

# Cours de Management



# Cours de Management

- Le rôle du manager
- La performance d'une équipe et sa montée en compétences
- Les tableaux de bord
- Agir sur la motivation
- le pilotage des réunions
- la délégation
- Les entretiens



## A comme Animation d'équipe

Une équipe  
Clarifier ses rôles de manager  
et identifier sa valeur ajoutée.  
Améliorer les performances  
de l'équipe

## B comme tableau de Bord

## Concevoir et améliorer son tableau de bord

## F comme Formation des équipes

## Développer l'autonomie

### Agir sur la motivation

## C comme Conduite de réunions

## Préparer et animer une réunion

## D comme Délégation

Mettre en place des  
délégations efficaces

Mener un entretien  
de délégation

## E comme Entretien

## Préparer et mener différents types d'entretiens



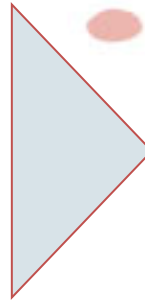
# La définition d'un manager

- En sous groupe
- Donnez le profil d'un manager idéal 10 mn
- Rédiger la définition d'un manager 5mn

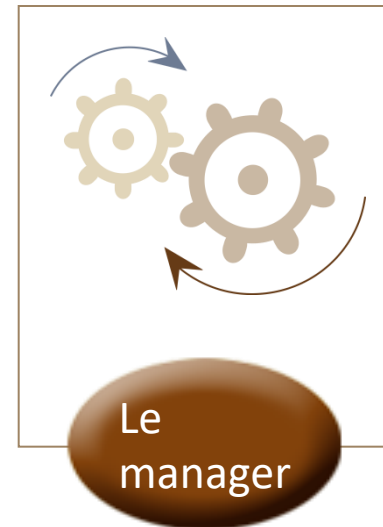




**Contenu technique**  
Quoi et comment  
faire ?



**Mobilisation  
formation  
aptitudes  
lâcher prise**



**Processus relation**  
Quoi et comment  
faire faire ?



Passer d'une logique du faire à une logique du faire faire

## Ce qui change :

L'appartenance à deux groupes

Les relations avec l'entourage

Un niveau de solitude accru

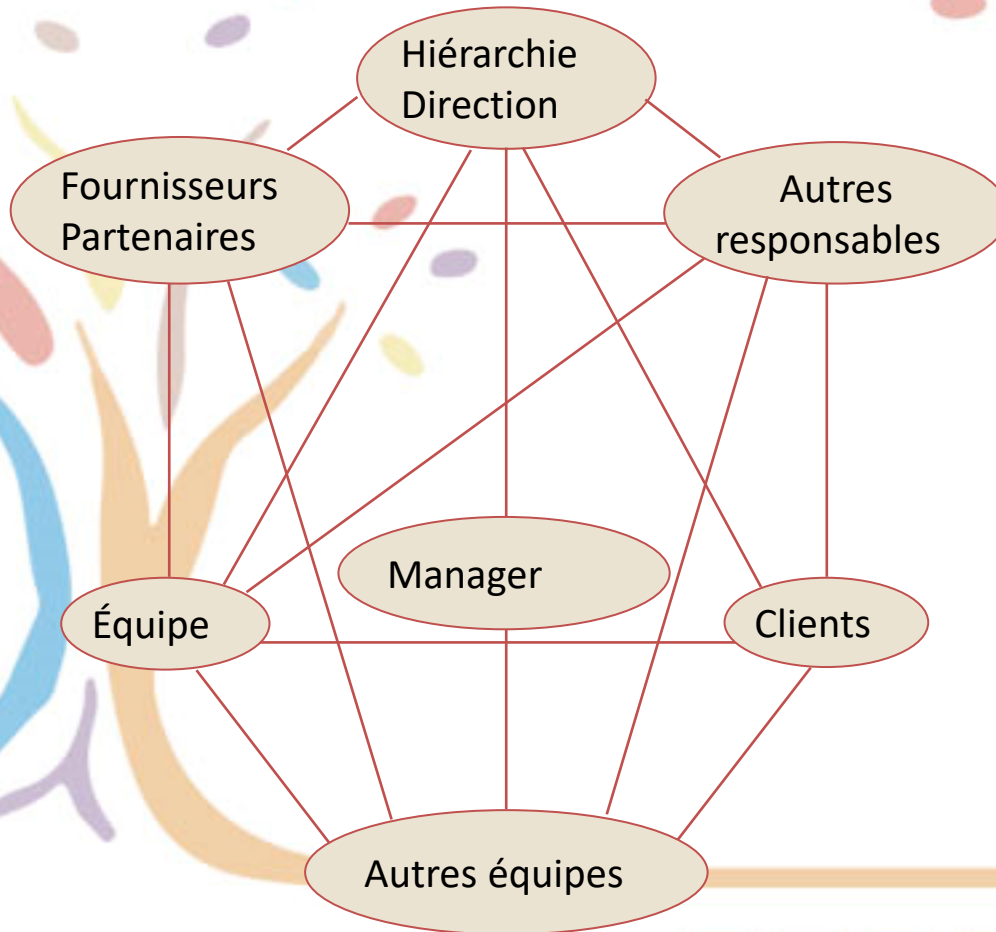
Un changement de niveau de responsabilités

De la gestion du contenu à la gestion des processus

Un nouveau système de reconnaissance



# Un rôle complexe



Les situations sont multidimensionnelles.

Les problèmes appellent plusieurs solutions adaptées.

L'entreprise est un système ouvert sur son environnement

Les comportements doivent être resitués dans le système.

Les collaborateurs sont des acteurs dans l'organisation.

L'entreprise est une organisation humaine ayant une culture spécifique.



# Manager consiste à...

Obtenir des résultats grâce à des personnes et des ressources à court, moyen et long terme en tenant compte des aspects économiques, sociaux et humains.

Pour y parvenir, il faut :

- Animer les équipes,
- Gérer les ressources,
- Donner du sens.

Le manager est évalué par rapport :

- Aux résultats de son équipe,
- À la manière dont les résultats sont obtenus.



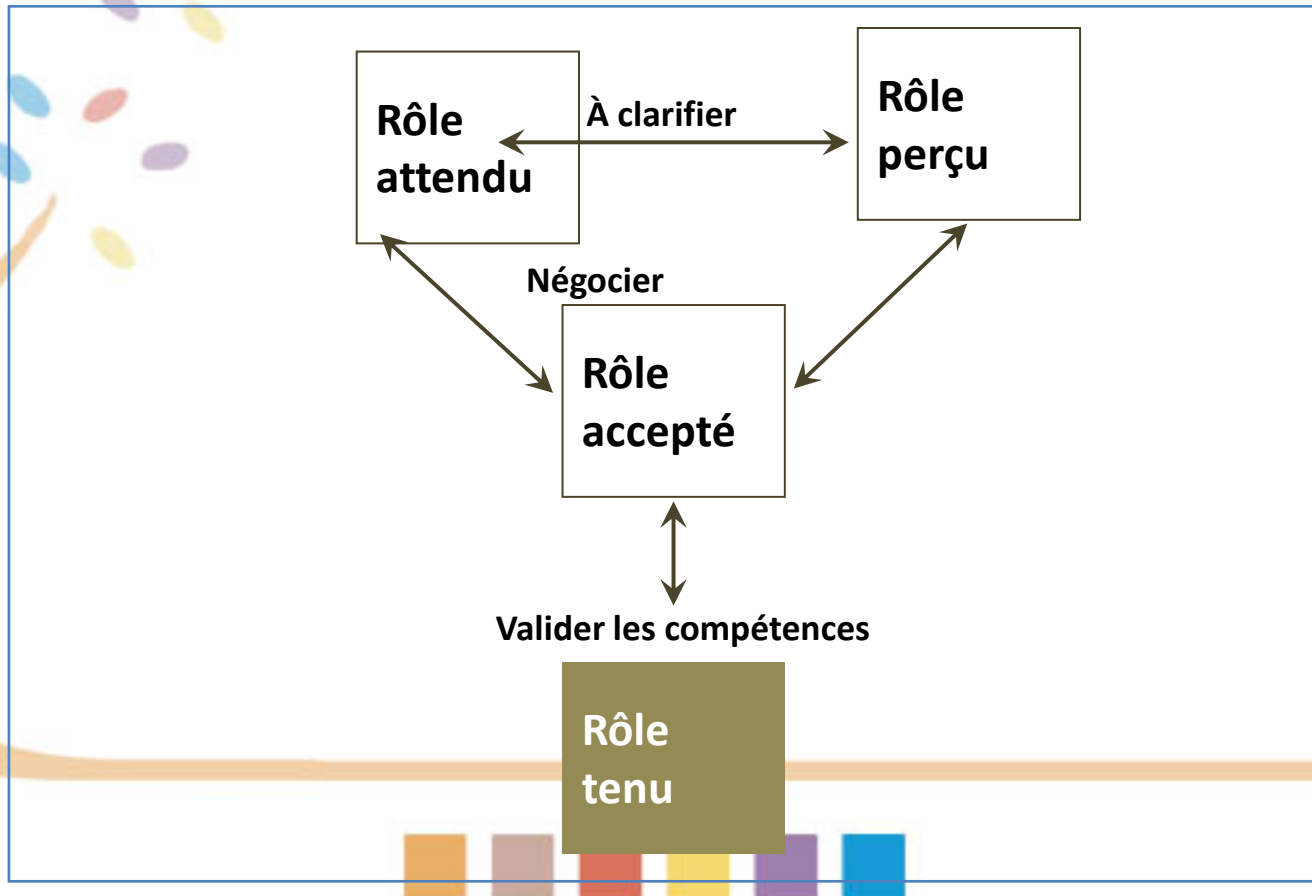


# Ma définition du manager

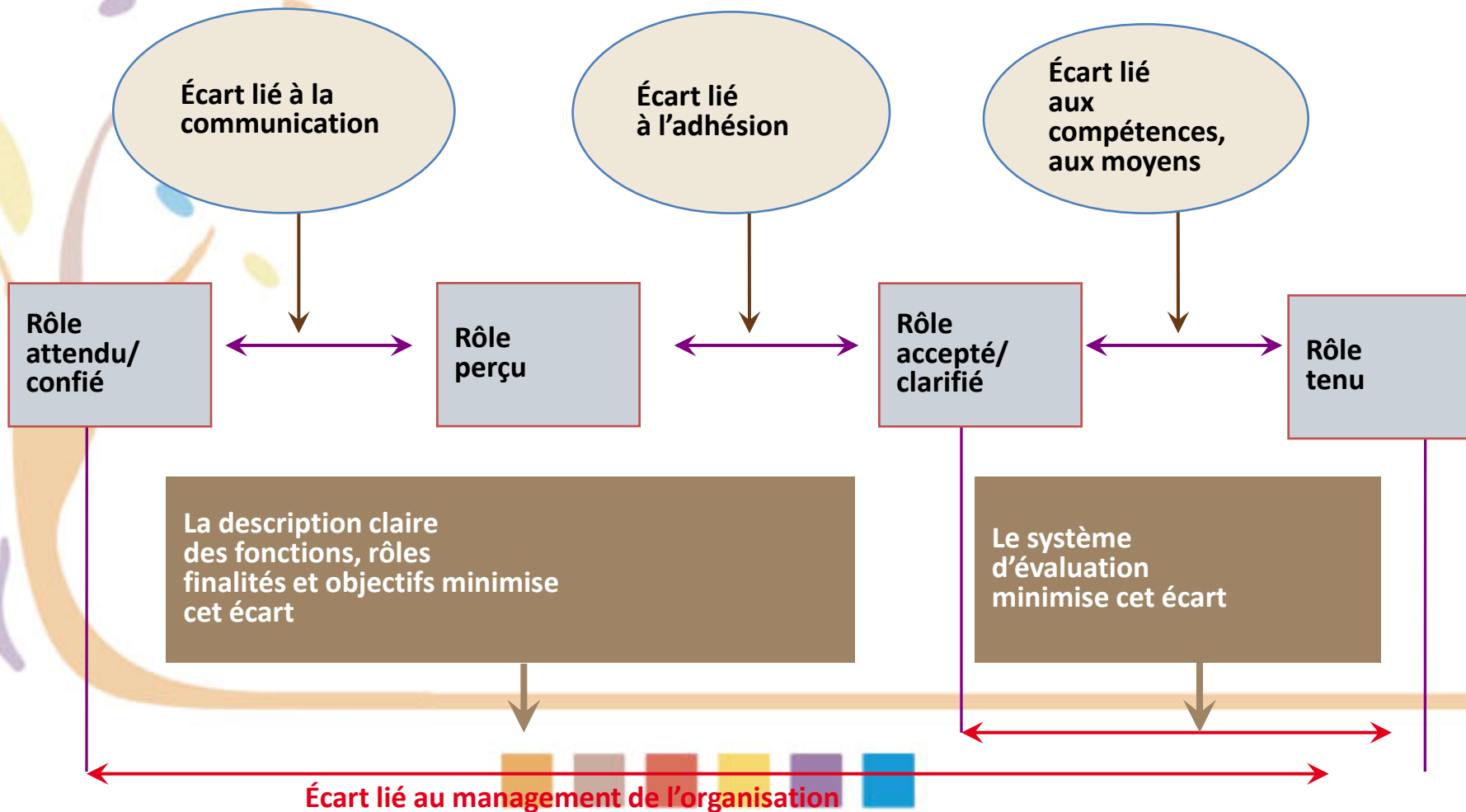
Faire faire



# Clarifier ses rôles et son périmètre d'action



# La nécessaire clarification des rôles



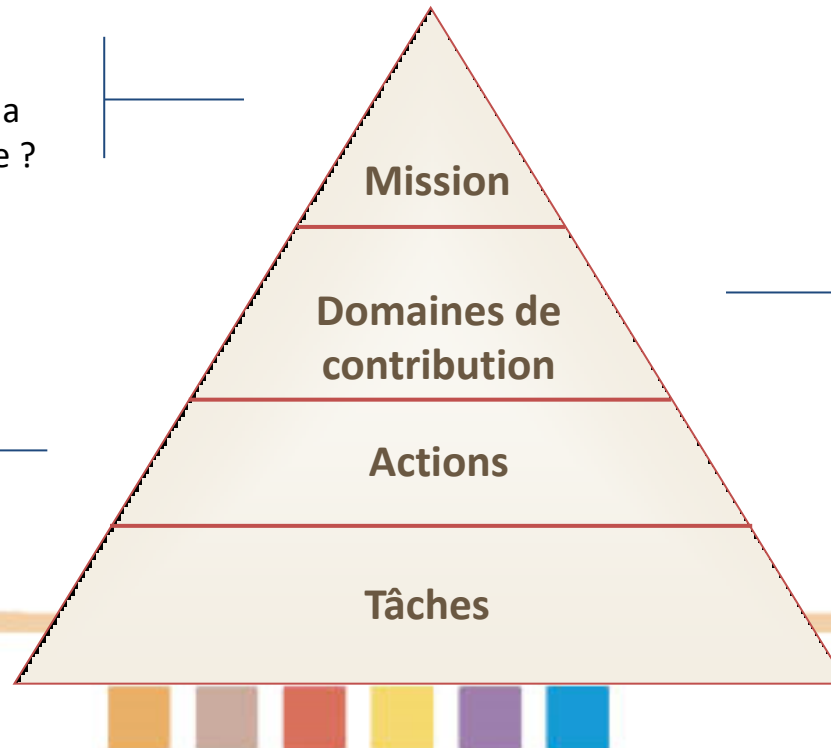
# La clarification des rôles

## Mission

Pour quelle finalité la fonction existe-t-elle ?

## Actions et Tâches

Que fait-on dans cette fonction ?



## Domaines de contribution

Quels sont les principaux résultats attendus pour cette fonction ?

À quels processus la fonction doit-elle contribuer ?

# Formulation des contributions principales

Verbe  
d'action

+

Domaine  
de  
contribution

+

Actions  
principales

Traduit  
la nature  
de la  
contribution

Clarifie  
le champ  
d'autonomie

**S'assurer, maintenir, veiller, garantir** : le titulaire peut être tenu pour seul responsable de l'obtention du résultat.

**Contribuer, participer, concourir à** : le titulaire partage avec d'autres la responsabilité de l'obtention du résultat.



# Animation d'équipe

Améliorer  
les performances  
de l'équipe



# Le jeu : « Cartes sur table »



# Les enseignements

« Tout ce qui n'est pas interdit est autorisé ».

Les équipes se sont elles données la permission de poser toutes les questions, de copier les voisins, d'utiliser toutes les ressources disponibles.

La motivation est liée à la marge de manœuvre et à l'initiative laissées aux équipes.

L'implication (et le plaisir!) n'auraient pas du tout été aussi forts si le manager avait donné la bonne procédure dès le début au lieu de laisser les gens progresser par eux-mêmes : discuter, tâtonner, rectifier, améliorer...

La valeur ajoutée du manager était importante :

En donnant un objectif précis,

En rappelant les règles du jeu,

En sollicitant leur pronostic et en tenant à jour (pour tous et de façon transparente) les résultats en temps réel.





# Les enseignements

Le manager est garant de la réussite des équipes.

Il se doit d'accompagner les équipes avant l'échec.

Il est garant de l'état d'esprit qui s'installe dans l'équipe.

Si les équipes développent des stratégies relationnelles peu constructives le manager se doit d'intervenir.

Le manager adapte son management en fonction des personnes et créer un esprit de réussite collective.



# Principaux facteurs-clés liés à l'amélioration de la performance d'une équipe

Objectifs précis.

Niveau de performance clairement fixé et régulièrement mis à jour.

Implication de tous.

Clarification des rôles.

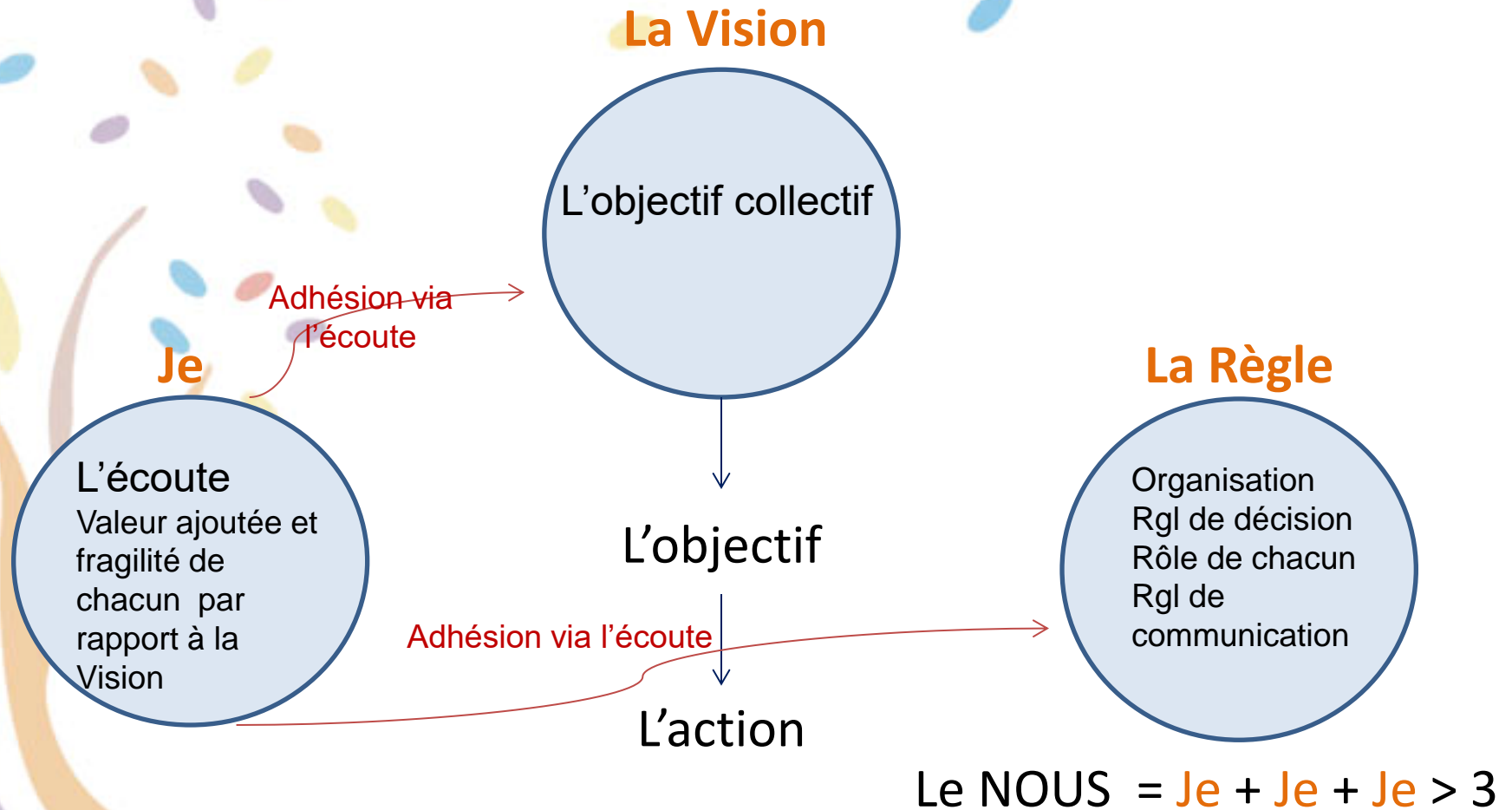
« Benchmarking » : comment font les meilleurs ?

Entre-aide et support mutuel.

Capacité à changer de méthode ou à la faire évoluer.



# Comment Motiver son équipe?



Du plaisir pour plus d'efficacité

# Savoir fixer des objectifs

Un objectif est une situation souhaitée avec les caractéristiques de **SMART !**

**S**pécifique à chaque unité ou personne

**M**esurable ou observable

**A**dapté, Accepté

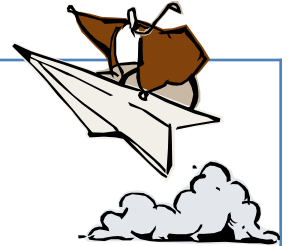
**R**éaliste

**T**emporel (échéance fixée)

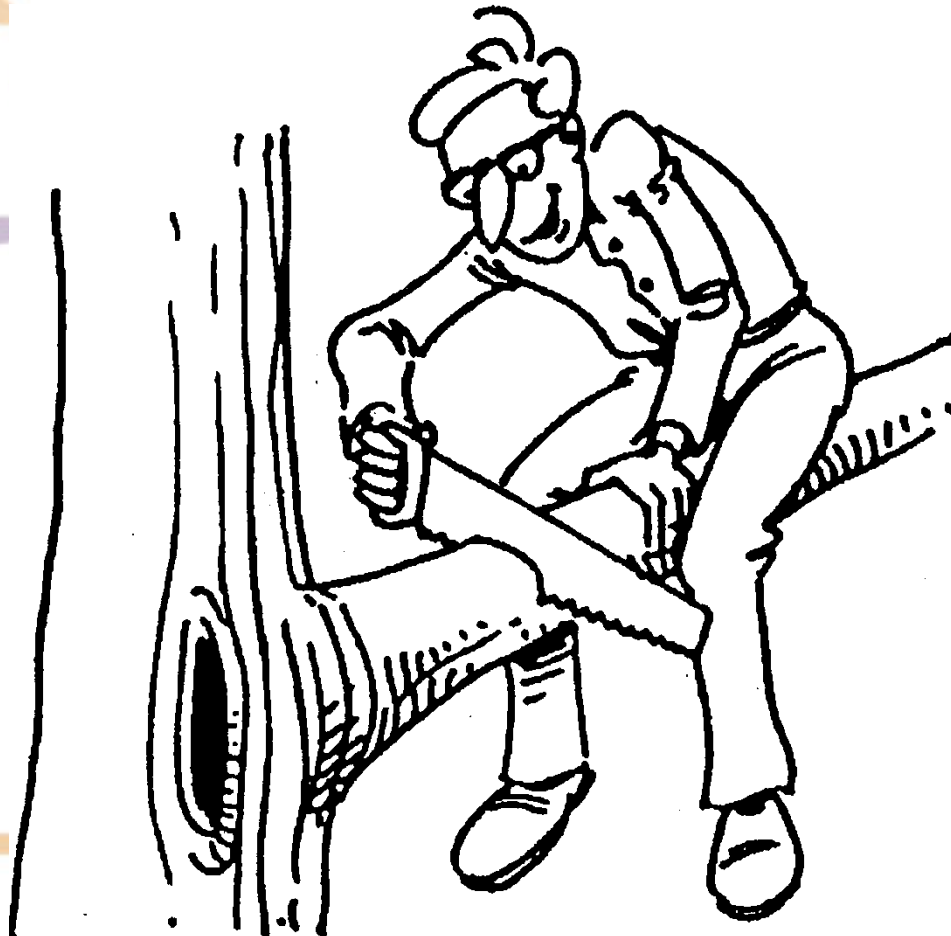
**Les vôtres sont-ils SMART ?**

## Les 10 critères d'objectifs efficaces

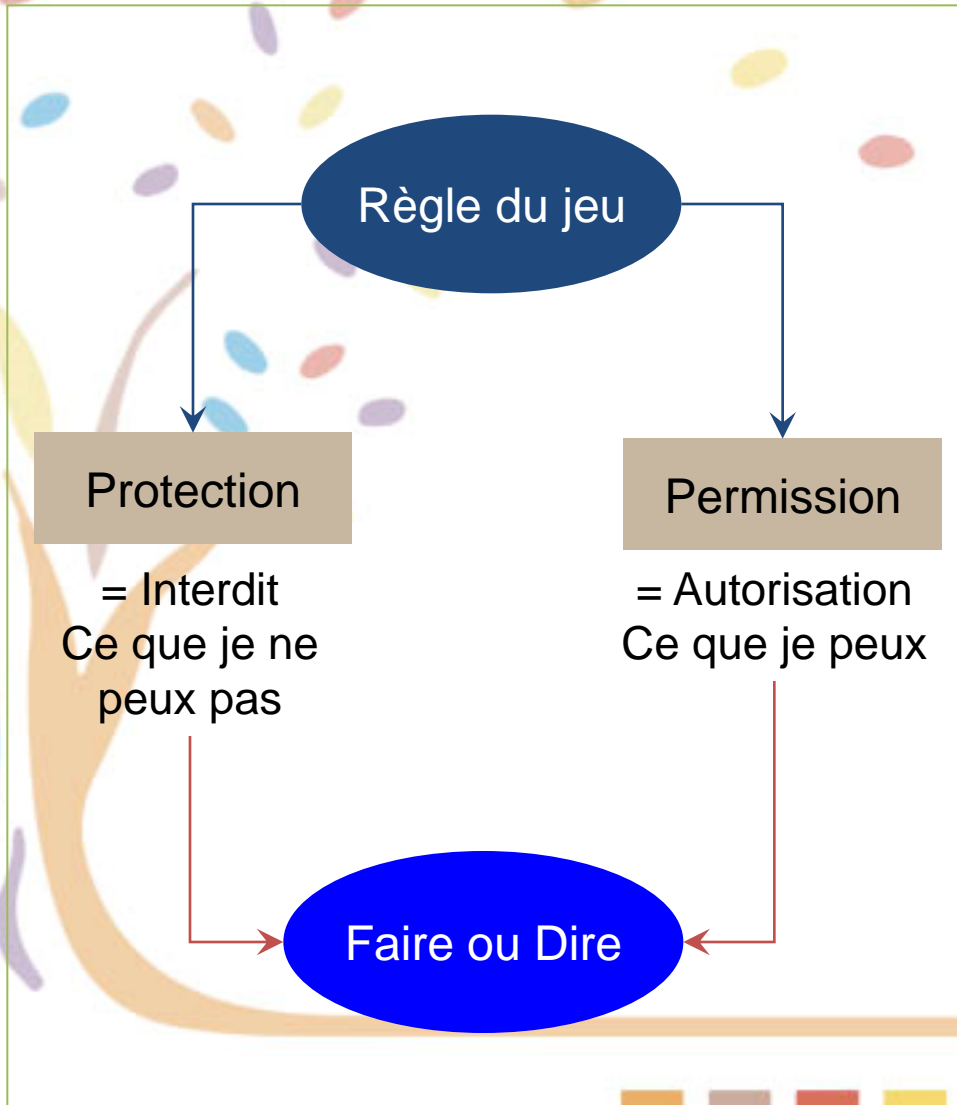
1. explicites
2. des résultats
3. vérifiables
4. échéancés
5. spécifiques et personnels
6. réalisables et réalistes
7. ambitieux
8. des points de suivi
9. révisables
10. peu nombreux



Tout objectif flou se transforme inéluctablement en  
connerie précise



# Les règles du jeu



Définir les règles du jeu de son unité, c'est donner des repères, des impératifs et des priorités ; c'est préciser les critères de la réussite individuelle et collective.

Pour être efficace, une règle doit correspondre aux six critères suivants : elle est :

- ▶ Explicite et précise
- ▶ Applicable,
- ▶ Utile,
- ▶ Protectrice,
- ▶ Contractuelle,
- ▶ Révisable.

« Tout ce qui n'est pas interdit est autorisé ... »

# Formation des équipes

Développer l'autonomie





# Le triangle de la performance

**Savoir faire**

## Compétences

Le collaborateur a-t-il les compétences, l'expertise technique ?  
A-t-il les connaissances, la formation nécessaire ?

**Performance**

**Pouvoir faire**

## Contexte

L'entreprise met-elle à la disposition  
du collaborateur les moyens nécessaires (rôles  
clarifiés, règles du jeu, budget, effectif, outils...) ?

**Vouloir faire**

## Motivation - Engagement Confiance en soi

Le collaborateur est-il encouragé  
à le faire ?  
A-t-il envie de le faire ? Est-il motivé ?



# Choisir le style de management adapté

Sait faire  
Peut faire  
Veut faire

<p><b>Ne sait pas</b> <b>Ne veut pas</b></p> <p>Le manager structure et dirige Indique le quoi ? le comment ? et contrôle pas à pas</p> <p><b>Directif</b></p>	<p><b>Ne sait pas et veut bien</b> <b>Sait et ne veut pas bien</b></p> <p>Le manager mobilise Indique le quoi ?, explique le comment ? et le pourquoi ?</p> <p><b>Persuasif</b></p>
Degré 1 Très faible autonomie	Degré 2 Faible autonomie
Degré 4 Forte autonomie	Degré 3 Autonomie moyenne
<p><b>Sait faire</b> <b>Veut faire</b></p> <p>Le manager délègue Indique le quoi ? et contrôle les résultats</p> <p><b>Organisateur</b></p>	<p><b>Sait faire</b> <b>Veut faire à sa façon</b></p> <p>Le manager associe Indique le quoi ? et co-construit sur le comment ?</p> <p><b>Associatif</b></p>



# Formation des équipes

Agir sur la motivation



# La motivation selon Frédéric Herzberg

Satisfaction	Motivation
- ←————→ +	- ←————→ +
Facteurs d'environnement	Facteurs de motivation
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relation moi/autres</li> <li>▪ Stimulation externe</li> <li>▪ Effets de courte durée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relation moi/activité</li> <li>▪ Motivation interne</li> <li>▪ Effets de plus longue durée</li> </ul>



# La motivation et la satisfaction

selon Frederick Herzberg



Sur quels leviers ? Allez-vous décider d'agir ?

Motivation	Satisfaction
<p><b>Facteurs de motivation</b></p> <p>Relation moi / activité Motivation interne Effets de plus longue durée</p>	<p><b>Facteurs d'environnement</b></p> <p>Relation moi / autres Stimulation externe Effets de courte durée</p>
<p>1. Accomplissement de soi 2. Reconnaissance 3. Intérêt des activités 4. Responsabilisation 5. Évolution</p>	<p>6. Politique entreprise 7. Rétribution 8. Conditions de travail 9. Compétences hiérarchie 10. Ambiance entreprise 11. Relations / Hiérarchie 12. Relations / Équipe</p>

# Les 7 préconisations d'Herzberg

1. Retirer des contrôles – permettre plus d'autocontrôles.
2. Augmenter l'initiative – confier prévisions, planification.
3. Faire réaliser un ensemble plutôt qu'une partie.
4. Accorder plus de pouvoir, plus de liberté dans le travail.
5. Faire le point périodiquement.
6. Introduire des tâches nouvelles et plus difficiles.
7. Proposer des tâches pour devenir expert.



# Le processus de motivation

## Le modèle VIE



# Le processus de motivation Le modèle VIE : exemple

La mission de votre collaborateur :

## A. Expectation

**Votre collaborateur a-t-il les capacités pour remplir cette mission ?**

Oui

Non

Comment puis-je  
l'aider ?

**Est-ce trop facile pour lui ?**

Non

Oui

Comment puis je  
enrichir cette tâche  
et lui donner plus  
d'intérêt ?





# Le processus de motivation

## Le modèle VIE : exemple (suite)

### B. Instrumentalité

Le lien entre l'effort demandé à mon collaborateur et la rétribution est-il visible et compréhensible ?

Oui

Non

Quels rapports puis-je établir entre l'effort fourni et la récompense ?

- Intérêt de la tâche
- Rétribution
- Responsabilités
- Degré d'autonomie
- Reconnaissance

Comment vais-je le présenter à mon collaborateur ?



# Le processus de motivation

## Le modèle VIE : exemple (suite)

### C. Valeur

Les avantages que tire mon collaborateur de son effort ont-ils de la valeur pour lui ?

Oui

Ouf ! Si la mission est bien remplie, félicitez-vous de votre application du modèle VIE, sinon interrogez vous sur votre connaissance de vos collaborateurs.

Non

Pourquoi ces avantages sont-ils sans valeur pour lui ?

Sur quels autres avantages puis-je agir ? (revoir la question « instrumentalité » et être créatif).



# Le processus de motivation

## Le modèle VIE

En cas de démotivation, identifier le problème

Valence	<p>S'il mène à bien cette nouvelle activité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Est-ce que le fruit de ses efforts sera reconnu comme il le souhaite lui ?</li> <li>▪ Est-ce que les avantages qu'il en tirera ont une valeur pour lui ?</li> </ul>
Instrumentalité	<p>Est-ce qu'en cas d'efforts supplémentaires, j'ai la possibilité de lui donner très rapidement quelque chose (qui a de la valeur pour lui) en retour ? Puis-je le lui faire savoir et m'engager dès maintenant ?</p>
Expectation	<p>Se sent-il capable de cet effort supplémentaire ?</p>





# Les types de réunions

1. Noter sur post-it les différentes réunions que vous animez et auxquelles vous participez en précisant votre rôle (animateur ou participant).

1 type de réunion par post-it.

2. Indiquer sur les post-it de quel(s) type(s) de réunion il s'agit, suivant les 3 types de réunion :

Information - I

Consultation - C

Analyse de problème - A



# Réunion d'information

## Objectifs

Informar les participants : porter à leur connaissance des informations dont il a préalablement fait une synthèse.

Sensibiliser les participants : informer en accentuant certains points afin de faire prendre conscience de leur importance.

Convaincre les participants : leur faire admettre un fait, les faire adhérer à une idée.

L'information va de l'animateur (émetteur) vers les participants (récepteurs).

Le rôle attendu des participants : poser des questions, réagir.

La qualité de l'animateur dépend de la présentation de l'information et de la qualité du questionnement.



# Réunion de consultation

## Objectif

Recueillir des informations, des opinions, des avis ou des ressentis auprès des participants.

Pour atteindre cet objectif, il fait participer les personnes présentes à la réunion.

Afin de susciter la participation des participants, l'animateur clarifie les règles du jeu :

Il se réserve la possibilité de décider ou de trancher, seul, à l'issue de la réunion.

Il se doit de prendre en compte les informations, les opinions ou les suggestions recueillies.

S'il ne retient pas certaines idées ou certains avis, il s'en expliquera auprès des participants concernés.

**La communication « remonte » des participants vers l'animateur.**

**La qualité de l'animateur dépend de son écoute et de sa reformulation.**



# Réunion de résolution de problème

## Objectifs

Prendre une décision collective au cours de la réunion,  
Résoudre ensemble un problème,  
Définir un plan d'action.

L'animateur veut faire réagir concrètement les participants et provoquer l'action.

La décision suit généralement une consultation ou un débat d'idées sur un thème bien délimité.

Il s'agit bien de décision dans une réunion, c'est-à-dire avec l'ensemble des participants.

Les échanges sont à la fois « verticaux » (de l'animateur vers les participants et réciproquement) et « latéraux » (entre les participants).

La qualité de l'animateur doit permettre de travailler collectivement sur des arguments et non sur des opinions ou des jugements de valeurs.





# La préparation personnelle d'une réunion

S'assurer que la réunion correspond à une nécessité.

Clarifier le ou les objectif(s) de la réunion.

Définir le type de réunion.

Choisir le plan, les méthodes et techniques à utiliser.

Définir la durée globale de la réunion et de chacun des points de l'ordre du jour.

Définir qui a le pouvoir décisionnel.

Délimiter le sujet et rassembler les documents.

Établir la liste des participants.

Vérifier le réalisme de l'ordre du jour.

Rédiger l'introduction de la réunion.





# La préparation matérielle d'une réunion

Savoir quand tenir la réunion.

Choisir et réserver le lieu.

Réserver le matériel nécessaire.

Préparer les documents à fournir.

Rédiger et envoyer l'ordre du jour.

Prévoir une pause.

Installer la salle.

Vérifier le matériel.

Accueillir les participants.



# Cadrer la réunion

Quel contexte ?

Quels objectifs ?

Quelle durée ?

Quels rôles ?

Quelles règles du jeu ?

Quelles étapes et méthodes de travail ?

Quel rapporteur – compte rendu ?

Quelles suites ?



# Faire progresser la réunion

Solliciter rapidement les participants.

Faire une pause après 1h30 maximum.

Maintenir l'intérêt avec des supports visuels.

Encourager la prise de parole.

Recadrer et reformuler l'objectif en cas de dérive.

Réguler les tensions.

Reformuler et synthétiser les points traités.

Mettre en valeur les avancées du groupe.



# Conclure la réunion

Rappeler l'objectif de la réunion.

Mettre en évidence les résultats obtenus.

Faire valider les décisions prises et faire s'engager les participants : qui fera quoi ? comment ? quand ?

Faire évaluer la production du groupe et son fonctionnement.

Prévoir le suivi des actions à mettre en œuvre.

Remercier les participants.



# Les 3 rôles de l'animateur

PRODUIRE



Permettre  
l'atteinte  
des objectifs

FACILITER



Favoriser  
l'expression  
et la communication

RÉGULER



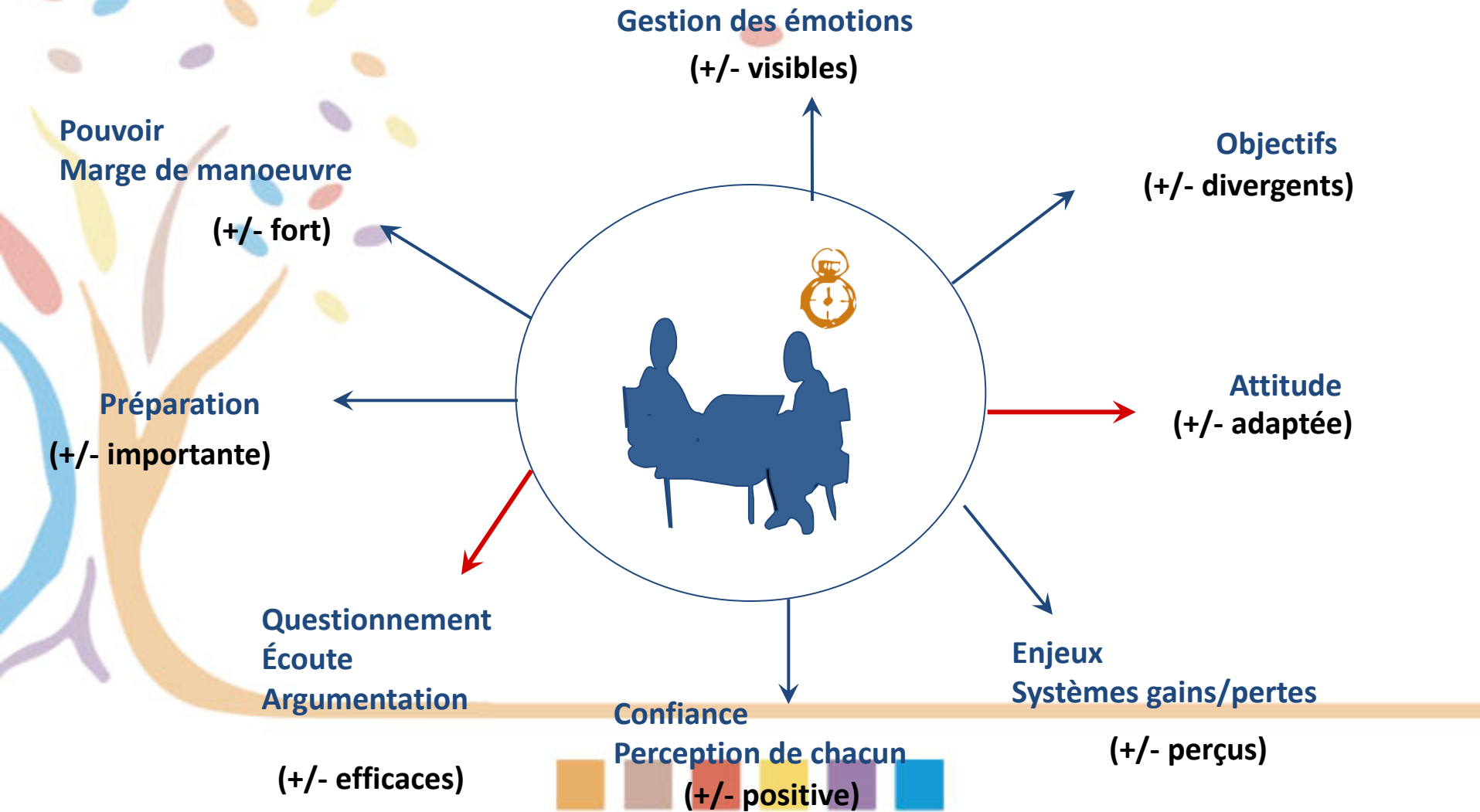
Assurer de  
bonnes relations  
entre les participants



# Entretiens



# Ce qui se joue dans le face-à-face





# Simulations d'entretiens

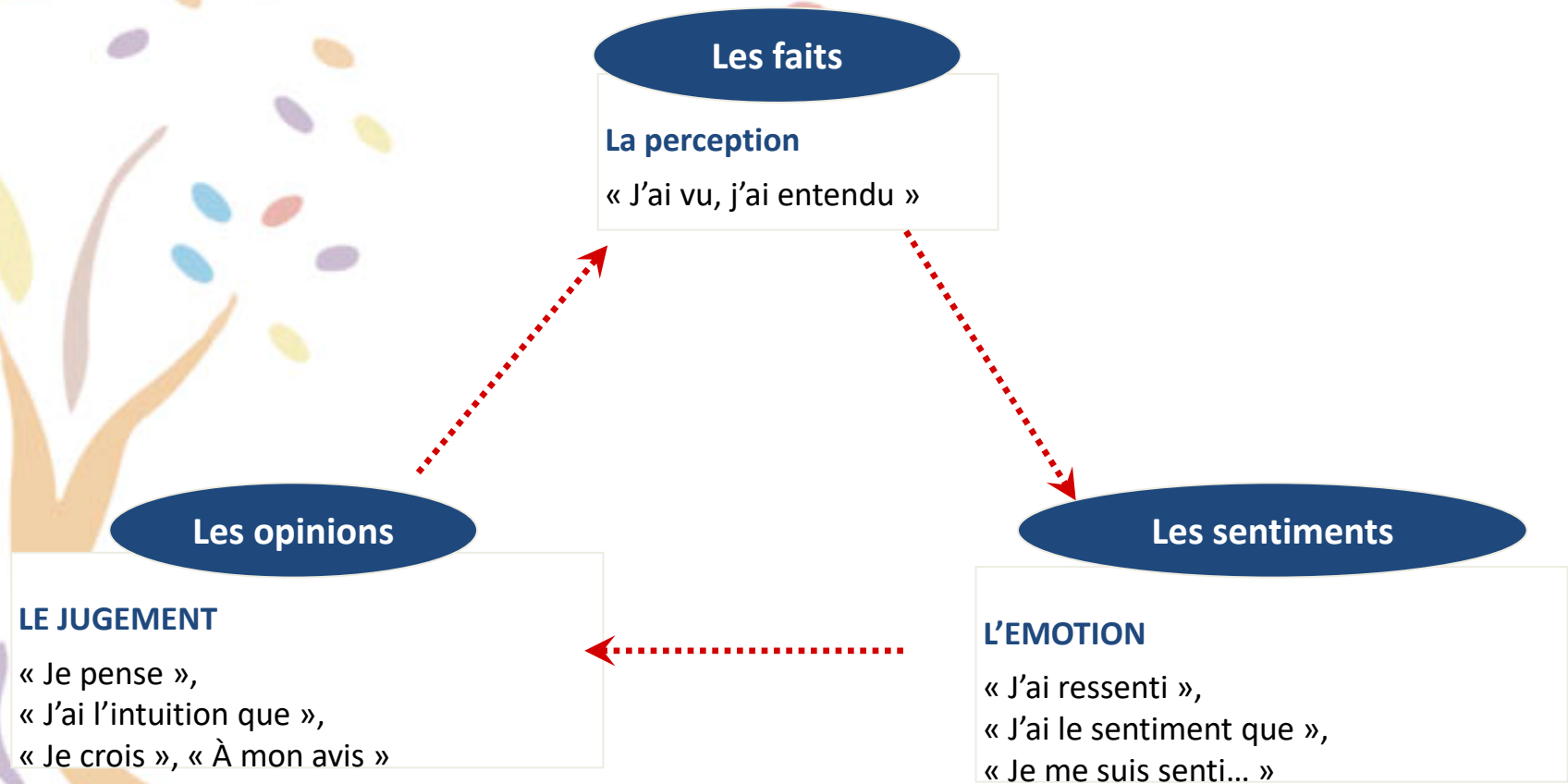
1. Des volontaires choisissent le type d'entretien qu'ils souhaitent simuler.
2. Répartissez vous en sous-groupes en fonction du type d'entretien choisi.
3. Le volontaire présente le contexte de la situation. (5')
4. Répartissez-vous les rôles de manager et de collaborateur.
5. Le manager et le collaborateur préparent l'entretien avec les autres participants (10').

Le manager peut s'aider avec « les fiches outils d'entretiens ».





# Les trois registres de communication



La prise en compte ou non de ces trois niveaux va influencer directement nos actions, nos paroles, nos comportements.

# Les questions (1/3)

## Les questions ouvertes

### Atouts

Laissent à l'interlocuteur toute liberté pour exprimer son opinion.

Permettent de recueillir l'état d'esprit de la personne, sa motivation, sa structure d'esprit.

### Limites

Peuvent surprendre, intimider ou agresser la personne.

Obligent à mobiliser très vite ses idées, voire à se découvrir.

Demandent à être posées dans un climat de confiance déjà établi.

### Exemples

Pensez-vous que... ?

Comment vous comportez-vous lorsque... ?

Quelle est votre solution ?



# Les questions (2/3)

## Questions fermées, elles permettent d'enquêter

### Atouts

Aident à identifier des informations précises.

Gain de temps.

Peuvent forcer l'interlocuteur à exprimer (voire prendre) une décision.

### Limites

Risquent d'être vécues comme inquisitoires et indiscrètes.

Tiennent peu compte de l'identité de la personne.

Peuvent conduire à des interprétations si le contexte de la question n'est pas abordé.

### Exemples

Informatives (réponse unique, factuelle) :

Quelle est votre date de naissance ?



# Privilégier les questions ouvertes

Formulation	But
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qu'entendez-vous par ?</li> <li>■ Pouvez-vous me dire ?</li> <li>■ Que pensez-vous de ?</li> <li>■ Comment ça se passe ?</li> <li>■ Comment pourrait-on faire ?</li> <li>■ Ne pensez-vous pas que ?</li> <li>■ Pourquoi ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Faire préciser</li> <li>■ Obtenir une explication</li> <li>■ Sonder l'opinion</li> <li>■ Faire appel à l'expérience</li> <li>■ Faire appel à l'imagination</li> <li>■ Amener à répondre, à justifier</li> <li>■ Approfondissement et recherche de causes</li> </ul>

# La reformulation

Elle permet à l'autre d'entendre ce qu'il/elle a dit et de le valider ou corriger.

Elle confirme à l'autre que vous pouvez accepter ce qu'il dit.

Elle vous aide à vous concentrer et à écouter les impressions produites par le discours de l'autre.

Elle permet à l'autre de vérifier si vous l'avez bien compris.

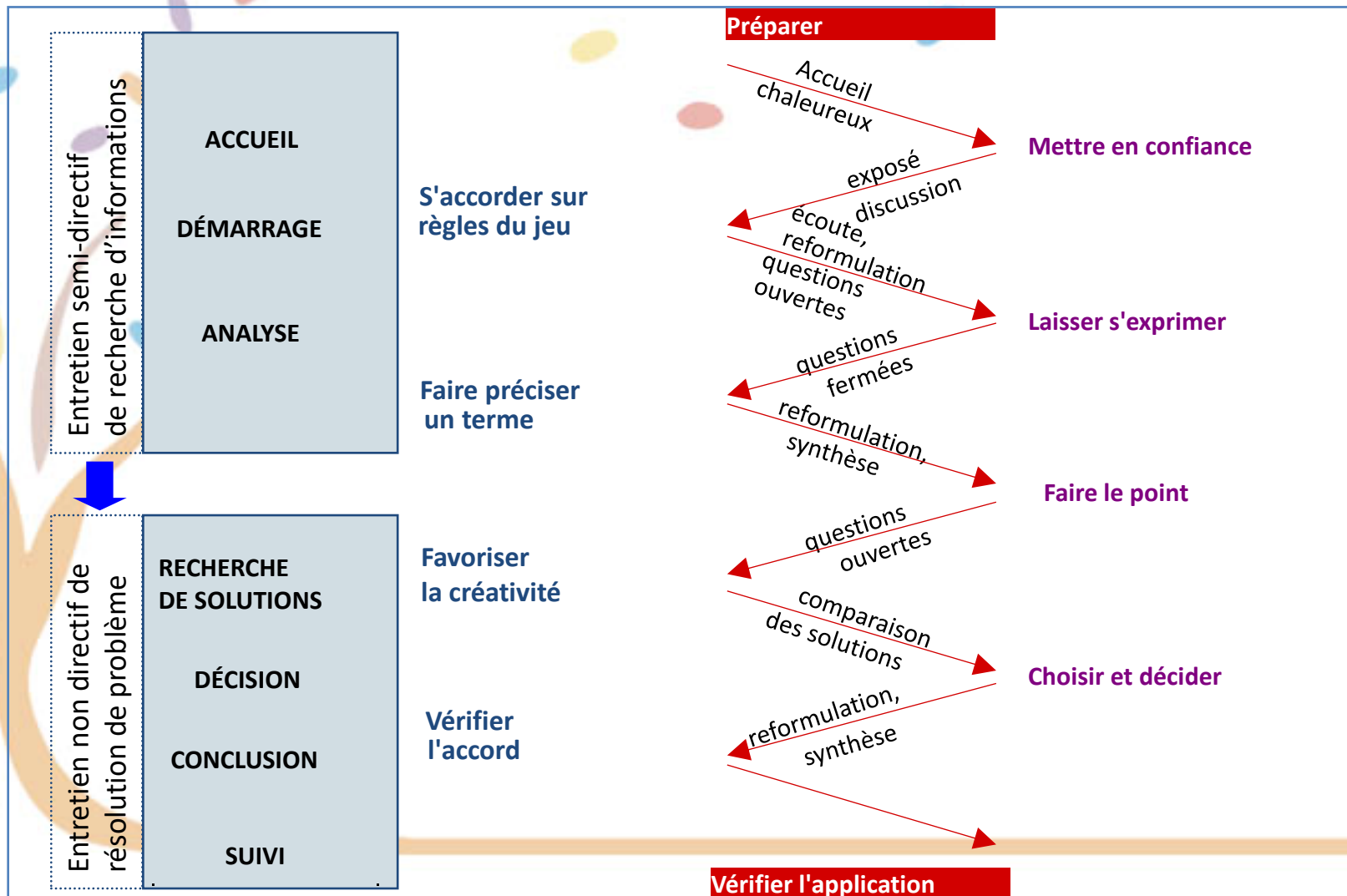


# 10 conseils pour mieux écouter

1. Être disponible, détendu, réceptif.
2. Porter un intérêt sincère à l'autre.
3. Pratiquer l'écoute active.
4. Prêter attention aux signes verbaux.
5. Prêter attention aux signes non verbaux.
6. Respecter les silences.
7. Laisser l'interlocuteur aller jusqu'au bout de sa pensée.
8. Reformuler les éléments factuels de la situation et reformuler le ressenti de l'autre.
9. Savoir exprimer son propre ressenti.
10. Éviter les jugements hâtifs et les interprétations personnelles.



# La dynamique de l'entretien





# 10 conseils pour transmettre une consigne

1. Utiliser le je et la forme affirmative.
2. Utiliser des tournures actives au présent plutôt qu'au conditionnel, le tu ou Vous plutôt que l'impersonnel « il faut ».
3. Rester disponible et le dire.
4. Expliquer le pourquoi : pourquoi cette tâche doit être réalisée. Pourquoi par lui ?
5. Explications précises sur : quoi - où - pendant - comment - conséquences + et transformer la consigne en objectifs à atteindre.
6. Prendre en compte les préoccupations du collaborateur et négocier ce qui peut l'être.
7. Vérifier la compréhension de la consigne.
8. S'exprimer concrètement et utiliser des formulations différentes : images, comparaisons.
9. Faire une synthèse des points essentiels et engager l'autre à la compléter.
10. Encourager, dire sa confiance.





# 10 conseils pour demander efficacement

1. Aller droit au but : préciser les enjeux de la demande et demander explicitement.
2. Dire qu'on a besoin de lui précisément et indiquer en quoi on dépend de lui.
3. Insister sur les enjeux du travail que vous demandez, en montrer l'importance.
4. Accepter que le collaborateur puisse dire NON : ce non n'est pas un rejet de votre personne mais un non à la demande, présentement.
5. Anticiper les objections.
6. Négocier un compromis réaliste satisfaisant.
7. Écouter et comprendre ses préoccupations.
8. Ne pas confondre informer, justifier la demande et se justifier.
9. Remercier.
10. Reconnaître dans un délai qui permette à la personne de faire le lien.



# Savoir dire « non »

Écouter très attentivement la demande, jusqu'au bout, avec bienveillance ou au moins neutralité.

Montrer qu'on a compris en reformulant le factuel, les opinions ou sentiments.

Dire non en expliquant le refus :

- Sur le plan du factuel,

- Sur le plan des opinions si elles sont différentes,

- Dire son sentiment.

Bannir les généralisations et les expressions excessives.

Si le refus est conjoncturel, ouvrir sur le champ des possibilités de façon réaliste et précise.

Si possible, faire une contre-proposition.



# Délégation

Concevoir et améliorer son  
tableau de bord



# Déléguer, c'est...

## Confier à un collaborateur direct :

La réalisation d'une activité, d'une mission avec des objectifs **négociés**,

En lui laissant une **autonomie réelle** quant aux moyens et aux méthodes,

À l'intérieur d'un **cadre défini**,

Et en faisant des points sur les **résultats**,

Dans le cadre de procédure de **contrôle**,

Dont les modalités et la fréquence sont **définies à l'avance**.



# Les 2 étapes de l'entretien de délégation

## 1. Le pré-entretien

Présentation du projet de délégation par le hiérarchique :

- l'objet de la délégation,
- les contraintes,
- les raisons du choix du délégataire,
- l'intérêt du projet.

Solliciter un premier avis.

Laisser un temps de réflexion pour faire le choix d'accepter ou non la délégation et pour préparer la négociation.

## 2. L'entretien de décision

Définir en commun l'objectif, la cible vers laquelle convergent les efforts,

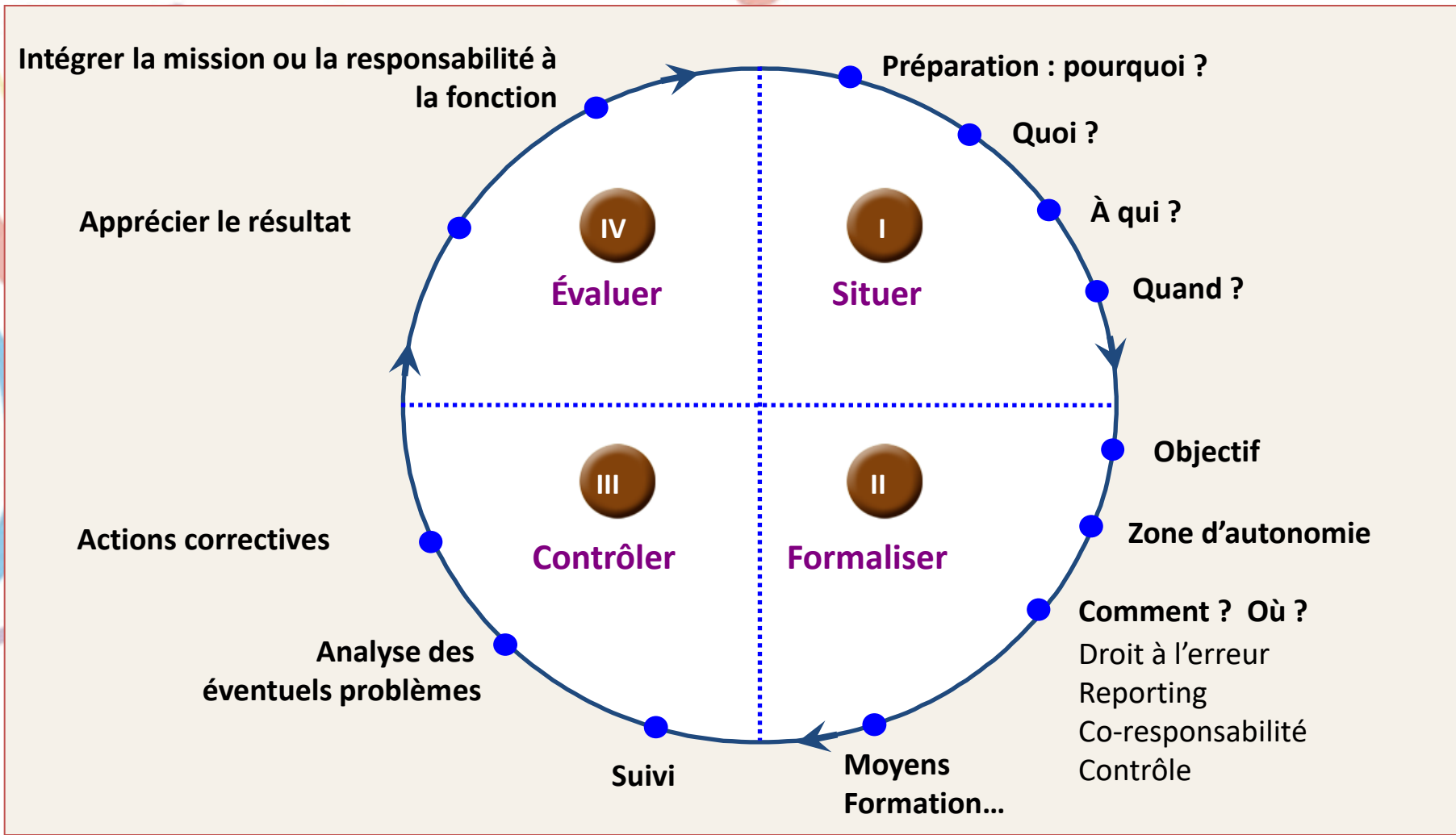
Négocier les moyens à mettre en œuvre (information - formation - matériels - humains - etc.),

Convenir de règles du jeu protectrices et appropriées,

Formaliser l'accord sur les modalités de contrôle et la durée de la délégation.



# Les 4 étapes pour déléguer efficacement



# Les 12 principes d'une délégation efficace

1. Le manager ne délègue que les activités qui ne correspondent pas au cœur de sa mission.
2. Proposer la délégation plutôt que l'imposer.
3. La délégation repose sur les principes de coresponsabilité de droit à l'erreur et d'irréversibilité.
4. Le délégateur s'adapte au niveau d'autonomie du délégataire.
5. Toute délégation suppose la fixation ou la négociation d'un objectif entre le délégateur et le délégataire.
6. Négocier les moyens (financiers, humains, matériels équipements, formation..)
7. Délimiter le champ de la délégation : règles du jeu, droits et devoirs respectifs.





# Les 12 principes d'une délégation efficace

8. Les modalités et la périodicité du contrôle sont négociées au départ, lors de la mise en place de la délégation.
9. Le manager s'engage à :  
Informé le délégataire,  
L'aider  
en cas de difficulté.
10. Le délégataire s'engage à :  
Mener à bien la mission dans le temps imparti,  
Accepter les formes de suivi négociés,  
Faire remonter, en temps voulu, les difficultés importantes rencontrées au cours de la mission.
11. Définir les informations nécessaires pour suivre le déroulement de l'action.
12. Faire confiance.





# Formuler une critique de manière constructive : le D.E.S.C. (Bower)

Pour éviter le blocage ou pour faire face à une situation difficile

Donner son objectif : gagnant / gagnant

<b>Décrire les faits</b>	Sans opinion, sans généralisation et sans jugement de valeur	« J'ai constaté que tu avais donné le document X avec deux jours de retard »
<b>Exprimer</b>	Ses SENTIMENTS (dire JE et non VOUS) et en quoi les faits posent des problèmes	« Je suis très embarrassé vis-à-vis de ton collègue qui attendait ce document »
<b>Solution</b>	Faire suggérer Suggérer Imposer	« Que proposes-tu pour la prochaine fois ? » « Que penses-tu de ... » « Je te demande de ... »
<b>Conclure</b>	Positivement avec les conséquences pour le collaborateur et l'équipe	« Merci, nous pourrions ainsi ... »

Mettre en commun les faits

Définir le suivi et le droit à l'erreur



# Aider versus assister

Ai-je une demande ? Quelle demande ?

Est-ce mon rôle ? De ma responsabilité ?

Suis je compétent ? Ai-je les moyens ?

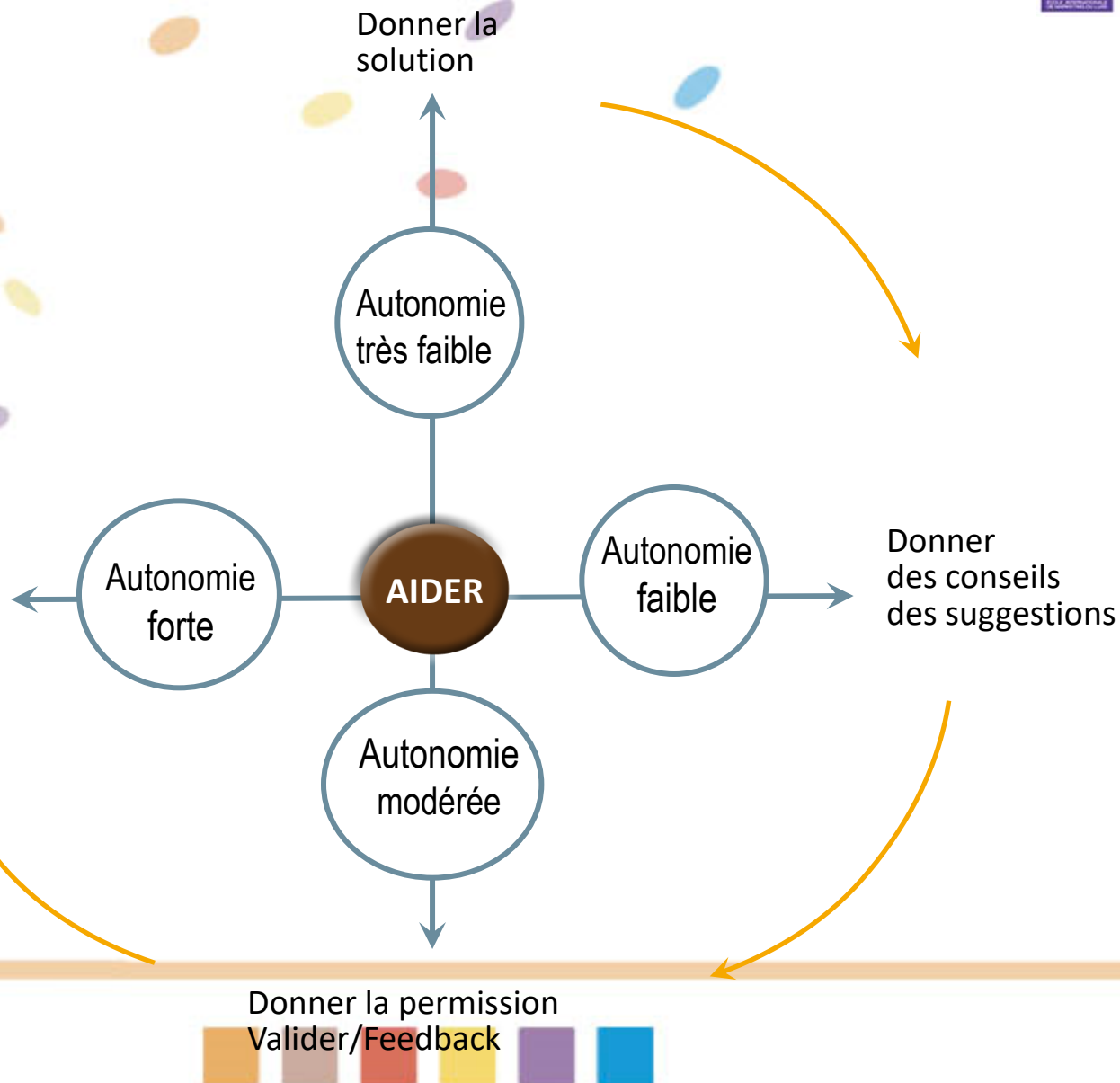
Est-ce que je fais plus ou moins de 50 % du chemin ?

Ai-je envie ? Suis-je disponible ?



## La boussole de l'aide

Écouter  
Faire  
Réfléchir



# CNV Communication Non violente

**Je** suis en colère / tu me mets en colère

## Le Processus:

- Description factuelle et objective du **facteur déclenchant**. Quel est l'évènement qui s'est produit juste avant la colère?
- **L'émotion** exprimée. Je me sens ...
- **Le besoin**. Communiquer à son interlocuteur mon besoin, négligée à cause du facteur déclenchant
- **La demande**. « Informer l'autre de ce que nous aimerions de sa part en retour à nos propos et de le faire en formulant une demande dépourvue d'exigence »
- « **Lorsque j'attends au café pendant une demi-heure, je me sens en colère et triste, car dans mes relations j'ai besoin de confiance. J'aimerais bien que tu me dises juste maintenant, comment c'est pour toi de m'avoir entendu dire cela (demande).** »



# CNV Communication Non violente

## Chacal:

- « Lorsque tu me fais attendre pendant une demi heure, tu me mets en colère et j'exige que tu sois à l'heure lors de notre prochain rendez-vous, sinon tu ne sera plus mon ami. »

## Bonobo CNV

- « Lorsque j'attends au café pendant une demi-heure, je me sens en colère et triste, car dans mes relations j'ai besoin de confiance. J'aimerais bien que tu me dises juste maintenant, comment c'est pour toi de m'avoir entendu dire cela (demande). »

