

Université Sultan Moulay Slimane
Ecole Supérieure de Technologie-Fquih Ben Salah



Cours de :

LA COMMUNICATION PROFESSIONNELLE - Support de cours

- **Accéder au marché du travail**
 - *La demande d'emploi, Le CV, La Lettre de motivation*
 - *Réussir un entretien d'embauche*
 - *Le processus de recrutement*
- **L'argumentation**
 - *Repérer des arguments dans un discours*
 - *Construire une argumentation orale et écrite*
- **Communiquer au milieu professionnel**
 - *Convaincre : La prise de parole en public*
 - *Les techniques de convaincre*
 - *La communication non-violente*
 - *Gérer le stress professionnel*
 - *Les techniques de négociation*
- **La communication des organisations**
 - ***La communication externe***
 - *Stratégies et fonctions de la communication externe*
 - *Le plan d'action communication marketing*
 - ***La communication interne de l'entreprise***
 - *Gestion de conflits dans l'entreprise*
 - *Le gestion de crise dans l'entreprise*



ACCEDER AU MARCHE DU TRAVAIL

LA DEMANDE D'EMPLOI

- La structure de la demande
- La demande de candidature à un concours
- La demande d'emploi spontanée
- La demande de stage

LE CURRICULUM VITAE

Qu'est ce qu'un CV ?

Le curriculum vitae est en quelques sortes votre ambassadeur. S'il produit une mauvaise impression vous n'aurez aucune chance de décrocher un entretien qui pourra déboucher par la suite, sur un emploi.

Un bon CV, c'est un CV qui vous ressemble, qui reflète l'image de votre personnalité.

PRINCIPES DE BASE :

- Optez pour du papier blanc, de format courant (A4) pour garantir la visibilité de votre CV. Evitez les papiers colorés ou quadrillés.
- Aérez la mise en page et pensez à intégrer des marges de tous les côtés de 2.5 à 3 cm.
- Entre chaque ligne du texte, laissez un double interligne de blanc et placez un quadruple interligne entre deux paragraphes.

N.B. : Cette présentation n'est valable que si la rubrique « Expérience Professionnelle » est importante. Si vous êtes débutant, commencez par le paragraphe « Formation ».

- Une erreur très répandue commise lors de la rédaction de vos CV est de stipuler en « en tête » du document « **Curriculum Vitae** » alors que tout le monde aura compris qu'il s'agit d'un CV.

Concernant la photographie, élément visuel d'identification, on dit souvent qu'elle n'est pas nécessaire et ne doit accompagner votre CV que si elle est expressément demandée dans une petite annonce.

C'est à la fois vrai et faux. Si vous avez le temps de faire une photo de qualité, souriante, vous avez peut-être intérêt à l'intégrer à votre CV même si ce n'est pas demandé dans l'annonce.

Attention, ne trichez pas en envoyant une photo de vous cinq ans plus jeune : cela serait interprété comme un piège.

La rubrique concernant l'état civil est en général placée en haut à gauche du CV. Elle comporte votre nom (en caractères gras et en lettres capitales) précédé de votre prénom le tout sur une ligne.

Votre adresse complète est toujours suivie de votre numéro de téléphone.

Vous n'êtes pas tenu votre célibat, votre divorce ou le nombre exact de vos enfants.

N'indiquez pas votre adresse e-mail que si vous consultez très régulièrement vos e-mails.

Il est toujours préférable d'indiquer la mention de l'âge plutôt que la date de naissance afin d'éviter tout calcul à votre recruteur

Attention ! Cet encadré ne doit pas rassembler toutes les fonctions que vous aspirez à occuper. Au contraire, il ne faut indiquer qu'une seule fonction, qu'un seul type de poste. Cela serait beaucoup plus explicite.

L'idée générale de cette démarche, c'est d'attirer l'attention du recruteur sur l'élément essentiel du CV et l'inciter à le lire jusqu'au bout pour se faire une idée juste de votre cursus.

L'accroche n'est pas obligatoire, mais elle est un instrument de mise en valeur non négligeable.

Sélectionnez vos expériences professionnelles :

Le paragraphe concernant la rubrique « Expérience professionnelle » - la clef de votre CV – doit être précis et viser le poste à pourvoir. En effet, c'est la description des différentes fonctions que vous avez occupées qui intéresse le plus les responsables de recrutement. Et c'est la comparaison de celles-ci au contenu du poste proposé qui démontre que vous êtes le candidat ou la candidate de la situation.

Toutefois, vos expériences professionnelles ne sont pas forcément toutes en rapport avec le poste proposé. Triez-les pour mettre en relief celle qui correspond le plus au poste convoité.

Inutile de rentrer dans le détail des dates, les années suffisent. Choisissez de mettre soit la date d'entrée en poste, soit les deux dates d'entrée et de départ du poste.

Secrétaire du Directeur Général

Mettez votre formation ou études en bonne place :

A l'intérieur de la rubrique « Formation », vous pouvez préciser deux catégories de formation, celle de la formation initiale de base, et celle de la formation continue (formation complémentaire, autres diplômes).

Cette distinction permet de mettre en avant le diplôme principal, celui qu'on a acquis en dernier, celui qui est valorisant et pertinent pour le poste

- Si vous êtes diplômé d'une grande école, cette information sera donnée au sommet de votre CV.
- C'est à l'évidence la formation la plus récente qui intéresse le plus les recruteurs. De même le meilleur diplôme est en général celui que l'on a acquis en dernier. Il est donc plus judicieux de le mettre en exergue, en début de la liste des formations, (ordre chronologique inverse ou anti-chronologique du parcours), suivies des titres obtenus, ne relatez que les diplômes les plus marquants qui rentrent directement dans le cadre de votre projet professionnel.
- Eviter les abréviations et préciser toujours la signification exacte des termes que vous utilisez.
- Ne mettez également aucun sigle qui pourrait soulever une interrogation dans l'esprit de votre lecteur.
- Selon l'importance des informations de la rubrique « Formation », placez cette dernière avant ou après la rubrique « Expérience Professionnelle ».

EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

- Si votre expérience est solide, et que votre formation est légère, placer la rubrique « Expérience Professionnelle » avant, celle qui intéresse le plus votre recruteur.

Signalez vos stages les plus significatifs.

Les CV des jeunes diplômés ont tendances à se ressembler. Ce sont les stages qui font la différence. Le CV des débutants n'est pas facile à concevoir ; face au manque d'expérience, voire au vide de cette rubrique, les intéressés peuvent avoir la tentation de faire du remplissage ce serait une erreur.

Les jobs d'étudiants, les emplois temporaires : ils montrent une autonomie financière, un sens des réalités, une capacité d'insertion dans une équipe.

- Sélectionnez les plus intéressants par exemple, une expérience d'animateur dans un centre de vacances intéressera davantage le recruteur qu'une activité de distribution de prospectus.

Valorisez vos connaissances linguistiques.

- La pratique des langues étrangères, est un élément décisif dans bon nombre de recrutements. C'est un critère fondamental d'embauche pour certains postes, notamment pour les postes d'exportation, les entreprises multinationales et les sociétés à vocation commerciale.

- Sinon l'indiquer entre la formation et l'expérience professionnelle.

- Si à l'inverse, vous n'êtes pas doué pour les langues, c'est-à-dire que votre maîtrise des langues est moyenne, voire approximative, placer cette information (rubrique : langue) en fin de CV, juste avant les activités extra-professionnelles.

- En outre, mieux vaut ne pas mentir dans l'évaluation de vos connaissances. Si votre Anglais, annoncé comme « courant » dans le CV, se réduit à de vagues notions très assimilées, ou que l'on se débrouille correctement dans cette langue, rien ne vous empêche d'indiquer plutôt « maîtrise convenable de l'Anglais ».

Définition :

- Courant : maîtrise excellente de la langue.

- Moyen : qui a de vagues notions d'une langue lui permettant simplement un échange.

- A éviter, donc : « en cours de perfectionnement, à perfectionner, connaissances à rafraîchir ».

- Remplacez le banal « Lu, Parlé, Ecrit » par des termes plus précis : moyen, courant ou même « pratique de l'Anglais commerciale », « Maîtrise de l'Anglais Technique », etc....

- Les diplômes certifiant d'une maîtrise d'une langue étrangère obtenus sont inscrits dans la rubrique « Formation ».

Indiquez vos compétences spécifiques.

- Certains secteurs ou domaines (informatique, ...) exigent la maîtrise de techniques particulières. Il est parfois nécessaire de le signaler dans une rubrique spécifique.

- Les analystes – programmeurs, par exemple – seront bien inspirés d’ajouter dans leur CV, une rubrique intitulée « Langages Maîtrisés ».

- Aujourd’hui, toutes les entreprises demandent la maîtrise de l’outil informatique (Traitement de texte, Tableur, etc.) ainsi que la maîtrise de l’utilisation de l’internet et / ou intranet qui sont non seulement un atout mais une exigence.

Ne négligez pas la rubrique « Activités Extra-professionnelles ».

- La rubrique « Activités Extra-professionnelles » connue sous le nom « Divers », « Sports et Loisirs » ou « Centres d’intérêt » n’est jamais obligatoire dans un CV.

- Cette rubrique se compose de trois éléments, à savoir, le sport, les loisirs et les activités associatives.

EXERCICE : Corrigez le CV suivant

Samir BOUDALI

Cité Eddakhla, Rue Mourabidine

Casablanca

Tél : AA.BB.CC

CV

Photo

COMPTABLE

Chercheur en finance et gestion de l'entreprise

FORMATION

2003 : ingénieur en comptabilité.

1999 : Licence en Sciences Economiques, Université Hassan II, Casablanca,
Option : Gestion de l'Entreprise.

1998 : DEUG en Sciences Economiques, Université Hassan II, Casablanca.

1996 : Baccalauréat en Sciences Expérimentales.

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

2003-2005 : Directeur commercial

2006-2007 : Gérant

2007-2009 : Chef de projets

2009-2010 : Directeur d'agence bancaire

2010-2012 : chargé de relations interbancaires

2012-2013 : chargé de portefeuilles dans la bourse.

DOMAINES COMPETENCES

- Comptabilité générale et analytiques.
- Fiscalité : IS, TVA, IGR.
- Gestion Financière de l'Entreprise.
- Droit des Affaires.
- Gestion de Stock.
- Commercial.

STAGES

Août 2003 : CABINET D'EXPERTISE

à Avril 2004 mission : comptabilité et Fiscalité.

Février : SOCIETE X

à juin 2005 mission : Paie du Personnel.
Recouvrement de Créances.
Facturation.

ACTIVITES EXTRA-PROFESSIONNELLES

Le sport : karaté

Autres : théâtre, pêche, course, Pascal, office.

LANGUES

Arabe : Langue Maternelle.

Français : Courant.

Anglais : Courant.

LA LETTRE DE MOTIVATION

Rédiger une lettre de motivation

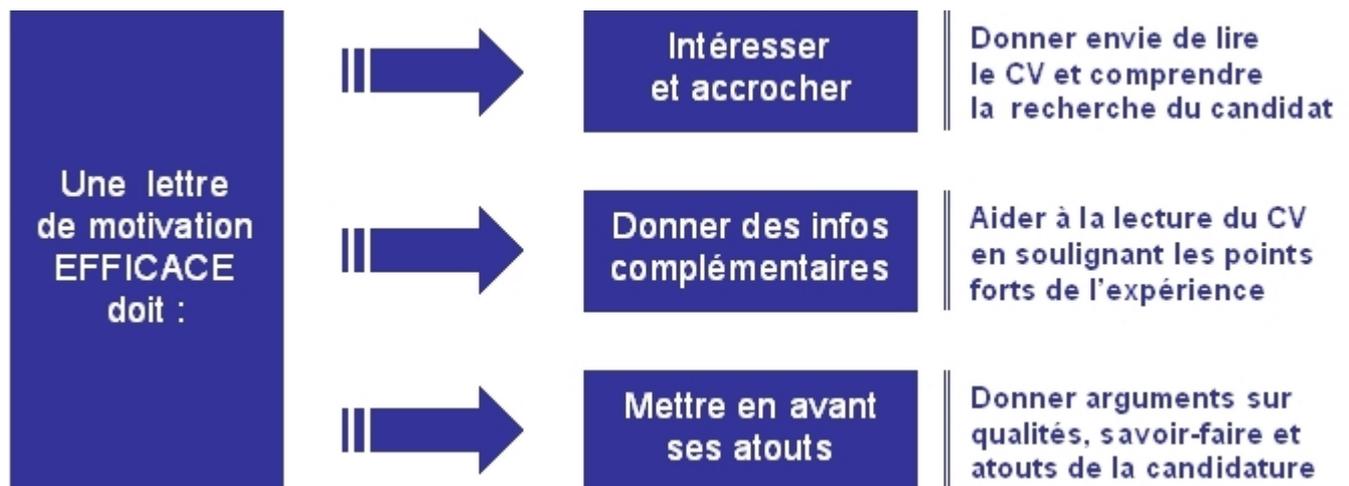
Vous cherchez un emploi, un stage, une poursuite d'études... et vous devez pour cela rédiger une lettre de motivation pour y candidater ? La lettre de motivation est un élément obligatoire pour toute candidature, elle accompagne votre CV et explique votre demande d'emploi.

Une lettre de motivation a pour principal objectif d'inciter le recruteur à rencontrer le candidat ou à examiner son dossier de plus près. En y exposant ses points forts, elle est un moyen de répondre aux attentes du recruteur et de le convaincre.

Ecrire une lettre de motivation est une étape importante dans la démarche de candidature. C'est vous qui vous exprimez et vous serez jugé aussi bien sur le fond que sur la forme !

N'oubliez pas que lorsque vous postulez à une offre d'emploi, des dizaines d'autres personnes le font aussi ! Ne vous contentez pas d'un vulgaire *copier-coller* des exemples trouvés sur internet. Les recruteurs attendent de leurs futurs collaborateurs qu'ils se démarquent !

Caractéristiques d'une lettre de motivation :



Les règles générales :

- Une page, pas plus :

Il est d'usage, que la lettre de motivation soit manuscrite, elle ne doit jamais excéder la longueur d'une page, l'inverse serait signe d'un manque d'esprit de synthèse et ne motiverait pas le recruteur à la lire.

- Aucune faute d'orthographe :

L'orthographe est d'une importance capitale : Sachez qu'à la première faute, 90 % des recruteurs arrêtent de lire votre lettre. Il est primordial de faire relire votre lettre pour valider qu'il n'y ait aucune faute.

- Transparence :

Tachez de vous vendre, mais ne soyez pas hypocrite, cela ne servirait à rien et pourrait vous mettre dans l'embarras lors de l'entretien ou même après.

- Clarté :

Allez droit au but dans votre lettre, inutile de paraphraser pour faire une lettre un peu plus longue. Donnez

des arguments de poids, et cohérents avec votre profil, votre objectif et l'offre à laquelle vous répondez.

- Pertinence et personnalisation.

Montrez que vous connaissez l'entreprise, le domaine d'action, cela montrera que vous vous êtes renseignés, et que vous n'écrivez pas la même lettre à chacune des offres d'emplois auxquelles vous répondez.

Faites preuve d'originalité dans votre lettre de motivation afin de vous détacher de la masse, l'impact de votre lettre sera plus important (mais sans dépasser les limites !).

- Motiver et accrocher le lecteur :

Votre lettre doit être positive et doit motiver le recruteur à vous rencontrer.

- Politesse

Soyez courtois et poli : terminez toujours votre lettre de motivation en précisant que vous restez à disposition du lecteur pour plus d'informations et en concluant par la formule de politesse standard : "Je reste à votre entière disposition pour plus d'informations et vous prie d'agréer, Madame Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées"

- On sollicite des informations complémentaires et non supplémentaires.
- On ne dit pas : « Veuillez accepter, Madame, mes respectueux hommages. »
- Vérifiez si vous vous adressez à une dame ou un monsieur, et adaptez votre lettre en fonction.

On sera bien sûr particulièrement vigilant sur la présentation de votre lettre : relisez vous bien, soignez votre écriture, car il est dangereux de forcer son lecteur à un effort de déchiffrage, chassez les fautes ! Veillez à écrire selon des lignes droites et parallèles au bord de la feuille. Choisissez une couleur d'encre classique, bleu ou noir.

Il est fréquent qu'un employeur utilise les services d'un graphologue. Quelque soit la confiance qu'on accorde à cette façon de juger une candidature, il n'est pas possible de l'éviter. Même sans le recours à un graphologue, l'écriture impressionne tout lecteur. Soyez donc vigilant.

Ne tentez pas de vous créer une fausse écriture : en général, le résultat est désastreux. Vous pouvez cependant corriger vos défauts les plus criants.

Faites preuve de bon sens : une écriture minuscule, illisible, trop appliquée, trop grosse, non régulière, trop enfantine, aux lignes non parallèles ne vous sera jamais favorable. L'absence d'accents ou de points sur les i, l'oubli de majuscules ne sont pas acceptables, car ce sont d'abord des fautes d'orthographe.

La lettre de motivation doit susciter l'intérêt du recruteur en répondant à trois questions :

- **Première partie de la lettre de motivation : Quel est l'objet de votre candidature ?** Dès les premières lignes de votre lettre de motivation vous devez indiquer l'objet de votre candidature dans des termes très précis et si possible en montrant que vous connaissez l'entreprise ou l'institut visé. *"...je suis à la recherche un stage/emploi dans le secteur de la bio informatique... dans une entreprise leader sur son marché comme XX technology "* S'il s'agit d'une recherche de stage mentionnez vos disponibilités (temps plein, alternance, dates de disponibilités, durée).
- **Deuxième partie de la lettre de motivation : Qui êtes vous ?** Attention à ne pas répéter votre CV dans votre lettre de motivation. Vous devez ici justifier votre demande en l'inscrivant dans votre

cursus : "après une Licence en économie... deux stages de vendeur... je souhaite obtenir un poste de vendeur confirmé..." Votre lettre de motivation peut compléter votre CV en détaillant une expérience particulièrement intéressante que vous n'avez pas pu développer dans votre CV : mission, responsabilité, résultats... choisissez de développer cette expérience si elle est en relation directe avec le poste de l'annonce. "lors de mon stage chez XYZ j'ai pu démontrer mes compétences de gestion de projet en réalisant..." Cette partie crédibilise aux yeux du recruteur votre demande en l'inscrivant dans une logique de cursus et renforce la valeur de votre expérience présentée dans votre CV.

- **Troisième partie de la lettre de motivation : Pourquoi voulez-vous ce stage/emploi/formation ?**
Expliquez ici dans votre lettre de motivation pourquoi l'entreprise ou l'institut vous attire, en quoi la mission/formation vous semble intéressante et en quoi vous motive-t-elle. Aussi la lettre de motivation doit permettre à votre lecteur de voir si vous savez ce qui vous attend (si vous avez bien compris les enjeux du poste convoité) : vous pouvez intégrer ici les éléments de l'offre de stage/emploi en spécifiant ce qui vous motive dans ces missions et quels

Le processus de recrutement

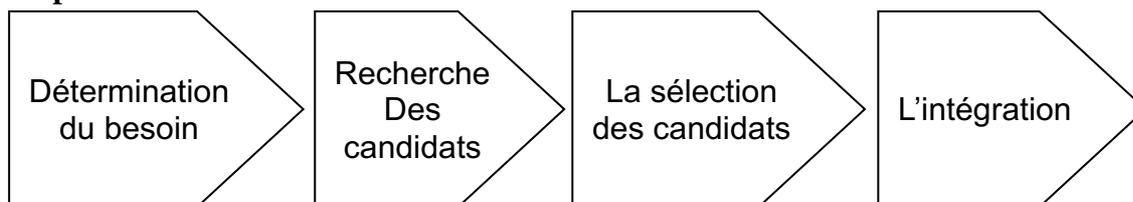
Le recrutement

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un personnel correspondant aux besoins d'une entreprise dans un poste donné.

Les moyens de recrutement

Les annonces ;
Les salons ;
Les stages ;
Les candidatures spontanées ;
Le E-recrutement...

Le processus de recrutement



Outils nécessaires au recrutement

Chaque organisation peut faire une synthèse des renseignements qui facilitera la sélection de ces futurs employés.

- Curriculum vitæ ;
- Entretien directe ;
- Entretien à distance (Téléphone, Skype...)...



COMMUNIQUER AU MILIEU PROFESSIONNEL

LA PRISE DE PAROLE EN PUBLIC

- Quand prendre la parole en public ?
- Les neuf fondamentaux de la prise de parole en public ;
- L'art de la communication chez Aristote : Ethos, Logos, Pathos ;
- Comment gérer et contrôler son stress devant un public ?
- A contrôler : visage, gestuelle
- Agencer le verbal, le non verbal et la para-verbal ;
- Convaincre lors d'une prise de parole en public ;
- L'importance de la préparation : matérielle, intellectuelle et psychologique ;

LES TECHNIQUE DE CONVAINCRE

- Introduction aux techniques de convaincre ;
- Pourquoi convaincre ;
- Convaincre ou persuader à travers quelles techniques ;
- Les méthodes de convaincre ;
 - o La méthode POMONE :
 - P : Préparé
 - O : Ouvrir la relation
 - M : Mener l'entretien
 - O : Organiser l'argumentation
 - N : négociier
 - E : Evaluer la rencontre
 - o La méthode SIMAC
 - S : Situation
 - I : Idée
 - M : Mécanisme
 - A : Avantages
 - C : Conclusion
 - o La méthode des 4C
 - C : Contact
 - C : Connaître
 - C : Convaincre
 - C : Conclure
- Applications à des situations de marketing
- Conclusion

LA GESTION DE TEMPS

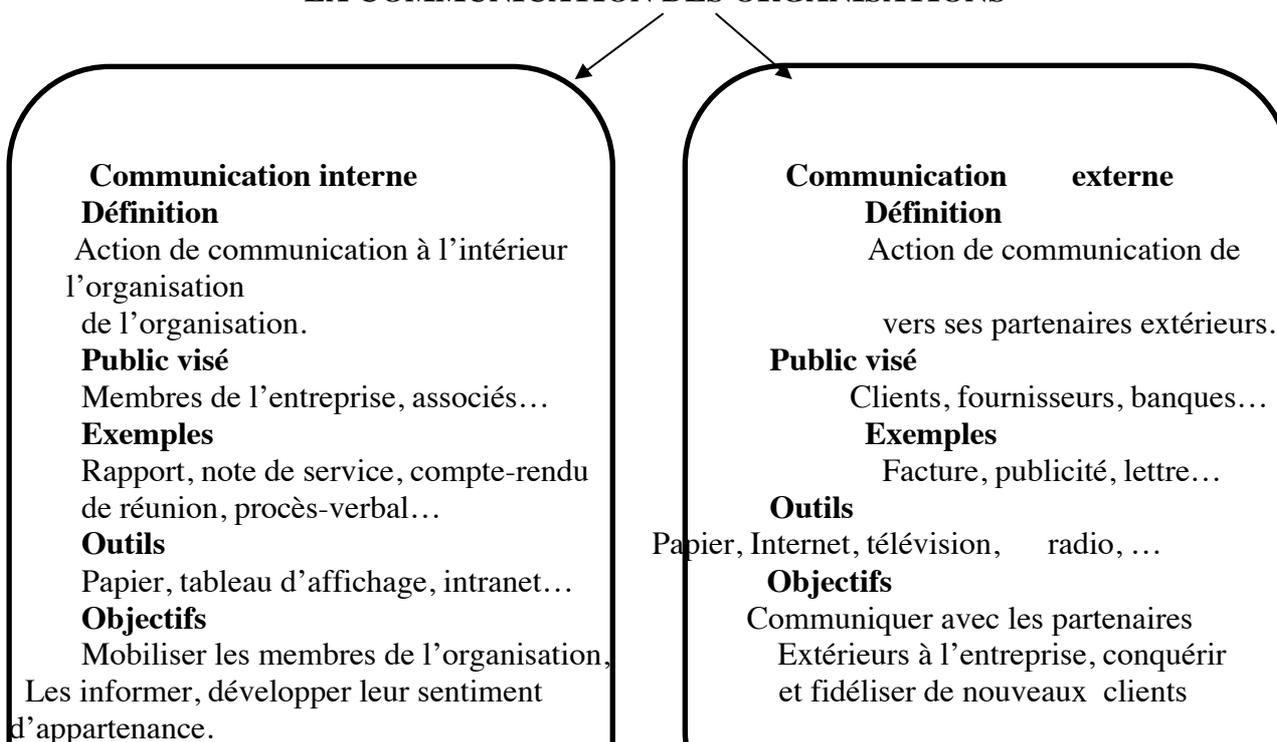
- Introduction à la gestion du temps
- Décomposition du temps
- Gestion de son temps
- Paradigme de la gestion de temps
- Priorité dans l'organisation
- Grille d'EISENHOWER
- La Matrice de Priorité.
 - Problèmes : urgent + important
 - Préparation : non urgent + important
 - Déviations : urgent + non important
 - Distractions : non urgent + non important
- Méthode NERAC
 - **N**- Noter, lister toutes les activités.
 - **E**- Évaluer le temps nécessaire.
 - **R**- Réserver une marge de sécurité dans la réalisation.
 - **A**- Attribuer les priorités.
 - **C**- Contrôler a posteriori et rectifier si nécessaire.
- Application
- Conclusion

LES COMPOSANTS DE LA COMMUNICATION GLOBALE DE L'ORGANISATION

COMMUNICATION EXTERNE / COMMUNICATION INTERNE

En fonction de la cible, une communication peut être interne ou externe. Si le public visé fait partie de **l'environnement de l'organisation** (fournisseurs, clients, État, institutions financières ou non financières, et autres partenaires), il s'agira d'une **communication externe**. Si le public visé est un **membre de l'entreprise ou un associé**, il s'agira alors d'une **communication interne**.

LA COMMUNICATION DES ORGANISATIONS



Communication externe :

Elle se réalise quand l'émetteur et le récepteur n'appartiennent pas à la même organisation. Elle peut être écrite ou orale, verbale ou non verbale. Ceux qui n'appartiennent pas à l'organisation sont les fournisseurs, banques, assurances, clients, l'état.

*Les différentes communications externes: il existe deux grandes communications :

- la communication institutionnelle axée sur des relations publiques: elle consiste à promouvoir l'image de l'entreprise, l'appuyer. On peut relever des exemples de sponsors avec des manifestations sportives...
- la communication marketing : c'est quand l'entreprise s'adresse aux consommateurs pour vendre le produit, et uniquement le produit.

*Le rôle de la communication externe :

- Communication institutionnelle : c'est une communication qui concerne la promotion de l'entreprise émettrice. En effet, l'entreprise communique uniquement sur son image, ses choix, ses missions mais en aucun cas sur ces produits.

- Communication commerciale : c'est une communication qui est utilisée par l'entreprise pour vendre un produit ou un service
- Communication fonctionnelle : elle se passe entre l'émetteur et son environnement extérieur en ce qui concerne son fonctionnement de tous les jours.

Communication interne :

C'est un échange d'information entre un émetteur et un récepteur qui appartiennent à la même entreprise. Les situations de communication interne sont nombreuses et essentiellement pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

***Les différentes communications internes :**

- la communication informelle : elle n'a aucun caractère officiel et se développe souvent dans les moments de poses.
- la communication formelle : elle apparaît quand il y a un caractère officiel.

*** Les 3 sens de la communication interne :**

- communication interne ascendante : elle va du bas de la hiérarchie vers le haut pour donner une information.
- communication interne descendante : elle part du haut de la hiérarchie vers le bas pour faire passer une information.
- communication interne latérale, horizontale : c'est une communication entre deux personnes de la même organisation, sur un même niveau hiérarchique.

LE MIX-COM : LA COMMUNICATION MARKETING

- Introduction à la communication externe de l'entreprise
 - La communication marketing
 - Les stratégies de communication de l'entreprise :
 - o La communication externe :
 - o La communication interne
 - Les fonctions de la communication externe :
 - La communication institutionnelle
 - La communication marketing
 - La communication fonctionnelle
 - L'environnement de l'entreprise
 - Les domaines de la communication de l'entreprise :
 - o La communication corporate
 - o La communication marketing
 - Définition de la communication marketing
 - Les fonctions de la communication marketing
 - Les objectifs de la communication marketing
 - Faire connaître
 - Faire aimer
 - Faire agir
 - La communication média et la communication hors-média
- Conclusion

○ **Techniques de négociation et d'argumentaire ;**

Savoir négocier est une compétence essentielle en affaires. En vérité, nous négocions tous les jours sans même nous en rendre compte. Mais pour plusieurs, le seul fait de penser à devoir négocier rime avec stress, confrontations et conflits, car cela signifie qu'il y a nécessairement un perdant et un gagnant.

La négociation, c'est l'art de trouver une solution qui soit gagnante pour tous, l'art d'explorer deux positions, la sienne et celle de l'autre, dans le but de trouver une entente mutuelle qui soit bénéfique pour tous.

Dans le contexte d'une négociation optimale, il ne devrait pas y avoir de perdant ou de gagnant. Ce n'est pas toujours le cas, ni l'objectif, mais l'important c'est d'y aspirer et de faire des efforts pour y arriver.

Voici 7 techniques de négociation qu'il serait nécessaire de développer.

Technique de négociation # 1 : Être préparé et comprendre l'autre partie

« Le savoir, c'est le pouvoir, et le pouvoir, c'est d'être informé »

Il est faux de penser que la négociation commence lorsque les deux parties se rencontrent pour négocier. En réalité, une grande partie se joue bien avant cette rencontre! Plus l'enjeu est grand, plus il faudra se préparer.

La première technique de négociation est de **comprendre la personnalité** de l'autre et apprendre à se mettre dans ses souliers. Pour ce, il faut se préparer: quelle est sa réalité? Quels sont ses intérêts? Quels sont ses besoins? Qu'a-t-il à gagner? Qu'a-t-il à perdre? Quelles sont ses motivations? Quels sont les enjeux?

Plus vous comprendrez l'autre et serez préparé, plus vous serez en mesure de négocier de manière optimale. Comprendre sa personnalité vous sera très bénéfique si ce travail est fait avant d'arriver en négociation!

Se préparer, c'est également de bâtir son réseau d'influence avant la négociation. Il est rare que l'intégralité d'une négociation se joue entre les personnes présentes aux négociations. Il a d'autres pouvoirs d'influence. Comprendre ces pouvoirs d'influence, les optimiser et en tirer profit avant la négociation est une carte qui sera toujours gagnante.

Technique de négociation #2 : Savoir écouter

Pour comprendre les besoins de l'autre partie, il est essentiel de savoir écouter!

Savoir écouter avant la négociation pour récolter les informations nécessaires et comprendre l'autre partie, mais également savoir écouter pendant la négociation pour bien saisir le message de l'autre, son raisonnement, son langage non-verbal et réagir efficacement.

Dans toute dynamique humaine, il y a le soi mais il y a également l'autre et sa perception de la réalité. L'écoute active et l'empathie sont d'excellents outils pour mieux comprendre l'autre. Voici quelques conseils pour développer l'écoute active en négociation :

- Se montrer disponible et laisser l'autre s'exprimer sans l'interrompre
- Poser des questions ouvertes et inciter l'autre à préciser sa pensée
- Apprivoiser les silences (Oh combien essentiel!)
- Être attentif à son propre langage non-verbal et celui de l'autre
- Reformuler les propos de l'autre avec ses propres termes
- Témoigner de l'empathie et de la bienveillance

L'écoute active vous permettra de développer votre sens de l'empathie, cet art de connaître les autres, de comprendre leurs sentiments, de percevoir leurs points de vue, d'éprouver un intérêt sincère pour leurs préoccupations et d'être ainsi capable d'entretenir des rapports harmonieux. Afin de pouvoir négocier une entente qui soit gagnante pour les deux parties, il est essentiel de comprendre les besoins de l'autre partie et pour ce, l'écoute active et l'empathie sont de mise.

Technique de négociation #3 : Contrôler ses émotions

Une négociation contrôlée par les émotions risque de ne pas permettre de satisfaire pleinement les besoins de tous.

Négocier avec quelqu'un qui perd le contrôle de ses émotions, quelqu'un d'agressif ou quelqu'un qui joue le martyr n'est jamais une technique de négociation qui portera fruit à long terme et finira par jouer contre vous.

Contrôler ses émotions, c'est aussi savoir rester calme, savoir s'affirmer tout en usant de talc et de diplomatie.

Développer l'art de l'intelligence émotionnelle est une carte gagnante en négociation.

Technique de négociation #4 : Savoir s'exprimer et s'affirmer en fonction d'un objectif

Savoir négocier, c'est aussi savoir ce que l'on veut, savoir le demander et savoir dire non à ce qu'on ne veut pas. Ça paraît simple en principe, mais plusieurs négociations échouent justement pour ça.

Une négociation avec une personne incapable de verbaliser ce qu'elle veut sera une négociation difficile mais surtout qui risque de ne pas permettre de satisfaire pleinement ses besoins. La base c'est de demander en fonction d'un objectif clair et de bien le faire.

Une demande trop agressive risque d'être tout autant nuisible que de ne pas demander. Tout est dans le dosage et pour réussir dans ce domaine: il faut bien connaître la personne devant nous (technique #1 et #2) et savoir s'adapter en conséquence.

Savoir s'exprimer et s'affirmer, c'est aussi savoir **prendre de bonnes décisions** pendant la négociation et ce, en fonction de l'objectif à atteindre.

Technique de négociation #5 : Être animé d'un désir de collaboration

Une négociation n'est pas nécessairement **deux positions qui s'opposent**. Les meilleurs négociateurs doivent être animés d'un désir de travailler en équipe et dans un esprit de collaboration.

Si votre seul but en négociation est de gagner au détriment de l'autre, vous allez finir par perdre, c'est inévitable. Pour bien négocier, il est impératif de tenir compte des besoins de l'autre partie.

Technique de négociation #6 : Savoir influencer

Le pouvoir d'influence réside dans l'art de négocier et de persuader. Pour persuader, il faut avoir un bon argumentaire, s'appuyer sur une logique solide (et donc être préparé), mettre l'emphase sur les points positifs et savoir s'affirmer de manière calme et appropriée. Pour savoir négocier, il faut savoir écouter, savoir trouver une entente bénéfique pour tous, établir la confiance, avoir un langage corporel qui prône l'ouverture et savoir user de compromis.

Si vous maîtrisez l'art de la persuasion et de la négociation, vous serez en mesure d'influencer les autres ce qui vous sera utile pour arriver à vos objectifs par la négociation.

Technique de négociation #7 : Développer la confiance

Toute négociation est fondée sur un degré de confiance mutuelle puisqu'elle se base sur un échange de promesses et d'engagements.

La confiance est le "résultat" d'une relation et non son "point de départ". Elle se développe et se construit avec le temps! C'est donc un autre argument selon lequel il est essentiel de préparer une négociation en développant, au préalable, un lien de confiance. Comment? En respectant vos engagements et promesses. Si vous dites que vous allez faire quelque chose,

même minime, faites-le! Si vous ne le faites jamais, il est peu probable que vous serez crédible dans vos négociations!

Développer l'art de la négociation est une compétence essentielle dans le monde des affaires d'aujourd'hui. Pour en maîtriser l'art, il faut s'y préparer, savoir se mettre dans la peau de l'autre et l'écouter, contrôler ses émotions, savoir s'exprimer, s'affirmer et influencer tout en étant animé d'un désir de collaborer et de développer un climat de confiance. Développez ces techniques de négociation et vous passerez maître dans l'art de négocier!

L'argumentation

Une argumentation sert à prouver ou à réfuter un fait, une opinion ou un énoncé quelconque. Quel que soit son point de vue, l'auteur cherche à convaincre la personne qui l'écoute ou le lit que sa position (son opinion) est valable, même si elle est personnelle.

La qualité d'une argumentation repose en grande partie sur l'art de convaincre de son auteur. Le danger permanent est de tomber dans une tentative de manipulation d'autrui, et ce, de façon consciente, ou le plus souvent inconsciente.

Une argumentation bien structurée permet à la personne qui la lit ou l'écoute de bien saisir le point de vue de l'auteur.

Cependant, se contenter de simplement donner son opinion n'est pas suffisant. Il faut être capable de l'appuyer sur quelque chose de solide, qu'on ne peut nier. Cet élément, si important, est représenté par les arguments et constitue le cœur même de l'argumentation.

I - Les différentes manières de convaincre

On différencie deux façons de convaincre : la manipulation et l'argumentation.

La distinction s'opère en considérant :

- la liberté de l'auditoire de partager ou non une opinion ;
- la nécessaire homogénéité entre l'argument employé et l'opinion défendue dont il n'est finalement que la mise en forme.

Ainsi, l'argument non manipulateur respecte la liberté de l'auditoire et les techniques d'argumentation employées sont élucidées, explicitées par l'orateur.

Au contraire, la manipulation consiste non seulement à priver l'auditoire de sa liberté de partager une opinion - un seul choix s'impose à lui : celui de l'orateur - mais encore à dissimuler les techniques argumentatives mises en œuvre.

1-1- Convaincre

Pour convaincre, le cadre fait appel à la raison, aux facultés d'analyse et de raisonnement du destinataire pour obtenir son adhésion. Il utilise des arguments comme éléments de preuve.

Ces arguments doivent être ordonnés sous forme de plan.

Exemple :

Un collaborateur veut convaincre son supérieur que l'horaire variable est la meilleure solution pour l'entreprise. Comme argument, il pourra utiliser les résultats de l'enquête menée auprès du personnel.

1-2- Manipuler :

La manipulation s'appuie sur un détournement de l'argument. L'interlocuteur croit avoir affaire à un argument qui le laisse libre alors que, dans les faits, la manipulation le prive de sa liberté de choix.

La manipulation peut s'appuyer sur la séduction, faire appel à un sentiment de culpabilité, elle peut même être verbalement violente.

Exemple :

Un directeur à son assistante : « Je serais vraiment déçu que vous refusiez de rester plus longtemps ce soir pour terminer le dossier Leroux (culpabilisation). Vous êtes vraiment la plus compétente en la matière (flatterie). Si vous refusez cette mission, votre contrat ne sera pas renouvelé (menace) ».

Supports des arguments

Les faits et les références sont des supports des arguments de grande valeur et sont très convaincants. Par contre, les énoncés généraux et les exemples sont moins efficaces. Il est toutefois possible de les utiliser pour défendre son opinion lorsque les informations manquent au sujet des faits et des références.

En connaissant très bien les différents supports des arguments, il est possible de les utiliser adéquatement pour être au service de l'argumentation. Pour qu'une argumentation soit rigoureuse, l'opinion doit être soutenue par deux ou trois supports pour chaque argument développé.

Les faits: mentionner des dates, des événements, des situations. Ils servent à souligner un événement qui a eu lieu ou aura lieu. C'est donc une situation facilement vérifiable et mesurable.

Les références: faire référence à des études, à des enquêtes qui appuient les affirmations soumises, rappeler leurs conclusions, résumer leurs arguments, citer des pourcentages, etc. (pour des références tirées de textes publiés, il faut donner la source).

Les citations ou les énoncés généraux: rapporter les paroles d'une personne qui fait autorité, citer un proverbe, une maxime, une loi, un règlement, etc.

Les sentiments, les valeurs, la nouveauté, l'opinion générale, etc.: faire appel à l'amitié, aux liens familiaux, à l'altruisme, au droit à la vie, à la liberté d'opinion, au progrès, à la nécessité de changer, etc.

Quatre types d'arguments

L'argumentation s'écarte aussi bien de la violence persuasive que du recours à la séduction. Elle respecte la liberté de pensée de l'autre. Son but n'est pas de « convaincre à tout prix ».

Il est pour ce faire nécessaire de préparer ses arguments. Le choix peut se porter sur plusieurs types d'arguments.

Les arguments d'autorité :

Ils consistent à faire référence à une personne reconnue, experte en la matière, acceptée par l'interlocuteur et qui défend l'opinion que l'on propose ou que l'on critique.

Exemple :

L'assistant(e) à son supérieur : « Ce procédé est le meilleur, le leader du marché l'utilise ».

L'interlocuteur sera plus facilement convaincu par des arguments soutenus par des personnes reconnues, donc ressentis comme fiables.

Les arguments de communauté :

Ils consistent à s'appuyer sur des vérités communément admises, des opinions ou des valeurs partagées.

Exemple :

Ceci fait partie de notre culture d'entreprise.

Les arguments de cadrage :

Ils consistent à présenter le réel d'un certain point de vue, en amplifiant certains aspects et en minorant d'autres, de façon à faire ressortir la légitimité d'une opinion. La description n'est pas objective, on insiste sur un point particulier de manière à lui donner le plus d'importance.

Exemple :

Un fournisseur de mobilier de bureau au manager : « Ce mobilier de bureau est très design, il s'intégrera parfaitement dans les lieux ».

Le vendeur met l'accent sur l'esthétique et occulte le côté pratique, le prix...

Les arguments d'analogie :

Ils consistent à comparer ou à opposer des opinions reconnues par tous.

Exemple :

« Nous serons le leader du marché cette année, nous l'avons toujours été ».

Préparer son exposé argumentatif permet d'aborder l'exercice de manière plus sereine et d'anticiper la situation. Voici quelques points à approfondir :

définir l'objectif avec soin : quelle opinion vais-je défendre ?

bien cerner son interlocuteur : son statut, son passé, ses intérêts, sa personnalité... Quelles sont ses opinions sur le sujet abordé ?

prendre en compte les conditions matérielles : temps dont on dispose, lieu...;

choisir ses arguments et les hiérarchiser ;

structurer son exposé ;

pendant l'exposé, avoir une attitude adaptée : regarder vers l'auditoire, choisir la bonne posture, avoir le débit et le ton qui conviennent.

Procédés argumentatifs

La réfutation (lexique de l'opposition, négation, concession): rejet de la thèse adverse pour mieux défendre la sienne en faisant appel au destinataire qui est présenté comme son ou sa complice.

L'explication: précise son point de vue en prétendant répondre à la demande d'explication de son ou de sa destinataire.

La démonstration: explication d'un fait ou d'une opinion dans le but de rendre évident ou de prouver ce fait ou cette opinion.

La délibération: selon le Petit Larousse Illustré (1994), c'est une réflexion destinée à peser le pour et le contre avant de prendre une décision. Ce procédé est surtout utilisé par des gens de loi (juge, avocat ou avocate).

Outils de l'argumentation

Pour renforcer son plan:

bien situer ses débuts de texte et de paragraphe;

soigner ses enchaînements d'idées et d'arguments au cours de son développement;

souligner son bilan ou sa conclusion.

Pour soutenir ses arguments:

manifeste ses oppositions ou ses restrictions ou son accord;

insister sur ses rappels;

bien marquer le but / cause / manière

annoncer clairement ses exemples ou ses explications;

renforcer ses affirmations;

bien rythmer ses alternatives;

Pour obtenir l'adhésion

Voici quelques éléments qui peuvent être utilisés:

Faits, exemples;

énoncés généraux (lois, proverbes, maximes, etc.);

références qui font autorité;



Grille de préparation d'une rencontre de négociation

**Pour ne pas se tromper de négociation :
tenter de clarifier**

Pour vous	Pour les autres
De quoi est-il question ? – le problème est-il bien posé ? – peut-on le reformuler autrement ?	Comment voient-ils le problème ? – que mettent-ils en avant ? – comment l'expliquent-ils ?
Que risqueriez-vous de perdre si la négociation n'aboutit pas ? (enjeux) – –	Qu'ont-ils à perdre d'un <i>no-deal</i> ? – –
Quel serait pour vous un résultat acceptable (ou satisfaisant) ? – –	Qu'est-ce qui pourrait être acceptable pour eux ? – –
Sur quel élément de la discussion pourriez-vous faire preuve de flexibilité ? – –	Qu'estimez-vous être chez eux des éléments de <i>trade-off</i> ? – –
Que pouvez-vous envisager de faire pour modifier la situation ? – –	Que sont-ils susceptibles de faire pour modifier la situation ? – –

○ Principes de la Communication non violente

Selon son instigateur et créateur, Marshall Rosenberg,

« *La Communication Non Violente, c'est la combinaison d'un langage, d'une façon de penser, d'un savoir-faire en communication et de moyens d'influence qui servent mon désir de faire trois choses :*

- *me libérer du conditionnement culturel qui est en discordance avec la manière dont je veux vivre ma vie ;*
- *acquérir le pouvoir de me mettre en lien avec moi-même et autrui d'une façon qui me permette de donner naturellement à partir de mon cœur ;*
- *acquérir le pouvoir de créer des structures qui soutiennent cette façon de donner. »*

Qu'est-ce que la Communication Non Violente ?

Comme son nom l'indique, la communication non violente est une méthode de communication fondée sur des qualités telles que l'empathie, la compassion et le respect. Si elle n'est pas une thérapie à proprement parler elle permet néanmoins d'aider au développement de ses qualités afin d'obtenir des relations plus apaisées avec autrui. La CNV a pour but un mieux-être avec les autres, mais également avec soi. Son apprentissage se fait auprès de formateurs ou de coach et peut s'appliquer au quotidien, en famille comme au travail, avec des inconnus comme avec des proches.

La méthode CNV

La communication non violente (CNV) est une méthode visant à créer entre les êtres humains des relations fondées sur l'empathie, la compassion, la coopération harmonieuse et le respect de soi et des autres. Il s'agit d'un outil de communication, principalement verbal, qui peut servir à la résolution de conflits entre deux personnes ou au sein de groupes. La pratique de la communication non violente permettrait également d'être en meilleure relation avec soi-même, de mieux comprendre ses besoins profonds et de prendre en charge, de manière autonome et responsable, les divers aspects de sa propre vie.

Il ne s'agit donc pas d'une thérapie, mais elle peut avoir des retombées thérapeutiques intéressantes. La CNV comme son nom l'indique est une technique de communication : Communication Non Violente ou bienveillante dans la mesure où elle est basée sur l'objectivité, l'expression de ses sentiments / ressentis / émotions, le respect de ses besoins fondamentaux et la capacité à faire une demande à autrui dans le but d'entretenir une bonne relation.

Marshall Rosenberg a construit la communication non violente (CNV) sur 4 bases :

OSBD

O : comme Observation

Observez mais ne faites pas de jugement de valeur et ne généralisez pas.

A éviter : » Tu es tout le temps en retard/désagréable/triste ».

Préférez plutôt : « Nous avons rendez-vous à 18H. Il est 18H15. J'aurais aimé être averti de ton retard. »

« Je vois que les habits ne sont pas rangés dans l'armoire. »

S : comme Sentiment

Exprimez ce que vous ressentez, partagez vos émotions.

Par exemple : « Quand j'entends ces mots, je me sens rabaisé et triste. » « Je suis triste,... »

B : comme Besoin

Derrière chaque émotion, se cache un besoin satisfait (sentiment positif) ou insatisfait (sentiment négatif).

Les besoins sont à la base de la CNV car « les jugements portés sur autrui sont des expressions détournées de nos propres besoins inassouvis ».

Les identifier, c'est s'inscrire dans une action réparatrice.

D : comme Demande

C'est la dernière étape de CNV. Il s'agit d'exprimer une demande. N'attendons pas que les autres devinent nos besoins, exprimons-les. Ainsi nous évitons de porter des jugements hâtifs autant que faux sur ceux qui nous entourent.

la communication non violente mériterait d'être enseignée à l'école, à la maison et dans les entreprises.

En tant que parents, commençons par en inculquer les principes à nos enfants. Rien que le fait d'apprendre à exprimer ses émotions et de ne pas porter de jugements de valeur est gage d'un épanouissement certain.

Dans notre vie professionnelle, engageons-nous dans cette voie, véritable philosophie de vie pour améliorer les conditions de travail et réinstaurer du respect.

Dans notre quotidien, au sein de notre famille ou en couple, ces 4 clés assureront des relations sereines et positives.

Gestion du stress: Comment lutter contre le stress?

Le stress fait partie de la réalité quotidienne, qui donc n'est pas soumis au stress? Les individus qui ont le temps, qui paraissent non-stressés, sont rapidement qualifiés de «paresseux». Dans ce contexte, le stress est la cause de nombreux problèmes, maladies et accidents. Pour cela une bonne gestion du stress peut se révéler indispensable.



Le stress – l'origine de nos maladies

Le médecin américain Bruce Lipton de la Stanford University's School of Medicine conclut que 95% de toutes les maladies sont provoquées par le stress. Pour le Center for Disease Control and Prevention aux Etats-Unis (CDC, centre de contrôle des maladies et des préventions), le taux est de 90%.

A l'époque préhistorique, le stress constituait un facteur de survie car, en tant que chasseurs et cueilleurs, nous étions entourés d'animaux qui n'hésitaient pas, dans leur recherche de nourriture, à consommer un petit encas au goût humain. Cela impliquait soit de lutter, soit de courir – mais, pour cela, il faut de la force.

Que se passe-t-il en fait en cas de stress?

L'axe hypothalamus-hypophyse-cortex surrénal (en anglais HPA-Axis) régule de nombreux processus dans le corps et contrôle les réactions par rapport au stress. En cas de stress, des hormones sont produites, celles-ci étant responsables de donner une plus grande force (les individus dans des situations de stress très intensives peuvent développer des forces qui, sinon, seraient impossibles), la pression sanguine monte, plus de sang parvient aux extrémités de sorte que la vue et les pupilles sont concentrées, et encore bien d'autres conséquences. D'un autre côté, tout ce qui n'est pas nécessaire sera déconnecté, par exemple la digestion, mais aussi la pensée logique.

Ces hormones de stress doivent ensuite être détruites afin de ne pas porter atteinte à notre état de santé, car les hormones attaquent les artères et, sur la durée, une trop forte pression artérielle ne favorise pas la santé. Vient s'y ajouter le fait que le stress provoque une hyperacidité et que les maladies ne peuvent se développer que dans un milieu en excès d'acide.

Nos précurseurs réduisaient le stress d'une manière naturelle en ramenant – une fois que le combat débouchait sur une victoire – la proie tuée dans leur grotte, autrement dit, ils avaient une saine activité physique en plein air – ce que nous appelons de nos jours faire du sport.

En 2017, notre corps fonctionne toujours comme il y a des millénaires, simplement nos «ennemis», autrement dit les facteurs de stress, non plus dans la nature, mais plutôt au bureau, au poste de travail, dans la rue, en famille et beaucoup se stressent également pendant leurs loisirs et en vacances.

Contrôle et gestion du stress

Le panier stress-hormones indique ce qui se passe lorsque nous ne faisons rien contre le stress:

- Le stress normal, donc insignifiant, est dissipé durant le sommeil (s'il a duré un nombre suffisant d'heures – env. 7 à 8 heures)
- Le stress durable ne disparaît plus, les premiers signes tels que la nervosité, la forte pression sanguine, etc. apparaissent, le système immunitaire est réduit
- La prochaine étape se traduit par des maladies psychosomatiques, des médicaments sont prescrits, le risque de dépression et de Burnout augmente très fortement, le système immunitaire est agressé
- Lors d'une dernière étape, les maladies graves surviennent et – en l'absence d'intervention quelconque – elles peuvent déboucher sur le décès

Gestion du stress – Alors, que peut-on faire?

1. Prendre en considération

- Ayez conscience de ce qui vous stresse. Le stress est très individuel, ce qui n'est source d'aucun stress chez les uns provoque déjà un stress considérable chez les autres. Cela n'a pas non plus de valeur en tant que telle. Soyez honnête avec vous-même, le principe de «ce qui ne me tue pas me rend plus fort» n'a perdu en rien de sa force dans ce cadre.
- Ayez conscience de la manière dont vous réagissez au stress.

2. Accepter le stress

- Acceptez-le: «Maintenant, je suis stressé!»
- Ayez également conscience de ce que cela signifie pour vous d'accepter que vous êtes stressé.
- Placer une ancre «formule magique personnelle» qui vous renvoie vers votre équilibre.
- Important: accepter ne veut pas dire cautionner!

3. Décompresser et activer

Décompresser et activer sont le Yin et le Yang en gestion du stress, car, avant de pouvoir reprendre ses esprits, il faut d'abord rétablir l'équilibre corporel.

Trouver des méthodes pour les situations de stress, telles que:

- Etre présent ici et maintenant.
- Penser en petites étapes → Les succès partiels sont aussi des succès!
- Fêter les succès partiels et se donner du courage.
- Etre et rester dans l'affaire.
- Trouver un rythme personnel de travail
- Energiser – refaire le plein

4. Changer les habitudes comme technique de gestion du stress

- Fixer des objectifs (réalistes) («quiconque se fixe des objectifs déraisonnables joue à la roulette russe avec sa confiance en soi»)
- Planifier (mieux vaut un mauvais plan que pas de plan)
- Fixer des priorités
- Principe de Pareto (règle des 80/20)
- Matrice importance/urgence
- Prévoir un espace tampon

- Ne pas se contenter de faire les choses correctement, mais surtout faire les choses correctes
- Prendre des décisions («les tensions et la discorde intérieure sont plus épuisantes que du travail dur et infatigable!»)

5. Changer d'attitude

- Le stress dépend, dans une large mesure, de considérations subjectives et de l'attitude
- Une décision ne doit pas être définitive, elle peut aussi être prise pour une période déterminée
- Personne n'a d'oblation! Il faut convertir les obligations en volontés. Il faut rejeter le rôle de la victime
- Attentes réalistes (attente vient du mot attendre, les déceptions sont la fin des tromperies)
- Dites non quand vous voulez dire non!
- Se valoriser soi-même
- Apprendre de ses erreurs
- Voir les choses positivement
- Se décider en faveur du bonheur!

Mangez sainement

Mal manger stresse le corps – dans les situations de stress, nous avons tendance à ne pas consommer correctement – un véritable cercle vicieux.

Bien que cela soit connu et prouvé depuis longtemps, c'est toujours la mauvaise pyramide alimentaire qui est recommandée, celle-ci reposant principalement sur les hydrates de carbone (produits céréaliers, etc.). Cela débouche justement sur des maladies et du surpoids, car les hydrates de carbone ne rassasient que sur une courte durée. Autrement dit, mangez, si possible, peu d'hydrates de carbone (sucre – quel qu'il soit, pain, pâtes, etc.). Il faut recommander la salade, les légumes, le blanc d'oeuf, la graisse, mais rester plutôt en retrait sur les fruits (car le fructose est aussi un sucre).

Oui, vous avez lu correctement. La graisse ne rend pas gros, mais elle rassasie! Et oubliez tout ce que vous avez lu concernant la nourriture et le cholestérol, entre-temps, tout a été nié.

Buvez beaucoup d'eau plate. L'eau du robinet est disponible en quantité suffisante, mais elle doit être filtrée car, même en Suisse, on trouve beaucoup de résidus dans l'eau qui ne sont pas présents dans le corps. Il existe de nombreux filtres appropriés, idéalement couplés à un activateur d'eau qui produit de l'eau de base.

Généralement, il faut veiller à l'équilibre entre acides et bases, car la plupart des individus se nourrissent de manière trop acide.

Conseils pour une bonne gestion du stress:

- Faites régulièrement du sport, marquez vos «rendez-vous sportifs» dans votre calendrier et traitez-les comme des rendez-vous d'affaires
- Trouvez un genre de détente qui vous convienne (méditation, Mental Training, Yoga, Training autogène, etc.)
- Dormez suffisamment
- Apprenez à dire NON
- Trouvez des loisirs satisfaisants qui vous détendent
- Travaillez régulièrement à votre Work-Life Balance – vous trouverez des idées à cet effet dans cette Newsletter
- Si votre travail vous stresse en permanence, demandez-vous si vous êtes fait pour ce travail ou s'il ne vaudrait pas mieux changer
- Lancez-vous sur le chemin en direction de votre vision – ne reportez pas les objectifs importants

La gestion de conflits dans l'entreprise

Définition et Sources du conflit

A) Définition du conflit

Le conflit est difficile à définir parce qu'il revêt de nombreuses formes et survient dans des cadres différents.

IL semble que ce dernier soit par essence un désaccord, une contradiction, ou une opposition entre deux personnes ou plus des entités.

On pense souvent que le conflit entre des personnes est une mauvaise relation, or Dominique Picard et Edmond Marc développent l'idée que les conflits ne sont pas des erreurs de la communication mais plus simplement qu'il est aussi normal et banal de se disputer que de bien s'entendre : les problèmes relationnels sont inhérents à la nature et à la dynamique d'une relation parce que vivre ensemble et communiquer, c'est compliqué et difficile.

Cependant, le conflit est parfois vécu dans la souffrance et, contrairement à la bonne entente, il empêche la relation de progresser et d'être productive et les partenaires de s'épanouir.

C'est pourquoi il est souvent nécessaire de le réguler et de le résoudre.

Mais pour cela, il est plus important de permettre aux partenaires de comprendre ce qui se passe entre eux et de conduire leur relation (au lieu de se laisser conduire par elle) que de les amener (par la contrainte ou la persuasion) vers une bonne entente qui ne tiendrait pas compte de la réalité de leurs divergences.

B) Sources du conflit

1°) Sources liées à des ressources limitées

Les conflits font inévitablement parti des relations humaines. Lorsque l'engagement envers la mission et les longues heures de travail vont de pair avec de maigres ressources (espace, équipement, formation, ressources humaines et financières etc.), les milieux de travail peuvent donner lieu à des conflits interpersonnels.

2°) Sources liées au fonctionnement de l'organisation

a) Dysfonctionnement concernant la prévision

b) Absence de diagnostic portant sur les réalisations de l'organisation - Absence d'objectifs clairs, pertinents et acceptés

- Absence d'indicateurs de mesures des performances individuelles et collectives

Dysfonctionnement concernant la fonction organisation

- Mauvaise définition des tâches - Mauvaise répartition des tâches
- Interdépendances des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre)
- Méthodes et procédures de travail lourdes

c) Dysfonctionnement concernant la fonction de coordination

- Absence de valorisation des efforts et des résultats obtenus - Absence d'information concertée
- Absence de participation aux décisions
- Absence de relation efficace avec la hiérarchie

d) Dysfonctionnement concernant la fonction contrôle

- Absence de suivi des résultats de l'unité
- Absence de suivi des performances individuelles

e) Dysfonctionnement dû à des incompatibilités d'objectifs

- Les membres d'une organisation poursuivent souvent différents objectifs ce qui crée des possibilités de conflit (exemple : le

personnel de vente pourrait penser faire face à la compétition par des livraisons rapides de marchandises alors que le service de production pourrait trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réductions des coûts).

f) Dysfonctionnement dû à un manque de communication

- Bureaux fermés, utilisation limitée des moyens de communication (réunion...)

3°) Sources psychologiques

Les conflits peuvent trouver leur source dans la personnalité des individus.

Ces causes psychologiques ont des origines diverses et trouvent bien souvent leur source à l'extérieur de l'organisation.

Elles se matérialisent sous diverses formes : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour commun la durée assez longue de leurs effets.

II. Types de conflit

A) Les conflits interpersonnels et intrapersonnels

1°) Les conflits interpersonnels

IL implique deux ou plusieurs individus qui se perçoivent eux-mêmes opposés entre eux au sujet de leurs préférences respectives en matière d'objectifs et/ou d'attitudes, de valeurs, de comportements. Ainsi nous pouvons en distinguer 6 catégories de conflits interpersonnels :

- Conflits d'intérêts : On parle de conflit d'intérêt quand l'enjeu se voit limiter à un objet, un avantage etc.
- Conflits de pouvoir : Ce type de conflit apparaît entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiétement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ pour éviter ce type de conflit.
- Conflits de concurrence : Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa qualification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drogue où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.
- Conflits culturels : Il relève des différences de valeurs ou de croyances des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.
- Conflits d'objectifs : C'est une situation dans laquelle les buts et les issues préférées par les parties semblent être incompatibles
- Le malentendu : C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

2°) Les conflits intrapersonnels

Les conflits intrapersonnels surviennent chez un individu et concerne une forme quelconque de conflit d'objectif ou de conflit cognitif.

Le conflit d'objectifs apparaît quand le comportement d'une personne aboutit à des résultats qui s'excluent mutuellement ou qui comportent des éléments incompatibles (des résultats à la fois positifs et négatifs). Un jeune diplômé, issu de l'ESP, peut avoir à décider s'il prendra un emploi dans le secteur privé ou dans le secteur public. En outre, certains emplois du secteur privé sont mieux rémunérés mais offrent moins de sécurité (éléments incompatibles) que certains emplois du secteur public. Le conflit intrapersonnel d'objectifs impliquent donc une action réciproque des résultats positifs, des résultats négatifs, ou des uns et des à la fois. Nous pouvons en distinguer trois types :

(conflit entre une acceptation et une autre, conflit entre une chose à éviter et une autre et le conflit entre une acceptation et une chose à éviter).

B) Les conflits intergroupes et intragroupes

1°) Les conflits intergroupes

Les conflits intergroupes comprennent des désaccords et des heurts qui surviennent entre deux ou plusieurs groupes. Le type de conflit intergroupe le plus connu du public, en ce qui concerne les organisations, est celui qui se produit souvent dans les relations entre les syndicats et la direction.

Les conflits de ce genre sont extrêmement intenses, interminables et coûteux pour tous les intéressés. Dans des conditions de concurrence acharnée et de conflit, les groupes adoptent des attitudes et entretiennent entre eux des relations souvent caractérisées par la méfiance, la rigidité, des comportements oppressifs, l'autre étant perçu comme un ennemi, soucieux de ses seuls intérêts.

2°) Les conflits intragroupes

Un groupe est plus grand que la somme des individus qui le composent, et différent de cette somme. De même, le conflit intragroupe implique davantage qu'une somme de conflits intrapersonnels et interpersonnels.

Le conflit intragroupe désigne les heurts qui se produisent entre tous les membres d'un groupe, ou certains d'entre eux, et il affecte souvent le fonctionnement du groupe et les résultats obtenus par celui-ci. La nature de la tâche assignée ainsi que les processus relationnels et émotionnels qui se déroulent au sein du groupe déterminent les causes du conflit intragroupe ou la manière dont celui-ci se résout.

III. Modes de résolution des conflits

Etant donné que les conflits durables peuvent entraîner des perturbations au sein de l'organisation, les gestionnaires vont réagir en adoptant diverses méthodes à savoir : la négociation, la médiation et l'arbitrage.

1°) Négociation

Elle est un processus par lequel deux parties ou plus tentent d'atténuer ou d'éliminer un conflit entre elles.

On peut distinguer deux types de négociation à savoir : la négociation conflictuelle (gagnant/perdant) et la négociation coopérative (gagnant/gagnant).

Le but est de parvenir à un compromis par la communication, la persuasion et des concessions mutuelles. Les participants doivent être prêts à renoncer à une partie de leur pouvoir pour déboucher sur une solution acceptable.

2°) Médiation

La médiation est aussi un processus par lequel les parties en conflit font appel à un tiers pour essayer de résoudre leur problème.

Elle n'est possible que si les deux parties font preuve de bonne volonté pour trouver une solution et acceptent toutes les deux le médiateur.

Son rôle est de leur faire prendre conscience de leurs intérêts communs. Les parties en conflit gardent le contrôle du processus de prise de décision.

3°) L'Arbitrage

L'arbitrage est réalisé par une autorité extérieure, qui va décider de la manière dont le conflit doit être résolu.

Il se fonde habituellement sur l'examen des faits et des droits des parties en présence. C'est un processus formel.

Les parties en conflit renoncent à tout contrôle sur le processus de prise de décision

IV. Enjeux des conflits

Les conflits opérés en milieu organisationnel, peuvent parfois aboutir à des enjeux positifs et négatifs.

1°) Les enjeux positifs ou constructifs

Un conflit est dit constructif quand il :

- Entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits, crée un climat coopératif lorsqu'il place les buts du groupe avant les objectifs personnels, améliore le niveau des évaluations et génère des idées créatives.
- Crée un environnement de travail productif et en toute sécurité par la résolution des conflits de façon juste et pacifique.
- Restaure un climat d'harmonie et motive la productivité des employés
- Donne naissance à de nouvelles manières de faire et ainsi favorise l'innovation dans l'organisation.
- Conduit à l'amélioration ou changement de certaines conditions de travail donc on peut dire qu'il est une étape nécessaire du changement.
- Ils ont un potentiel dynamisant et constructeur pour l'organisation quand elles sont bien résolues.
- Ils sont nécessaires à notre vitalité car leur enjeu capital est toujours la satisfaction de nos principaux besoins.

2°) Les enjeux négatifs ou destructifs

Un conflit est dit destructif dans la mesure où :

- Laisse en suspens, il peut créer un environnement de travail hostile, conduire à la frustration, nuire à la production, créer l'unité pauvre, des comportements inappropriés et provoquer plus de conflits à l'avenir.

Autrement dit, Le conflit n'est pas le problème, le problème surgit quand il y'a une mauvaise gestion du conflit.

- Au niveau organisationnel, la gestion des conflits (grèves, processus d'arbitrage et frais légaux) peut mobiliser d'énormes ressources qui auraient pu être plus avantageusement investies pour accroître la productivité tout en bonifiant les conditions les de travail des salariés.

- Il peut aussi entraîner une baisse de moral.

Conclusion

Le conflit est inévitable dans la vie d'une organisation, mais il ne faut pas qu'il ait des conséquences dévastatrices pour celle-ci. Selon les types de conflits, les solutions efficaces sont différentes.

Pour bien des gens, les conflits sont une réalité désagréable et pénible qu'il vaut mieux éviter, ignorer ou fuir. Cette attitude est la plus néfaste parce qu'elle laisse la situation se détériorer au point où de véritables solutions sont pratiquement impossibles. C'est le cas dans certains conflits interpersonnels d'intérêts.

La conclusion la plus importante de cette section sur les conflits est la suivante: plus on intervient tôt sur la situation, plus il est facile d'adopter des solutions économiques. En intervenant dès le départ, on peut prévenir complètement la naissance du conflit. Un peu plus tard, on peut encadrer le conflit pour lui faire prendre des formes constructives. Mais si on attend que la situation se détériore et que le désir de vengeance devienne la motivation principale, alors il faut s'attendre à des conséquences graves pour les personnes directement concernées et pour celles de leur environnement personnel et professionnel. Dans ce cas, les solutions sont toujours très coûteuses.