



LA COMMUNICATION ORALE

L'INTERVENTION A UNE REUNION

LES PARTICIPANTS A UNE REUNION	2
LE TRAVAIL DE GROUPE	4
FAIRE PARTICIPER UN GROUPE	6
DIRIGER UNE REUNION	8
LES PROBLEME DE GROUPE	10
LES COMPORTEMENTS DIFFICILES	12
INTERVENIR EN REUNION	14
POSER DES QUESTIONS	16
CONTESTER DIRE NON	18
COMMENT SE FAIRE ECOUTER	20
REPERER LES ERREURS D'ECOUTE	21
LE RAPPORT ORAL	23

LES PARTICIPANT A UNE REUNION

Certains assistent à des réunions sans y participer réellement. Les autres développent une stratégie d'intervention plus ou moins consciente. L'objectif de cette page est d'éclairer ces divers comportements.

➤ La peur du groupe

Toutes les personnes sont vues comme un bloc, elles ne forment qu'un seul corps, et l'individu éprouve un sentiment d'infériorité, il est seul contre tous. Une tension s'établit à l'idée d'être soumis au regard et au jugement des autres : les idées seront-elles appréciées ou considérées comme banales ? stupides ? Le sentiment de ne pas être dans son milieu existe. Plus le participant se sent appartenir à un statut social inférieur, moins il parvient à prendre la parole.

➤ La tendance au conformisme

La connaissance de l'opinion qui prévaut dans le groupe agit comme un aimant sur les opinions personnelles. Face à cela, l'attitude est de s'enfermer, de s'isoler dans une opposition systématique ou le plus souvent de se rallier à l'opinion majoritaire. Plus la structure est conventionnelle, plus l'opinion de ceux qui ont un statut social supérieur sera admise facilement.

➤ Les craintes des tensions

Les participants pensent que toute tension est négative. Ils évitent donc de donner leur avis personnel et acceptent rapidement telle ou telle opinion pour parvenir à l'unanimité. La conséquence est une baisse de la spontanéité.

➤ Les participants qui interviennent en réunion

La nécessité de se réunir implique qu'il y a une tâche à accomplir à plusieurs. Voici réunies dans le tableau ci-dessous les attitudes positives et négatives de la part des membres d'un groupe de réunion.

Les attitudes positives

Montrer de la solidarité : apporter un exemple pour venir en aide à une qui n'en trouve pas.
Elever le statut des autres.
Encourager.
Montrer une détente : plaisanter, rire, exprimer sa satisfaction.
Ecouter et reformuler.
Ne pas couper la parole.
Se montrer conciliant, acquiescer.

Les attitudes négatives

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

MIEUX PARTICIPER



Pour une meilleure communication

S'entretenir au sein d'un groupe pose des problèmes de communication à résoudre.

Exemple : celui qui parle a peu de vocabulaire, il n'est pas sûr de sa grammaire, ceux qui écoutent le comprennent mal.

Comment éviter un long silence ou une situation de gêne.

- Pour celui qui parle

Ne pas s'affoler : la phrase orale progresse par redites, par rebondissements.

Exemple : « je crois, je crois que... »

Chercher une comparaison : « c'est comme si... »

L'image fait souvent comprendre l'idée.

- Pour celui qui écoute

Demander des explications.

Offrir des précisions.

Compléter les phrases incomplètes.



Quelques formules utiles

- Pour faire une proposition :

« Je trouve que nous devrions... »

- Pour introduire une contre-proposition :

« Je suis d'accord mais je pense aussi que... »

- Pour commenter l'idée de quelqu'un :

L'idée de M. ... est excellente et je crois... »

- Pour résumer ce qui a été dit :

« Donc, si nous voulons résumer... »

- Pour préciser une idée par analogie :

« C'est un peu comme si... »

- Pour montrer qu'on écoute :

« Hm... oui... oui... »

- Pour encourager une intervention :

« Qu'est-ce que vous en pensez M... ? »

LE TRAVAIL EN GROUPE

La vie active existe surtout dans des relations de groupes : famille, armée, sport, voisinage, village religion, politique...

La connaissance des phénomènes de groupe est essentielle pour comprendre ce qui s'y passe et pour en améliorer la performance.

➤ **La dynamique de groupe**

On appelle dynamique de groupe les interactions entre les membres d'un groupe et les rôles qu'ils jouent dans celui-ci. La connaissance de la dynamique de groupe permet d'améliorer la façon dont le groupe fonctionne et celle dont est accepté par ses membres.

➤ **La constitution du groupe**

C'est une phase caractérisée par les paroles de bienvenue, les participants déterminent les rôles qu'ils pourront prendre. On découvre les buts, les limites et la nature du groupe.

➤ **La phase d'assaut**

C'est une phase inconfortable pour le groupe, phase de la compétition pour prendre position de manière ouverte ou larvée. Les participants peuvent tenter de dominer le groupe en attaquant, se repliant ou s'affirmant. Ils peuvent s'absenter physiquement ou moralement de cette étape de la constitution du groupe.

➤ **La phase normative**

Le groupe se met d'accord sur le mode de fonctionnement qui lui permettra de réaliser la tâche qu'il s'est fixé. C'est à cette étape que les participants prennent des responsabilités.

➤ **La phase de réalisation**

Il s'agit de la coopération des participants pour réaliser le but commun du groupe. Le groupe fonctionne harmonieusement dans des phases de concentration, de stimulation, de réalisation et de détente.

Pendant les phases de stimulation, les participants posent des questions, lancent des idées sur le sujet ou sur le mode de fonctionnement, se mettent en question, confrontent leurs points de vue.

Pendant la phase de concentration, le groupe détermine les étapes qui seront nécessaires à la réalisation de l'objectif, il fixe la planification du travail, règle les désaccords, fait des propositions de modifications du projet.

Pendant la phase de réalisation, les membres du groupe passent à l'action, travaillent en vue du but à atteindre, exécutent en fonction de la tâche dont ils sont personnellement responsables.

Pendant la phase de détente, on fête la réalisation, on accepte les appréciations des autres membres du groupe, on évoque des sujets plus personnels.

➤ **La phase de tristesse**

Dernière phase du fonctionnement d'un groupe, elle est caractérisée par un relâchement du lien entre les membres qui manifestent de plus en plus une tendance à s'exclure eux même du groupe. La plupart des participants refusent l'idée de la fin du groupe.

CARACTERISTIQUES DU GROUPE



Les intérêts du travail de groupe

- Il donne des résultats de bonne qualité.
- Il utilise les ressources de façon efficace.
- Il minimise la responsabilité du membre qui agit.
- Il permet d'être plus audacieux.
- Il réduit le risque d'erreur par la confrontation des différents points de vue.
- Il augmente la créativité.
- Il satisfait le besoin d'appartenance de ses membres.



Les risques du travail en groupe

- Il peut avoir un effet inhibant.
- Il risque de désigner un bouc émissaire.
- Il peut conduire à des comportements conformistes.
- Il peut provoquer le retrait par rapport à une tâche collective.
- Il peut entraîner des luttes d'influence ou des comportements conflictuels.
- Il peut risquer de réduire les capacités.
- Il peut consacrer la domination inopportune d'un membre.



Le fonctionnement dans le groupe

L'intégration est le moment où on se pose des questions sur l'intérêt de sa participation au groupe et sur l'impression que l'on ressent à propos de la manière dont les autres membres nous intègrent ou non.

Le contrôle est le moment où on teste son influence sur le groupe. Dans un groupe les participants ont des besoins et des buts différents en plus du but officiel du groupe.

L'affection est une question importante lorsqu'on participe à un groupe. Il s'agit de savoir si on est apprécié par les autres membres du groupe. L'affection se manifeste par des paroles d'encouragement, de soutien, d'appréciation.



Les rôles dans un groupe

Le leader responsable est celui qui répond légalement ou officiellement du groupe.

Le responsable effectif est celui qui fait les suggestions, les propositions qui sont adoptées par le groupe et qui détermine l'objectif.

Le responsable psychologique est le participant auquel les autres ont le plus envie de ressembler émotionnellement.

Le rebelle, le bouc émissaire, le gardien du temps, le clown...



Les tensions dans un groupe

Les tensions par anxiété du groupe. Elles sont dues à un sentiment général d'insécurité et se traduisent par l'inhibition, par un silence lourd, par les tentatives de fuite suivies d'activités de substitution.

Les tensions par conflit. Les plus fréquents sont les conflits de « leadership » ou lutte de deux ou plusieurs personnes pour influencer le groupe. Les oppositions entre sous-groupes font également partie de ce type de tension.

Les tensions par opposition du groupe à son leader. Les tensions par frustration réprimée s'accompagnent de mécontentements, d'irritation latente, qui fusent par exutoires lorsque l'explosion de violence est bloquée ou réprimée.

FAIRE PARTICIPER UN GROUPE

Il est important de faire naître ou d'augmenter la participation dans tout type de réunion. Les participants éprouvent de la déception s'ils ont gardé le silence et au contraire de la satisfaction s'ils ont réussi à s'exprimer. La participation améliore la confiance en soi, elle est un facteur d'efficacité.



Faire participer un petit groupe

Solliciter l'avis de tous :

Multiplier les appels à la participation.

Encourager chacun par une attitude aimable, calme et patiente.

Empêcher toute tentative de limitation de la parole d'un participant vis-à-vis d'un autre :

Relativiser les propos agressifs. Par exemple, si une personne affirme qu'un autre avis que le sien est sans fondement, intervenir en disant qu'il s'agit d'un point de vue et qu'il y a sans doute beaucoup d'autres opinions.

Rester neutre :

N'exprimer aucun jugement de valeur.

Maîtriser toute attitude qui pourrait traduire un signe quelconque : intérêt, désapprobation...

Ne pas intervenir sur le fond de la discussion :

Ne considérer aucune opinion comme définitive tant qu'elle n'a pas reçue l'assentiment de tous.

Signaler qu'une opinion ne reflète qu'un aspect du problème.

Accepter qu'une synthèse d'opinion soit impossible.

Reformuler les différents courants d'opinions.



Faire participer un grand groupe

Pour lancer une discussion, on demande à l'ensemble du public de poser des questions.

Voici deux procédées utiles :

Méthode 1

(avec un animateur et un conférencier)

L'animateur note les questions.

Il lit chaque question et la reformule à voix haute.

Il n'écarte aucune question et reste neutre.

Il classe les questions par catégorie

Il pose les questions ainsi triées au conférencier.

Méthode 2

Des papiers sont distribués.

Les questions sont rédigées par les participants.






Des volontaires ramassent les papiers.

Si les questions sont relues à haute voix, cela permet parfois de susciter d'autres questions.

Le conférencier analyse rapidement les questions.

Il les regroupe et y répond.

LES MARGINAUX DE LA PARTICIPATION

	Comportement	Effet produit sur l'auditoire	
Le bavard	Il se répète ou fait des digressions à partir d'une idée. Il parle sans avoir réfléchi avant et est souvent amené à en dire trop. Le bavard ne sait pas écouter.	Il irrite et lasse l'auditoire. De plus en s'engageant trop en avant, il prend des risques ou en fait prendre aux autres.	
Le silencieux complice	Il parle peu sauf pour approuver. Il hoche la tête pour acquiescer. Il écoute.	Il est considéré comme quelqu'un qui n'apporte pas grand chose de constructif.	
Le silencieux absent	Il rêve ; il est ailleurs. Il n'écoute que rarement et par conséquent il intervient à contretemps.	Il est considéré comme quelqu'un qui ne s'intéresse pas à ce qui se passe, c'est le doux rêveur.	
Le silencieux tacticien	Il épie et n'intervient que pour contrer. Il marque des points ou se tait : il est tendu et écoute attentivement.	Il est perçu comme quelqu'un dont il faut se méfier.	
Le silencieux méprisant	il ironise. Il se sert de mimiques pour exprimer son dédain. Il n'intervient que négativement.	Il peut paralyser les initiatives. Il est ressenti comme quelqu'un qui se protège, qui fuit.	

DIRIGER UNE REUNION

Présider une réunion, c'est assumer plusieurs responsabilités : prévoir la réunion, l'organiser, la préparer. Le groupe attend beaucoup de celui qui dirige la réunion. Celle-ci sera efficace si le président de séance remplit son rôle.



Les qualités du président de séance

Celui qui dirige la réunion concentre son attention sur le groupe entier. Il est très présent et analyse rapidement ce qui se passe.

Il désire faire progresser le groupe vers ses objectifs, il ne les perd pas de vue et organise le temps en fonction de l'ordre du jour. Il procède méthodiquement.

Il encourage les personnes à participer, sollicite les timides et relativise les interventions des plus agressifs. Il distribue la parole de façon équitable.



L'ouverture de la réunion

Après avoir prononcé quelques mots de bienvenue, celui qui dirige une réunion restreinte organise un tour de table et chacun se présente (nom et qualité). L'animateur se présente en dernier. S'il s'agit d'une réunion de plus de 20 personnes, l'animateur fait circuler une feuille de papier, chacun y inscrit son nom et sa qualité. La feuille est photocopiée et distribuée dans les instants qui suivent.



L'exposé du thème

Celui qui anime commence par rappeler le sujet de la réunion, ses objectifs, le temps imparti et l'horaire à suivre. L'animateur expose en 10 à 15 minutes de façon claire et construite le problème à examiner. Il motive les participants en leur soumettant une question précise.



Les interventions

L'animateur doit contrôler ce qui se passe, comprendre et synthétiser rapidement. Il peut utiliser la technique des « petits carrés ». Il dessine, autour d'un rectangle figurant la table, autant de carrés qu'il y a de participants. Chaque carré doit être assez grand pour y noter le nom de l'intervenant et les mots clés de ses interventions. Ainsi l'animateur peut facilement appeler chacun par son nom, connaître l'opinion du groupe.



La répartition du temps de parole

Il incombe au président de séance de bien faire circuler la parole et d'éviter les dérives de la discussion. Quand une personne se perd en hors sujet, l'animateur rappelle le point à discuter.



La conclusion

Celui qui dirige la réunion résume les positions. Il propose une conclusion. Son ton affirmatif clôt la séance.



Conseils

- Celui qui préside une réunion doit être conscient de l'effet qu'il produit et posséder la maîtrise de ses gestes.
- S'il y a un texte à lire, le faire photocopier en gros caractères pour éviter de s'y plonger.
- S'entraîner à lire le texte comme si on parlait.
- Dès la début de la réunion, disposer le matériel (pile de documents à distribuer, illustrations à montrer...) pour le manipuler le moins possible.
- Pendant l'intervention, les notes, papiers, documents restent loin des yeux et des mains.
- Un rapide coup d'œil sur les notes doit suffire. Le regard doit davantage se porter sur chaque participant.
- Les mains doivent rester libres pour les gestes convaincants.

LES PROBLEMES DE GROUPE

Tout groupe contient un potentiel d'idées et de dynamisme. Pourtant dans la pensée de certains responsables subsiste parfois, sans qu'elle s'exprime clairement, de la méfiance à l'égard du groupe et de son travail.



Les a priori à propos du groupe

Le groupe affaiblirait l'imagination personnelle qui serait banalisée par des prises de position « moyennes » et donc médiocres.

Le groupe réduirait le sens des responsabilités : tout le monde est responsable, donc personne ne l'est véritablement.

Le groupe réduirait le sens des problèmes : réglés en quelques minutes par une personne, ils sont développés inutilement dans des discussions de groupe.



La peur du groupe

Celui qui conduit la réunion se sent responsable du fonctionnement du groupe. Il accentue sa crainte d'être jugé, évalué. En réaction, pour s'affirmer, le responsable fait sentir plus fortement la supériorité de son statut social. Il ne fait aucune différence entre la conduite de réunion et le style commandement.



La lutte contre le groupe

Le groupe est considéré comme un ennemi, un « empêcheur de tourner en rond ».

Toutes sortes de procédés sont utilisées pour le manœuvrer : laisser pourrir le problème, jouer la montre, noyer l'assemblée.



Le manque d'écoute

Celui qui conduit la réunion provoque les ténors « de service » qui se lancent dans quelques joutes oratoires dont tout le monde a l'habitude. Le reste du groupe se montre en partie passif, il écoute vaguement et ne participe pas.



La volonté d'imposer une autorité

Celui qui conduit la réunion fait semblant de consulter les personnes présentes. En réalité, il s'agit d'une simple formalité car les conclusions sont déjà prêtes et les décisions seront imposées.



La méconnaissance des techniques de réunion

Celui qui conduit la réunion confond les différents types de réunions et n'applique pas les techniques adaptées à chaque cas. Chaque type de réunion a un objectif précis, un nombre de participants et une durée déterminés. Le mode de participation des personnes concernées varie en fonction de l'objectif poursuivi.



SACHEZ LES REPERER



Le rôle du leader

Le leader peut être institutionnel (chef de service, professeur...) ou occasionnel (sa fonction apparaît au cours du travail).

Le leader occasionnel est accepté en raison :

- de sa compétence dans le travail proposé.
- de ses capacités à commander.
- de son influence personnelle.
- de la composition du groupe.

Le leader performant veille :

- à organiser la tâche à accomplir
- à apporter des informations complémentaires.
- à stimuler le travail du groupe en prenant une part active au travail.
- à maintenir le moral du groupe en s'intéressant aux individus.
- à éviter d'imposer ses solutions sans avoir l'appui du groupe.



Les réactions dans un groupe

Elles sont provoquées par les interventions des membres de ce groupe.

Ces réactions se situent à deux niveaux :

- au niveau affectif, elles concernent les sentiments.
- au niveau opérationnel, elles concernent le travail à faire.

Pour obtenir une **réaction affective positive**, il faut faire preuve de solidarité, se montrer calme et approuver.

Pour obtenir un travail efficace de la part de chacun, il faut proposer des suggestions, donner son opinion, apporter des informations, susciter des avis, solliciter des conseils.

Une attitude de désapprobation systématique ou de tension ouvertement manifestée empêche le groupe de travailler.

LES COMPORTEMENTS DIFFICILES

Dans un groupe, il arrive que certains comportements gênent le fonctionnement. Ils sont agents stressant pour ceux qui recherchent l'efficacité. La connaissance de ces comportements sécurisés permet la mise en œuvre de stratégie de remédiation.



Les types de comportements difficiles

Le tyran. Il n'est pas d'accord, se plaint, fait des comparaisons, agresse verbalement ou par son comportement, en se posant en accusateur. Il se sent seul et recherche un succès qu'il rencontre rarement.

Le conciliateur. Il aplanit les différences et se défend peu. Il est considéré comme un faible, qui en ménageant la chèvre et le chou, empêche le groupe de progresser. Il a toujours besoin d'approbations et d'encouragements car il se sent vulnérable.

Le calculateur. Il calcule, interprète, passe pour distant et froid. Il ne parvient pas à extérioriser ses sentiments et se sent désarmé.

Le fuyant. Il répond à côté de la question, fait des digressions, entreprend plusieurs choses à la fois et n'en termine aucune. Il a besoin d'attention et de prévenance. C'est quelqu'un qui se sent seul.

L'étourdi. Il fait semblant de ne pas comprendre, s'excuse, joue les distraits, les écervelés. Il se croit supérieur aux autres. Il est terrifié par le monde et a besoin d'être encouragé et guidé dans son travail.



La confrontation

Il ne s'agit pas d'un choc frontal entre deux adversaires, ni d'une attaque violente de l'interlocuteur. Le but d'une confrontation est de dire ce que l'on pense avec affection. On peut ainsi venir à ses fins et amener l'autre à évoluer.

On décrit d'abord le comportement : « vous refusez toujours d'écouter les autres points de vues ! » et on donne un exemple précis. On décrit ensuite ce que l'on ressent devant ce comportement : « Je me sens déprécié par une telle attitude, et je vous en veux de me faire éprouver ce sentiment ». On indique les changements que l'on souhaite.



L'agression directe

Pour surpasser cette attaque personnelle, on désamorce l'agression en passant à une approche affirmative. On conserve son calme et on ne répond pas sur le même mode. Ensuite on demande une explication en reformulant ce qu'on a compris. Puis, après avoir pris en considération le point de vue de l'agresseur, on énonce ses propres opinions. Si l'agression se poursuit, on exprime ses sentiments et comment on envisage répondre à l'agression.



L'humiliation

Il s'agit dans ce cas de remarques vexatoires, humiliantes. Dans le cas d'une remarque humiliante, on exprime ce que l'on ressent : « Je me sens blessé par votre intervention. Que voulez-vous dire exactement ? » ; si l'on répond qu'il ne s'agissait que d'une plaisanterie, on répète ce que l'on a ressenti et on explique précisément comment on souhaite que l'agresseur se comporte avec soi à l'avenir.

LES DIVERS COMPORTEMENTS DANS UN GROUPE

Type	Manifestations	Remédiation
Le réservé	Parle peu ou de façon embarrassée, craint d'être critiqué. A un regard fuyant.	<ul style="list-style-type: none"> - Gagner sa confiance lors des pauses : savoir pourquoi il ne parle pas (timidité, opposition, non-intérêt...). - Lui poser des questions « faciles ». - Valoriser chacune de ses interventions. - Le faire parler de son expérience. - L'intégrer à des travaux en sous-groupes. - Proposer des exercices individuels. - L'encourager du regard.
Le bavard	Discute avec ses voisins. Monopolise la parole. Intarissable sur n'importe quel sujet.	<ul style="list-style-type: none"> - Éviter de le regarder dans les yeux (pas d'incitation à la parole). - Ramener aux objectifs et au temps. - S'il faut le questionner, utiliser des questions fermées. - Pour l'arrêter (entre deux respirations), enchaîner en montant son propre niveau d'intervention/ton. - Se lever (pas en face de lui). - Faire silence sans le regarder.
Le pinailleur	Insiste sur des détails. Cherche à entraîner le formateur et le groupe dans des discussions stériles.	<ul style="list-style-type: none"> - Faire réagir le groupe sur son intervention : « qu'en pensez-vous ? » - Reporter ses questions à plus tard. - Si c'est le cas, rappeler que ses questions sont hors sujet. - Redéfinir les objectifs et impératifs de temps.
Le susceptible	Se cabre, semble piqué au vif, réagit avec force.	<ul style="list-style-type: none"> - Lui en faire prendre conscience en le faisant parler. - Faire réagir le groupe.
Le buté	Reste sur ses positions. Refuse d'écouter. Survalorise son expérience.	<ul style="list-style-type: none"> - Valoriser ses apports positifs. - Faire intervenir le groupe. - En parler avec lui hors séances.
Le dormeur	L'endormissement le gagne.	<ul style="list-style-type: none"> - Faire silence. - Le laisser dormir. - Pratiquer l'humour. - Faire intervenir le groupe.
Le retardataire	Rythme lent, esprit soucieux. Reste sur un fait non « digéré ».	Répondre directement, puis le renvoyer au groupe qui lui répondra.
Le boute-en-train	Tourne tout à la plaisanterie et fait rire le groupe. Fort utile mais risque d'ôter toute efficacité à la formation.	<ul style="list-style-type: none"> - Le maîtriser avec humour. - Extraire le côté positif de ses boutades, mais éventuellement l'isoler.
L'agressif envers le formateur	Critique le formateur, les méthodes, les contenus.	<ul style="list-style-type: none"> - Rester calme. - Le laisser s'exprimer complètement. - Reformuler ses propos et s'appuyer sur le groupe pour prendre position.

J.-P. Lorenzi, C. Aina, *Les Outils de la formation*, Éd. Nathan, 1997

INTERVENIR EN REUNION

Après un bref exposé, la communication d'informations, l'annonce d'un projet ou d'une décision à prendre, on vous demande votre avis, vos idées sur ces perspectives. Sans disposer d'un long temps de préparation, comment intervenir ?



Apporter une explication

Caractéristique.

L'explication répond à un besoin de comprendre, elle a un côté rassurant. L'intervention qui donne une explication déclenche l'attention.

On peut construire une explication de 4 façons.

En proposant une définition : il faut être clair et précis en peu de mots tout en restant intelligible.

En comparant : cette démarche est simple et facile à comprendre. Elle établit des relations, fait apparaître des ressemblances et des différences.

En décrivant une situation : la description crée un cadre, un espace qui prend corps dans l'imagination.

En racontant des faits : le récit respecte ou reconstruit une chronologie.

En décrivant et en racontant.

On s'adresse au sens, on insiste sur l'aspect concret.



Argumenter

Caractéristique.

L'argumentation est la construction d'un raisonnement qui s'adresse à la fois l'intelligence et à la sensibilité. Pour argumenter efficacement, il vaut mieux être bref, ainsi l'argumentation retenue séduira davantage qu'un délayage.

La construction.

Il faut connaître son point de départ et le point d'arrivée pour ménager le plus fort impact sur l'auditoire.

L'utilisation de mots de liaison comme « donc, enfin, or, c'est pourquoi » facilite la compréhension.

La répétition des arguments clés établit les temps forts de l'intervention.



Réfuter

Caractéristique.

La réfutation est la réponse à un argument que l'on veut contrer. Elle est forcément improvisée puisqu'elle dépend de l'argumentation précédente.

La construction.

Réfuter exige d'écouter, de penser et de préparer une réponse. Il faut donc prendre note des arguments adverses, intervenir en reformulant avec l'accord de l'interlocuteur.

Exemple : « si je vous ai bien compris... »

Enoncer la réfutation.

Développer l'argumentation de soutien.

Conclure en reprenant l'essentiel du message.

TECHNIQUES ET CONSEILS



Les erreurs qui vous discréditent

- Attaquer, critiquer le président de séance. Provoquer sa mauvaise humeur en l'accusant de ne jamais vous accorder la parole.
- Se substituer au président de séance : il ne vous incombe pas de faire un rappel à l'ordre à des participants bavards.
- Couper la parole à quelqu'un.
- Prêter certains propos à une personne qui ne les a pas tenus.
- Se tromper dans le nom d'une personne du groupe.
- Chercher à intervenir à tout prix ou se cantonner dans le mutisme le plus parfait.
- Revenir sur des questions tranchées.
- Dire ce que tout le monde sait.
- Oublier l'objet de son intervention en se perdant dans une trop longue digression.
- Sourire ironiquement en écoutant quelqu'un.
- S'écarter du sujet.



Quelques conseils

Le ton.

Le ton doit être correct et poli sans être trop aimable. Articuler clairement permet la bonne compréhension de tous. Pour être entendu et compris, il est conseillé de ne parler ni trop vite ni trop faiblement et de faire usage fréquent des pauses afin de mettre en valeur les points importants.

Le regard.

L'intervention s'accompagne d'un regard vers la personne ou le groupe. Un regard perdu, baissé, dirigé vers le plafond ou l'extérieur affaiblit considérablement l'idée la plus géniale.



Les qualités d'une bonne intervention

Elle contient des indications précises.

Exemple : « Parmi les trois principaux domaines évoqués, le premier me semble... »

Elle relie des transitions fréquentes les différents éléments de l'explication.

Exemple : « Ceci dit par ailleurs, ... »

Elle utilise des substantifs de préférence à des pronoms.

Exemple : « la société » plutôt que « elle ».

A l'inverse, une intervention qui manque son but fait un emploi fréquent de termes vagues comme : « Tout ceci – pas très – le peux me tromper, mais – une espèce de – tout ça – euh – etc.

POSER DES QUESTIONS

Poser des questions, c'est pour des partenaires une manière de se connaître, d'explorer une situation, d'approfondir certains points. Différents types de questions peuvent donner à la communication son efficacité.



Les questions fermées

Ce sont des questions très limitées à réponse brèves et précise. Quand elles sont alternatives, elles permettent de donner son avis selon le critère oui/non.

Exemple : « Aimez-vous Brahms ? »



Les questions cafétéria

Se sont des questions fermées qui offrent un choix multiple mais limité. La réponse figure nécessairement dans l'échantillon proposé. C'est la question de nombreux sondages.

Exemple : « Pensez-vous que le gouvernement est : très efficace, efficace, peu efficace, inefficace ? »



Les questions informatives

Se sont des questions fermées qui permettent de faire le tour d'un sujet ou de recueillir à son propos les informations essentielles. **Quoi :** De quoi s'agit-il ? **Qui :** De qui est-il question ? **Quand :** A quelle époque cela a-t-il eu lieu ? **Où :** A quel endroit l'événement a-t-il eu lieu ? **Pourquoi :** Quelles sont les causes du déclenchement du phénomène ? **Comment :** De quelle manière les choses se sont-elles déroulées ?



Les questions ouvertes

Elles couvrent l'ensemble du sujet. La réponse est totalement libre. Ce sont des questions qui obligent l'interlocuteur à réfléchir. Elles obligent à s'engager personnellement. Elles entraînent des digressions ou des blocages.

Exemple : « que pensez-vous de ce film ? »



Les questions miroirs

Elles permettent d'approfondir le dialogue. Il s'agit de faire parler l'interlocuteur au-delà de son affirmation. On pose une question miroir en reprenant sous forme interrogative les éléments apportés par la réponse.

Exemple : « J'ai trouvé cette solution tout à fait inopérante. Inopérante ? Oui car ... »



Les questions relais

Elles permettent d'exploiter les réponses de l'interlocuteur. L'animateur renvoie la question posée à un autre participant. La question est posée sur un des points précis de la réponse.

Exemple : « Que pensez-vous de cette solution Monsieur M ? – Pour ma part, je l'ai trouvé inopérante. Inopérante ? C'est aussi votre avis Monsieur B ? »



La question test

L'interlocuteur demande de préciser le sens d'un mot ou d'une expression obscure que les participants emploient dans des sens différents.

Exemple : « Qu'entendez-vous exactement par rationalité ? »



La question boomerang

La question est formulée directement sur un point de la réponse de l'intervenant précédent.

Exemple : « Monsieur M vient de nous parler de son hypothèse de travail. Pour ce qui concerne, Monsieur X, comment envisagez-vous la situation ? »



La question écho

La question vient d'être posée par un participant et on lui retourne sa propre question en sollicitant sa réponse.

Exemple : « Voyons Monsieur M, quelle réponse souhaiteriez-vous me voir donner à votre question ? »



Les questions pour savoir

Il s'agit de questions dont la finalité est la recherche d'une information qu'on ne possède pas. Le demandeur est alors dépendant de son interlocuteur.



Les questions pour vérifier

Ces questions permettent de vérifier que celui à qui la question est posée a correctement compris ce qui lui a été dit, ou qu'il a réalisé la recherche qu'on attendait de lui.



Les questions pour suggérer

Ces questions dirigent le raisonnement de l'interrogé vers la réponse qu'on veut lui faire découvrir. Dans ce cas, le demandeur domine l'échange.



Les questions pour s'opposer

L'objet de ces questions est d'amener l'interlocuteur à formuler une réponse que l'on pourra contester. Dans ce cas, le demandeur domine l'échange.



Les questions pour conclure

Il s'agit de questions dont la finalité est de rassembler toutes les informations qui ont été apportées durant la réunion, afin d'opérer une synthèse. Dans ce cas, le demandeur est à parité avec les autres membres de la réunion.

CONTESTER DIRE NON

Dans les débats ou les discussions, il est fréquent que l'on ait à s'opposer à ses interlocuteurs. On peut être amené à corriger, à minimiser ou s'opposer.



Corriger si l'on n'a pas été compris

C'est dire non lorsque l'interlocuteur a mal compris ce que l'on a dit, ou lorsque volontairement il déforme des propos pour les disqualifier. Dans ce cas, on rétablit le sens de son intervention.

Comment faire ?

- a) Dans un premier temps, nier fermement la reformulation de l'interlocuteur.
- b) Puis repréciser en le formulant clairement le sens de son intervention, ou préciser, en le distinguant, un aspect particulier.

Exemple : Bien sûr que non ! Ce que je voulais dire, pour être plus précis, c'est que ...



Minimiser, déplacer l'objet du problème

Parfois la position est difficilement défendable. Des faits donnent tort. On ne peut espérer persuader ses interlocuteurs. On reste sur la défensive. On reconnaît les faits tout en minimisant leur importance.

Comment faire ?

a) Minimiser les faits :

- On admet les faits à un niveau particulier,
- On les refuse à un niveau général,
- On prend l'interlocuteur à témoin,
- On lui propose un contre exemple,

Exemple : « On peut en effet citer le cas de X. Mais il reste tout de même marginal. Ce n'est pas représentatif de l'ensemble. D'ailleurs, si vous le voulez bien, parlons sérieusement, il serait malhonnête de généraliser. Je connais Y ...

b) Déplacer l'objet du problème :

- On reconnaît brièvement le fait,
- On propose directement une explication ou une cause générale.



S'opposer si l'on est en désaccord

Il est des sujets sur lesquels on ne peut porter un jugement définitif. On reconnaît à l'interlocuteur la validité de certains de ses arguments, sous peine d'être taxé de mauvaise foi, avant de critiquer sa position ensuite.

Comment faire ?

- a) On concède un des arguments.
- b) On oppose un argument contraire.
- c) On insiste en illustrant sur l'argument contraire.

Exemple : « Vous venez de dire que ... et je dois l'admettre, mais reconnaissez toutefois que ...

QUELQUES FORMULES A UTILISER

■ Corriger

- Ce n'est pas tout à fait ce que je voulais dire. En fait, pour mieux me faire comprendre, je tiens à préciser que...
- Vous faites erreur ! Le sens de mon propos n'est absolument pas celui que vous donnez. J'ai dit que...

■ Minimiser

- Même s'il est vrai que..., il n'en reste pas moins vrai que...
- Il est exact que..., mais on peut raisonnablement se demander si...

■ Faire des concessions

- Pour ne pas heurter de front son adversaire, il est habile de reconnaître qu'il peut avoir raison en reprenant son argument. On fait ainsi une concession avant de poursuivre sa propre argumentation.

• Formules concessives :

Certes..., mais...

Bien entendu..., mais...

L'intérêt de... est incontestable, mais il reste à se demander si...

■ Les oppositions

Les oppositions peuvent être introduites par les expressions suivantes :

alors que	loin que
alors même que	bien loin que
au lieu que	même si
tandis que	si même
bien que	quand bien même
encore que	quoique

■ Les gestes du refus



Le coup de poing



L'index dressé



La main-ciseaux



Paumes vers l'extérieur

■ EXERCICES

1. Vous participez à un débat. Un interlocuteur, en désaccord avec votre point de vue, reformule de manière erronée votre propos.

Quelle réaction allez-vous avoir :

- corriger
- minimiser
- vous opposer

2. Au cours du même débat, vous avancez une idée. Un participant la contredit par un exemple qui ne peut être discuté.

Quelle réaction allez-vous avoir :

- corriger
- minimiser
- vous opposer

COMMENT SE FAIRE ECOUTER

Les membres d'une réunion de travail font alterner les moments de prises de parole avec les moments d'écoute. Il arrive souvent qu'ils passent plus de temps à écouter qu'à parler. L'efficacité de la réunion dépend autant de la qualité des interventions que de la capacité d'attention et d'écoute.

➤ **Aménager les moments d'écoute et leur durée**

L'organisation de la rencontre : il est important que le temps soit établi d'un commun accord avec les partenaires concernés. Il sert de cadre, de règle de déroulement des réunions. Il est un point de repère pour rappeler les rencontres ultérieures. Il y a deux types d'excès à éviter : le trop de temps qui lasse, fatigue, ennue, et le trop peu de temps qui mécontente. Le temps accordé à la rencontre induit un rythme de parole, des moments de silence, un climat détendu, une sécurité partagée.

➤ **Prêter attention à l'accueil**

L'intention est de créer la confiance et de faciliter l'expression de chacun. L'accueil est non seulement un moment mais aussi une attitude qui s'exprime dans la manière de rentrer en contact. Simple et confiant, il commence par des informations.

Catalogue d'erreurs à éviter :

- Dire à la personne qu'on l'avait oubliée. Remettre à plus tard l'entretien.
- Commencer par téléphoner. Dire à la personne qu'elle n'est pas attendue.
- Annoncer que l'entretien est limité par un autre rendez-vous.

➤ **Se préparer psychologiquement à écouter**

En cas de désaccord avec celui qui s'exprime, certains participants manifestent plus l'envie de répliquer dès les premières phrases que celle d'écouter l'ensemble de l'argumentation. Il leur arrive de couper la parole et ceci en toute bonne foi. Ils sont tellement certains d'avoir raison !

Il faut se préparer à écouter dans sa totalité un message qui ne satisfait pas complètement ou qui est en opposition avec ses valeurs, ses principes, ses croyances. Cet effort s'appelle l'empathie : acte par lequel un sujet sort de lui-même pour comprendre quelqu'un d'autre en gardant son sang-froid et la possibilité d'être objectif.

➤ **Accepter et exploiter les silences**

- Aspect physique : le silence permet de reprendre son souffle, sa respiration.
- Effet sur l'auditoire : c'est un moment d'attente qui crée un certain suspense. Le silence recentre l'attention d'un auditoire dispersé. C'est un moment de réflexion collective après plusieurs interventions.
- Intention de l'orateur : c'est une insistance muette sur un mot, une expression. Le silence ponctue le discours oral : l'interrogation, l'exclamation, la suspension.

REPERER LES ERREURS D'ECOUTE

Ecouter quelqu'un pour lui-même, et non pour soi, c'est exercer un pouvoir : celui d'entendre. Se centrer sur ce qui est vécu par lui plutôt que sur les faits qu'il évoque dénote une attitude de compréhension sans établir de climat critique.

Lors d'un entretien, deux personnes se font face à face : B venu exposer son problème et A qui est censé écouter B pour l'aider.



La réponse « solution du problème »

Immédiatement, A conseille à B d'aller consulter quelqu'un d'autre ou bien A conseille une méthode qui conduirait B vers une solution.

Résultat : B se sent éconduit, B se sent obligé d'adopter une solution, une idée qu'il n'a pas choisie et qui correspond à ce que ferait A et non lui-même.



La réponse jugement moral

En réponse à B, A présente un conseil moral, il peut s'agir d'une mise en garde, d'une approbation ou d'une désapprobation.

Résultat : B se sent soit jugé soit freiné, culpabilisé, révolté ou angoissé, mais de toute façon infériorisé, même s'il est approuvé dans sa démarche.



La réponse investigatrice

Elle consiste à poser des questions à B pour obtenir des compléments d'informations que A juge indispensables : A insiste sur tel ou tel détail qui lui paraît avoir été oublié par B.

Résultat : B s'oriente par rapport à A et laisse dans l'ombre ce qu'il avait réellement envie de dire. B peut aussi réagir de manière hostile, car il se sent mis en cause, il n'a pas été capable de faire le tour de la question.



La réponse qui interprète

Dans ce cas, A opère un tri dans ce qui lui est dit. A répond en reprenant partiellement ce qui lui a été dit. Il déforme le sens de l'ensemble du propos.

Résultat : B ne comprend pas, s'étonne car il ne reconnaît qu'en partie ou plus du tout ce qu'il a dit. B peut s'irriter, se bloquer ou se désintéresser. A finit par en dire plus long que B.



La réponse soutient

Elle encourage, elle soutient moralement, elle rassure et compatit. A peut faire une allusion parallèle vécue par lui. A raconte alors son expérience pour montrer combien il sent proche de B. Il dédramatise.

Résultat : B peut se laisser leurrer par une sorte de consolation et devenir passif. Il peut aussi refuser d'être pris en pitié et se taire.



L'ECOUTE ACTIVE



La bonne attitude d'écoute

Ecouter quelqu'un, c'est faire un effort pour comprendre le problème tel qu'il est vécu par l'autre.

Dans un entretien, l'écoute idéale se repère au type d'intervention qu'elle suscite : « la réponse compréhensive ».

Quand on est sûr d'avoir écouté quelqu'un ?

- Lorsqu'on est capable de redire les propos dans leur ensemble sans les déformer.
- Lorsqu'on est capable de dire à d'autres les sentiments perçus dans son message et que cette personne est d'accord.

Cette attitude de compréhension produit deux effets :

- Elle donne confiance à l'interlocuteur qui se sait écouter.
- Elle l'entraîne à s'exprimer davantage.
-



Les mauvaises habitudes d'écoute

- Dire du sujet qu'il est ennuyeux.
- Couper la parole.
- Cesser d'écouter l'ensemble de l'argument et préparer une réplique sur un point évoqué.
- Ne chercher que les faits.
- Faire semblant d'écouter.
- Tolérer les distractions venant de l'extérieur.
- Critiquer l'apparence extérieure de la personne qui parle.
- Se laisser influencer par le langage ou les expressions trop chargées affectivement.
- Ne rien noter.
- Perdre le fil de la discussion.
- Faire comme si on avait pas entendu.

LE RAPPORT ORAL

La présentation orale d'un apport reprend la structure du rapport écrit. Mais il ne s'agit pas de relire la totalité de ce qui a été écrit puisque les interlocuteurs en ont déjà pris connaissance. On apporte des compléments d'information.



Qu'est-ce qu'un rapport

Un bon rapport doit répondre à ces deux questions : « Comment les choses sont-elles arrivées ? » et « Pourquoi se sont-elles déroulées ainsi ? ». Le degré de complexité de la réponse à ces questions dépend de ceux qui écoutent le rapport.

Un rapport expose

Il répond à la question « comment les choses sont-elles arrivées ? »

C'est la description de l'enchaînement logique et chronologique des faits, des plus anciens vers les plus récents.

Un rapport interprète

Il répond à la question « Pourquoi les choses se sont-elles déroulées ainsi ? » Il s'agit pour chaque événement d'analyser les causes et de démontrer la justesse de l'analyse.

On présente l'interprétation dans tous ses détails afin de ne pas laisser à l'auditeur le soin de s'occuper des détails implicites.

Un rapport propose une action

Il répond à la question « Par quels moyens peut-on supprimer cet inconvénient ? » Supprimer la cause du dysfonctionnement peut être un moyen. Lorsqu'on ne peut la supprimer, on propose le moyen de supprimer les conséquences les plus néfastes.



Attirer l'attention : le préambule

Le préambule renseigne sur l'objet du rapport, la cause qui l'a motivé (institutionnelle, personnelle ...). Le préambule expose précisément le problème abordé. Il doit être clair, net, précis.



Inspirer l'intérêt : l'introduction

L'introduction indique la manière dont vous avez mené l'enquête. Elle précise le plan de votre développement. Elle évoque les difficultés rencontrées (matérielles, institutionnelles, psychologiques...). Elle dit en quoi l'objectif a été atteint. Elle précise les points qui restent à creuser.



Conseiller : la conclusion

La conclusion reprend brièvement la structure de l'exposé. Elle indique les solutions proposées et leurs chances de réussite. Elle préconise une solution au problème.

POUR FAIRE UN RAPPORT DYNAMIQUE



Que noter pour présenter ?

Tout écrire

Certains rapporteurs écrivent en totalité leur présentation du rapport pour être sûr de ne rien oublier de ce qu'ils ont à dire.

Inconvénient : ils risquent de rester prisonnier de leurs notes et de ne pas communiquer avec leurs interlocuteurs.

Ne rien n'écrire

On peut se présenter sans aucune feuille, en ayant tout appris par cœur et en faisant confiance à sa mémoire pour ne rien oublier.

Inconvénient : la mémoire peut faillir, cela donne une impression de désinvolture en cas d'oubli. La récitation d'un texte n'assure pas la communication avec l'auditoire.

Un canevas

On peut n'écrire que le canevas de son intervention (fil conducteur) et présenter le rapport en s'appuyant sur ses notes.

Un patchwork

On peut mélanger tous ces modes de présentation. Avoir un canevas sur lequel certaines parties seront rédigées intégralement (les points les plus ardues à présenter). A d'autres moments, des mots clés organiseront la parole. L'essentiel est que les interlocuteurs aient l'impression de participer à une véritable communication, c'est-à-dire qu'ils se sentent pris en compte dans la communication.



Comment animer un rapport

Se mettre en scène

Pour être persuasif, un rapport efficace présente une exposition personnalisée. Il est préférable d'employer la première personne, de dire « je ». C'est une manière d'assumer ses propos.

Montrer son travail

Pour faciliter le premier contact avec les interlocuteurs, on peut illustrer l'introduction et l'annonce du plan au moyen d'un support visuel.

- Le tableau de papier : on y inscrit le plan au fur et à mesure qu'on énonce. Il reste visible pendant la prise de parole.
- Le vidéoprojecteur : il permet de proposer directement le plan, de laisser l'auditoire en prendre connaissance avant de commencer.

