fait place à la recherche d'une solution acceptable par les parties.

Un climat d'égalité est indispensable.

### ■ Interrompre un bavard

• Marquer son accord, acquiescer à ce qu'il dit : « Ce que vous dites est très important », « C'est juste ».

• Se tourner vers les autres pour ne plus le regarder.

• Enchaîner en s'adressant aux autres membres du groupe pour reprendre la conversation ou pour donner la parole à quelqu'un :

«... et justement, monsieur M., vous avez sans doute à ce sujet... »

### ■ EXERCICE

*Vous êtes médiateur d'une négociation sur la réduction du temps de travail dans votre entreprise.*

*Quels documents allez-vous joindre à la convocation que vous allez adresser aux participants ?*

*Qui convoqueriez-vous pour participer à cette réunion ?*

# ANIMER UN GROUPE : LE BRAINSTORMING

**La technique du brainstorming (en anglais « crâne en tempête ») résout un problème particulier, trouve des solutions neuves, des idées originales sur un point précis. 150 à 200 idées dont on ne retient que 10 à 15 % peuvent être produites à l'heure.**

➤ **Qu'est-ce qu'un brainstorming ?**

Le principe est simple. On rassemble 8 à 10 personnes, des spécialistes et des non spécialistes dans un lieu sympathique et isolé des perturbations extérieures. Les personnes prennent place autour d'une table sur laquelle figure le nom de chacun. Elles devront, en un temps limité, fournir sur un sujet donné le plus grand nombre de suggestions possibles.

➤ **L'ouverture de la réunion**

L'animateur accueille les personnes invitées.

➤ **L'exposé de la méthode de travail**

Les participants auront à observer les règles suivantes :  
Donner libre cours à l'imagination sans autocensure.  
Viser la quantité : produire le maximum d'idées en un minimum de temps.  
Ecouter les idées de chacun.  
Procéder par association de mots, de sons, d'idées.  
Eviter toute critique, toute remarque.

➤ **L'exposé du thème**

L'animateur présente un exposé construit et clair sur le problème. L'exposé doit motiver les participants qui se sentent sollicités de façon urgente (« nous avons absolument besoin de vos idées... »). L'exposé s'achève par un bref résumé et une question clairement posée.

➤ **La phase de production des idées**

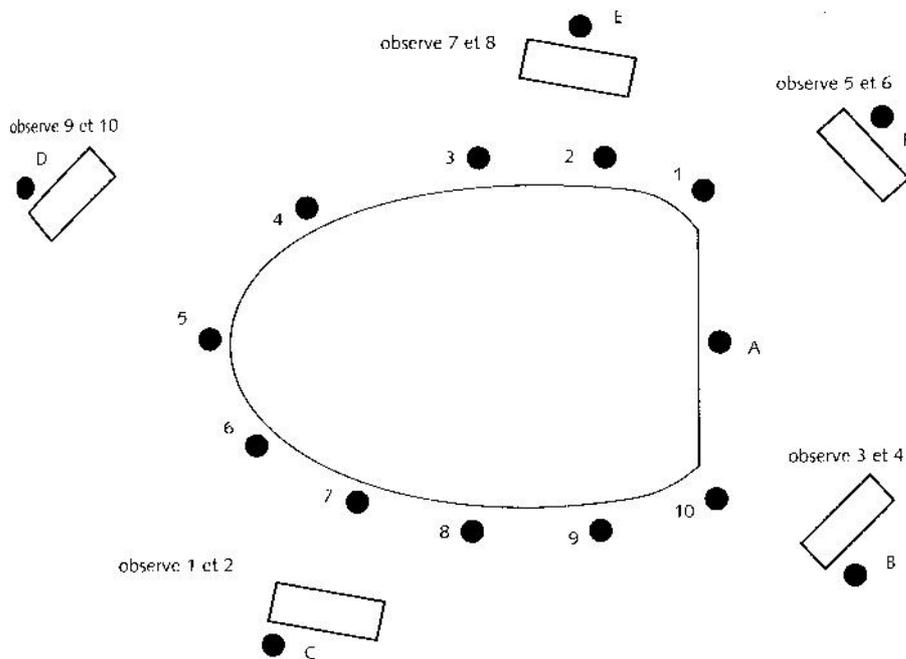
Cette heure est scindée en plusieurs moments. Lorsque l'animateur constate une baisse de créativité, il présente une synthèse partielle et relance les participants à l'assaut d'idées neuves. L'animateur intervient environ à cinq reprises en une heure.

➤ **L'exploitation des résultats**

Elle s'effectue à un autre moment et ce sont d'autres personnes qui s'en chargent. L'animateur prend connaissance de la totalité des propositions et les classe par catégorie. Il fait dactylographier cette liste organisée et numérotée en quatre exemplaires. Ceux-ci sont destinés aux membres du jury de sélection. Le jury de sélection conduit par l'animateur est composé de trois ou quatre personnes dont aucune n'a participé au brainstorming. Ce sont des personnes directement intéressées par le problème. Quatre critères guident leur choix : l'originalité, le réalisme, l'efficacité, et la facilité d'application.

## LA PRATIQUE DU BRAINSTORMING

### La salle



Les observateurs.

Il y a un observateur pour deux participants. Ils se placent à distance face aux deux personnes « à suivre ». Ils notent toutes les idées exprimées sans jamais se manifester.

### Les effets du brainstorming sur les participants

- Cette phase de production intellectuelle intense étonne et plonge le groupe surpris de ses performances dans un état d'excitation bientôt suivi d'un moment de fatigue.
- Ce type de travail modifie les relations entre les membres d'un groupe. Chacun s'aperçoit que les autres ont des idées, qu'il existe une certaine solidarité dans la créativité.
- Le brainstorming développe l'esprit d'initiative, c'est une forme de réaction contre la routine qui peu à peu s'installe dans un groupe constitué.

### EXERCICES

Voici quelques sujets de brainstorming.

Choisissez-en un ou deux.

Appliquez la méthode en respectant les règles.

- Inventer une nouvelle boisson aux fruits.
- Régler le problème de la circulation au centre des villes.
- Trouver un nom pour une nouvelle marque de poudre à laver le linge.
- Imaginer le titre d'une nouvelle revue de mode masculine ou de mode enfantine.
- Trouver le nom d'une nouvelle voiture.
- Organiser une campagne antitabac efficace dans les collèges et les lycées.



# LE PHILLIPS 6/6

**Le Phillips 6/6 est une technique de travail utilisable dans un groupe assez important de 30 à 100 personnes. Cette technique porte le nom de son auteur et de la manière dont on procède. Des petits groupes de 6 personnes réfléchissent pendant 6 minutes sur des points successifs.**

➤ **Les objectifs sont de trois ordres**

Le Phillips 6/6 permet de prendre des décisions en un temps record.  
Il oblige chacun à s'exprimer dans le groupe.  
Il augmente l'efficacité du groupe : chaque participant se doit de trouver rapidement des idées.

➤ **L'ouverture de la réunion**

L'animateur accueille les participants et expose le problème à résoudre, le thème à approfondir, le cas à analyser.

➤ **La méthode de travail**

Des groupes de six personnes se forment. Ils sont soit tirés au sort, soit laissé au libre choix, soit imposé.  
Les groupes ne doivent pas se gêner. Chaque groupe désigne un animateur et un rapporteur.

➤ **Les phases de production**

**La première phase** : durée 6 minutes.

Les participants réfléchissent sur le plan de travail à adopter.

Le premier compte rendu : lorsque les six minutes sont écoulées, l'animateur arrête le travail. Les rapporteurs énoncent à tour de rôle devant les autres participants silencieux le projet de chaque sous-groupe.

**La première synthèse** : l'animateur fait la synthèse et inscrit au tableau les différents points dont l'ensemble forme le plan d'analyse.

**La deuxième phase** : durée 6 minutes.

Les sous-groupes se réunissent à nouveau pour reprendre la discussion à partir de cette base. C'est le point 1 noté au tableau qui fait l'objet de la réflexion collective.

L'animateur arrête le travail au bout de six minutes.

Le deuxième compte rendu : le compte rendu est présenté par un membre de chaque groupe. Il expose les conclusions auxquelles ses cinq collègues et lui-même sont parvenus.

**La deuxième synthèse** : l'animateur fait la synthèse et lance le travail sur le point suivant.

Ainsi de suite 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.

## LA PRATIQUE DU PHILLIPS 6/6

### ■ Les avantages de cette technique

- L'organisation stricte et minutée empêche toute dérive hors sujet, toute perte de temps. Elle stimule plutôt qu'elle ne contraint. Dans toute création, c'est souvent lorsque les contraintes sont les plus pesantes que le résultat est le meilleur.
- La réflexion s'approfondit progressivement et s'achemine vers une décision prise à l'unanimité, ce qui dans un groupe de trente personnes relève de l'exploit.
- Cette technique représente une étape de faible difficulté pour ceux qui craignent d'intervenir à l'oral. Ils sont obligés de participer mais, dans un groupe de six personnes, la tension est moins forte que devant un public plus vaste.

### ■ Quelques conseils

- Le thème à creuser, le problème à traiter, la solution à trouver doivent être décomposés en points limités pour que chacun d'eux puisse faire l'objet d'une analyse en quelques minutes.
- L'animateur doit faire une synthèse objective de tout ce qu'ont trouvé les groupes. C'est-à-dire qu'il ne doit pas omettre certaines propositions ou en valoriser d'autres dans la présentation de la synthèse.
- L'animateur est un organisateur et non un participant. Il ne doit donner aucune suggestion ni aucun avis personnel sur le travail des groupes. Il respecte la plus grande neutralité.

### ■ EXERCICES

Voici une liste de sujets pouvant faire l'objet d'un Phillips 6/6.

- Vous faites un stage dans une entreprise de fabrication textile. On vous demande de rédiger un mémoire de 50 pages sur un thème qui a trait à l'entreprise mais qui est laissé à votre libre choix.

*Le Phillips 6/6 peut explorer les différents domaines : historique de l'entreprise – évolution des techniques – comparaison avec d'autres entreprises, d'autres secteurs... Lorsque le thème est choisi, on peut travailler le plan du mémoire.*

- Vous faites partie d'une association. Vous voulez mettre au point ensemble un journal d'information sur les activités de l'association. Il faut trouver les idées pour régler les problèmes suivants : celui du titre – de la répartition et du contenu des rubriques – de la mise en page – de la fréquence de parution – de l'impression – de la distribution – des responsabilités de chacun dans la réalisation et la gestion.
- Le règlement intérieur de l'entreprise va être modifié au cours d'une réunion à laquelle participera le délégué du personnel. Auparavant ce dernier invite les salariés à se prononcer sur les points essentiels à changer. Il pourra ainsi avancer des propositions qui auront recueilli un avis favorable unanimement.
- Un groupement de consommateurs décide de mener localement une enquête sur les variations de prix que subissent les fruits et légumes. Il faut trouver la meilleure tactique d'intervention.

# L'ETUDE DE CAS

**Le cas est la description d'une situation concrète de la vie courante qui pose un problème humain et réclame une résolution, un diagnostic ou une décision. Le problème d'ordre psychologique ou social est toujours une réalité vécue. Pour être traité, il requiert une information complète. Après examen et discussion, on opte pour une solution acceptée à l'unanimité.**



## **La situation doit comporter les données suivantes :**

Les faits et les événements qui se sont déroulés.

Les sentiments, les habitudes, les comportements, les objectifs des personnes concernées par la situation.

La description du milieu de vie dans lequel elles évoluent.



## **Composition du groupe**

Le groupe comporte un animateur et de 6 à 10 personnes d'âge, de sexe, de caractère, de profession, de statut différent. Un groupe trop homogène souffre de l'absence de points de vue extérieurs.



## **Déroulement de l'étude de cas**

**Phase 1 :** 5 à 20 minutes.

Les participants prennent connaissance du cas. Aucun élément d'information ne doit être dissimulé durant ce temps de lecture.

**Phase 2 :** 30 à 60 minutes.

Les premières impressions, les premières opinions surgissent. Chacun donne son avis son interprétation. De multiples points de vue tous aussi valables les uns que les autres sont exprimés. Ils révèlent davantage de chose sur les membres du groupe que sur la situation à étudier.

**Phase 3 :** 1h à 1h30.

Pour sortir de l'embarras, un retour aux faits s'impose. Cette phase d'analyse dégage :

Les faits clés de la situation, ce sont pas forcément les plus évidents ni les plus dramatiques mais les faits significatifs pour les personnes impliquées.

Les relations nouées entre les personnages.

Ce que les faits signifient pour chacun d'eux.

Après avoir recherché le sens des faits et des comportements et analysé les aspects du problème, toutes les solutions sont envisagées, critiquées et comparées. L'une d'elles sera retenue, celle qui obtient l'assentiment de tous.

**Phase 4 :** 30 à 40 minutes.

Le compte rendu est établi. Il contient le principe retenu pour résoudre le problème. Ce principe est formulé de façon à pouvoir servir à nouveau dans le cas d'une situation similaire.

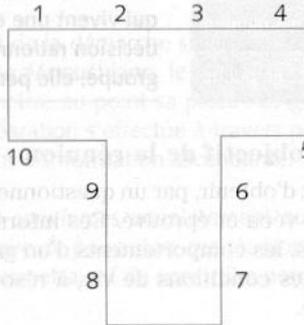
## DISPOSITION DES TABLES

### La disposition en carré



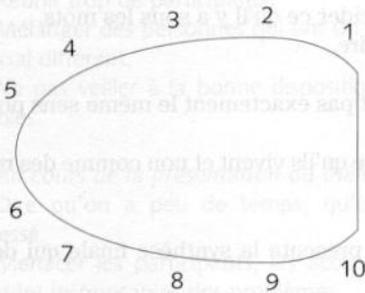
Elle est apparemment satisfaisante. En réalité, 2 empêche les échanges entre 1 et 3 et 7 fait écran entre 8 et 6.

### La disposition en T



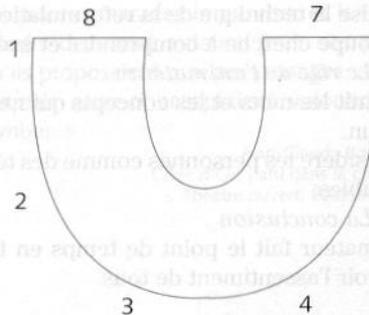
Dans ce cas de figure, 10 et 5 sont un peu isolés. Ils ne peuvent pas voir 8 et 7.

### La disposition en ovale



C'est la mieux adaptée à une réunion d'étude de cas. L'animateur a une place facile à repérer. Tous les participants peuvent se parler.

### La disposition en U



La place de l'animateur ne peut pas être centrale.

# LA REUNION D'INFORMATION ASCENDANTE

**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.**



## **L'objectif de la réunion**

Il s'agit d'obtenir, par un questionnement, des déclarations sincères, authentiques sur ce qui est vécu et éprouvé. Ces informations peuvent servir à connaître les opinions, les besoins, les comportements d'un groupe représentatif, à recueillir des témoignages sur certaines conditions de vie, à résoudre un conflit, par exemple la réorganisation d'un service.



## **La préparation de la réunion : l'enquête**

L'animateur a pris contact individuellement avec chaque personne. Il a passé du temps avec les participants au cours de leurs activités pour découvrir leur style de vie, leur langage, leurs soucis, leurs habitudes, leurs références. Lorsque ces premiers contacts ont eu lieu, il faut passer à la phase de réunion pour obtenir des propos riches d'enseignements.



## **Le déroulement de la réunion**

### ***L'exposé du thème***

L'animateur expose le thème de l'interview de manière rassurante. Lui-même manifeste son intérêt pour le sujet.

### ***La méthode de travail***

L'animateur aide les personnes du groupe à participer, à s'exprimer.

Il observe quand à lui la plus parfaite neutralité.

Il utilise la technique de la reformulation pour élucider ce qu'il y a sous les mots.

Le groupe cherche à comprendre et à se comprendre.

### ***Le rôle de l'animateur***

Il définit les mots et les concepts qui ne recouvrent pas exactement le même sens pour chacun.

Il considère les personnes comme des témoins de ce qu'ils vivent et non comme des responsables.

### ***La conclusion***

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



## **Les effets psychologiques sur le groupe**

Lorsqu'il s'agit d'un groupe constitué, les effets positifs sont nombreux :

- Une amélioration de la communication.
- Une diminution des conflits internes.
- Une confiance partagée.
- Une meilleure compréhension de la situation des autres.
- Une plus grande lucidité.



## POINTS DE REPERE

### ➤ **La préparation matérielle**

*Nombre* de personnes à contacter une dizaine.

*Composition* : un groupe constitué, engagé dans une expérience collective ou un échantillon représentatif d'un grand groupe.

Il ne faut pas d'observateurs ni de supérieurs hiérarchiques. Leur présence pourrait paralyser la spontanéité du groupe et provoquer des réponses banales ou stéréotypées.

*Durée* de la réunion : 2 à 3 heures.

*Lieu à prévoir* : une salle agréable, isolée des bruits et des perturbations.

### ➤ **Les erreurs que l'animateur doit éviter**

#### ***Au cours de la préparation :***

- Fixer la date un vendredi soir, car peu de gens sont disponibles même psychologiquement.
- Réunir trop de participants.
- Mélanger des personnes qui ont un statut social différent.
- Ne pas veiller à la bonne disposition des tables.

#### ***Au cours de la présentation du thème***

- Dire qu'on a peu de temps, qu'on est pressé.
- Menacer les participants, les accuser d'être responsables des problèmes.

#### ***Pendant le déroulement de la réunion***

- Ne pas supporter les silences.
- Agresser verbalement un participant.
- Donner son avis.
- Se laisser interviewer par les membres du groupe au lieu de les interviewer.

# LA REUNION D'INFORMATION DESCENDANTE

L'information circule du sommet vers la base (des responsables vers les subordonnés). Les participations font partie du même groupe socio professionnel que l'orateur. La réunion remplace la note de service. Elle assure une meilleure transmission et une compréhension de l'information.

	Exposé simple	Exposé + une décision	Exposé + une action
<b>Les caractéristiques</b>	Celui qui détient l'information la communique à l'auditoire qui écoute et prend éventuellement des notes.	Celui qui détient l'information la communique à l'auditoire qui devra en tenir compte par la suite.	Celui qui détient l'information la communique à l'auditoire qui aura une mission à accomplir.
<b>Les objectifs</b>	Fournir à l'auditoire des informations intéressantes pour lui. C'est un objectif de connaissance.	Fournir à l'auditoire les moyens de comprendre les décisions qu'il aura à appliquer.	L'information est suivie d'une action à engager. Il faut clarifier le but et les tâches de chacun, préciser l'horaire, lister les démarches et les contacts à prendre.
<b>Les aides visuelles</b>	Elles ne sont pas obligatoires dans ce cas. Elles servent à maintenir l'intérêt, ou à le relancer.	On peut distribuer des documents : la réunion commence ainsi sur des bases communes. On peut utiliser des schémas, des graphiques.	Les aides visuelles sont très importantes, les cartes, les plans, les maquettes sont les documents sur lesquels s'appuient les explications.
<b>Les qualités de l'exposé</b>	Clarté, intérêt, documentaire.	Clarté, rigueur, bon dosage des données chiffrées.	Clarté, rigueur, exhaustivité.
<b>Exemples de situations</b>	Rapport à une assemblée de sociétaires. Bilan au conseil d'administration.	Information sur les nouvelles mesures prise par la direction et entrant en vigueur dans tous les services.	Le briefing Un groupe de visiteurs est attendu dans une entreprise. Il faut les accueillir.



## POINTS DE REPERE

### Les caractéristiques de l'auditoire

Le nombre peut être variable depuis le petit groupe de 10 jusqu'à la grande assemblée de 1000 personnes.

Les personnes formant l'auditoire se connaissent. Pour certaines, il s'agit de simples rencontres, pour d'autres d'un travail quotidien. Le groupe constitue une unité sur le plan affectif.

Les personnes partagent des intérêts communs. Il y a donc une **cohésion interne au groupe** sur laquelle l'orateur pourra s'appuyer ou au contraire dont il devra se méfier. En effet, si l'assemblée ressent un mécontentement général, la cohésion de groupe fera qu'il se répandra rapidement et se transformera en mouvement de contestation.

Les attentes du groupe, précises et liées au domaine socio professionnel, sont très présentes. Leur frustration risquerait de susciter l'hostilité envers l'orateur.

### ➤ **feed-back (retour) Quelques conseils pour rendre efficace la phase de**

Vouloir que le plus grand nombre de questions soient posées et l'annoncer.

Avoir une attitude chaleureuse et accueillante.

Attendre sans manifester d'impatience que les premières questions arrivent.

Ecouter et reformuler la question :

- pour que son sens ne soit pas déformé.
- pour que l'auteur de la question soit d'accord avec la reformulation de l'orateur.
- pour que l'assistance ait entendu la question.

Ne pas éviter les questions embarrassantes. S'aider du groupe pour y répondre.

Ne pas lever la séance si la compréhension de tous n'est pas satisfaisante.

# LA REUNION DE DISCUSSION

**Ce genre de réunion sert à motiver un groupe. Elle a lieu dans trois circonstances :**  
**En commission de travail, comme phase préparatoire à une décision ultérieure, au cours d'une table ronde, il s'agit d'une discussion à thème, et avant un exposé ou un cours, il s'agit d'une discussion préliminaire. La réunion de discussion se déroule en trois temps.**

## ➤ **La présentation des participants**

L'accueil est un moment très important car chacun s'installe dans la situation. Il est donc préférable que cette étape ne se déroule pas dans la précipitation. Les participants, de leur place, se présentent à tour de rôle. Un court dialogue s'instaure entre l'animateur et chaque personne qui évoque rapidement son intérêt pour le sujet ou l'expérience qu'elle a.

## ➤ **La présentation du sujet par l'animateur**

**L'animateur présente le thème de la discussion** en 10 à 15 minutes. Il en précise les données sans traiter le sujet. Son but est d'ouvrir la discussion et de provoquer le plus grand nombre de réactions, de questions, de points de vue. Il doit donc faire ressortir les aspects problématiques du thème.

**L'animateur organise son bref exposé selon le plan**

Voici deux schémas de présentation :

**Schéma 1** : a) la description du problème ou de la situation ; b) les avantages ; c) les inconvénients ; d) que peut-on modifier ?

**Schéma 2** : a) la description du problème ou de la situation ; b) les causes du problème ; c) les remèdes connus ; d) quelles nouvelles solutions peut-on envisager ?

## ➤ **La conduite de la discussion**

### **Le lancement**

La discussion est lancée. Les idées, les propositions et les contre propositions émanent des seuls participants (l'animateur n'a pas à influencer le groupe dans sa réflexion). Comme dans un entraînement sportif, il y a une période d'échauffement. Les idées fusent, chacun s'exprime, les opinions s'opposent.

### **Le plan de travail**

Après cette première étape, l'animateur doit aider à structurer le travail. Il souligne les divergences exprimées, il propose un plan d'examen qui convient à tous. Le plan est noté sur le tableau.

### **La discussion**

Elle suit l'ordre strict du plan de travail. L'animateur fait le point chaque fois qu'une nouvelle partie est abordée.

### **La synthèse**

Lorsque tous les points ont été débattus, l'animateur reprend l'essentiel.

### **Le compte rendu**

Il est établi en fin de réunion et envoyé aux participants. On se demande dans quelle mesure les objectifs ont été atteints. Un questionnaire d'évaluation permet de connaître le degré de satisfaction du groupe.

## LES AIDES A LA DISCUSSION

Les moments difficiles	Les réactions possibles
Un participant se tait.	Sans se décourager et sans montrer d'agacement, renouveler les appels à la participation.
Un participant monopolise la parole.	La première fois : résumer ses propos. La deuxième fois : lui demander d'être bref. La situation se renouvelle : lui couper la parole.
Un participant s'attribue le rôle de l'animateur.	Intervenir en sauvegardant l'égale répartition du temps de parole.
Un participant entraîne le groupe hors sujet.	Inscrire la question ou la remarque sur le tableau. La laisser en réserve, la traiter s'il y a lieu, puis la barrer.
Un participant veut saboter manifestement la réunion.	S'entretenir personnellement avec lui lors d'une pause.



### Les conditions matérielles

*Le lieu* : choisir un endroit calme et confortable.

*Le matériel* : installer des tables portant un carton avec le nom de chaque participant. Prévoir un ou plusieurs tableaux ; un tableau où sera noté le plan, un tableau où s'inscrivent les idées émises, un tableau pour tirer les conclusions.

*Le temps à prévoir* : 2h30 à 3h.



### Les conditions psychologiques

L'efficacité de cette réunion dépend aussi de la manière dont les participants se sentent concernés.

Pour les motiver et les préparer :

- les informer de l'objectif et du thème de la discussion.
- les contacter suffisamment à l'avance pour qu'ils aient un délai de réflexion.
- leur envoyer une courte information sur le sujet.
- leur préciser l'horaire, la date et lieu de la réunion. Joindre éventuellement un plan.



### Les procédés de l'argumentation

L'appel aux faits, la contradiction par les faits.

La déduction à partir d'un principe admis par l'adversaire.

La démolition de l'argument de l'adversaire par la mise en évidence d'une contradiction dans ses propos.

La démonstration par l'absurde.

La démonstration directe avec conclusion simple et claire.

L'appel à des éléments favorables reconnus par l'adversaire (déclarations ou texte publiés par lui).

# LA REUNION DE NEGOCIATION

**S'engager dans une négociation, c'est aller vers le changement. Il s'agit d'accomplir un rapprochement à partir de positions opposées et d'arriver à une position commune, au règlement d'un problème. La négociation peut se poursuivre sur une durée assez longue et d'être ponctuée de plusieurs rencontres.**

## ➤ La préparation

Un conflit oppose un ou plusieurs partenaires. Pour limiter ou éviter des conséquences fâcheuses, pour améliorer la situation on offre de négocier.

La préparation du dossier est une phase capitale. Celui-ci doit :

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

Le responsable choisit ses collaborateurs et parmi eux un spécialiste du domaine concerné et un porte parole qui inspire confiance.

## ➤ La séance de négociation

### ***Rupture avec le passé***

Il faut rompre avec une situation antérieure dont les caractéristiques sont rappelées.

L'intérêt de cette évocation, qui peut susciter des sentiments comme le dépit, l'amertume ou la haine, est d'évacuer ces éléments de la discussion.

### ***Localisation du problème***

Les négociateurs définissent le plus clairement possible le problème qui leur est posé et l'objectif à atteindre.

### ***Analyse des données***

Il s'agit de mettre à jour les enjeux, les points d'accord, les points sur lesquels l'accord sera le moins difficile, les solutions.

### ***Négociation***

C'est le moment des échanges vifs, des séquences tendues parfois épuisantes. Le jeu tactique tient à la capacité de raisonnement et d'argumentation. Il est important de ne pas laisser passer une allusion, une accusation : il faut tirer au clair, expliciter le non-dit et opposer des faits, des preuves, des arguments.

## ➤ Le compromis

Les partenaires mesurent l'écart qui les sépare. Ils se demandent alors s'ils peuvent le réduire, par quels moyens, dans quelles limites. C'est un moment de flottement durant lequel s'arrachent les décisions dont la principale qualité est d'avoir valeur de compromis.

## ➤ La formulation de l'accord

Cette phase finale est menée de telle façon que les décisions soient déductives et prises en commun. Ces déclarations qui garantissent les modalités d'application et le délai de mise en œuvre sont alors consignées par écrit.

## LES QUALITES DU NEGOCIATEUR

➤ **Les mains vides et les mains pleines : avantages et inconvénients**

<b>Avec dossier</b>			
Positif	Donne confiance en soi.	Fait sérieux.	Rend plus compétent Mémorise des informations.
Négatif	Peut susciter la méfiance.	Alourdit les développements.	Fait sec, neutralise l'intuition
<b>Sans dossier</b>			
Positif	Inspire confiance (à l'autre).	Rend souple.	Oblige à plus de présence.
Négatif	Preuve de légèreté.	Risque de contradiction.	Distraction.

➤ **Portrait du bon négociateur**

Quelles sont ses qualités ?

- Se connaître pour rester maître de soi et de son expression verbale.
- Savoir écouter.
- Savoir interroger.
- Avoir un esprit de coopération.
- Etre capable d'exprimer une volonté de changement.
- Etre capable d'exprimer ses émotions et ses sentiments.
- Avoir le sens de l'improvisation tactique.
- Faire preuve d'imagination pour sortir de l'impasse.
- Etre discipliné pour savoir attendre la phase de débat et argumenter.