

République Tunisienne  
Ministère de l'Education et de la Formation



*Centre National de Formation des Formateurs en Education*  
Département des Etudes

# Les techniques de communication

**Auteurs**

**Moêz BEN H'MIDA**

**Rached BEN H'MIDA**

**Ikbel EI GHARBI**

**Lassaâd LABIDI**



# Sommaire

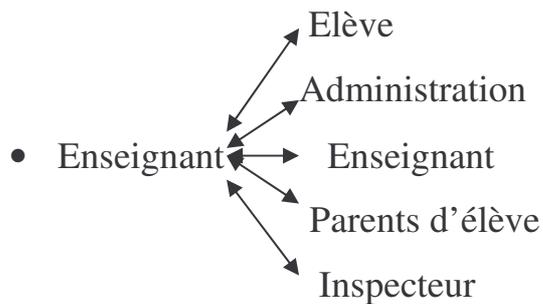
Introduction .....	P 2
Première partie : Définition et fonctions de la communication .....	P 4
Deuxième partie : Les théories de la communication .....	P 10
Troisième partie : Les formes de la communication .....	P20
Quatrième partie : L'entretien .....	P29
Cinquième partie : La conduite des réunions.....	P51



## **Introduction : L'importance de la communication en classe**

- Comment peut-on définir l'emploi de l'enseignant ?

→ C'est l'emploi de communication par excellence:



→ Chaque population nécessite une stratégie de communication.

→ Un enseignant passe tout son temps de travail à communiquer.

→ Faute de communiquer, il est inutile.

- Moyens de communication :

Corps/ Langue/ Image/ Ecrit/ Audio visuels...

- Toute activité scolaire doit être en même temps, un apprentissage de méthodes de communication, que ce soit en réception, en production ou en stockage d'informations :

→ Tout cours est un apprentissage de contenus, mais aussi l'occasion d'un Apprentissage de méthodes pour les élèves :

(Savoir prendre notes, faire des exposés, l'oral devant un groupe ...).

- L'enseignant est connu par les savoirs et les connaissances, mais il n'est pas le seul ni le mieux dans ce domaine (bibliothèque, Internet, CD ROM...).



→ L'enseignant joue un rôle irremplaçable dans la mise en place et la régulation des dispositifs de communication.

- Aujourd'hui plus que jamais l'enseignant doit être à même de comprendre ce qui se passe dans sa classe et en dehors de sa classe afin d'analyser, de proposer de nouvelles solutions et d'innover.

→ Sans communication on ne pourra jamais réussir cette tâche.



**Première partie :**

**Définition et fonctions**  
**de la communication**



## **I- La communication vue par le sens communication :**

Le petit Larousse « l'action de communiquer quelque chose : avis , message, renseignement... »

## **II- La communication vue par les psychologues**

En psychologie, la communication a été longtemps définie à partir du modèle de la transmission de l'information conçu par Shannon (1949) .

### **Schéma**



Ingénieur des télécommunications, il avait conçu ce modèle sensé rendre compte de la distorsion de l'information dans le télégraphe.

Ce modèle a été maintes fois commenté ; il a été, entre autre, qualifié de modèle binaire et réversible, de modèle en boule de billard.



### **III- La communication vue par les psychosociologues**

Flament (1969) « **qu'est ce qu'une communication ? ... pour nous, il y a communication dès qu'il y a échange de signification ,... Les processus de communication sont fondamentalement des outils sociaux** ».

Plus tard, Moscovici (1984), insère sa définition dans le tissu social fait d'individus motivés :

« **Les phénomènes de communication sociale désignent les échanges de messages linguistiques et non linguistiques (images, gestes, etc.) entre individus et groupes.**

**Il s'agit des moyens utilisés pour transmettre une certaine information et influencer autrui** ».

Très récemment, Nadel (1998), « Les avis sont partagés sur la définition de la communication . Certains auteurs admettent une définition extensive, assimilant la communication ,à toute forme d'**interaction entre organismes vivants, quels qu'en soient les niveaux et les formes** .D' autres auteurs, au contraire , restreignent la définition de la communication aux cas où **l'échange est basé sur une intention communicative** ».



## **VI - La communication vue par les sociologues**

En sociologie, la communication est définie d'abord, à partir de Durkheim, comme **une interaction au sein d'un réseau où s'échangent et se partagent des représentations collectives.**

G.H. Mead (1955) a accordé un statut primordial aux interactions au sein desquelles s'échangent des communications symbolisées.

Beaucoup plus tard Morin (1996) définit la communication au sein des interactions.

Morin considère les cinq éléments constitutifs de la communication comme suit :

- ▲ **L'émetteur**, source du message dont il signale qu'il est souvent privilégié dans les analyses ;
- ▲ **Le récepteur**, destinataire du message, souvent, dit-il, l'élément principal ;
- ▲ **Le message**, contenu transmis, qu'il déclare négligé dans les analyses ;
- ▲ **Le média**, canal de transmission, par exemple la télévision,
- ▲ **Les intermédiaires**, relais éventuels tels que voisins, leaders d'opinion.

Il indique que ceux-ci créent une communication par vagues successives, qui se relaient et consolident ou annulent l'impact de l'information.



Cette définition met, l'accent sur le récepteur et sur le relais entre émetteur et récepteur. Elle correspond bien aux dimensions de la communication humaine, considérée en tant qu'outil de contact et d'influence entre individus et/ou groupes.

## **V- Les fonctions de la communication (Le cas de l'institution scolaire)**

Une communication correcte suppose **une flexibilité des rôles, un échange et non pas une transmission**. Toute communication doit **s'analyser, s'organiser et se réaliser comme une interaction**.

Toute communication doit être bilatérale, qu'il s'agisse de transmission d'ordres, de consignes ou d'informations, d'échanges socio-affectifs, c'est la rétroaction réciproque qui permet l'atteinte optimale des objectifs.

Cette rétroaction, ce feed-back correspond à quatre fonctions :

- **Fonction de contrôle de la compréhension**, de la bonne réception des messages ;
- **Fonction d'adaptation du message aux caractéristiques des acteurs**, aux difficultés rencontrées ou à d'autres événements nécessitant une modification du contenu ou de la forme ;



- **Fonction de régulation sociale** par la flexibilité des rôles et des fonctions assurées par les différents acteurs facilitant la compréhension du point de vue de l'autre et favorisant l'apprentissage social ;

- **Fonction socio-affective** enfin : l'existence du feed-back augmentent la « sécurité interne » des acteurs. Elle réduit l'appréhension et augmente la satisfaction.



**Deuxième partie :**

**Les théories**  
**de la Communication**



## **I- L'analyse transactionnelle :**

But de cette méthode :

Elle traite les problèmes de tout individu : en famille, au travail, en société, elle aide à comprendre et à résoudre les problèmes quotidiens.

Origine :

Méthode mise au point par le psychiatre Américain Eric Berne , qui a voulu trouver un langage de compréhension et d'explication des problèmes humains pour personnes de différents niveaux (peu cultivées à intellectuelles) ou situations (bien portantes à malades) .

### **1- Définition :**

C'est l'analyse des transactions interpersonnelles représentées au moyen de schémas transactionnels.

Qu'est ce qu'une transaction ?

Quand deux individus se rencontrent ( à partir du fait qu'ils se connaissent ou veulent se connaître), ils échangent soit des signes, des gestes, des mots, des idées ou des sentiments... chacun donne à l'autre en fonction de ce qu'il a reçu et selon la façon par laquelle il a reçu l'échange.



## **2- Les aspects de la personnalité:**

L'analyse transactionnelle considère que nous passons par trois états.

L'analyse transactionnelle affirme que quelque soit l'état dans lequel on se trouve (à part les heures de sommeil, où on est inconscient), on ne s'exprime qu'à partir de l'un des états suivants :

-L'état parent ---> P

-L'état adulte ---> A

- L'état enfant ---> E

Qu'est ce qui justifie ces trois états ?

- N'importe qui, a eu des parents réels(consanguins) ou adoptifs.
- N'importe qui, passe par l'enfance avant de devenir adulte.
- N'importe qui, tend à être adulte quand il étudie , discute d'un problème avec les autres, quand il est en réunion , quand il analyse une situation.

Définition de chacun de ces états :

L'état parent : P

Il comprend les attitudes et les comportements provenant principalement des parents ou de tout autre figure d'autorité . Cet état se manifeste sous forme de préjugés, de comportements critiques ou protecteurs, ce sont les messages parentaux qui continuent d'influencer le comportement actuel de chacun. Quand on reproduit les gestes, les pensées, les sentiments qu'on a appris de nos parents, on est dans son état parent. On dit aussi que c'est mon « moi parent » qui s'exprime.



Le moi parent est la vie apprise.

L'état adulte: A

N'a pas de rapport avec l'âge chronologique de la personne . On est dans son état adulte :

- Quand on est tourné vers la réalité présente, quand on accumule objectivement les données.
- Quand on analyse la situation, quand on est organisé, souple.
- Quand on estime les probabilités, quand on traite les données d'une manière impartiale, quand on est logique.

Le moi « Adulte » est la vie expérimentée.

L'état enfant:E

S'exprime quand on répète les sentiments de son enfance vis à vis de soi ou vis à vis des autres.

L 'état enfant est « La vie ressentie»

Mode d'expression de chacun de ces états :

Le parent :

- Utilise les préceptes :

Ne fait jamais confiance à personne : ni aux femmes ni aux riches, ni aux inconnus, ni aux jeunes...

- Donne des ordres formels :

Tiens toi tranquille, ne touches pas à ceci , ne mens pas, ne rentre pas tard...



- Critique :

C'est fou ce que les gens peuvent manger, écouter , dépenser...

Il ou elle ne comprend jamais ce que je lui dis

- Conseille et console :

Croyez en mon expérience, il faut faire comme ceci .Le pauvre, il n'a pas l'air d'avoir bien mangé, dormi.....

On reconnaît quelqu'un dans son état parent quand il s'exprime comme précédemment , quand il fronce des sourcils, pointe le doigt sur son interlocuteur, met ses poings aux hanches.

L'adulte :

Exprime une réalité : exemple :

- J'ai du mal à parler quand le bruit est très fort.
- Il doit y avoir tant de calories dans ce gâteau, je pense qu'il vaut mieux s'abstenir .

L'enfant:

Exprime un sentiment

- Devant un bel objet :

Quelle belle couleur, forme, ligne.

- Au travail :

J'ai beau fait , je n'arrive pas à satisfaire mon patron

- Devant une nouvelle connaissance :

Il est sympathique, antipathique, il me fait peur...

Quel est l'état du moi le plus approprié ?



Les trois états sont nécessaires à l'équilibre de chacun, chaque situation doit répondre à un état approprié.

## **II- L'école de Palo Alto :**

### **1- Définition :**

L'école de Palo Alto désigne un groupe d'hommes qui ont travaillé ensemble autour de théorie de la communication et de la relation entre les individus.

L'une de ces originalités majeures est l'utilisation de l'approche systémique dans le domaine des relations humaines.

**Postulat de départ : « Il est impossible de ne pas communiquer »**

La communication est liée au comportement des individus. Il n'y a pas de « non-comportement » (le silence et l'inaction sont un comportement) par conséquent la communication est permanente.

### **2- Les principes de la théorie :**

a/ Deux niveaux de sens dans un message :

- L'information, ou le contenu, c'est ce qui est dit.
- La relation entre les individus.



b/ Dualité dans la communication d'un message :

Deux modes distincts et complémentaires:

**Digital**: lié au langage et à un code; pour communiquer, il est nécessaire que les interlocuteurs aient un code commun (même langue).

**Analogique** : gestuelle, mimique et posture; ce mode est plus intuitif et reste compréhensible sans dictionnaire !

C/ La ponctuation des échanges :

C'est la suite des échanges dans une communication, une suite de segments et le regard que chacun porte sur le comportement de l'autre.

d/ La Métacommunication :

Métacommuniquer, c'est échanger sur sa propre communication au niveau du contenu ou au niveau de la relation.

### **III- Théorie de Jakobson**

#### **1- Définition :**

Cette théorie est née de la constatation de la différence qui peut exister entre le message émis et le message reçu.

Le message est pensé par l'émetteur, puis codé par lui (langage et non-verbal), et finalement exprimé. De son côté, le récepteur le reçoit, le décode et le comprend à sa manière.



Le message passe par un « canal » et est perturbé par des « bruits ». Ces « bruits » peuvent être physiques et psychologiques. Si les « canaux » ne sont pas les mêmes et qu'il y a trop de « bruits », le message ne passe pas et la communication ne s'établit pas.

## **2- Les principes de la théorie :**

Le feed-back ou la re-formulation

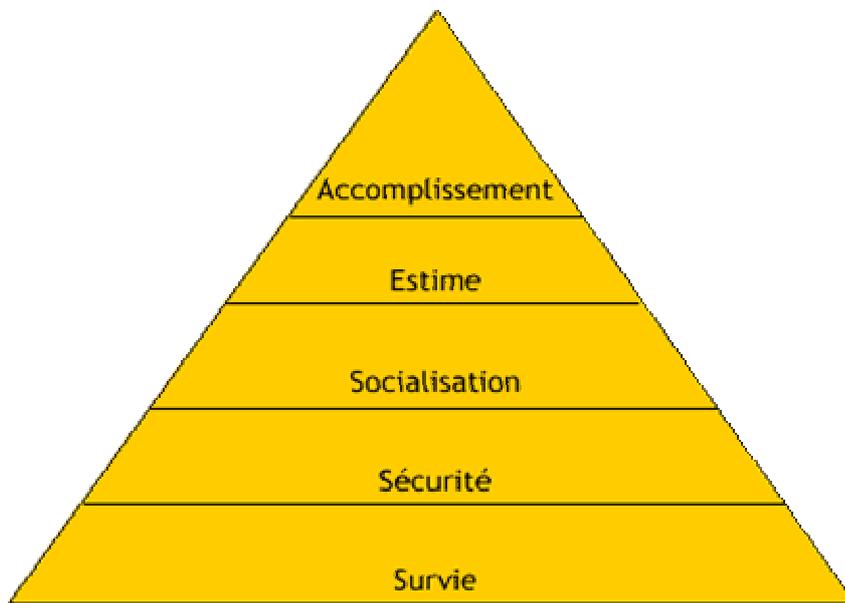
- Re-formulation simple : elle consiste en une simple répétition.
  - Re-formulation synthétique : elle consiste à résumer le propos.
  - Re-formulation abusive : elle permet de faire valider son « interprétation ».
- Ce travail de re-formulation s'adapte au langage comme à l'état émotionnel. Ex : « Si je comprends bien, tu es en colère. »...



## **VI- La théorie des besoins :**

### **1- Définition :**

Abraham Maslow a défini une hiérarchie des besoins chez chaque individu.



**La pyramide des besoins**

Ces besoins constituent la base des motivations des individus, c'est une réalité qui se retrouve dans la vie professionnelle. Ils sont présents, de façon latente, chez chacun de nous.

Les besoins sont hiérarchisés. Chaque besoin supérieur ne devient conscient que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits



## **2- Les caractéristiques :**

Dans la communication, la prise en compte des besoins de l'interlocuteur est une façon de le reconnaître.

Par exemple, un individu ne peut se sentir en sécurité (niveau 2) si sa première préoccupation est de trouver à boire et à manger (niveau 1).

L'augmentation de situation dans les niveaux élevés est plus valorisante et mieux mémorisée dans les niveaux bas.



**Troisième partie :**

**Les formes**  
**de la Communication**



Communiquer, c'est d'abord écrire et parler, mais c'est aussi prendre sa tête entre ses mains, pianoter sur la table, faire tourbillonner son stylo, regarder avec insistance, ou se taire...

Notre vie professionnelle (enseignant ou inspecteur) est marquée par des échanges, des rencontres, des constats d'accord ou de divergence. La communication est au cœur de nos institutions scolaires, et se fonde d'abord sur le langage parlé et sur l'écriture. Mais nos gestes, nos attitudes, nos vêtements, notre apparence physique, peuvent nous aider à communiquer, ou au contraire, s'ériger en barrières infranchissables qui empêchent toute compréhension mutuelle.

Le regard, par exemple, joue un rôle de premier plan dans les relations individuelles. Les gestes des mains accentuent le contenu du message verbal, ou même dans certains cas, complètent une phrase inachevée.

L'observation attentive de nos interlocuteurs permet, dans certains cas, de s'interroger sur ce qu'ils veulent dire avant même qu'ils ne l'aient formulé. Ainsi, dans une réunion, les bras croisés d'un participant tendent à indiquer un repli sur soi. Si, de plus, il se tient en arrière, le buste adossé au dossier de sa chaise, on peut supposer qu'en lui-même, il ne participe plus à la discussion. A-t-il déjà formé son jugement? A-t-il temporairement décroché? La seule observation ne permet pas de conclure, il sera nécessaire pour cela d'avoir recours au verbal. Mais déjà, vous disposez d'indices.



Dans cet esprit, il faut faire particulièrement attention aux :

- 20 premières secondes qui visent à briser la glace et à établir un climat de confiance et de crédibilité.
- 20 premiers gestes qui doivent inspirer sérieux et retenue,
- 20 premiers mots qui doivent toujours avoir une connotation positive
- 20 centimètres du visage(sourire et regard).

C'est ce qu'on appelle communément « la règle des 4 fois 20 » , chaque message « parlé » comporte toujours une partie verbale et une autre non verbale qui valorise ou déprécie la première .

Le sens d'un message, exprimé en situation d'échange orale, est déterminé par  
**30% de verbal**  
**70% de non verbal(ou para verbal)**

## **I- la communication verbale**

La communication verbale, c'est 30 % de votre message. Ces 30% se déclinent comme suit :

- 10% de mots

Pour véhiculer votre message, vous utilisez les mots, les associez de manière à obtenir une phrase. L'ensemble des phrases constitue votre discours.



Pour être compris de votre interlocuteur, vous devez utiliser des mots qui lui sont connus, c'est-à-dire parler la même langue, et utiliser un vocabulaire adéquat.

- 20% d'autres paramètres verbaux

Ce sont :

- la voix,
- le volume,
- l'articulation,
- le débit,
- le rythme du discours (à ne pas confondre avec le débit. Le rythme d'un discours est la ponctuation du discours : les silences, les interrogations, les phases de suspens...),
- l'intonation...

... sont autant de paramètres qui donneront un sens supplémentaire à votre message.

- Vous aurez des difficultés pour saisir la totalité du message de quelqu'un qui parle vite, qui parle d'une voix inaudible, ou qui a un accent prononcé.
- L'intonation est la composante verbale qui donnera le plus de sens à votre message. Vous n'allez pas comprendre de la même manière les mêmes mots, selon le ton avec lequel ils peuvent être dits.

Exemple : « venez me voir à la fin de la séance » dit par votre inspecteur , d'un ton monocorde et calme ne vous inquiétera pas. Par contre, les mêmes mots dit sur le ton de la colère vous mettront mal à l'aise.



Quand nous sommes en désaccord avec quelqu'un (furieux, vexé...), c'est plus souvent à cause du ton de sa voix, que du contenu de ses paroles.

## **II- la communication non verbale**

La communication non verbale constitue 70% du sens de votre message. Plusieurs paramètres attribueront une signification à votre discours :

- le regard

le regard a une fonction de canal essentielle. Vous pouvez faire passer un message uniquement avec le regard. Le regard ponctue votre discours, il peut même, le cas échéant, le contredire.

- La gestuelle

Elle ponctue votre discours. Vous utilisez le plus fréquemment les mains, et, dans une moindre mesure, les bras et la tête.

Un bon orateur utilisera également la gestuelle pour occuper son espace, rendre vivant son discours. Il est souvent dit qu'occuper l'espace en se déplaçant est signe, pour un orateur, de maîtrise de son sujet.



- Les mimiques

Votre visage vous trahit, ou est votre meilleur allié ! A vous de savoir le maîtriser. Haussements de sourcils, froncements de sourcils ou des lèvres, sourire, tics, votre interlocuteur voit tout ...

et comprend tout. Attention de ne pas contredire vos propos par des mimiques que vous pensez silencieuses...

- Les signaux divers

Le rougissement, les larmes aux yeux, les « reniflements » (de concentration, d'appréhension), les grimaces spontanées, etc. sont autant d'indications pour votre interlocuteur.

- L'apparence physique et les vêtements

Il faut toujours prendre garde à ce vieux principe souvent énoncé en communication :

***On n'a jamais l'occasion de faire une seconde première rencontre***

Bien que chacun s'en défende, nous fonctionnons tous de la même manière : lorsque nous voyons quelqu'un pour la première fois, nous nous forgeons une opinion de cette personne dès les premières secondes . Et c'est encore plus vrai dans la vie professionnelle, régie de toute part par des codes socio- professionnels de reconnaissance.



Dans le milieu professionnel, il est important de savoir soigner sa tenue vestimentaire, son maquillage, et ses attitudes, tout en préservant, évidemment, ses goûts, sa personnalité, son identité.

L'apparence physique est plus difficile à maîtriser. Il faut surtout travailler à s'accepter tel que l'on est (ou travailler pour devenir tel que l'on souhaite être), et déjà, les barrières que vous vous serez inconsciemment fixées, entre vous et les autres, s'effondreront.

Il est souvent dit qu'une bonne image de soi conditionne les relations que l'on a avec autrui...

Ceci s'explique par le fait que l'apparence et le comportement ont une incidence sur le subconscient de l'interlocuteur qui accepte ou refuse en bloc, l'information qui est adressée au conscient de son esprit .

Nous comprenons tout de suite à quel point il est important de soigner la forme et de se concentrer sur tout ce que notre communication a de non verbal car à notre insu, bien des messages sont véhiculés.



Plus notre image de marque personnelle est performante, plus nous avons de chances d'être accueillis, acceptés et plus nous emportons l'adhésion de nos objectifs. L'énergie dont nous avons besoin pour convaincre diminue en conséquence.

Il est donc intéressant d'investir dans une image de marque personnelle qui nous permette d'obtenir plus à moindre effort.

Une image de marque personnelle performante est déterminée par trois concepts :

### **L'authenticité :**

Elle élimine la méfiance préliminaire que suppose la prise de contact avec un inconnu.

En favorisant l'établissement d'un rapport dénué d'ambiguïté, une image de marque authentique clarifie la relation qui s'installe et procure à la cible, en même temps que la sensation de savoir à qui elle a affaire, le sentiment qu'elle ne sera pas trompée.

**L'authenticité génère donc la confiance.**

### **La crédibilité :**

Elle représente la garantie que le savoir et les compétences de l'émetteur lui permettent un jugement avisé sur le thème en question.



Elle s'obtient et se gère à partir des connaissances reconnues et de la notoriété du sujet. Un bon indice de crédibilité représente alors un capital savoir qui permet de faire passer bien des messages sans avoir à les justifier.

Il faut cependant être très attentif à ne jamais être pris en défaut, une fois la crédibilité remise en cause, il est très difficile de la restaurer dans l'esprit de la cible.

**La crédibilité engendre l'estime.**

**La séduction :**

C'est l'élément moteur du message adressé.

C'est elle qui incite nos interlocuteurs à nous suivre jusqu'au bout du monde.

Une image de marque attractive est propre à nous faciliter énormément la vie. Isolée elle pourrait à certains égards, faire naître la suspicion mais, accréditée par l'authenticité et la crédibilité, elle devient le ferment qui donne à nos récepteurs l'élan nécessaire à déplacer pour nous des montagnes.

**La séduction facilite l'adhésion**

Confiance, estime, adhésion, et voilà tous les ingrédients pour que nos messages soient acceptés et intégrés.



**Quatrième partie :**  
**L'entretien**



## **I- La méthodologie de l'entretien**

### **1/ La définition de l'entretien :**

Enquêter, informer, négocier, évaluer, conseiller, auditer, autant d'actions professionnelles qui reposent souvent sur l'entretien.

L'entretien est une situation professionnelle de communication . Nous définirons la communication comme un processus dynamique d'interaction , d'échange d'information et de significations, conformément a une vision psychosociologique de la situation.

Un entretien doit être préparé, physiquement (se relaxer, se détendre) émotionnellement (adopter des attitudes d'accueil, d'ouverture), intellectuellement ( repérer les thèmes , les questions à aborder).

### **2/ Les formes d'entretien :**

L'objectif principal de la rencontre détermine la nature de l'entretien . on peut alors distinguer :

#### **- l'entretien d'information :**

- On donne de l'information, on explique, on commente, on transmet, on ordonne ;
- On recherche de l'information, on enquête, on questionne, on explore ;



- **l'entretien de diagnostic, d'évaluation** : après une exploration de la situation, des problèmes, on essaie d'évaluer de comparer, d'estimer de faire le point, de prévoir ;
- **un entretien de sélection, de recrutement** ;
- **l'entretien de négociation** : on tente de rapprocher des points de vue, des intérêts divergents, on recherche des points d'accords, on harmonise des positions, on concilie, on influence , on décide.
- **Un entretien d'aide de conseil** : on essaie de comprendre une personne, de l'aider à résoudre ses problèmes, on l'oriente, on la conseille.

Pour concrétiser nos objectifs et atteindre les résultats souhaités, il faut se poser les questions suivantes :

Quel est concrètement le résultat à atteindre à l'issue de l'entretien ? Comment saura-t-on que cet objectif a été atteint ? Quels sont les indices, les éléments d'observation (les discours, les informations, les décisions, les comportements) qui permettront de connaître si l'objectif a été atteint.

Le résultat attendu est-il un résultat final ou constitue-t-il un objectif intermédiaire, une étape dans une action à long terme ?



### 3/ La démarche méthodologique de l'entretien :

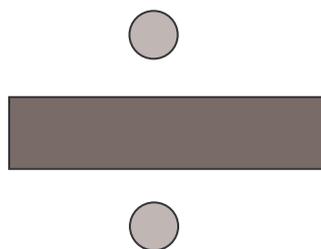
Pour réussir la conduite d'un entretien on suppose la maîtrise de la démarche méthodologique suivante :

#### 3.1- Aménager l'espace :

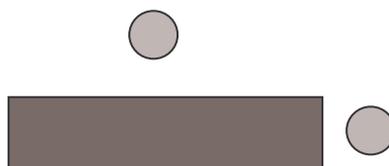
L'environnement impose des contraintes spécifiques. Il faut pouvoir se voir, s'entendre, prendre des notes ; la distance spatiale, le bureau, les sièges sont autant d'éléments qui vont éloigner ou rapprocher les interlocuteurs. Ceux-ci se retrouveront « face à face », « côté à côté » ou « au coude à coude » .

Un bureau peut alors être utilisé comme une barrière pour se défendre, marquer son territoire , son pouvoir ou être un simple support sur lequel on pose ses papiers pour mieux écouter et échanger.

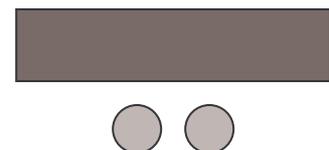
#### **Les positions spatiales autour d'un bureau**



Position face à face  
de confrontation



position d'angle  
de coopération



position côté à côté  
de collaboration



### **3.2-Aménager le temps :**

L'organisation de son temps, la disponibilité et la présence à l'ici et maintenant sont des signes d'efficacité et de respect d'autrui : les interruptions, les dérangements au cours d'un entretien correspondent à un manque d'organisation personnelle mais aussi parfois à une manipulation volontaire pour déstabiliser son interlocuteur.

### **3.3-Clarifier les rôles :**

Toutes les clarifications qui porteront sur le « qui est qui » le « qui fait quoi » seront toujours bénéfiques à la progression de l'échange. Si quelque chose demeure ambiguë, mal définie, il est préférable d'interrompre l'entretien et de vérifier par une question du type : « excusez-moi, mais je n'ai pas très bien saisi votre fonction ? ».

### **3.4- Clarifier le but et la méthode :**

Expliquer le motif de la rencontre, définir clairement le résultat à atteindre, proposer (ou négocier) une méthode de discussion et vérifier l'adhésion à la démarche sont toujours des actions de nature à faciliter le bon déroulement de l'entretien.



Plus une personne est informée du pourquoi et du comment d'une démarche, du chemin à parcourir, plus elle a de chances de coopérer. Nombre d'entretiens échouent faute de clarifier le but et la méthode de discussion.

On distingue trois types de méthodes :

- une méthode directive qui se présente sous forme d'un cadrage de la situation par le biais d'une série de questions posées avec peu de marge d'expression offerte à l'exprimant pour développer son point de vue.
- Une méthode semi-directive qui se présente sous forme de quelques questions introduisant des aspects du thème que le conducteur souhaite voir aborder par l'exprimant ; ce dernier dispose dans cette situation d'une marge de temps pour développer chacun des aspects introduits par le conducteur. L'entretien guidé appartient à cette catégorie.
- Une méthode non directive qui se présente avant tout comme la mise en œuvre d'une attitude d'écoute active de la part du conducteur ; ce dernier introduit le thème de manière suffisamment large pour que l'exprimant développe son regard sans l'induction d'un cadrage préalable.

Le conducteur adopte au cours de l'entretien les techniques de la formulation ou de la synthèse de la parole de l'exprimant , dans un but de relance incitant l'exprimant à approfondir ce qu'il dit.



### **3.5 - Créer un climat favorable à l'échange :**

La poignée de main dès l'entrée, le geste qui invite à s'asseoir, le ton de la voix , la mimique d'accueil sont autant d'informations qu'il faut observer et analyser pour s'adapter à son interlocuteur. La personne est ouverte, détendue, chaleureuse ou elle reste tendue, stressée et agressive.

Trouver des centre d'intérêts communs, profiter de l'actualité, rappeler un moment positif d'une dernière rencontre, favorisent cette entrée en matière et permettent de nouer la relation.

### **3.6- Poser des questions :**

Il est souvent souhaitable de démarrer l'entretien sur l'expérience , le vécu de l'intéressé, sur sa représentation spontanée de l'information à traiter : « A votre avis, de votre point de vue, comment les choses se passent-elles ? comment voyez-vous la situation ? »

Ces questions très larges faciliteront la prise de parole, elles indiqueront aussi le « territoire » à explorer du point de vue de l'enquêté. Il est toujours utile de prévoir plusieurs questions d'entrée, de trouver des formulations simples qui auront un effet d'entraînement, de mise en confiance : « pouvez-vous me décrire votre travail actuel ? » L'individu peut répondre à cette question, produire de l'information sur son quotidien sans se bloquer ni intellectuellement, ni affectivement. Il est nécessaire de ne poser qu'une question à la fois tout en étant redondant : on reformule la question de façon différente jusqu'à son entière compréhension . Une enquête ne doit pas être un piège, une énigme,



une épreuve. C'est à l'enquêteur de faire un effort de clarification, de simplification et d'ouverture, car c'est lui qui est demandeur d'informations.

Les types de questions qui peuvent être posées lors d'un entretien sont les suivants :

### **Les questions ouvertes :**

- Comment voyez-vous votre relation avec vos élèves ?
- Comment se passe votre stage ?

Ce sont des questions exploratoires qui visent à faciliter la prise de parole. Elles donnent les premières indications sur la façon dont l'enquêté se représente le problème.

### **Les questions fermées:**

- Combien faudra-il du temps pour réaliser ce cours ?
- Avez-vous assisté à un séminaire sur l'approche par compétences ?

Elles appellent une réponse précise et cherchent à obtenir une information ponctuelle, une vérification.

### **Les questions alternatives:**

- Pensez vous vous orienter vers une carrière académique ou administrative ?



- Préférez-vous animer vos cours le matin ou l'après midi ?

Elles font saisir la tendance principale . elles orientent vers un choix restreint, elles facilitent la prise de décision.

### **Les questions à choix multiples:**

- D'après vous, quelles sont les causes les plus probables de ces difficultés : l'absence de coordination ? le manque de responsabilité ? l'indifférence ? .

Elles fixent la réflexion sur un terrain déterminé à l'avance mais elles favorisent l'expression , permettent de vérifier et de tester une ou plusieurs hypothèses .

### **Les questions directes:**

- Que pensez-vous de votre établissement ?
- Que pensez-vous du niveau de votre classe ?

On demande à l'intéressé une réponse immédiate, sans possibilité de fuite. Elles amènent l'individu à prendre position , à s'impliquer.

### **Les questions indirectes:**

- Conseillerez-vous au jeune enseignant d'assister aux séances de stages ?



Le but de la question n'est pas directement affiché. L'individu ressent moins l'obligation d'une réponse personnelle. Il peut décrire les faits sans avoir l'impression d'une implication trop grande. Les questions indirectes peuvent ainsi reporter les interrogations sur une autre personne pour aider l'individu à définir ses propres idées, ses propres sentiments.

### **Les questions projectives:**

Elles invitent l'individu à quitter sa réalité immédiate pour se projeter dans une situation fictive, imaginaire : « vous avez une année de congé sabbatique, que faites-vous ? » . Ce type de questions cherche à explorer des impressions, des sentiments.

Schématiquement, les questions directes s'adressent au rationnel, au conscient, les questions indirectes travaillent sur le préconscient et les questions projectives explorent le niveau des désirs ou des motivations.

### **3.7-Adapter sa stratégie:**

Il faut argumenter, négocier, décider et donc être prêt à changer d'attitude, de comportement, de mode de communication. D'une façon générale, plus une personne est capable de maîtriser une variété de comportements ou d'attitudes, plus elle sera capable d'adaptation et aura de chance d'atteindre son objectif.



### **3.8-Synthétiser, conclure l'entretien:**

La synthèse rassemble les éléments d'informations traitées pendant l'entretien. La conclusion rappelle le pourquoi et le comment de la rencontre : elle propose à l'interlocuteur les résultats essentiels de l'échange, elle permet aussi de vérifier que l'on est bien en phase, que chacun a tiré les mêmes conséquences de l'entretien.

La conclusion reste une phase primordiale. Elle permet de clore la discussion de resituer la démarche dans le contexte et d'éviter ainsi les interprétations erronées.

## **II - L'entretien d'inspection**

L'entretien, au centre de l'acte d'inspection et non plus comme appendice, prolongement ou accompagnement de l'inspection.

Deux concepts légitiment cette position :

- **La professionnalisation** : c'est l'orientation choisie par la loi qui reconnaît les enseignants comme « responsables ».



- **L'évaluation** : L'évaluation devient constitutive de l'acte d'inspection. C'est un processus dynamique dans lequel deux professionnels échangent, s'efforcent d'élucider les faits à la lumière de référents multiples, croisent ceux qui émanent du cadre réglementaire global et ceux qui découlent des actions locales.

L'entretien est au cœur du processus : il présuppose que la parole de l'inspecté est légitime, que cette parole est la substance même qui sera « travaillée » à deux ; il ne prive pas l'enseignant de sa responsabilité professionnelle, et c'est en cela qu'il ne peut se réduire à une compilation de constats et de résultats. « Etre responsable, c'est être capable de percevoir les effets de son action » (M. CROZIER).

L'entretien est le lieu où chaque acteur exprime, outre les résultats de son travail, les convictions qui l'animent, les valeurs qui le guident, les interrogations et les doutes qui l'assaillent, etc. Il est porteur du « réel du travail » tel qu'il le ressent : l'entretien évite le « déni », source d'incommunication, et contribue à la mobilisation de l'acteur, sans laquelle le changement reste une illusion.

## **1- L'expérience individuelle confrontée à l'institution**

Au cours d'un entretien, entre un enseignant et un inspecteur, des désaccords, des malentendus et une certaine confusion apparaissent, notamment en matière d'évaluation des différents aspects du métier.



L'enseignant a une analyse, une perspective et une évaluation qui sont construites selon son point de vue, l'expérience qu'il a acquise, ou telle qu'il se la représente. Du point de vue de l'inspecteur, l'exigence en matière professionnelle est généralement référée aux principes exprimés par l'institution, par les textes officiels, programmes et instructions ou par des experts: universitaires, didacticiens, militants pédagogiques.

Souvent également, la représentation du métier d'enseignant est construite implicitement par l'expérience de l'inspecteur. Les attitudes qui en résultent vont influencer le processus d'évaluation.

## 2- **Les niveaux d'entretien :**

Différents types d'entretiens peuvent être utilisés ou se juxtaposer (entretien de contrôle, d'évaluation, de formation ...).

Le dispositif d'entretien relève de différents niveaux :

**Le niveau situationnel-institutionnel** campe le cadre social où les comportements sont régis par un ensemble de prescriptions et de proscriptions conventionnelles connues des membres de la communauté. *Le niveau communicationnel* met en place un contrat de parole tacite ou explicite en partie, qui définit la manière avec laquelle doit se dérouler l'échange langagier pour atteindre le but visé.

**Le niveau discursif** définit les comportements langagiers ou les stratégies à mobiliser pour assurer les rôles communicationnels respectifs.

Nous proposerons quelques constantes à identifier dans la situation d'entretien.



### 3- Les conditions de l'entretien

#### 3.1-Le cadre:

Il représente le lieu où se déroulera l'entretien, les conditions d'installation des protagonistes, le positionnement de chacun, les règles d'échanges (communicationnelles) et de déontologie définies au préalable, le temps que l'on se donne...

Ce cadre garantit un espace et un temps de confidentialité, un lieu où la parole pourra circuler en confiance. Il limite l'impact du stress, de l'insécurité des personnes. Le bureau du directeur, la salle de classe peuvent être choisis à condition qu'aucun dérangement ne survienne.

Une installation de type « face à face » sur des sièges de même nature sera privilégiée afin d'éviter des positions déséquilibrées (asymétriques). Le rôle de chacun dans le cadre de ses missions est rappelé afin de poser la rencontre entre professionnels.

#### 3.2-Les objectifs

Ils sont constitutifs du déroulement de l'entretien et diffèrent selon les informations dont nous disposons telles la place accordée à la discussion (préalable ou consécutive à l'observation en classe ...), la situation professionnelle de l'enseignant (ancienneté, fonction assurée, cursus de la personne, contexte d'exercice, date d'arrivée dans la circonscription, rapport d'inspection précédent), le motif de la visite, l'observation en classe...Ils s'inscrivent dans les actes de contrôle, d'évaluation et de formation.



### **3.3-La posture des acteurs**

Dans l'option d'une professionnalisation des acteurs, notre posture favorise le positionnement de l'enseignant en ce sens. Cette attitude garantit un échange constructif où des problématiques du métier d'enseignant peuvent apparaître et être discutées. Nous nous référerons aux axiomes de la communication de l'école de PALO-ALTO et aux concepts de Carl ROGERS afin de construire notre professionnalisation dans cette situation. Selon Paul WATZLAWICK (école de PALO-ALTO), « toute communication exprime à la fois un contenu et une relation. ».

Des techniques empruntées à l'approche systémique et à la conception rogerienne peuvent favoriser les échanges, lever les freins à une incompréhension réciproque (Les techniques de facilitation de l'entretien) :

- Accueil de l'enseignant (notamment au début de l'entretien),
- Silence (laisser parler l'autre),
- Attitude non verbale d'écoute (regard, geste),
- Echo (monosyllabe prouvant qu'on écoute),
- Reflet (accueil de la personne et non seulement de ce qu'elle dit : "j'entends votre voix qui tremble..."),
- Reformulation (résumé fidèle, re-structuration) ...

Selon Carl ROGERS : « trois postures » sont à décliner :

- acceptation sans conditions, valorisation positive,
- empathie, comprendre de manière introspective, accueil des sentiments d'autrui
- authenticité, congruence, transparence.



Carl Rogers considère la troisième condition comme essentielle au métier d'enseignant.

D'après Roger MUCHIELLI « il s'agit avant tout, dans l'entretien, d'avoir conscience de ses attitudes à l'égard d'autrui ».

En situation, nous pouvons être attentifs à nos attitudes au regard des exemples suivants :

- Le jugement de valeur ("c'est bien/mal de dire ça")
- L'interprétation ("vous dites ça parce qu'au fond...")
- L'encouragement gratuit ou la consolation ("ne vous en faites pas!")
- La recherche de la solution immédiate ("vous n'avez qu'à...").
- Le questionnement (appel à des renseignements complémentaires)

Il s'agit d'adopter une attitude de disponibilité qui permette à l'enseignant, de construire des compétences réflexives d'auto-analyse de sa pratique. La centration des acteurs peut alors se faire sur les contenus.

### **3/ Le déroulement de l'entretien**

La situation d'entretien consécutif à une séquence menée par un enseignant correspond souvent à la confrontation de deux logiques parallèles, et difficilement conciliables, celle du formateur, observateur expert d'une action pédagogique, et celle de l'enseignant, acteur impliqué à la fois dans la conception et dans la mise en œuvre de la situation qui doit faire l'objet d'une analyse commune. La situation d'entretien met donc face à face un acteur et un observateur, donc deux interlocuteurs ayant un vécu totalement différent par rapport à la situation de référence, tant au plan du degré d'implication, que par les références praxéologiques et théoriques disponibles.



Pendant l'observation en classe, l'inspecteur utilise divers « référentiels » ou grilles de lecture guidant son regard, pointant des faits, des interrogations ... La situation d'échanges permet la confrontation des deux points de vue, les écarts, les décalages des réalités perçues. La question centrale est celle des moyens et des techniques à mettre en place pour établir un registre de communication qui permet d'avancer ensemble dans la compréhension et l'évaluation de la prestation pédagogique.

La difficulté est d'amener l'enseignant à prendre conscience de ce qui pose problème, en évitant de susciter dénégations, refus, auto-justifications et autres mécanismes de défense.

L'évaluation formative englobe et dépasse le contrôle Pluri-référentielle, l'évaluation est essentiellement formative, elle intervient dans un système ouvert en vue d'en optimiser le fonctionnement et de dégager le sens de son évolution. Référent et référé se construisent, s'éprouvent et sont sans cesse dépassés et à reconstruire. L'évaluation est un processus sans achèvement.

Ainsi, une place importante est laissée à la parole de l'enseignant afin de lui permettre d'exprimer ses choix pédagogiques, ce qui, pour lui, a de la valeur, ce qui pose problème. Le rôle de l'inspecteur est alors de l'aider à problématiser, de dégager des possibles, d'entrevoir les points d'appui sur lesquels la personne pourra mettre en œuvre le changement ou s'inscrire dans une dynamique de formation. Cet espace réflexif constitue un élément moteur dans la professionnalisation de l'enseignant.

On parlera d' « aire de jeu » ou d'un espace transitionnel de jeu entre réalité et maîtrise symbolique. Le feedback n'est plus alors reçu comme la sanction



d'une analyse déjà faite, il devient un ensemble de matériaux pour l'analyse. Au delà de la parole, des médiations matérialisées peuvent aussi servir de support à la compréhension. (Cahiers d'élèves, préparations.)

Le contenu de l'entretien portera donc sur ce qui a été apporté par l'enseignant (ce qu'il dit de lui-même, de sa pratique, ce qu'il voudrait améliorer, les points didactiques à approfondir ...) mais aussi sur les points que l'inspecteur a problématisé soit à partir de l'observation (situation pédagogique, production des élèves, relation maître/classe, application des programmes, adaptation au niveau des élèves, prise en compte des élèves en difficulté ...) soit en fonction du contexte (travail en équipe...).

L'inspecteur termine en refermant le cadre ouvert une heure ou une heure trente plus tôt. Il annonce la procédure en vigueur concernant le rapport d'inspection.

Nous nous interrogerons ensuite sur les enjeux de l'entretien dans la dynamique de professionnalisation de l'enseignant.

#### **4/ Les enjeux liés à l'entretien**

Les enjeux se situent à plusieurs niveaux, celui de l'inspecté, celui de l'inspecteur, celui de la circonscription.

##### **4.1 Au niveau de l'inspecté**

L'entretien offre à l'enseignant un espace de discussion sur sa pratique, lui permet d'avoir un effet miroir sur des choix pédagogiques, des actions mises en œuvre, pour une période déterminée. Pour ce faire, la personne doit se sentir



en confiance, respectée, reconnue dans sa fonction. Le dialogue s'établit parce que les conditions sont préalablement réunies et posées par l'inspecteur. Aussi doit-il en assurer les garanties et les mettre en œuvre dans un positionnement clair. La difficulté sera d'allier le contrôle, l'évaluation et la formation. Les pratiques d'entretien sont à adapter aux différentes situations rencontrées (enseignant débutant, expérimenté, en difficulté, en dehors de la conformité...).

Une des difficultés pour l'inspecteur est de mettre en place une relation qui fasse qu'il ne soit pas perçu comme une personne qui juge. L'inspecté, craint d'être figé par un regard d'évaluation - sanction alors qu'il attend d'être accompagné dans un processus d'évaluation - formatrice. Il faudrait concevoir le contrat de formation comme un cheminement à long terme dans le cadre d'un continuum formation initiale /accompagnement /inspection /formation continue etc. Ainsi une dynamique de formation centrée sur la professionnalisation pourrait prendre forme. L'évolution des pratiques ne se fera pas dans l'injonction à se former, à changer ... mais bien dans la co-construction.

Tous les enseignants qui se sont sentis rassurés après l'entretien, satisfaits d'avoir été « entendus », « écoutés », d'avoir pu échanger sur leur pratique, ont eu le sentiment de pouvoir évoluer, d'avoir des pistes pour le faire ...

Si nous souhaitons conduire les acteurs et les systèmes au changement, l'enjeu est donc bien d'installer cette dynamique de professionnalisation auprès des enseignants.



## **4.2 Au niveau de l'inspecteur**

Le temps d'échange avec l'enseignant constitue un moment de recueil d'informations conséquent pour l'inspecteur, tant au niveau des pratiques pédagogiques, que de la vie des organisations que constituent les écoles. En fonction des acteurs rencontrés, il ajustera sa pratique d'entretien en choisissant la technique la plus appropriée à la situation. Nous pourrions décliner une typologie ouverte de l'entretien.

## **4.3 Au niveau de la circonscription**

Si l'inspecteur entend que son travail soit compris, au-delà des représentations et des ressentis échangés entre les enseignants, il se doit d'afficher, d'explicitier ses pratiques, par voie de note d'information et verbalement avant chaque entretien. (poser le cadre). Cette pré-définition de ses missions, de ses buts, de ses méthodes, de son fonctionnement vient après un travail réflexif sur lui-même dont il ne peut faire l'économie. C'est en affichant ses priorités, ses options, qu'il pourra, en tant que professionnel, inviter les acteurs à se responsabiliser, se positionner, se professionnaliser et entrer dans une culture du travail en circonscription.

L'entretien sera alors le lieu de rencontre de deux professionnels, l'espace où la parole va être porteuse de sens pour les deux acteurs, tant au niveau micro (le local, la classe ...) qu'au niveau macro (la circonscription). L'inspecteur, le directeur, l'enseignant, doivent, les uns et les autres, pouvoir tirer parti de ces échanges dans le cadre de leurs métiers respectifs.

Les personnels suivis par les Groupes de Ressources Humaines mettent souvent en avant ce déficit d'écoute, de sens, de reconnaissance. Au titre de



représentant de l'institution, l'inspecteur se doit de porter attention aux réalités de chacun.

### **5/ Les nouveaux rôles de l'inspection :**

L'entretien d'inspection s'inscrit dans un processus de « professionnalisation » des personnes : On ne professionnalise pas des personnes : seules celles-ci peuvent « se » professionnaliser si elles ont la volonté et y consacrent l'énergie et les efforts nécessaires. Le professionnalisme résulte d'un investissement personnel. Il se construit au travers de parcours de professionnalisation qui peuvent se gérer comme des parcours de navigation. Il inclut la formation mais ne se réduit pas à celle-ci. La professionnalisation suppose la mise en place de moyens de développer la réflexivité et la distanciation critique des professionnels sur leurs pratiques, leurs compétences et leurs ressources, leurs représentations, leurs façons d'agir et d'apprendre.

Le rôle de l'inspecteur est d'engager cette dynamique et d'émanciper la personne sur la voie de la construction de compétences individuelles et collectives (travail en équipe).

Confronté à une complexification des tâches, l'inspecteur doit faire des choix afin de mener à bien les projets de travail qu'il s'est donnés. Le pilotage de la circonscription impose de dégager des priorités, et particulièrement celle de consacrer du temps à l'entretien d'inspection, après en avoir défini les postures et approfondi les choix conceptuels susceptibles de l'étayer.



Nous considérerons ce temps passé à l'écoute des enseignants comme une valeur ajoutée dans la dynamique de circonscription d'une part, et dans celle de tous les acteurs d'autre part.

L'évaluation d'un enseignant après une séance de cours et lors d'un entretien est-elle pertinente ? La question mérite d'être posée et elle l'a souvent été. Peut-on raisonnablement prétendre " juger " quelqu'un à l'issue d'une seule séance d'une heure au cours de laquelle aura été délivrée une leçon de circonstance par un professeur plus ou moins stressé devant des élèves que l'on dit impressionnés ,tout dépend de notre conception de cet acte d'évaluation ?



**Cinquième partie :**  
**la conduite des réunions**



## **I/ Les différents types de réunions :**

On peut distinguer divers genres de réunions :

1- Réunions d'**information**

2- Réunions d'**évaluation**

**3-** Réunions de **formation**

### **1- Les réunions d'information :**

Elles sont de trois types : à information descendante, à information ascendante, à information à double courant.

#### **1.1 Réunions à information descendante :**

L'exemple classique en est la réunion dans laquelle un inspecteur convoque son corps enseignant souvent au début de l'année pour lui communiquer des ordres ou instructions. Il ajoute peut-être quelques commentaires, et clôt la réunion. Parfois il termine sur : « Je crois que tout le monde a compris ? », ou : « Pas de questions, je pense ? », sur un ton tel que personne n'a envie de prendre la parole.

Ceci ressorti à un style de commandement autoritaire.

#### **1.2 Réunions à information ascendante :**

Ce sont des réunions de sondage, conduites soit par l'inspecteur lui-même ou par l'un de ses collaborateurs (responsable de la formation, conseiller pédagogique, enseignant...). Certains inspecteurs jugent parfois qu'il est utile de



provoquer de telles réunions pour permettre aux enseignants de « ventiler » leurs griefs.

### **1.3 Réunions à information à double courant :**

C'est ici seulement qu'on peut légitimement parler de communication, car il y a un échange d'informations dans les deux sens.

L'inspecteur, non seulement communique ses décisions, mais répond aux questions de ceux qu'il a réunis. Il s'y attend, les trouve naturelles, les provoque au besoin, dans le désir d'avoir été compris de tous.

Ainsi une réunion provoquée par l'inspecteur qui veut connaître les réactions et suggestions des enseignants avant d'introduire une nouvelle pédagogie ou de nouvelles méthodes.

### **2- Les réunions d'évaluation :**

Lorsqu'on veut évaluer le feed-back d'une approche ou l'apport d'un nouveau manuel..., ou Lorsqu'on constate des divergences au niveau de la notation des élèves..., on provoque parfois une réunion d'évaluation qui est en fait une réunion d'autopsie.

Dans une telle réunion les enseignants s'efforcent de déterminer avec précision :

- L'historique de la situation – travail souvent long et délicat ;



- Le moment où s'est produit le mauvais choix ;
- Les raisons pour lesquelles on a refusé d'adopter une telle méthode ;
- Comment éviter, à l'avenir, les erreurs qui ont été commises.

### **3- Les réunions de formation et de perfectionnement :**

Elles concernent de petits groupes souvent homogènes (stagiaires, matière spécifique, même besoin.....) et se fixent comme objectif de diffuser des savoirs, des méthodes et des approches de communication.

Quand il s'agit de perfectionnement, le formateur visera moins à accroître les connaissances des enseignants qu'à leur faire prendre conscience de leurs expériences et à les inviter à réfléchir sur elles, pour être plus efficaces une fois retournés à leur classe.

« Je n'enseigne pas à mes étudiants, disait Albert Einstein, j'essaie de créer les conditions dans lesquelles ils peuvent apprendre. »

## **II/Organisation pratique d'une réunion :**

### **1- Préparation personnelle du conducteur de réunion :**

Un conducteur compétent sur le problème mais incompetent dans l'animation du groupe ne pourra conduire une réunion.



Si l'animateur a étudié le sujet, il peut prendre ses distances par rapport au contenu de la discussion, être plus attentif au groupe et à sa progression, donc mieux remplir la fonction de facilitation.

S'il n'étudie pas le sujet, il risque de dépenser trop d'énergie pour sa propre compréhension, d'être moins attentif au groupe et ne pas faciliter son travail.

L'étude du sujet commence par la détermination du but à atteindre à l'issue de la discussion : c'est l'objectif de la réunion, qu'il ne faut pas confondre avec le thème ou le sujet de la discussion.

L'animateur passe ensuite à l'étude du sujet lui-même, ce qui lui permettra d'élaborer un plan prévisionnel au niveau du déroulement logique des idées et de prévoir la liste des points et des questions à aborder obligatoirement.

Le plan de la discussion, selon la méthode d'animation choisie, peut être proposé par l'animateur ou choisi en collaboration avec le groupe.

- **Choix de la composition du groupe :**

Ce choix n'est pas toujours dans les prérogatives de l'animateur.

Mais si la composition du groupe dépend de lui, il pourra choisir les participants en fonction des critères suivants : compétence sur le sujet et intérêt pour lui, expériences, aptitude au travail en groupe.



- **Choix de la méthode d'animation :**

Le choix de la méthode d'animation dépend à la fois de la composition du groupe, de l'objectif de la réunion, du thème traité et de la personnalité de l'animateur.

## **2- Préparation des participants :**

L'organisation d'une réunion commence par la préparation des participants qui débute lorsqu'ils reçoivent :

La convocation et l'ordre du jour :

-La convocation est de première importance car elle devrait permettre à chacun de réfléchir sur le thème en fonction de l'objectif concret à atteindre.

-La réunion pourrait devenir la mise en commun plus riche et plus rapide de la préparation de chacun.

-La convocation devrait être envoyée environ 8 jours à l'avance pour que les participants à la réunion aient assez de temps pour la préparer.

Une convocation devrait comporter :

-Les dates, lieu, heure, durée probable de la réunion

-L'ordre du jour, précis, détaillé et éventuellement les points fondamentaux.



### **3- Préparation matérielle de la réunion :**

-La salle de réunion :

On choisira une salle avec un bon éclairage, une température agréable, une isolation et une aération suffisante.

On choisira la salle en fonction du nombre des participants et de l'objectif. Elle doit être assez vaste pour que chacun se sente à l'aise dans ses mouvements et puisse éventuellement prendre des notes , mais pas trop car sinon le groupe est perdu , chacun éprouve une gêne , la discussion commence difficilement et se déroule avec lenteur .

On veillera à ce qu'il y ait assez de tables et de chaises pour que chacun ait sa place et qu'il puisse installer tout ce dont il a besoin.

L'animateur doit adapter la disposition des sièges et des tables à l'objectif de la réunion et à la méthode d'animation qu'il a choisie, car la disposition physique influence beaucoup la structure de la communication.

Une fois la salle installée, il faut songer encore à quelques détails :

- placer du papier, des stylos devant les places des participants
- préparer des cartons pour marquer les noms des participants
- disposer tout le matériel dont on aura besoin : tableaux, craies, crayons, feutres, papiers...



#### **4- Utilisation des moyens pendant la réunion :**

- **utilisation du tableau :**

Les tableaux sont importants car ils fixent l'attention, frappent l'imagination, stimulent la réflexion, facilitent la compréhension, favorisent l'analyse, évitent la dispersion, centrent sur le sujet, rassemblent les participants en leur servant de mémoire collective et en les rendant plus disponible a la vie du groupe.

On doit écrire au tableau très lisiblement, noter ce qui est d'égale importance de la même façon, écrire de profil de manière à percevoir les réactions du groupe, transcrire fidèlement ce qui est dit par le groupe et ce qui a reçu l'accord du groupe.

Bien qu'il ait des différences pour chaque réunion, il convient généralement de ne pas trop écrire au tableau, de choisir correctement ce que l'on va écrire et de noter plutôt les points suivants :

- Le problème
- L'objectif
- Le plan
- Les points stimulant la réflexion
- Les informations principales auxquelles on se référera
- Les idées forces
- Les synthèses partielles
- Les conclusions
- Les décisions
- Les actions prévues, les noms des personnes responsables



- Les moyens prévus, les délais impartis

- **utilisation des moyens audio-visuels :**

Actuellement l'audio-visuel est partout. Ce sont des moyens mis au service des fins, souvent la manipulation ou le conditionnement qu'ils servent particulièrement bien ; l'image agit au niveau affectif et l'on peut difficilement s'en défendre .Il faut donc être vigilant à son propos.

Il peut servir à alléger un exposé, présenter une situation, mais surtout susciter la créativité et être le point de départ de l'échange.

### **III/ Les groupes dans les réunions de travail:**

#### **1- Les attitudes dans les groupes :**

Une personnalité est faite du caractère, des attitudes, telles que l'intelligence, et de l'influence de l'histoire personnelle dans laquelle la première enfance, puis les différents milieux sociaux, professionnels, politiques ont joué un rôle plus ou moins important.

Cette personnalité se révèle dans leurs attitudes qui sont des complexes de facteurs intellectuels, affectifs et dynamiques.

Voici un certain nombre d'attitudes que des membres d'un groupe peuvent manifester ou transposer dans une réunion :



- Attitudes de compétition:

Lutter pour toujours gagner, avoir la première place, ne pas se laisser distancer, obtenir plus de louanges et de récompenses que les autres.

- Attitudes de domination:

Agir pour s'imposer, concentrer sur soi l'estime et le respect des autres. Parler plus que les autres, se faire écouter de tous, être le chef indiscuté.

- Attitudes d'agression:

Tout -gens et choses - est considéré comme une menace et une provocation auxquelles il faut répondre vigoureusement. Ceci peut, dans une réunion, prendre la forme d'une agression verbale, et hors d'une réunion, d'une agression physique.

- Attitudes négativistes:

Incrédulité permanente, méfiance constante, rejet systématique de tout ce que les autres approuvent.

- Attitudes d'arrogance:

Dédain ou mépris pour les opinions, avis ou solutions proposés par les autres.

- Attitudes de retrait:

Refus d'entrer en relation avec les autres, de connaître leurs idées, de discuter avec eux, d'échanger des arguments.



- Attitudes d'égoïsme:

Ne dire et ne faire que ce qui peut mettre en valeur sa propre personne, en rehausser le prestige, en améliorer la position sociale.

**Ces attitudes sont dissociatives.**

- Attitudes de conformisme, de dépendance:

Ne rien dire, ne rien faire qui serai mal vu des autres. Limiter l'expression de sa pensée à ce qui est adopté par la majorité. Ne jamais être seul de son avis, ni même se trouver en minorité, car ça pourrait être dangereux. Toujours être avec ceux qui détiennent la puissance.

- Attitudes d'estime de soi:

Avoir besoin de l'approbation des autres pour être confirmé dans l'opinion qu'on a de soi. Tenir à avoir la preuve qu'ils acceptent l'image qu'on a de soi.

- Attitudes d'affiliation :

Vouloir être accepté par ses pairs, rechercher à avoir des relation chaleureuses avec des gens qu'on considère comme significatifs. Trouver un modèle, un guide qu'on choisira, qui ne vous sera pas imposé.

**Ces attitudes impliquent une subordination, mais celle-ci décroît du conformisme à l'estime de soi et à l'affiliation.**



- Attitudes de création:

Rechercher les expériences pour en extraire des connaissances. Avoir un goût prononcé pour les rencontres. Vouloir actualiser les potentialités qu'on sent en soi.

- Attitudes de compréhension:

Rechercher la signification des choses, établir entre les faits des rapports qui les éclairent et les inscrivent dans des ensembles. Rechercher la clarté dans les idées et les rapports entre les buts et les moyens.

- Attitudes de coopération:

Croire que les apports des autres peuvent avoir autant de valeur que les siens propres. Etre persuadé qu'on peut mieux accomplir une tâche et parvenir au succès avec d'autres que seule. Penser que le travail en groupe est bénéfique parce qu'il apporte des satisfactions à la fois intellectuelles et affectives.

**Ces trois attitudes sont associatives.**

On peut concevoir qu'un inspecteur doué d'une forte personnalité et d'une grande autorité morale peut influencer les membres « non associatifs » pour les transformer en des membres actifs qui font progresser le groupe.

## **2- La cohésion du groupe :**

Pour maintenir la cohésion, il faut que les émotions agréables causées par les réussites prédominent sur celles, désagréables, causées par les échecs ou stagnations.



Il convient que l'expression des émotions négatives, hostiles, puissent être admise par l'inspecteur et par les enseignants sans qu'il y ait de sanctions apparentes ou cachées, car la libre expression des émotions joue le rôle de soupape de sûreté et à une valeur thérapeutique.

La satisfaction individuelle des enseignants tient à la constatation que le groupe a tenu compte de leurs apports, ce qui peut leur valoir de la considération, et même un rehaussement de leur statut.

Le groupe cohérent est celui dans lequel les besoins des membres est ceux du groupe coïncident et sont satisfaits.

## **VI/ la communication par la parole et par l'Écoute :**

### **1-La communication orale :**

Les principes indispensables aux conducteurs comme aux membres de réunions qui vont leur permettre de mieux se faire comprendre des autres :

- 1/ Le mot émis est un intermédiaire entre deux individus
- 2/ Un mot n'a pas de sens en soi
- 3/ Les mots sont des signes et non des signaux
- 4/ Un mot peut toujours être vecteur en plus de son sens intellectuel, d'une charge émotionnelle positive ou négative
- 5/ Ne « gelez » pas le sens d'un mot
- 6/ Ne polarisez pas les mots
- 7/ Défiez-vous fortement des mots qui généralisent et catégorisent



## **2- Exposés et conférences :**

Les conseils succincts vous seront utiles :

- La brièveté est recommandée, soit 15 à 20 minutes pour un exposé, 50 à 60 minutes pour une conférence
- Usez de style oral, avec des phrases courtes, sans jamais de subordonnées complexes
- Articulez soigneusement sans exagération
- Parlez à une vitesse moyenne (140 mots / mn au moyenne)
- Que votre voix ait une intensité suffisante
- Employez des pauses qui mettront en valeur un mot, une idée
- Que votre intonation soit suffisamment variée
- Ayez des gestes peu fréquents, jamais répétés mécaniquement
- Conservez tout le temps le contact visuel avec votre auditoire : il vous renseignera sur ses réactions .

En ce qui concerne l'aspect intellectuel :

- Demandez-vous ce que vous voulez prouver, faire admettre, laisser dans la mémoire de vos auditeurs, et préparez en conséquence votre intervention.
- Rassemblez les informations qui concernent votre sujet et organisez- les, après les avoir filtrées.

## **3- L'écoute :**

Dans une réunion l'écoute est essentielle pour le conférencier ainsi que pour les participants, alors pourquoi on écoute peu ou mal ?



- La personne qui parle vous déplaît, par son physique, ses opinions, ou sa position hiérarchique supérieure à la vôtre.
- Elle parle trop vite ou trop lentement
- Votre attention est monopolisée par ses gestes que vous jugez ridicules.
- Le sujet dont elle parle est trop difficile à suivre
- Vous connaissez le sujet mieux qu'elle
- Vous avez des préoccupations et soucis d'ordre professionnel ou familial
- Vous êtes inconfortablement installé
- Il y a du bruit à côté, la salle n'est pas assez éclairée
- Il y fait trop chaud ou trop froid
- Vous aimez regarder par les fenêtres ce qui se passe à l'extérieur

L'écoute efficace dépend de votre ouverture intellectuelle, de votre sens de l'objectivité, de votre maturité émotionnelle et de votre maîtrise du sujet.

## **V/ la personnalité du conducteur de réunions**

### **1- Les qualités humaines :**

On remarquera que dans les qualités humaines : émotivité et activité  
 L'émotivité à ne pas confondre avec l'hyper émotivité.  
 Le chaleur humaine se manifeste dans l'accueil aux autres, la disponibilité, l'enthousiasme aux moments où le groupe progresse, Lutte pour sortir de ses difficultés, est sur la voie qui conduit au but.



Ce conducteur est raisonnablement optimiste, ses expériences lui ayant montré ce à quoi peuvent parvenir les membres d'un groupe qui travaillent dans une atmosphère de coopération et de communication constantes.

L'équilibre émotionnel rend le conducteur détendu, prêt à affronter sérieusement toutes les situations, et ceci est très communicatif.

## **2- Les qualités intellectuelles :**

La lucidité vis-à-vis des autres, et plus encore de soi même, connaître la plupart de ses préjugés et de ses défenses psychologiques permet d'apprécier et juger plus sûrement des gens et des choses.

L'agilité mentale est nécessaire quand il s'agit de suivre une discussion dans laquelle des propos s'échangent rapidement, et de se rendre compte à chaque instant de la direction dans laquelle elle va. De même quand il s'agit de faire des résumés, et plus encore une synthèse.

Enfin il est très souhaitable que le conducteur qui veut être efficace possède le sens de l'humour.

Ce sens de l'humour, il ne l'exerce jamais contre le groupe ou un membre particulier, mais lors de constatations, d'observation et, le cas échéant, contre lui – même.



### 3- Les types de conducteurs

<b><i>Le conducteur liberal</i></b>	<b><i>Le conducteur autoritaire</i></b>
<p>Il est cordial avec tous, parce qu'il aime sincèrement rencontrer les autres, les connaître, les comprendre, collaborer avec eux.</p> <p>Il fait loyalement appel aux contributions de tous.</p> <p>Tout le monde est sur un pied d'égalité et a droit à sa considération.</p> <p>Ses questions sont « ouvertes » et laissent chacun libre de répondre comme il veut.</p> <p>Il ne redresse, il ne corrige personne, il renvoie le problème au groupe pour qu'il juge.</p> <p>Il fait honnêtement état de contribution de tous.</p> <p>Il est patient, sait qu'une recherche assez longue et une démarche parfois indirecte sont souvent nécessaires dans la marche vers le but.</p> <p>Il intéresse tout le groupe à la réussite de la réunion puisqu'elle sera l'œuvre de tous.</p>	<p>Il est aimable avec les participants surtout ceux qu'il juge importants uniquement pour les amadouer.</p> <p>Il fait participer seulement ou surtout ceux qui sont favorables à ses idées.</p> <p>Il ne marque de considération que pour les membres qu'il juge importants.</p> <p>Ses questions sont « fermées » (« c'est oui où c'est non ? »), ou orientées et suggèrent des réponses.</p> <p>Il se charge de corriger les erreurs, de remettre les gens à leur place, et montre par là sa supériorité.</p> <p>Dans les apports du groupe, il utilise uniquement ce qui va dans son sens.</p> <p>Il tient à parvenir rapidement au but dont il a fait son but.</p> <p>Réussite ou échec concernent peu les membres, puisqu'ils ont été canalisés dans un sens unique par le conducteur.</p>



## **IV/ L'art de conduire une réunion :**

### **1- Comment entamer une réunion :**

Quand vous avez à conduire une réunion, il est bon que vous arriviez à l'avance, pour pouvoir être seul, réfléchir encore une fois à ce que vous avez préparé, aux points délicats, aux réponses qui ont été données à vos demandes de suggestions portées sur l'ordre du jour

Il convient d'ouvrir la séance à l'heure prévue, peut-être par la lecture de l'ordre du jour qui avait été envoyé. Tout comme vous devez veiller à ce qu'elle se termine à l'heure annoncée à peu près exactement.

Dès le début de la réunion il est bon qu'une véritable relation s'établisse entre vous et les enseignants. Ceci se fera tout naturellement par l'intérêt personnel que vous montrerez pour le sujet que vous introduisez, sûr moyen de le créer chez les autres. De plus, la clarté de cette introduction montrera que vous avez soigneusement préparé votre réunion et que vous avez le souci d'être compris.

### **2- Entraîner, faciliter, provoquer :**

Il ne serait pas mauvais que vous entraîniez le groupe à observer alors un certain silence qui permettrait à chacun de se recueillir avant que ne commence la discussion. Qu'on ne craigne pas qu'il soit trop long : au bout d'une minute, environ, quelqu'un prendra la parole et il n'est pas nécessaire que ce soit vous.



A partir de ce moment vous veuillez à donner la parole à ceux qui la demanderont, dans l'ordre, équitablement, afin que tous sentent bien que vous êtes là pour que chacun puisse s'exprimer.

Vous prendrez des notes synthétiques de temps à autre, à la fois en vue de résumés ultérieurs, et pour pouvoir revenir à un point jugé par vous important et qui a été trop vite dépassé.

Quand une intervention a été longue ou complexe, ou quand la discussion semble avoir atteint un palier, faites un résumé, ou demandez qu'un membre du groupe s'en charge.

Quand il fera des efforts méritoires, vous encouragerez le groupe, non seulement par la parole et alors discrètement mais par la communication non verbale : expressions du visage, regard soutenu, gestes, et ainsi vous serez un entraîneur.

Par contre, vous éviterez dans toute la conduite de la réunion ce qui pourrait apparaître comme un blâme, une critique de ce qui vient d'être dit. Si quelque intervention vous semble illogique, sans rapport avec le sujet, farfelue, renvoyez-la au groupe pour qu'il en juge et peut-être y trouve matière à des suggestions originales.

Bien qu'étant un entraîneur du groupe, vous déterminerez à quels moments de la réunion il conviendra de contenir une ardeur qui le fait avancer trop vite, se satisfaire à trop bon compte, rester dans le superficiel. N'hésitez pas parfois à être un provocateur qui met en doute l'opinion unanime, vise à créer des oppositions dans un but constructif pour



que, sous les commodes accords de surface, le groupe reconnaisse la complexité des faits et la nécessité des remises en question.

### **3 - L'art de poser des questions :**

La conduite efficace d'une réunion se marque aussi par la façon dont le conducteur sait se servir des questions, mais ce qui suit est également parfaitement valable pour les participants des réunions.

Les questions stimulent la réflexion, permettent de rechercher les faits concrets comme de mettre à l'épreuve les généralisations, de faire apparaître des contradictions sous-jacentes, de centrer un problème...

Si, dans une réunion, on n'échange que des affirmations, ceci révèle que le groupe a un sentiment de fausse sécurité, ou a peur d'examiner si les choses sont bien ce qu'elles paraissent être. Dans toute réunion, on devrait entendre poser beaucoup de questions, et à la fois conducteur et membres devraient y avoir été entraînés.

Il faut pourtant que vous, qui conduisez une réunion, preniez garde à ceci : quand vous posez une question à un participant, elle risque d'éveiller en lui des souvenirs de relations hiérarchiques, « dissymétriques » avec des supérieurs, parents, professeurs, et d'activer la composante affective qui est sous-jacente dans toute communication orale.

Elle pourra évoquer des situations anciennes d'infériorité, déplaisantes ou même douloureuses. Cette question que vous posez à un membre dans un désir sincère de coopération peut être ressentie par lui comme indiscreète,



vexante, voire menaçante pour son statut. Un membre qui cache son hyperémotivité sous un masque froid, et qui a actuellement de graves soucis, peut s'imaginer que par votre question vous voulez le mettre en défaut, juger publiquement ses connaissances, le mettre sur la selle devant le groupe.

En particulier, certaines questions présentées sous la forme interrogative négative peuvent être ressenties comme impliquant la défiance, l'hostilité.

Ainsi : « vous ne pensez donc pas que ?... » - « alors, ce n'est pas votre avis ? » - « n'est-ce pas la solution la plus rationnelle ? ».

Les questions exploratoires permettent de :

- faire préciser, élucider,
- faire centrer, focaliser tel point,
- faire creuser un problème

on y utilise les pronoms interrogatifs : qui ? quoi ? qu'est-ce qui ? où ? quand ? combien ? et plus particulièrement pourquoi ?, et comment ? qui incitent à explorer les raisons et les causes.

Ces mêmes questions permettent de faire préciser à un membre de la réunion les raisons qu'il a de soutenir tel projet ou de s'y opposer, ou comment il envisage les applications pratiques.

Ou encore elles lui feront prendre conscience qu'il a sur ce point un préjugé auquel il pourra renoncer, ou une opinion, fondée sur des faits, qu'il maintiendra.

Les questions clarificatrices sont destinées à faire disparaître les ambiguïtés que recèle la contribution d'un participant. Il vaut mieux passer



un peu de temps à lever immédiatement des doutes , plutôt que laisser se développer des incompréhensions qui aboutiront à des conflits dont on ne saura plus ultérieurement la cause .

Elles sont du type : « Que voulez-vous dire exactement par ? ... »  
« Vous nous avez dit que ... est –ce bien ce-là ? » « Vous ai-je bien compris ? »

Dans les questions d’information, on demande fournir des faits spécifiques , par exemple : « Dans quels délais ? » ; « Qui pourrait le remplacer ? » .

Les questions d’évaluation font préciser ce qui est souhaitable , préférable ou le contraire . Ainsi : « Quelles sont les avantages ou les inconvénients de cette stratégie ? » ; « Quelle est d’après le groupe la meilleure solution ? »

Ces questions sont ouvertes et ne contraignent l’interlocuteur à répondre par oui ou par non.

Un type très particulier de question est la contre question : on répond à une question par une autre question et celle - ci invite à examiner un autre aspect, ou l’aspect opposé du problème.

A « Pourquoi le directeur de l’école interviendrait –il ici ? » on répond « Pourquoi n’interviendrait-il pas » on rejette ainsi le fardeau de la réponse sur l’interrogateur. Son emploi peut revêtir un aspect défensif, voir agressif, et il faut l’employer assez rarement.



Les questions de relance remplacent utilement les affirmations , les jugements , et invitent a aller plus loin .

Toute personne qui dans une réunion veut poser une question doit le faire :

- Après y avoir bien réfléchi, avoir jugé vraiment utile de la poser
- Dans un esprit de coopération sincère
- De façon concise et claire
- En la limitant à un sujet précis.

En votre qualité de conducteur vous utiliserez des questions adressées à tout le groupe :

- pour ouvrir la discussion
- pour inviter a préciser un point
- pour faire une mise au point
- pour faire une synthèse
- pour attirer l'attention sur un point intéressant.

#### **4- Comment gérer les membres difficiles :**

##### **4.1 L'homme universel et l'homme supérieur :**

Le premier a ou croit avoir des connaissances sur tout, et il dispose de solutions pour tous les cas. le second sait plus et mieux que les autres .



Ils ont un besoin de s'affirmer qui provient d'un sentiment d'insécurité surtout dans le cas de l'homme supérieur.

Leur cas est assez délicat car ils ont parfois une expérience véritable et sont capables d'apporter des idées valables.

Cette supériorité trop affirmée créera de l'hostilité contre eux, et des conflits de personnes. Leur comportement peut signifier qu'ils veulent être le vrai conducteur et vous détrôner.

→ prenez argument d'une de leur déclarations et renvoyez- la au groupe pour une discussion générale .Les commentaires et les réflexions des autres pourront alors dégonfler leurs prétentions et leur faire voir que les connaissances et avis des autres comptent au moins autant que les leurs.

#### **4.2 L'agressif et l'antagoniste :**

L'agressif intervient toujours d'une façon tendue qui hérissé les autres, et il déclenche des conflits plus de personnes que d'idées. C'est un actif qui recherche les affrontements .Il attend les autres émettent une idée, soumettent une solution pour dire « Je suis contre » et développer des arguments qui démolissent.

Il s'agit probablement de gens qui ont eu des expériences malheureuses dans leur vie familiale ou professionnelle, ont éprouvé de nombreuses déceptions et se sentent frustrés. Par leur comportement, ils compensent en partie un sens aigu d'infériorité.



→ Mettez en valeur ce qui, dans leur intervention , peut être utilisée positivement , et encouragez – les à développer l’aspect positif d’une question dont ils n’ont vu que le côté négatif.

#### **4.3 Le centrifugiste :**

Dés qu’il ouvre la bouche il abandonne le sujet de la discussion pour parler d’autre chose, ou à côté du sujet. Quand il récidive, dites-lui :

→ « Ce dont vous nous parlez est intéressant mais risque de nous entraîner hors du sujet. Si vous le voulez bien, je vais demander au groupe de revenir à la discussion, mais je vous propose que nous parlions tous deux du sujet ultérieurement.»

#### **4.4 Le bavard :**

Il parle trop longtemps et trop souvent sans que ses interventions apportent grand - chose. C’est assez souvent un anxieux.

→ Résumez brièvement ce qu’il a dit et ajoutez : « je donne maintenant la parole à ..., qui depuis un certain temps voulait dire quelque chose »

#### **4.5 Le silencieux :**

C’est celui qui ne parle presque jamais. Si on lui pose la question il répond très brièvement et d’une façon qui ne l’engage pas.

Le silencieux du type I ne parle pas parce qu’il pense qu’il a souvent tort et ne pas connaître suffisamment le sujet pour le développer devant le groupe. Il



peut être convaincu par son infériorité quand il était enfant par des parents rigides et autoritaires.

Le silencieux du type II ne parle pas parce qu'il se juge très supérieur aux présents et qu'il, ne tient pas à commettre ses idées avec celles qu'il voit traîner.

Le silencieux du type III ne parle pas parce qu'il est peut considéré par les autres qui communique à peine avec lui et il le ressent péniblement.

→ Avec le type I, on peut l'encourager à parler en lui posant des questions d'une complexité croissante afin de l'entraîner, en faisant tirer par le groupe des prolongement de ce qu'il a dit de positif .

→ Avec le type II, il vous sera très difficile de le faire parler. Avant la réunion ou pendant la pause posez lui des questions ouvertes, mais il n'est pas certain que ce procédé l'amadoue.

→ Avec le type III, il faudrait que vous puissiez hausser son statut en réunion.

#### **4.6 Le oui oui :**

L'un dit : « oui, oui ! », « bien sûr ! », « évidemment ! », pour ne pas donner son avis sur un sujet qu'il juge sans intérêt ou sur des arguments faibles. Il pense probablement « j'aurais trop à dire pour remettre les choses dans le droit chemin ».



Il y a aussi celui qui a quelque chose à dire mais qui n'ose se lancer , il vous saura relativement facile d'agir en lui posant des questions ouvertes : « qu'est ce qui vous semble utile dans cette formation ? ».

#### **4.7 L'indécis :**

C'est l'homme qui, se trouvant sur un mur, n'arrive pas à décider de quel côté descendra. Il n'est pas sûr de ce qu'il pense vraiment, ou bien a-t-il peur de se compromettre vis-à-vis de vous ou de tel membre de groupe.

→ Encouragez-le à apporter sa contribution, montrez lui que depuis le début de la réunion il y a eu des apports différents, il a donc parfaitement le droit d'exprimer son opinion.

#### **4.8 Le pessimiste et le sceptique :**

Le pessimiste ne voit que ce qu'il l'inquiète .Le sceptique a une position intellectuelle rigide « je n'en crois rien »

L'un et l'autre sont des mal-aimés des gens qui ont trop souvent été déçus.

→ Faites leur sentir qu'ils ont une place dans le groupe, qu'ils n'ont jamais été rejetés par lui.

#### **4.9 Le coupeur de cheveux en quatre :**

C'est un perfectionniste qui n'en finit pas de scruter, trier, analyser. Il insiste pour qu'on examine tout, qu'on indique partout la nuance exacte.



→ Il faudrait essayer de l'aiguiller vers le rôle. Sinon, dites-lui qu'avec sa minutie il fera quadrupler la durée de la réunion ...

Est-il disposé à imposer ceci à ses collègues ?

#### **4.10 L'amuseur :**

Il est utile quand, de temps à autre, il détend l'atmosphère, il est le pitre quand il prend plaisir de jouer ce rôle de façon continue et poussée.

Ce peut être un nerveux qui est besoin d'excitation. Ou quelqu'un qui veut se mettre en valeur ou encore un membre qui est contre le groupe et qui montre son agressivité en l'éloignant de son travail.

→ Faites-lui remarquer qu'il fuit le problème en question et qu'il refuse d'assumer sa responsabilité. « On apprécie ton humour mais davantage tes contributions sérieuses ».

### **5- Les stagnations et blocages :**

Dans la conduite d'une réunion, il y'a des moments délicats ou difficiles. Comment faire ?

#### **5.1 Les stagnations :**

Si vous constatez que le groupe fait du « sur place » est incapable d'avancer, ou déclare qu'il est dans une impasse, il faut y intervenir :



→ Résumez la situation, faites identifier les difficultés et faites opérer un retour en arrière afin que le groupe puisse reprendre la question et envisager le problème d'origine.

## **5.2 Les blocages :**

Quand le groupe stagne il ne peut pas avancer. Quand il est bloqué, il ne veut pas avancer. Ce blocage peut être dû :

- à des membres difficiles dont dans les actions ont irrité ou lassé le groupe
- au fait que les participants assistent à la réunion contre leur gré, sur ordre de leur inspecteur.
- à l'hostilité qu'a fait naître contre lui un conducteur qui n'est pas à la hauteur de sa tâche.

## **6- l'évaluation des réunions :**

L'évaluation des réunions peut intervenir à trois moments différents :

- Au cours de la réunion : Il s'agit d'une évaluation spontanée et informelle . Elle concerne la progression vers l'atteinte des objectifs et la discussion des différents sujets à l'ordre du jour.
- A la fin de la réunion : Elle peut être orale ou écrite à travers l'utilisation d'une fiche d'évaluation.
- Après la réunion : En utilisant une fiche d'évaluation , on peut recueillir l'avis des participants à propos de tous les éléments



concernant la réunion ( organisation materielle, animation, objectifs...).

### **Conclusion :**

Pour que les réunions soient efficaces et productrices , il est important de bien répondre aux questions suivantes avant la tenue d'une réunion :

- Est-il vraiment nécessaire d'organiser et de tenir une réunion ?
- Quel est l'objectif de cette réunion ?
- Quels sont les sujets à débattre au cours de la réunion ?
- Ou et quand organiser la réunion et qui inviter ?

La réponse à ces questions de façon objective et rationnelle aide beaucoup à la réussite de la réunion.

