

CHAPITRE 1 : LE GROUPE : TYPOLOGIES, CARACTERISTIQUES ET FONCTIONS

I – LE GROUPE ET SES TYPOLOGIES Réflexion préalable p 7 q 1 – 2 - 3

1) Le groupe : lie par des relations directes l'individu à d'autres personnes, avec lesquelles il est en interaction. Il est :

- **Normatif** : Impose des règles de comportement à ses membres Acti 3 p 10
- Développe un **sentiment d'appartenance**

2) Les différents types de groupe : Activités 1 et 2 p 8

a. Groupe formel : reconnu, officiel. On peut faire un organigramme photo 1

b. Groupe informel : officieusement formé *salariés en pause déjeuner photo3*

c. Groupe restreint : petit nombre de personnes en interaction. Les personnes développent des relation affectives, de solidarité. Il peut s'y créer des normes, des croyances, des rites, qui lui sont propres.

d. Groupe organisé : fonctionne selon des règles précises, déjà existantes. Les rapports souvent formels, impersonnels (*groupe de travail, dans une organisation*).

II – FONCTION ET CARACTERISTIQUES DES GROUPES.

1) Fonction : Les groupes ont pour fonction, de rassurer, échanger, produire.

2) Caractéristiques des groupes, selon :

a. leur taille : il faut au moins 3 membre, pour qu'on parle de groupe.

b. Le rôle des membres : Acti 4

Ensemble des comportements attendus et jugés appropriés par un individu occupant un certain statut dans un groupe.

Trois types de rôles sont assurés, par les individus :

- Rôle de **production** : pour répondre au problème soulevé, atteindre des buts communs.
- Rôle de **facilitation** : pour, que tout fonctionne le mieux possible.
- Rôle de **régulation** : introduit les règles de conduites nécessaires pour atteindre le but fixé.

c. Le statut des membres : peut influencer sur le rôle à tenir, par rapport aux autres. (Hiérarchie).

Un statut peut induire un rôle : Le Directeur donne des instructions aux employés et non l'inverse.

CHAPITRE 2 : LA DYNAMIQUE DES GROUPES

PARTIE A : COHESION DU GROUPE

I - LA COHESION : C'est la capacité à rester uni et à vivre en harmonie. La cohésion a des conséquences d'efficacité sur la prise de décision du groupe. *ex du capitaine*

Effets positifs	Effets négatifs
<ul style="list-style-type: none"> * sentiment d'appartenance renforcé * performance améliorée, échanges * satisfaction des besoins individuels * plus de motivation, et d'engagement 	<ul style="list-style-type: none"> * non performance : perte de temps * démotivation * compétitions des membres, conflits,... * positions irrationnelles, parfois (Kennedy)

II - LES FACTEURS DE COHESION INTRA-GROUPES

1) Facteurs structurels : doivent être adaptés selon l'objectif du groupe :

a. Les types de réseaux (voir TD p 20)

Types de réseau	Type de structure	Avantages	Inconvénients	Impact sur la cohésion
En étoile		<ul style="list-style-type: none"> • • 	<ul style="list-style-type: none"> • kk • 	
En cercle		<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • 	

b. Taille du groupe : un petit groupe a plus de cohésion qu'un grand groupe. *Exo 3 p 16*

- 3 membres : pour une résolution de problème simple (peu de solutions)
- 6 membres : résolution de problème complexe (plusieurs solutions)
- 12 membres : (nombre limite) pour un cas nécessitant une grande créativité

2) Des facteurs socio affectifs peuvent se créer :

- affinité/ attrait ,
- appartenance à un groupe
- domination

PARTIE B : DECISION DE GROUPE

Les **décisions prises en groupe** ne sont **pas les mêmes que celles prises seul(es)**

1) La décision finale peut être obtenue par différents modes de décision : Acti 2

- Absence de réaction : le silence vaut acceptation
- Règle de l'autorité : le chef prend la décision
- Règle de la majorité : ce n'est pas l'idéal
- L'unanimité : satisfaisait tout le monde

2) Les trois types de leadership : activité 5 p 18

a. leadership autoritaire

→ fait naître un climat de concurrence, de critiques entre les membres, un manque de créativité.

b. leadership participatif ou démocratique : le leader donne des explications. Il parle d'équipes, tient compte des opinions.

→ satisfaction des membres, qui se sentent impliqués → forte performance.

c. Leadership laisser-aller : le leader indique les objectifs finaux, les tâches à réaliser. Il est indifférent au groupe, et ne prend pas part à l'action collective, ni à la décision.

→ climat de détente dans un premier temps. Ensuite, anarchie,...

3) Le Leader Acti 3 et 4 p 18

Les décisions peuvent être influencées par un **leader** , qui peut imposer ses méthodes,...

a. Le leader de fait : une personne charismatique **cas du doc p 18**

b. Le leader de droit : de part la position hiérarchique occupée ex :Directeur RH

CHAPITRE 3 : LA COMMUNICATION DANS LES ORGANISATIONS

I – LES PHENOMENES INFORMELS :

Ce sont les échanges qui échappent aux circuits hiérarchiques.

1) Les réseaux de communication informelle : sont liés aux relations sociales. L'information se diffuse dans les couloirs, à la cantine,...

a. **C.I Spontanée** : elle n'est pas prévue. Elle se tisse en fonction des affinités.

Pour la Direction, c'est un moyen de faire connaître des informations plus vite, que de passer par exemple par une note de service.

b. **C.I Orchestrée** : elle est prévue, voulue et entretenue par la Direction.

La direction peut connaître le climat dans son organisation. Elle peut diffuser une information urgente.

2) Les rites de fonctionnements : pour construire une culture d'entreprise, faire une équipe soudée : *pot à chaque anniversaire*.

3) la rumeur : c'est une information infondée, transmise en général, oralement. On ne connaît pas son origine. Mais elle inquiète, peut faire peur, entraîner un sentiment d'insécurité. La Direction doit maîtriser les rumeurs.

Une rumeur est :

- Souvent négative : → conflits
- Parfois positive : quand elle renseigne les salariés sur une opportunité.

II – LA COMMUNICATION ORGANISEE, INTERNE

La Communication interne est l'ensemble des échanges dans l'entreprise.

1) Fonctions de la communication interne : prise de décision et dialogue social.

a. La **prise de décision** : La communication interne rassemble des informations pertinentes nécessaires à la prise de décision, de façon à limiter le risque d'erreur.

Il faut distinguer :

- La communication descendante : *notes de services*
- La communication ascendante : *rapport*
- La communication transversale (latérale) : mêmes niveaux hiérarchiques

b. **Dialogue social** : La communication doit véhiculer les valeurs et l'image de l'organisation. Ainsi, le personnel se sent valorisé, considéré, impliqué.

2) Les supports (outils de communication), pour une pratique opérationnelle :

Supports formels	Supports informels
<ul style="list-style-type: none"> • Ecrits : Notes d'information/service – mémos – enquête – livret d'accueil – journal interne – tableau d'affichage – revue e presse • Oraux : Conférences, réunions de travail – entretien individuel – séminaires • Technologiques : Journal électronique (panneau lumineux), sur les messageries, par liste de diffusion,... 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecrits : forums de discussion Intranet – messageries électroniques personnelles • Oraux : visite de bureau, d'usine – entretien informel, réunion informelle <p style="text-align: center;"><i>(ne respectent aucune norme)</i></p>

III – LA COMMUNICATION ORGANISEE EXTERNE ET GLOBALE

1) Communication organisée externe : c'est la communication de l'entreprise avec son environnement et vers des publics externes, à l'organisation.

a. **Ses enjeux :**

- **Se faire connaître**, pour vendre sa production
- **Se faire aimer, se différencier de la concurrence** : **donner une image positive**
- **S'informer**, afin de récolter des informations sur un marché,
- Faire passer des valeurs.

b. **Ses outils**

<ul style="list-style-type: none"> • Oraux : garder sourire, empathie, écoute Téléphone – entretien face à face – accueil – visites – enquêtes, interview,
<ul style="list-style-type: none"> • Ecrits : Lettres – brochure, publicité
<ul style="list-style-type: none"> • Automatisés (publipostage) Envoi de courriers personnalisé, à partir d'une lettre-type et d'une base de données, fusionnés.
<ul style="list-style-type: none"> • Visuels Ecrans lumineux, affiches publicitaires, pages web, films, qui attirent l'attention

- **Electroniques**

Courriels – messageries, transmis de manière instantanée.

2) La communication globale : est l'harmonisation des messages internes et externes que diffuse l'organisation.

L'entreprise doit donc être cohérente avec ce qu'elle fait. Elle choisit des outils :

- Le **plan de communication** : fixe le cadre de la communication et l'entreprise à l'interne et à l'externe. Il établit la stratégie de communication de l'entreprise (objectifs, messages, cibles), son budget et sa mise en œuvre.
- Le guide de communication : mode opératoire qui expose les règles à suivre, pour mettre en place un plan de communication. Il est distribué aux responsables.
- La **charte graphique** : est l'outil qui permet de coordonner l'image forte qu'on veut donner à l'entreprise en formalisant les éléments de l'identification visuelle de l'organisation.

Typographie, couleurs, images,...

CHAPITRE 4 : PRODUCTION ET ENRICHISSEMENT DES DOCUMENTS

I – LE DOCUMENT

1) Définition : ensemble formé par un support et une information (enregistré souvent de façon permanente), de telle façon, qu'il puisse être lu par l'homme ou la machine

2) Rôle d'un document :

- Conserver l'information,
- Transmettre le savoir (et servir de preuve),
- Permettre la communication entre les hommes.

3) Typologie des documents (pour faciliter la classification) :

- Critères de support (livre, support numérique, DVD pour son),
- Critères de forme : essais, manuels, encyclopédie,
- Critères de niveau d'utilisation : documents généraux, spécialisés, scientifiques, jeunesse),...

4) Le cycle de vie d'un document : TD p 42

- a. Production du document,
- b. Enrichissement du document : traitement, correction,
- c. Diffusion et transmission,
- d. Conservation ou Archivage éventuel, ou
- e. Destruction.

II – PRODUCTION DE DOCUMENTS :

1) Il faut veiller au contenu obligatoirement structuré,

Pour réussir un document, au brouillon, il faut travailler avec le QQQQCPC, pour ne rien oublier.

exemple des documents numériques : Des langages permettent de publier des documents, en distinguant le fond et la forme

- HTML : langage de présentation des pages Internet
- XML : langage qui permet de mettre en forme des documents grâce à des balises, en nombre illimité (mieux qu'HTML) (Voir diaporama + exo XML)

- **Fond** (Structure) **et contenu** avec XML
- Forme avec les feuilles de style (XSL ou CSS) (cf plus loin)

2) aux mentions obligatoires.

courriers	courriels
* Entête complète (mail) * Suscription sur 6 lignes maximum * Réf (facultatives) - objet * PJ : * lieu et date * titre de civilité * corps : paragraphe avec 1 idée * bloc signataire (3)	* Bonjour * Signature avec nom de la Société + n° * téléphone * Cordialement *Si vous ne voulez plus,,,(aspect juridique)

3) à la présentation :

a. format réglementaire A4, adapté à la transmission choisie (format texte, image),...

Les entreprises peuvent utiliser leur propre **charte graphique** (définit couleurs, logos et dispositions), pour l'identité visuelle de leur groupe, et leur image.

b. Utilisation de feuilles de style : p 40 tout faire

Sous Word, ou autre logiciel ,les feuilles de styles permettent la mise en forme des documents, **pendant votre frappe**.

Ex : Font : 14 px arial – color red

XML + (XLS) feuille de style = document mis en forme et homogène.

III – L'ENRICHISSEMENT D'UN DOCUMENT

C'est lui **apporter une information supplémentaire** substantielle (faits, analyse)

Les nouvelles technologies permettent le travail participatif des membres et favorisent la récupération et l'enrichissement des documents, par l'ensemble des membres d'une organisation.

Attention, la loi interdit la transformation de documents, si on n'en est pas l'auteur. **TP4 p 45**

CHAPITRE 5 : LA GESTION DES DOCUMENTS

I – LA GED : Gestion Electronique des Documents, à partir d'applications informatiques.

Ce processus permet :

- D'acquérir des infos (par recherche),
 - De classer, de consulter
 - De stocker, d'archiver
 - De transmettre, diffuser des documents
- } grâce aux outils technologiques

II – L'ACQUISITION NUMERIQUE DES DOCUMENTS : possible avec :

1) **Numérisation** : On récupère un document au départ papier sous une forme électronique (donc utilisation d'un scanner).

2) **Il faut bien sûr qu'il y ait reconnaissance optique des caractères**, pour permettre une lecture (Logiciel OCR).

3) **Compression des fichiers** : pour transférer plus vite (donc moins coûteux).

<i>winzip pour les documents bureautiques</i> <i>jpeg pour les photo</i>	<i>mp3, pour les musiques, ...</i> <i>Divx pour les vidéos.</i>
---	--

On obtient le document en l'achetant, en l'empruntant, en le téléchargeant, en le scannant, ou en le photocopiant.

Il faut penser à vérifier la fiabilité des sources acquises.

On les classe en :

- **Sources primaires** : produites par des témoins directs
- **Sources secondaires** : existent déjà. Nous on les reprend et on les réutilisent

III – L'INDEXATION ET LE CLASSEMENT DES DOCUMENTS

Le classement et l'indexation : peut se faire pour tous types de fichiers (textes, images, interactifs),... selon des critères propres au fonctionnement de l'entreprise.

a. **Classement** : alphabétique, numérique, alphanumérique, chronologique, géographique, thématique, décimal (exo sur Internet)

b. **Indexation** : Repérage du mot clé et classement ensuite (Nom propre, nom commun, adjectif),...

La GED utilise des moteurs de recherche qui permettent différentes formes de recherche (plein texte, multicritères, index, thèmes),...

En tapant un **mot clé**, sur micro, ou sous un logiciel, on accède rapidement aux informations. (Il faut trouver le bon mot clé)

Ex : mot clé pour trouver la chocolaterie de Puyricard (village) ?

IV – STOCKAGE ET DIFFUSION DES DOCUMENTS

1) Stockage

a. En fonction de l'utilisation des informations gardées.

- Proches, si utilisation fréquente
- Archives, pour ce qui est peu utilisé.

b. Où stocker ?

- En fonction de la masse d'infos : microfiches, microfilms,...
- Si accès lent comme microfilm : archives
- Document devant être gardé très longtemps : Cdrom (CD R), armoires ignifugées,... et impossible d'effacement des données.

2) Transmission et diffusion : Les documents sont vite transmis. Ils peuvent être accessibles facilement à plusieurs personnes, en même temps.

Conclusion : Les apports de la GED, dans l'activité documentaire :

- **facilite la gestion documentaire** classique : **recherche rapide**
- Les informations répertoriées peuvent être plus utilisées, consultées.
- Favorise le travail collaboratif

CHAPITRE 6 : PROTECTION, SECURITE ET ARCHIVAGE DES DOCUMENTS

I – POURQUOI PROTEGER LES DOCUMENTS ?

- L'information doit rester intacte, ne pas avoir été transformée (**intégrité**)
- Les **informations confidentielles**, ne doivent **pas** être **interceptées**
- Pour **retrouver les informations** parfois mal rangées, **volées, inaccessibles** du fait de pannes, **détruites** par le feu, par des **virus** (programme informatique), des **vers** (virus réseau, qui se propage dans tout le réseau), des **chevaux de Troie** (programme caché dans un autre programme et qui exécute des commandes sournoises). Il copie des données, vole des mots de passe,...

Remarque : aucun système informatique n'est pourtant jamais fiable à 100 %)

II – COMMENT PROTEGER LES DOCUMENTS ?

1) Par des protections qui évitent les risques : TD1 p 66

Risques encourus	Protections possibles
Perte de confidentialité (accès par des personnes non autorisées)	<ul style="list-style-type: none"> • Authentification du correspondant (identifiant + mot de passe crypté (lecture impossible sans clé de décryptage). • Il faut donc donner l'accès aux documents uniquement aux personnes voulues, en leur donnant des droits d'accès.
Perte d'intégrité (modification du contenu)	<ul style="list-style-type: none"> • Fichier en lecture seule • Transformer les documents word, excel,... en PDF (Acrobat reader) . Ils ne sont plus transformables.
Perte de disponibilité (Fichier effacé)	<ul style="list-style-type: none"> • Fichier en lecture seule • Sauvegarde
Non réception de documents	<ul style="list-style-type: none"> • Accusé de réception (même avec les mails) • Service de non répudiation qui atteste de l'envoi et de la réception.
Intégrité des documents + authentification, et non répudiation	<ul style="list-style-type: none"> • Signature électronique (assure simultanément tous ces risques).

2) Par des Contraintes juridiques : le législateur a pris des dispositions :

- le code de la propriété intellectuelle et industrielle (*ex : Fichier CNIL Fichier médical*)

- le code pénal sanctionne en cas d'utilisation frauduleuse ; de données personnelles, piratées.

III – L'ARCHIVAGE DES DOCUMENTS

Ce sont les documents produits ou reçus par une organisation, qui sont gardées, plusieurs années. Il est souhaitable de garder les originaux et des copies.

1) L'archivage peut être fait :

- sur 10 ans (compta), 30 ans, 50 ans
(cf td rétro projeté : combien garder certains documents ?)
- sur papier, (s'altère avec le temps), obsolète...
- sur micro-films, ou microfiches (gains de place et durabilité plus longue)
- sur support numérique (bien) CD R ou **DVD R** (Durée de vie < 5 ans) (pas CD RW)

2) Où sont les archives : souvent dans une **salle appropriée (sous-sol)**. Nécessité d'embaucher, un archiviste dans les grandes boites

Remarques :

- Des société de sous-traitance peuvent s'occuper de l'archivage.
- On peut archiver les originaux et les copies (les originaux ne sont exigé que dans des cas rarissimes).

CHAPITRE 7 : LES PHENOMENES D'INFLUENCE AU SEIN DES GROUPES RESTREINTS

Réflexion préalable :

I – LE CLIMAT RELATIONNEL :

C'est l'atmosphère qui règne entre les membres d'un groupe, sous l'influence du leader, ou des relations interpersonnelles.

Il n'est pas perçu par tous de la même façon. Le climat est même influencé par :

- Le réseau de communication choisi (centralisé ou décentralisé – chap 2)
- Le style de management.

Il est souhaitable que le climat relationnel de travail soit positif

Les effets d'un climat relationnel positif sont à rechercher au travail :

- Cohésion dans le groupe
- Motivation et satisfaction des individus
- Convivialité et échanges
- Augmentation de la productivité, implication du groupe consolidé.

Cf Activités 1 et 2 pages 70

II – LE CONFORMISME

C'est respecter les normes. La pression du groupe influence le comportement. (Activité 3)

1) Pourquoi se conformer ?

a. Pour être reconnu et accepté des autres. L'individu subit une influence normative ; (complaisance)

Il est d'accord en public, en désaccord en privé. Il y a identification.

Ex : chez nous , on ne se marie qu'avec des gens comme ci...

b. Pour éviter de faire des erreurs (être rassuré) : l'individu subit une influence informative.

Il est d'accord en public et en privé, convaincu par la pertinence des informations : il y a intériorisation

Ex : Dm de maths faits par trois élèves ensemble, car on fait moins d'erreurs.

Faire l'activité 4.

2) Les effets :

	Positifs	Négatifs
Sur l'individu	* permet de s'adapter, de s'informer	* erreurs de jugements possibles, qui peuvent conduire à des accidents ; <i>EX : Tu peux sauter en parachute. La personne y va et a une crise cardiaque</i> * Baisse de l'estime de soi
Sur le groupe	* le groupe est uni	* Le groupe n'a pas toujours raison, mais il peut influencer la minorité. Le groupe devrait pourtant accepter de se remettre en question.

III – LA MINORITE ACTIVE (Activité 5)

1) Définition : On a forcément moins de la moitié du groupe.

La **minorité** est **active**, si elle ose se faire entendre, même si ses idées divergent de la majorité.

2) Comment la minorité influence la majorité ?

- a. En affirmant clairement ses idées cohérentes, sans changer de discours
- b. En étant convaincant (**argumentation**)
- c. En ayant la réputation d'être compétant.
- d. En étant apprécié (sympathie),...

La majorité peut être (officieusement d'accord) avec la minorité, mais, par peur, elle ne le dira jamais (officiellement).

Nb : si aucun consensus n'est trouvé, il y a rupture de communication.

CHAPITRE 8 : ECOUTE ACTIVE

Parce que certains personnes n'écoutent jamais, ou écoutent quand le sujet les intéresse....

Au lieu de parler de soi, apprenons à écouter les autres. Notre attitude de communication en deviendra plus **facilitante**.

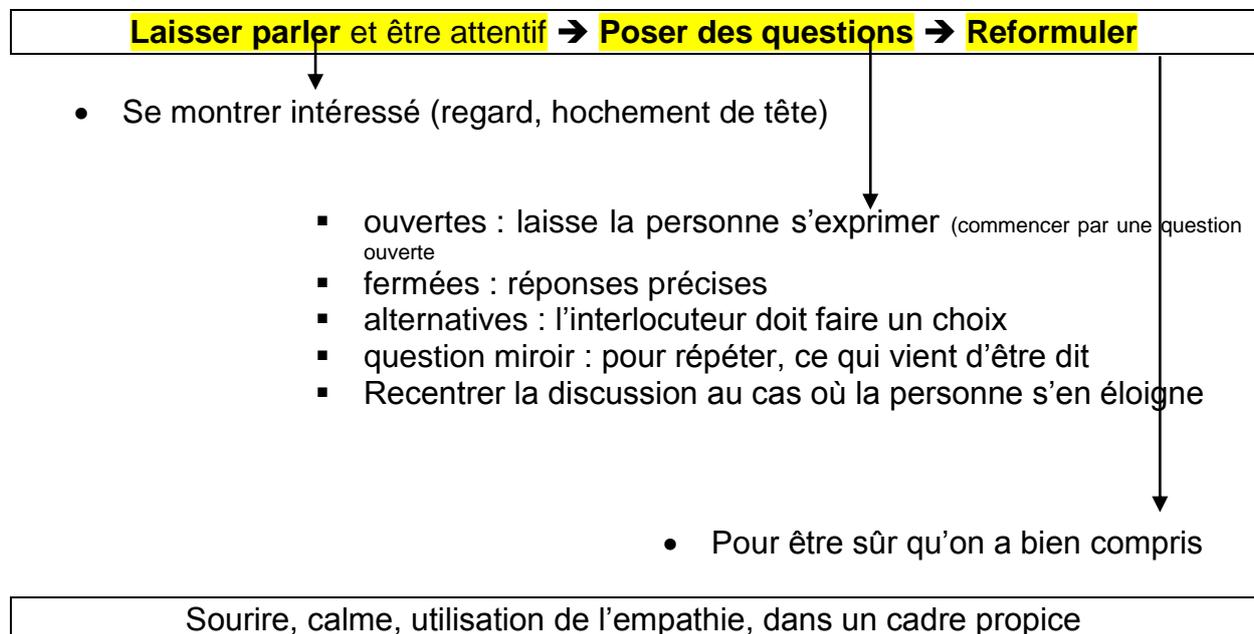
I – PRINCIPES ET INTERETS DE L'ECOUTE ACTIVE

Elle nécessite une **attitude positive** et une **tolérance** afin de faciliter la parole de l'autre. Car pour écouter, il faut d'abord savoir se taire.

II – ATTITUDES QUI NUISENT A L'ECOUTE

- L'interlocuteur manifeste, qu'il sait tout, et que c'est lui qui a raison
- L'**empathie** n'est pas utilisée : non, Nous avez tort
- Poser des questions, qui suggèrent des réponses
- **Attitude d'interprétation** : *les femmes sont paresseuses, si elles arrivent le matin en retard dans l'entreprise.*
- **Attitude d'évaluation** : quand **on émet un jugement de valeur**. *Quelle horreur ! Choisir la fac de philo : mais c'est bouché.*
- **Attitude de conseil** : pourquoi n'allez-vous pas voir un conseiller d'orientation ?
- **Attitude de questions intensives** : questions rapides, qui fusent et qui s'enchaînent.

III – TECHNIQUES POUR UNE ECOUTE EFFICACE



CHAPITRE 9 : L'ARGUMENTATION

Réflexion préalable :

I – CONVAINCRE, MANIPULER, ARGUMENTER

L'ARGUMENTATION : communication positive et constructive. Elle propose toute discussion et laisse à chacun, la possibilité de s'exprimer.

Elle doit apporter des **preuves, avantages** et fonder des opinions.

Remarque : On ne peut argumenter que sur des sujets soumis à discussion.

Pour argumenter, on peut :

CONVAINCRE : c'est amener par des raisons, des **preuves** à reconnaître la vérité d'un fait, d'une proposition. Convaincre est nécessaire pour remporter un enjeu.

MANIPULER : c'est sournois et dangereux :

- user des pressions verbales violentes, excessives : « *c'est comme ça* », pour intimider, culpabiliser, par l'utilisation d'une **violence persuasive**.
- user de séduction, flatterie, (donc jouer avec les sentiments), fourberies, mensonges.

Acti 1 et 2 p 90

II – LA LOGIQUE ARGUMENTATIVE

C'est communiquer en minimisant le recours aux sentiments, à la manipulation.

C'est communiquer, en partageant des points de vue (*débats*)

La logique argumentative repose sur :

- a. Un **accord préalable** : une argumentation convaincante repose sur un accord préalable des participants.
- b. Les **arguments** : qui doivent être adaptés à l'auditoire.

Ex : On ne va pas argumenter de la même façon sur un sujet avec des élèves de collège, de lycée. Il faut s'adapter à l'auditoire.

III – LES QUATRE GRANDS TYPES D'ARGUMENTS

TYPES D'ARGUMENTS	SIGNIFICATIONS	EXEMPLES
Argument d'autorité	Fait référence à une autorité reconnue compétente et expérimentée	<ul style="list-style-type: none"> • M. Y spécialiste nous conseille... • Utilisé dans la publicité (Parce que vous le valez bien »
Argument de communauté	Repose sur des valeurs et opinions partagées	<ul style="list-style-type: none"> • Nous voulons, pour nos produits et nos clients
Argument de cadrage	Présente un problème sous un éclairage différent (nouvelle approche)	<ul style="list-style-type: none"> • C'est vrai, nous sommes peu nombreux dans notre groupe et nous sommes débordés. Commençons par revoir notre organisation
argument d'analogie	Quand on fait des comparaisons, utilise souvent l'exemple, ou une opposition entre deux situations	<ul style="list-style-type: none"> • Réexaminer telle procédure nous a permis d'améliorer la qualité de notre service. Faisons de même pour,...

IV – L'EXPOSE ARGUMENTATIF : Utile dans la vie de tous les jours, dans la vie personnelle, professionnelle, pour votre projet + étude.

Le débat et les échanges doivent être possibles et se faire dans la sérénité. Pour cela, il faut :

1) Attirer l'attention de l'auditoire : phrase d'accroche, sous forme de question, par exemple :

2) Formuler un accord préalable : *Voulez vous comme notre groupe »...?*

3) Énoncer le thème : du débat ou du sujet

4) Argumenter : est nécessaire pour faire valider une solution à un problème.

5) Conclure.

Il faut donc pour être crédible et « être bon ». Pour cela, il est donc fondamental de :

- **Se préparer à l'avance :** Penser à se présenter, faire un exposé structuré (plan), avec minutage de l'intervention. Arguments clés sous la main, pour convaincre,... Connaître son sujet et ne pas lire
- **Maîtriser son langage, son non verbal :** débit, ton, motivation dans la voix, sans pour autant être agressif,...

CHAPITRE 10 : LA REUNION

I – LA REUNION, UNE STRUCTURE DE TRAVAIL POUR LE GROUPE

(Acti 1 et 2 p 102)

1) Raisons d'être d'une réunion : permet de **se rencontrer**, de **communiquer**, de **prendre des décisions**.

2) Les types de réunion

- **D'informations** : ascendantes (ou interview de groupe).ou descendantes.
- **De résolution de problèmes** : en faisant participer activement les membres, qui doivent soumettre des propositions. Les participants sont prévenus avant sur le thème, pour déjà y réfléchir. On peut utiliser le remue-méninges.
- **Les réunions de négociation** : pour trouver un compromis, un consensus.

II – PREPARATION MATERIELLE

(Acti 3)

Avant la réunion, une **convocation est envoyée** à chaque participant (par courriel, courrier, fax ou note interne), **avec l'ordre du jour**. **Dates, lieu, horaires de début et de fin, participants** sont obligatoirement indiqués. **N° de téléphone de l'animateur**.

1) Prévoir un lieu adapté : au nombre de participants. (Acti 4)

- Penser à préparer des **stylos + papier**, pour faciliter la prise de notes.
- **Tables en U** ou en **cercles**, (facilite le dialogue)

Selon la durée, prévoir une collation, des bouteilles d'eau, des gobelets,...

2) Choisir des supports pour visualiser les informations à diffuser : tableau, rétro projecteur, **vidéo projecteur**, transparents, plaquettes,...

vérifier la bonne marche de ces matériels !!!

III – FONCTION D'ANIMATION Faire activité 5 p 106 puis cours

L'animateur (autoritaire, participatif ou laisser-faire) a un rôle essentiel, **d'aide au groupe**. Il doit :

- **Faire respecter l'ordre du jour**, et la **durée à chaque thème** abordé, (montre)
- Introduire la réunion, en **rappelant les objectifs à atteindre**,
- **Distribuer la parole**, vérifier le temps de parole de chacun,
- **Clarifier** certaines **idées**, facilite la réflexion et le travail.
- **Dynamiser** le groupe,
- **Pratiquer l'écoute active** si nécessaire, (+ prise de note, pour garder une trace écrite de ce qui a été fait)
- **Contrôler les propos de chacun**, afin d'éviter les débordements,

- **Etablir des mini conclusions** (mini synthèses) dès qu'un objectif est atteint
- Surveiller le non verbal de chacun
- Conclure la réunion, en **rappelant les objectifs et les décisions** mises en place, pour les atteindre (annoncer la date de la prochaine réunion, avec le nouvel ordre du jour).
- **Ne doit pas être trop impliqué dans le débat (NEUTRE).**

IV – LES TECHNIQUES D'ANIMATION : Les plus utilisées sont :

1) Le tour de table : chacun parle à son tour, souvent **au démarrage de la réunion**, après que l'animateur ait rappelé l'ordre du jour, les raisons de la réunion.

2) Les supports visuels : (**pendant la réunion**) permettent d'appuyer des propos par des documents visuels, et facilitent la compréhension et la mémorisation des informations transmises.(films, diaporamas)

3) Après la réunion : **Un compte-rendu** est remis aux personnes concernées et intéressées. Les décisions prises et de la date de la prochaine réunion y sont notées. (Activité 6)

- Tout est relaté chronologiquement.
- Des mentions obligatoires : En-tête – titre – date – horaires de début et de fin – présents – absents – excusés – ordre du jour, secrétaire (rédacteur),...

CHAPITRE 11 : LA CREATIVITE

I – LA CREATIVITE EST UNE CAPACITE

Acti 1 p 112 C'est imaginer, inventer, créer, en laissant une place à la fantaisie. Repose sur la volonté et l'accord des participants.

II – LA CREATIVITE AU SERVICE DE L'ORGANISATION

1) C'est une nécessité : Pour faire naître des idées nouvelles. Elles sont utilisées dans des domaines variés : publicité, R H, résolution de problèmes. Acti 2 p 112

2) Pour créer, il faut agir en deux temps :

- a. Percevoir et appréhender le problème (avec le **diagramme causes/effets**
- b. Proposer des solutions : lancer un nouveau produit par ex. (cf activité 2)

III – LE GROUPE, RESTREINT, INSTANCE PRIVILEGIEE DE CREATION

Seul, le groupe restreint peut faire de la créativité, si :

- Un bon climat relationnel existe : *bonne entente entre les membres*
- tous apportent des compétences complémentaires : *stages parfois nécessaires.*
- l'écoute active est pratiquée
- Un animateur efficace est présent.

IV – LES TECHNIQUES DE CREATIVITE

1) Le remue-méninges : incite à la production d'idées, dans un groupe restreint

- a. Préparation : constitution du groupe et délimitation du thème
- b. Recherche des idées : 1/2 h à 1 heure (avec vidéo projecteur, tableaux, **schémas heuristiques** favorisant la découverte)
- c. Sélection d'idées : dans un groupe plus petit (**10 %** de la production initiale).ex : Pour la création d'un logo

Attention, bien dissocier Recherche et Choix.
Ces deux étapes ne peuvent se faire en même temps.

2) Les associations d'idées :

ex : création d'un logo. « J » a parlé de soleil. Et vous, à quoi ça vous fait penser ?

3) Boîtes à idées.

Plutôt que la boîte aux lettres, il est bien de la proposer par Intranet (par mail)...

D'autres moyens existent :

- Tableaux Idées/solutions
- Schéma heuristique : voir livre p 120
- Arbre de pertinence p 116

V – FREINS A LA CREATIVITE : le conformisme

- Routine : on a du mal à se remettre en question
- On n'ose pas faire autrement que le groupe. On est habitué à obéir,...

CHAPITRE 12 : LES CONFLITS DANS LES GROUPES RESTREINTS

Réflexion préalable :

I – LES SOURCES ET TYPES DE CONFLITS

1) Sources du conflit : Il est souvent précédé par une situation de crise.

conflit : Résultat de la rencontre de **sentiments** ou d'**intérêts** contradictoires dans les relations entre les groupes ou les individus. (Normal qu'il y ait des conflits).

2) Les types de conflits :

a. **Selon la forme du conflit** : *activité 1 p 122*

- Conflit **ouvert** : le conflit est connu car réellement exprimé.
- Conflit **larvé** : Ils ne sont pas franchement exprimés. On sent des malaises.

b. **Selon la Source (origine) du conflit** : *activité 2 p 122 + td 4*

- Conflit d'**objectif** (d'intérêt), divergences d'intérêts
- Conflit d'**opinion** : Relève les différences de valeur et de croyance.
- Conflit **affectif** : Résulte de frictions entre des personnalités différentes.
- Conflit de **comportement** : Issus de la manière d'être et de travailler

II – ATTITUDES INDIVIDUELLES DANS LE CONFLIT

Attitudes	Définitions	Conséquences
Évitement (fuite)	Ne pas être impliqué	* Conflit non résolu
Réponse autoritaire, oppressive (Agressivité)	Affirmation et application d'un pouvoir	* conflit résolu temporairement par la force * Les causes réelles n'ont pas été résolues
Manipulation	Flatterie, culpabilisation, séduction sont utilisées	Agressivité, ou fuite. Donc, conflit non résolu.
Recherche de solutions (pour dépasser le conflit)	Attitude positive basée sur l'implication	* Recherche par négociation, compromis * Le conflit peut être résolu (solution idéale)

III – CONFLITS ENTRE PERSONNES ET DANS LES GROUPES

1) Conflits entre individus : Entraînent des sentiments de:frustration, d'agressivité, de lutte de pouvoir

2) Conflits groupe/individu : l'individu est seul par rapport à un groupe cohérent, qui s'entend.

3) Conflits groupes/groupes : ils naissent de la rivalité dans la compétition. Ce peut-être stimulant (cas des commerciaux). (TD 2 livre)

IV – LE DEPASSEMENT DU CONFLIT

Quand le conflit est là, on peut avoir recours à :

1) La hiérarchique : quand le conflit s'enlise, l'autorité s'impose. La **résolution** du conflit est rapide, mais elle ne satisfait pas. (en dernier recours) ?

2) L'arbitrage : 3 arbitres sont désignés, pour **trouver une solution**. Les parties sont bien impliquées. Pour que ça marche, les parties doivent trouver à s'entendre.

3) La médiation : Un médiateur extérieur au conflit est désigné. Il doit être accepté par tous. Il joue le rôle **d'intermédiaire et anime les négociations**. Le conflit se résout et les relations peuvent être améliorés, entre les parties, qui étaient opposées. (TD 1 livre)

4) Recours à la négociation : (cf cours suivant)

CHAPITRE 13 : LA NEGOCIATION

1) Définition : **Négociateur**, c'est quand deux acteurs, avec des intérêts divergents (donc en conflit) **discutent**, dans le but de **trouver un accord**.

On veut donc renouer le dialogue.

2) Intérêt de négociateur : évite les conflits, coûteux, le recours à l'autorité.

3) Rapports à établir entre les deux parties :

a/ Tout le monde est satisfait (donc à privilégier)

- **Coopératif** ou **Consensus** (gagnant/gagnant) **doit être privilégié** : il faut satisfaire les deux parties.

b/ Tout le monde n'est pas satisfait (donc c'est un peu moins bien).

- **Compromis** : conduit à un arrangement, où **les deux parties font des concessions mutuelles**.
- **Concession** : **une partie renonce** à une partie de ses prétentions.

4) Rapport à éviter :

- gagnant/perdant (Concession) : agressivité, frustration, ou un seul des acteurs domine

5) Conditions de réussite/d'échec d'une négociation :

Conditions de réussite (à privilégier)	Conditions de non réussite (à éviter)
<p>Pour bien argumenter, (convaincre par un raisonnement : avantages + preuves) il faut connaître son sujet, donc, l'avoir travaillé avant :</p> <ul style="list-style-type: none">• en clarifiant les objectifs,• en préparant ses arguments,• en utilisant l'écoute active	<ul style="list-style-type: none">• La polémique (discussion vive)• La disqualification (écarter l'adversaire, en lui montrant ses faiblesses.• Manipulation, passage en force