

# M. Laguigne prépare une réunion difficile

## Impulser, créer cohésion et synergie



### Sommaire

<b>A. Nature du problème.....</b>	<b>2</b>
<b>B. Points de vigilance.....</b>	<b>3</b>
1. Décider de son positionnement face aux équipes.....	3
2. Préparer l'intervention au regard de l'objectif et définir les rôles des intervenants .....	3
3. Comprendre la spécificité de la communication en situation difficile .....	3
4. Résoudre le problème avec l'équipe .....	3
5. Garantir un maximum de participation de la part des acteurs.....	3
<b>C. Fiches de consignes .....</b>	<b>4</b>
<b>1<sup>er</sup> point de vigilance – Décider de son positionnement face aux équipes.....</b>	<b>5</b>
Fiche 1. Les positions de vie .....	5
Fiche 2. L'analyse stratégique et les typologies d'acteurs .....	6
<b>2<sup>e</sup> point de vigilance – Préparer l'intervention au regard de l'objectif et définir les rôles des intervenants.....</b>	<b>7</b>
Fiche 3. Pour toute conduite de réunion (la préparation) .....	7
Fiche 4. La réunion d'information descendante .....	8
Fiche 5. La préparation de la prise de parole .....	9
Fiche 6. L'objectif stratégique .....	10
Fiche 7. Le choix du plan.....	11
<b>3<sup>e</sup> point de vigilance – Comprendre la spécificité de la communication en situation difficile.....</b>	<b>12</b>
Fiche 8. Communiquer en situation difficile.....	12
Fiche 9. Gérer la situation émotionnelle .....	14
Fiche 10. Conduire la réunion en situation difficile.....	16
<b>4<sup>e</sup> point de vigilance – Résoudre le problème avec l'équipe .....</b>	<b>18</b>
Fiche 11. Réunion de résolution de problème et/ou de prise de décision .....	18
Fiche 12. Méthodologie de résolution de problème et de prise de décision .....	19
<b>5<sup>e</sup> point de vigilance – Garantir un maximum de participation de la part des acteurs .....</b>	<b>21</b>
Fiche 13. Les méthodes d'animation (a) .....	21
Fiche 14. Les méthodes d'animation (b) .....	22
Fiche 15. Les méthodes d'animation (c).....	23

## M. Laguigne prépare une réunion difficile

Impulser, créer cohésion et synergie



### **Avertissement**

*Monsieur Laguigne est la caricature de ce que l'être humain peut avoir de comportements inadaptés. Il représente ce contre quoi nous devons lutter tous les jours pour atteindre l'excellence professionnelle. Sachons conserver lucidité et humour !*

### **A. Nature du problème**

Notre très cher Monsieur Laguigne a l'air bien fatigué et désabusé. Le problème qu'il a à résoudre avec sa collaboratrice Jeanne Dubreuil, c'est vrai, n'est pas facile. Bernard, responsable du service "formation en région", est parti à la retraite et ne sera pas remplacé. Il s'agit d'une situation de restructuration et de rationalisation qui aura pour effet qu'un service en absorbe un autre. En tout cas, c'est l'impression que cela donnera pour les équipes, puisque le service final sera toujours encadré par Jeanne Dubreuil, qui est la responsable du service "formation siège". C'est donc un changement identitaire pour tous les personnels de ces services et l'on peut imaginer qu'ils auront du mal à gérer leurs contentieux.

Les deux entités s'occupaient toutes deux de formation, l'une pour le siège, l'autre pour les régions, et il est bien connu que les équipes du siège ont toujours à redire par rapport aux équipes-région, et vice-versa. Pas besoin d'être visionnaire pour écrire le futur proche. On peut aisément comprendre les enjeux de la réunion pendant laquelle il va falloir expliquer tout cela, la "grogne" que cela pourra générer et les réticences de Monsieur Laguigne, qui en a soupé de tout cela.

Par ailleurs, Jeanne Dubreuil est certes positive, pas tout à fait naïve, mais inexpérimentée face à ce type de situation. Elle aurait simplement besoin de conseil et d'appui, mais tout ce qu'elle trouve c'est un responsable qui joue le cynique dépressif dans un premier temps avant de se tourner vers Lao Tseu. Dès lors, il cherche à devenir "invisible", parle par énigmes comme un oracle... qui se lave les mains et fait endosser toute la responsabilité à la pauvre Madame Dubreuil, consternée.

### **Mémoire de coach**

*J'ai connu et participé à pas mal de réorganisations, observé les fonctionnements et comportements des individus dans leurs organisations avant, pendant et après ces processus de réorganisation, et j'ai toujours été sidéré par la force de l'impact émotionnel au plan individuel et collectif, parfois pour des "bagatelles" (je préfère mettre des guillemets, par respect pour les sentiments des personnes impliquées. Bien entendu, je ne fais pas référence ici aux restructurations qui vont de pair avec des plans sociaux). La plupart du temps, ce stress émotionnel était renforcé et maintenu dans la durée par le manque de communication de la part des responsables et par la rumeur, qui garantissait une dramatisation pernicieuse.*



## B. Points de vigilance

*5 aspects déclinés en fiches de consignes.*

Pour préparer une réunion difficile, il nous faut aborder la situation de manière stratégique. Si l'on peut aborder la problématique sous différents angles, ici nous nous limiterons à l'analyse stratégique, la posture, la gestion de la situation émotionnelle, la résolution de problème, la conduite de réunion et les outils d'animation.

### 1 Décider de son positionnement face aux équipes

Quelle position de vie, quelle posture, quel mode managérial peuvent nous permettre de rencontrer l'autre, de construire avec lui, de dépasser les désaccords ou bien de faire en sorte qu'il ne puisse nuire ?

Fiche 1 – Les positions de vie (issu de l'analyse transactionnelle)

Fiche 2 – L'analyse stratégique et les typologies d'acteurs

### 2 Préparer l'intervention au regard de l'objectif et définir les rôles des intervenants

Une réunion difficile se prépare, dans la concertation si nécessaire, en anticipant sur tous les possibles et en prenant soin de définir tous les éléments qui peuvent donner la direction, le sens (les objectifs), l'efficacité (règle du jeu et méthode), la pertinence (les discours et les arguments).

Fiche 3 – La préparation dans "pour toute conduite de réunion"

Fiche 4 – La réunion d'information descendante

Fiche 5 – La préparation de la prise de parole

Fiche 6 – L'objectif stratégique

Fiche 7 – Le choix du plan

### 3 Comprendre la spécificité de la communication en situation difficile

Les situations sensibles et difficiles nécessitent de la part du manager et/ou animateur une grande maîtrise de soi, une compréhension de la complexité du contexte, des enjeux, des positions, émotions, stratégies et tactiques des acteurs. Comment être ferme dans le rôle et garder l'ouverture ?

Fiche 8 – Communiquer en situation difficile

Fiche 9 – Gérer la situation émotionnelle

Fiche 10 – Conduire la réunion en situation difficile

### 4 Résoudre le problème avec l'équipe

Comment amener chacun à contribuer à la résolution des problèmes dans un esprit de coopération et avec efficacité ?

Fiche 11 – Réunion de résolution de problème et/ou de prise de décision

Fiche 12 – Méthodologie de résolution de problème et de prise de décision

### 5 Garantir un maximum de participation de la part des acteurs

Pour avancer avec l'équipe dans les situations difficiles, il est certes important de fixer des zones de choix et de non choix, mais cela n'empêche pas de la faire participer et de créer une dynamique contributive avec les méthodes adaptées.

Fiche 13 : Les méthodes d'animation 1 – le travail en sous-groupes

Fiche 14 : Les méthodes d'animation 2 – le groupe cumulé

Fiche 15 : Les méthodes d'animation 3 – le groupe matriciel

## C. Fiches de consignes

---

## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

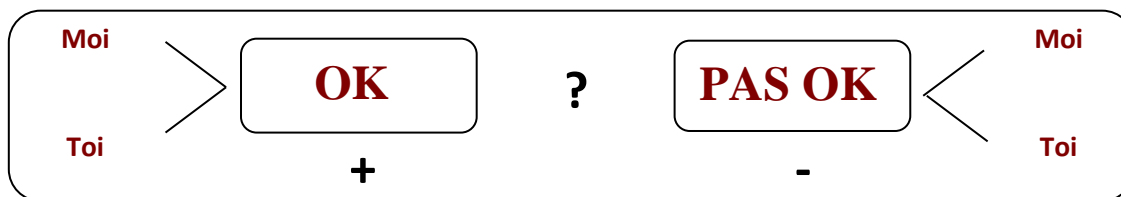
### 1<sup>er</sup> point de vigilance – Décider de son positionnement face aux équipes

Quelle position de vie, quelle posture, quel mode managérial peuvent nous permettre de rencontrer l'autre, de construire avec lui, de dépasser les désaccords ou bien de faire en sorte qu'il ne puisse nuire ?



### Fiche 1. Les positions de vie (issu de l'analyse transactionnelle)

Quelle est ma croyance ? Suis-je OK ? Ou pas ? Et l'autre, est-il OK ? Ou pas ?



Ces croyances, jugements ou certitudes sur soi, les autres et son environnement conditionnent la vie relationnelle et la collaboration. Ils déterminent aussi bien le résultat ultime que la satisfaction par rapport au mode de collaboration.

Ci-dessous, vous trouverez les quatre combinaisons possibles : les quatre positions de vie. Selon les combinaisons de vos croyances sur vous-même et sur les autres, vous vous donnerez plus ou moins de chances d'avoir des relations constructives, du plaisir au travail et du succès dans vos activités personnelles et professionnelles. Bien entendu, les positions de vie peuvent varier selon les interlocuteurs, les contextes et les activités. Quelle est votre position de vie la plus habituelle, la plus dominante ?

### Je suis OK

Tu n'es pas OK

Je me survalorise.  
Je dévalorise l'autre.  
Position :  $\boxed{+-}$   
Opération : se débarrasser de l'autre.  
Attitude : paranoïde  
Expressions :  

- "C'est de ta faute"
- "Je suis le meilleur"
- "Tu n'es pas à la hauteur"

 Sentiments : mépris, pitié.

Je m'accepte.  
J'accepte l'autre.  
Position :  $\boxed{++}$   
Opération : aller de l'avant.  
Attitude : saine, positive.  
Expressions :  

- "Quel est le problème ?"
- "Cherchons la meilleure solution"

 Sentiments : émotions spontanées (joie, désir, attachement, tristesse, peur, colère).

Tu es OK

Je me dévalorise.  
Je dévalorise l'autre.  
Position :  $\boxed{-}$   
Opération : inertie dans l'impasse.  
Attitude : futile.  
Expressions :  

- "C'est de notre faute"
- "Nous ne valons rien"
- "Il n'y a plus rien à faire"

 Sentiments : dépression, désespoir.

Je me dévalorise.  
Je survalorise l'autre.  
Position :  $\boxed{-+}$   
Opération : fuir.  
Attitude : dépressive.  
Expressions :  

- "C'est de ma faute"
- "Tu vaud mieux que moi"
- "Je ne suis pas à la hauteur"

 Sentiments : admiration et honte.

### Je ne suis pas OK

## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 1<sup>er</sup> point de vigilance – Décider de son positionnement face aux équipes

*Quelle position de vie, quelle posture, quel mode managérial peuvent nous permettre de rencontrer l'autre, de construire avec lui, de dépasser les désaccords ou bien de faire en sorte qu'il ne puisse nuire ?*



## Fiche 2. L'analyse stratégique et les typologies d'acteurs

	Risques	Actions
<p><b>Les alliés inconditionnels</b> (sur lesquels nous comptons) Enthousiastes et engagés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Absence de recul et d'écoute ;</li> <li>essoufflement face à la résistance ;</li> <li>manque de prise en compte du contradictoire.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éviter de confier la promotion ;</li> <li>mode directif.</li> </ul>
<p><b>Les alliés critiques</b> (qui nous fragilisent) Engagés, ayant du recul, ils apportent le contradictoire de manière constructive et permettent créativité et réactivité</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lorsqu'ils ne sont pas canalisés, ils peuvent créer la confusion ;</li> <li>lorsqu'ils ne sont pas écoutés, ils peuvent se mettre en opposition.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabiliser ;</li> <li>mode participatif ;</li> <li>leur confier la communication, parce qu'ils sont crédibles.</li> </ul>
<p><b>Les "oui, si..."</b> (qui nous rendent impatients) Opportunistes, n'aimant ni responsabilités, ni incertitudes, ils apportent le contradictoire pour se protéger</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enjeu du projet à cause de leur poids ;</li> <li>se rangent du côté du plus fort ;</li> <li>pour le principe, contre la méthode.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformer en alliés ;</li> <li>mode directif ;</li> <li>soutenir et rassurer.</li> </ul>
<p><b>Les "ni pour, ni contre"</b> (qui nous fatiguent) Attentistes, ils apportent le contradictoire pour renforcer l'immobilisme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qu'ils rejoignent les opposants.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les faire réfléchir sur leurs hésitations ;</li> <li>mode participatif.</li> </ul>
<p><b>Les résistants "plutôt contre"</b> (qui nous agacent) Rois de la négociation, tendance cynique, aucun intérêt pour le projet. Ils utilisent le contradictoire pour créer la polémique, pour freiner, discréditer, renforcer leur pouvoir</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qu'ils rejoignent les "totalement contre".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pousser dans leur argumentation ;</li> <li>mode participatif, écoute.</li> </ul>
<p><b>Les "totalement contre"</b> (que nous craignons) Veulent faire échouer le projet et utilisent le contradictoire pour torpiller le projet, les responsables, ou les deux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interpréteront toute ouverture comme de la faiblesse ou de la démagogie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Éviter de s'en occuper ;</li> <li>les cantonner dans le rôle des opposants passifs.</li> </ul>

## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 2<sup>e</sup> point de vigilance – Préparer l'intervention au regard de l'objectif et définir les rôles des intervenants

Une réunion difficile se prépare, dans la concertation si nécessaire, en anticipant sur tous les possibles et en prenant soin de définir tous les éléments qui peuvent donner la direction, le sens (les objectifs), l'efficacité (règle du jeu et méthode), la pertinence (les discours et les arguments).



### Fiche 3. Pour toute conduite de réunion (la préparation)

#### Pour que la diversité du groupe...

	...existe	...soit facilitée	...produise des résultats
<b>Avant</b>	Faciliter la réflexion des participants en leur donnant les informations nécessaires pour la réunion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préparer la salle ;               <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ prévoir le matériel :</li> <li>▸ tableaux, documents...</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cibler les participants : invitations ou convocations, en fonction de la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter ;</li> <li>▪ préparer la réunion :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ objectifs,</li> <li>▸ étapes,</li> <li>▸ méthode,</li> <li>▸ éléments de contenus,</li> <li>▸ durée.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Pendant (début)</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accueillir ;</li> <li>▪ mettre en place la règle du jeu :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ la proposer, la susciter et la faire accepter ;</li> </ul> </li> <li>▪ régler les problèmes matériels :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ fixer la durée et obtenir l'accord de tous. Prendre ses dispositions concernant la disponibilité de chacun ;</li> <li>▸ prévoir et accepter les moments de "purge" nécessaires au fonctionnement d'un groupe ;</li> </ul> </li> <li>▪ prévoir un scripteur... fonction miroir (contenu et cheminement) ;</li> <li>▪ ... et un secrétaire fonction mémoire (PV, compte-rendu).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dire l'objectif dans le contexte               <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ pourquoi est-on là ?</li> </ul> </li> <li>▪ faire un tour de table ;</li> <li>▪ convenir d'une méthode (comment va-t-on fonctionner) :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ la proposer,</li> <li>▸ la faire valider,</li> <li>▸ l'inscrire ;</li> </ul> </li> <li>▪ accord sur les étapes et sur la méthode dans la réunion ;</li> <li>▪ accord sur la manière de traiter chaque étape.</li> </ul>
<b>Pendant (en cours)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Écouter pour               <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ faire exprimer,</li> <li>▸ faire écouter.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire respecter la règle du jeu en s'appuyant sur son acceptation initiale et sur l'objectif de la réunion ;</li> <li>▪ réguler les échanges :               <ul style="list-style-type: none"> <li>▸ faire parler</li> <li>▸ faire écouter</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire utiliser les apports et points de vue (et non les simples opinions) ;</li> <li>▪ Inscrire la production au tableau, faire des synthèses partielles et une finale.</li> </ul>
<b>Après</b>	Si nécessaire, conclusion et informations pour la prochaine réunion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Valoriser les acteurs et leur contribution ;</li> <li>▪ faire le point sur le fonctionnement pour la prochaine réunion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faire (ou faire faire) le compte rendu, le distribuer ;</li> <li>▪ agir en cohérence et conséquence.</li> </ul>



## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 2<sup>e</sup> point de vigilance – Préparer l'intervention au regard de l'objectif et définir les rôles des intervenants

*Une réunion difficile se prépare, dans la concertation si nécessaire, en anticipant sur tous les possibles et en prenant soin de définir tous les éléments qui peuvent donner la direction, le sens (les objectifs), l'efficacité (règle du jeu et méthode), la pertinence (les discours et les arguments).*



## Fiche 4. La réunion d'information descendante

### 1. Accueil et démarrage

Préciser :

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

### 2. Transmission de l'information

L'information doit répondre aux attentes des participants.

Structurer les messages et suivre le plan.

Langage adapté à l'auditoire.

Utiliser des supports visuels.

Vérifier la bonne compréhension des messages.

### 3. Demandes d'information supplémentaire

Tour de table ou de façon spontanée.

### 4. Réponses aux demandes d'information supplémentaire

Traiter seulement les questions en rapport avec le sujet.

Répondre de façon neutre.

Différer les questions hors cadre.

Prendre note si réponse immédiate impossible.

### 5. Conclusion

Reformuler l'essentiel du message.

Remercier.



## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 2<sup>e</sup> point de vigilance – Préparer l'intervention au regard de l'objectif et définir les rôles des intervenants

*Une réunion difficile se prépare, dans la concertation si nécessaire, en anticipant sur tous les possibles et en prenant soin de définir tous les éléments qui peuvent donner la direction, le sens (les objectifs), l'efficacité (règle du jeu et méthode), la pertinence (les discours et les arguments).*



### Fiche 5. La préparation de la prise de parole *Un processus interactif*

#### Le fond

- Maîtrise globale du sujet ;
- définition du contenu :
  - cadre du sujet : les différents aspects que l'on veut développer ;
  - angle de vue sur le sujet ;
- quel est l'objectif personnel de l'acte de communication ;
- le raisonnement, la logique, l'argumentation, la description.

#### Le public

- Qui est-il ? Quelle est son attitude vis-à-vis de l'émetteur ? Vis-à-vis du sujet traité ?
- Quelles sont ses connaissances ? Ses attentes ?
  - se mettre à sa place pour éviter l'illusion d'évidence ;
  - lui donner les points de repère nécessaires ;
  - construire le message comme un itinéraire, étape par étape, jusqu'à la conclusion ;
- quel est l'objectif personnel de l'acte de communication ;
- le raisonnement, la logique, l'argumentation, la description.

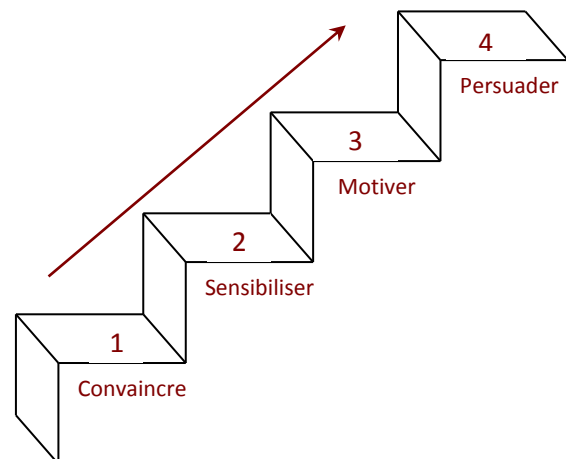
#### Définition de l'objectif stratégique

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

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

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

... pour atteindre le résultat souhaité chez le destinataire !



M. Laguigne prépare une réunion difficile  
Impulser, créer cohésion et synergie

**2<sup>e</sup> point de vigilance – Préparer l'intervention au regard de l'objectif et définir les rôles des intervenants**

*Une réunion difficile se prépare, dans la concertation si nécessaire, en anticipant sur tous les possibles et en prenant soin de définir tous les éléments qui peuvent donner la direction, le sens (les objectifs), l'efficacité (règle du jeu et méthode), la pertinence (les discours et les arguments).*



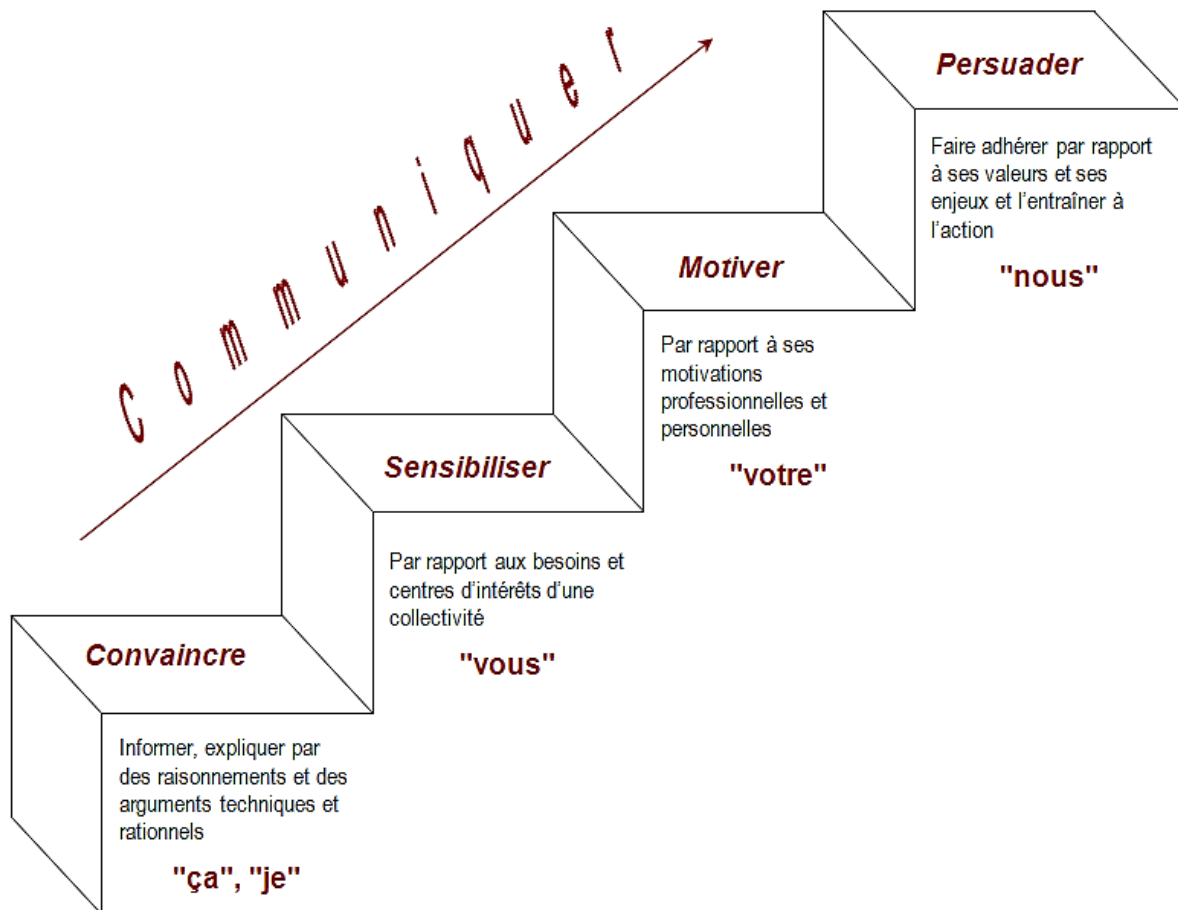
**Fiche 6. L'objectif stratégique**  
*Un processus interactif*

Notre savoir, notre éducation scolaire, notre environnement technique nous ont fait devenir des experts de la pensée technique (mode didactique de l'expert).

Pour communiquer et persuader, dépassez ce premier stade :

- centrez-vous sur le groupe ;
- devenez le stratège de ses intérêts, de ses motivations et des valeurs et enjeux qu'il partage (mode pédagogique du communicant).

**Les différentes phases du discours**



## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 2<sup>e</sup> point de vigilance – Préparer l'intervention au regard de l'objectif et définir les rôles des intervenants

*Une réunion difficile se prépare, dans la concertation si nécessaire, en anticipant sur tous les possibles et en prenant soin de définir tous les éléments qui peuvent donner la direction, le sens (les objectifs), l'efficacité (règle du jeu et méthode), la pertinence (les discours et les arguments).*



#### Fiche 7. Le choix du plan

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

Existe-t-il un plan idéal ? Heureusement non. Choisissez le plan qui répond le mieux à votre objectif, à votre auditoire et à votre cœur de message.

Quelques exemples de plans	Explication
Le plan "exposé"	Il s'articule autour de quelques grandes idées (énumérées) et dont le lien est peu accentué.
Le plan "progressif"	Il focalise sur une idée et va du général au particulier, de l'idée à l'illustration.
Le plan "journalistique"	Il remonte du particulier au général. L'événement démontre le concept.
Le plan "thèse – antithèse – synthèse"	Il démontre la complexité du sujet à prendre en compte, en intégrant les contradictions, les paradoxes, les différents critères (opposés) dans la réflexion.
Le plan "chronologique"	Il suit le déroulement des événements.
Le plan "deux parties et deux sous-parties"	En définissant les priorités entre les différentes idées et en mettant en valeur les différents niveaux du discours, il permet une meilleure visualisation et compréhension. <i>Souvent utilisé à l'E.N.A.</i>
Le plan "dynamique"	<b>Objectif et problème posé</b> <b>Solution (principe)</b> Informations, arguments concernant la solution <b>Avantages de la solution retenue, de l'action gagnante</b> <i>Le plan "dynamique" <b>O.S.I.A.</b> est le plus mobilisateur.</i>
Le plan 3QO2C2P	Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Pourquoi faire ?

## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 3<sup>e</sup> point de vigilance – Comprendre la spécificité de la communication en situation difficile

*Les situations sensibles et difficiles nécessitent de la part du manager et/ou animateur une grande maîtrise de soi, une compréhension de la complexité du contexte, des enjeux, des positions, émotions, stratégies et tactiques des acteurs. Comment être ferme dans le rôle et garder l'ouverture ?*



### Fiche 8. Communiquer en situation difficile

## Quelques règles de communication

### L'état d'esprit

- Accepter la situation ;
- accepter les faits ;
- affronter la situation ;
- voir le problème comme une opportunité ;
- accepter les interlocuteurs comme valables (ok/ok) ;
- être disponible et maintenir l'ouverture.

### Le discours

- Positiver (utiliser le plus possible la forme positive) ;
- reconnaître la situation ;
- manifester une reconnaissance positive des acteurs ;
- pratiquer l'ouverture (ni fuite, ni défense, ni attaque, ni manipulation) ;
- être énergique (intéressé, concerné par le problème) ;
- laisser s'exprimer les interlocuteurs. Pratiquer l'écoute active : questionnement et reformulation ;
- garder toujours une porte ouverte (de sortie), avoir une solution de rechange ;
- s'engager = s'impliquer (dans son rôle et dans la limite de sa marge de manœuvre) ;
- ne jamais faire perdre la face.

### L'attitude non verbale

- Debout, attitude ouverte (pas les bras croisés) ;
- si assis, en avant (pas en arrière avec position faussement "décontractée") ;
- tête droite, non relevée (provocation !) ;
- une attitude, une gestuelle sobres. Les mains et les bras dans une gestuelle d'ouverture, d'élargissement. éviter les gestes en avant, vers l'interlocuteur, qui agressent ;
- regarder les interlocuteurs sans les fixer trop longtemps (balayage).

## La négociation

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

## Faire face à l'agressivité

- Écouter l'autre pour le reconnaître, chercher à le comprendre ;
- accepter le sentiment des interlocuteurs ;
- comprendre le besoin des interlocuteurs ;
- analyser le problème et l'aborder de manière rationnelle ;
- trouver des issues, des solutions nouvelles, des solutions de rechange, des palliatifs.

M. Laguigne prépare une réunion difficile  
Impulser, créer cohésion et synergie

3<sup>e</sup> point de vigilance – Comprendre la spécificité de la communication en situation difficile

*Les situations sensibles et difficiles nécessitent de la part du manager et/ou animateur une grande maîtrise de soi, une compréhension de la complexité du contexte, des enjeux, des positions, émotions, stratégies et tactiques des acteurs. Comment être ferme dans le rôle et garder l'ouverture ?*



**Fiche 9. Gérer la situation émotionnelle**

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

Le besoin exprimé par la manifestation de l'émotion :

<b>Colère</b> Besoin de changement	<b>Joie</b> Besoin de réitérer
<b>Peur</b> Besoin d'être rassuré	<b>Tristesse</b> Besoin d'être consolé

**À faire**  
Manifestation de l'acceptation



Valoriser la cohérence du groupe  
Valoriser les interlocuteurs  
Valoriser l'action mise en place

**À éviter**  
Manifestation du déni



"Continuez, si ça vous fait plaisir"  
"Faites-vous plaisir !"

**Joie**

**Peur**

**Colère**

**Tristesse**

Montrer que l'inquiétude est légitime  
Ne pas méconnaître le risque

"Rassurez-vous"  
"N'ayez pas peur"  
Méconnaître le risque

Montrer que la colère est légitime

"Calmez-vous"  
"Ce n'est pas la peine de s'énerver"

"Je comprends que c'est difficile"  
"Je comprends que c'est dur"

"Consolez-vous"  
"Ce n'est pas si grave, tout ça"

## À éviter en général

**Dénier** (la situation, les personnes, les faits, le problème, les évidences) :

"Ce n'est pas grave, on en verra d'autres, on en a vu d'autres".

**Se mettre en compétition, en rivalité** :

"Nous, on faisait comme ça", "Moi, c'était pire !"

## Les mots noirs, négatifs, à proscrire

*Dénotent* :

- déni du problème ;
- désintérêt ;
- blocage ;
- incapacité à changer ;
- dévalorisation ;
- approche approximative.

## Les mots d'or, d'ouverture, positifs

*Dénotent* :

- acceptation intellectuelle et émotionnelle ;
- acceptation des faits ;
- compréhension – même longueur d'onde ;
- acceptation humaine inconditionnelle ;
- recherche d'issue.

## Répondre efficacement à la colère

Cela implique :

- de **dissocier** l'attitude de la personne (colère) et le problème. De **reconnaître** le sentiment de l'autre (sa colère), car c'est le premier vrai problème :
  - "Je comprends que vous soyez en colère" ;
  - "J'entends bien que vous êtes mécontent" ;
  - "Une situation pareille justifie votre énervement" ;
  - "À votre place je serais en colère" ;
- de **régler**, dans un deuxième temps, le **problème technique** : analyse de la situation, définition du problème, de son environnement, de ses solutions ;
- de proposer une évolution, une alternative, des **solutions** : quelqu'un qui s'emporte veut du **changement**.

## Éviter

- De lui dire "vous avez tort", "vous ne comprenez rien", ou "je n'ai rien à faire de votre problème" ;
- de méconnaître la colère ;
- d'accrocher à son sentiment de colère, par la peur ou la colère en retour.



## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 3<sup>e</sup> point de vigilance – Comprendre la spécificité de la communication en situation difficile

*Les situations sensibles et difficiles nécessitent de la part du manager et/ou animateur une grande maîtrise de soi, une compréhension de la complexité du contexte, des enjeux, des positions, émotions, stratégies et tactiques des acteurs. Comment être ferme dans le rôle et garder l'ouverture ?*



### Fiche 10. Conduire la réunion en situation difficile

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

#### Préparer l'intervention

- Rechercher toutes les informations dans une démarche consultative ;
- préparer l'argumentation concernant la prise de décision :
  - exposer le problème ;
  - faire la synthèse de votre analyse de la situation ;
  - définir les critères de satisfaction, les objectifs ;
  - envisager les différentes solutions possibles ;
  - définir le critère, l'objectif privilégié. Référer aux lois, décrets, directives... ;
  - démontrer de quelle manière la solution retenue répond à ce critère ou objectif ;
- prévoir les objections possibles et l'argumentaire des interlocuteurs ;
- préparer la contre-argumentation en référant aux conséquences du raisonnement des parties adverses. Montrer les limites de leur raisonnement, leur vision partielle sur la complexité du problème ;
- définir votre positionnement par rapport à leurs intérêts, leurs opinions, leurs positions. Faire preuve d'empathie par rapport à la pénalisation encourue ;
- chercher des solutions de rechange, des améliorations de la solution, des palliatifs ;
- définir comment créer l'ouverture vers une évolution dans le futur ;
- définir comment vous allez garder le lien avec vos interlocuteurs.

#### Conduire l'intervention

##### Créer les conditions optimums d'échange

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

## Délivrer son message

- ▶ Si vous décidez de prendre la parole en premier :
  - précisez l'objectif, le souhaitable ;
  - contextualisez l'objectif ;
  - analysez la situation, le réel et ses contraintes (les moyens, le cadre légal) ;
  - faites part de la décision prise, de la solution retenue ;
  - constatez les conséquences, les manques de cette solution – montrez que vous êtes lucide et que vous prenez en compte le point de vue de l'autre ;
  - proposez des palliatifs, montrez que vous y réfléchissez ;
- écoutez le feed-back et ne vous mettez pas en opposition ;
- prenez en compte la réaction en dissociant le factuel et le ressenti ;
- recentrez sur le différend, ne jugez pas les personnes et leurs opinions ;
- annoncez clairement que vous comprenez le ressenti, le mécontentement ;
- démontrez de manière factuelle les raisons qui précisent le non-négociable ;
- envisagez l'évolution de la situation dans le futur ;
- créez l'ouverture et maintenez si possible le lien, la relation, avec les interlocuteurs ;
- garantisiez la remontée d'information vers vos supérieurs ;
- remerciez en montrant que vous êtes désolé, mais restez ferme ;
- envisagez, si nécessaire, une nouvelle rencontre, pour un nouveau point d'étape.

## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 4<sup>e</sup> point de vigilance – Résoudre le problème avec l'équipe

*Comment amener chacun à contribuer à la résolution des problèmes dans un esprit de coopération et avec efficacité ?*



## Fiche 11. Réunion de résolution de problème et/ou de prise de décision

### 1. Accueil et démarrage

Préciser :

- objectif ;
- règle du jeu ;
- déroulement (ordre du jour) et fonctionnement de la réunion ;
- méthode de travail ;
- gestion du temps.

### 2. S'informer

- Recueillir un maximum d'informations concernant la situation dans laquelle se pose le problème ;
- poser le problème en termes d'écart à réduire entre le souhaitable et le réel ;
- prendre en compte tous les éléments de la situation pour cette formulation.

### 3. Analyser les causes

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

### 4. Trouver les solutions

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

### 5. Décider

- Les participants déterminent la valeur privilégiée, le critère le plus important et choisissent la solution qui répond le mieux à cette valeur privilégiée ;
- le groupe réfléchit à l'amélioration de la solution retenue pour répondre à d'autres critères déterminants.

### 6. Conclusion

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

## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 4<sup>e</sup> point de vigilance – Résoudre le problème avec l'équipe

*Comment amener chacun à contribuer à la résolution des problèmes dans un esprit de coopération et avec efficacité ?*



## Fiche 12. Méthodologie de résolution de problème et de prise de décision

### 1. Quelle est ma situation, mon contexte ?

- Quels sont tous les dysfonctionnements du **réel** ? Quels sont les besoins ?
- Quelles sont les conséquences ?
- Quels sont les enjeux ?

→ Je consulte tous les acteurs confrontés au problème et je fais un inventaire à partir des différents points de vue.

### 2. Qu'est-ce que je voudrais obtenir ?

- Qu'est-ce que je souhaite réaliser ? Quel est mon **souhaitable** ?
- Quel est mon super objectif ? ma finalité ?

### 3. Je formule mon problème comme un écart à réduire entre souhaitable et réel

- Quels sont les critères et objectifs à prendre en compte ?
- À quoi verrai-je que la solution est parfaite ?

→ Je liste un maximum de critères.

### 4. Quelles sont toutes les solutions ou pistes de solutions possibles qui répondent à ces critères ?

- Quelles solutions pourraient me permettre d'atteindre ces objectifs ?

### 5. Je confronte toutes les solutions à tous les critères ou objectifs.

→ Ainsi je précise **les avantages** et les **inconvénients** de chaque solution.

### 6. Je définis le critère ou l'objectif le plus important : la **valeur privilégiée** qui déterminera le choix de la solution.

### 7. Je **retiens la solution** qui répond le mieux à ce critère ou à cet objectif, mais je sais que ma solution n'est pas parfaite.

8. Je suis lucide sur les manques et j'**essaie d'améliorer la solution retenue** en prenant en compte un maximum d'autres critères.
9. Je **m'organise** et me pose les questions suivantes :
  - Quelles sont les différentes actions que je dois accomplir ?
  - Dans quel ordre ?
10. Comment je **planifie** ?
  - De combien de temps ai-je besoin pour chaque action ?
  - Je fais un rétro-planning à partir de la date butoir.
11. À qui dois-je **communiquer** mon plan d'action défini ?
  - Dans quel but ?
  - Comment faire comprendre mon raisonnement ?
  - Comment démontrer en quoi l'on y gagne ?
12. Comment vais-je **évaluer l'intérêt et l'efficacité** de mes actions ?
  - À quoi verrai-je la réussite, l'échec ?
  - Comment est-ce que **je réajuste** pour atteindre mon objectif ?

## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 5<sup>e</sup> point de vigilance – **Garantir un maximum de participation de la part des acteurs**

*Pour avancer avec l'équipe dans les situations difficiles,  
il est certes important de fixer des zones de choix et de non choix,  
mais cela n'empêche pas de la faire participer  
et de créer une dynamique contributive avec les méthodes adaptées.*



### **Fiche 13. Les méthodes d'animation (a)** Le travail en sous-groupes (binôme, trinôme, ...)

#### **Objectifs**

- Faciliter l'expression et les échanges avec des petits groupes ;
- permettre aux plus timides et aux plus réservés de contribuer ;
- permettre à chacun de donner son point de vue ou sa perception ;
- permettre de faire évoluer la dynamique du groupe ;
- éviter que certains leaders prennent l'ascendant sur tout le groupe.

#### **Méthode**

- L'animateur écrit clairement l'objet des échanges et demande de ne pas laisser la digression s'installer ;
- l'animateur constitue les groupes, pose la règle du jeu et éventuellement la méthode, si celle-ci doit être unique pour tous les groupes. Sinon, il laisse les groupes chercher leur méthode afin de promouvoir la créativité ;
- dans chaque sous-groupe, à partir de 3 personnes, il y a un animateur, un script et un restituteur. L'animateur n'est pas script, mais il peut être le restituteur. Le script peut également être restituteur ;
- le temps de travail des sous-groupes est défini et doit être respecté ;
- l'animateur du collectif vérifie dans les sous-groupes si la méthode et la règle du jeu sont respectées et si les délais sont tenus ;
- chaque sous-groupe doit fournir une synthèse, éventuellement sur le même modèle ;
- définir le temps de parole pour la restitution et faire en sorte qu'il soit respecté.

#### **Conseils**

- Éventuellement laisser un minimum de souplesse dans la gestion du temps :
  - si l'on veut privilégier la constitution du groupe par le développement de l'aspect relationnel ;
  - si l'on veut laisser un peu plus de temps aux groupes pour aller au bout de leur exploration.

## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 5<sup>e</sup> point de vigilance – **Garantir un maximum de participation de la part des acteurs**

*Pour avancer avec l'équipe dans les situations difficiles,  
il est certes important de fixer des zones de choix et de non choix,  
mais cela n'empêche pas de la faire participer  
et de créer une dynamique contributive avec les méthodes adaptées.*



### **Fiche 14. Les méthodes d'animation (b)** **Le groupe cumulé**

#### **Objectifs**

- Traiter rapidement une question en faisant produire au maximum tous les participants ;
- réaliser un consensus en partant des avis de chacun ;
- favoriser l'échange sur le thème, la question ;
- réaliser une synthèse collective et prendre une décision collective.

#### **Méthode**

- Seul : chacun rédige une synthèse personnelle à partir de la question posée ;
- en binôme : mise en commun des positions de chacun et élaboration d'un consensus ;
- par quatre : idem, puis les deux "sous-groupes" formalisent chacun leur synthèse sur une page de paperboard ;
- la synthèse : chaque synthèse est présentée à l'ensemble du groupe pour adopter une décision commune.

#### **Conseils**

- Écrire clairement l'objet des échanges ;
- adopter un rythme rapide (5, 10 ') pour chaque phase ;
- demander à chacun de se déplacer lors de chaque phase (changement d'énergie) ;
- laisser un temps de lecture croisée puis cocher les points d'accord ou de désaccord.



## M. Laguigne prépare une réunion difficile Impulser, créer cohésion et synergie

### 5<sup>e</sup> point de vigilance – Garantir un maximum de participation de la part des acteurs

*Pour avancer avec l'équipe dans les situations difficiles,  
il est certes important de fixer des zones de choix et de non choix,  
mais cela n'empêche pas de la faire participer  
et de créer une dynamique contributive avec les méthodes adaptées.*



### Fiche 15. Les méthodes d'animation (c) Le groupe matriciel

#### Objectifs

- Favoriser les interactions et la prise en compte des différences de perception des membres d'un groupe ;
- permettre des échanges entre les personnes, dans les sous-groupes et au niveau du groupe entier ;
- alterner phases d'interviews, de structuration et de formalisation des savoirs ;
- générer une production concrète exploitable par la suite qui soit représentative de l'ensemble du groupe.

#### Méthode

- L'animateur définit les questions auxquelles le groupe doit répondre et forme autant de sous-groupes que de questions ;
- chaque sous-groupe répond à toutes les questions (*attention : une feuille de paperboard par question*) ;
- l'animateur reprend toutes les pages et les réunit question par question ;
- chaque sous-groupe récupère les pages d'une des questions et en fait la synthèse ;
- chaque sous-groupe présente la synthèse à l'ensemble du groupe ;
- validation collective des synthèses.

#### Variante

- L'animateur met une question sur chaque paperboard ;
- chaque sous-groupe répond à toutes les questions en tournant sur les différents paperboards. Chaque groupe fait donc le parcours intégral de tous les paperboards (*attention : une feuille de paperboard par question*) ;
- ensuite chaque groupe se dédie à la synthèse des réponses autour d'une seule question.