

LE MANAGEMENT DU PERSONNEL

Ecole de prévention
et de sécurité



Programme

1. Les bases de la communication

1. La communication définition générale
2. L'organisation : les différentes formes de communication
 1. La forme verbale et La forme non verbale
 2. Les qualités d'une bonne émission
 3. Les flux de communication
 4. Les notions de territoire et de zones
3. Les principes d'une communication efficace
 1. L'écoute active
 2. Le public

Programme

2. Les techniques de management, la transmission de consignes

1. Le Management

1. Les missions du manager
2. Savoir motiver son équipe

2. Transmission des consignes

1. Transmettre une consigne
2. Le briefing
3. Le débriefing

3. La délégation

1. Que peut-on déléguer
2. Comment déléguer
3. Comment contrôler
4. Comment soutenir

Programme

3. La conduite de réunion et la mise en place de solutions face aux dysfonctionnements

1. La conduite de réunion

1. Quels types de réunion ? : Les différents types de réunion.
2. Quelle organisation ? : Les préalables
3. Le déroulement de la réunion
4. Et après ? : Le compte-rendu

2. Les dysfonctionnement sociaux en entreprise

1. L'absentéisme
2. Le turnover
3. Les accidents du travail
4. Les vertus de dialogue pour faire face à ces dysfonctionnements

Programme

4. Les entretiens professionnels

1. L'entretien professionnel
2. L'entretien annuel d'évaluation
3. L'entretien professionnel pour les salariés de 45 ans et plus
4. Le bilan d'Étape
5. La conduite des entretiens

Ecole de prévention
et de sécurité

Programme

5. La Gestion des compétences et des parcours professionnels
 1. Introduction
 2. Définition
 3. Objectif
 4. Les enjeux de la GPEC
 5. Rappel des dispositifs mobilisables et des obligations légales en matière de formation professionnelle
 6. Les enjeux d'une démarche GPEC
 7. La mise en œuvre d'une démarche GPEC
 8. Les facteurs clés de succès

Programme

6. La gestion du climat social

1. L'entreprise, une organisation complexe
2. Droit et GRH, quelle articulation ?
3. Le rôle des managers
4. L'analyse du climat social
5. Conclusion

Ecole de prévention
et de sécurité

Programme

7. La Gestion des conflits interpersonnels

1. Approche générale de la gestion des conflits

1. Identifier le problème
2. Les types de conflits
3. Les facteurs propices au conflit

2. Stratégies face au conflit

1. Le style abstentionniste
2. Le style oppressif
3. Le style compromis
4. Le style coopératif
5. Le style conciliant

3. La gestion positive du conflit



1. LES BASES DE LA COMMUNICATION

École de prévention
et de sécurité

Programme

1. La communication : définition générale
2. L'organisation : les différentes formes de communication
 1. La forme verbale et La forme non verbale
 2. Les qualités d'une bonne émission
 3. Les flux de communication
 4. Les notions de territoire et de zones
3. Les principes d'une communication efficace
 1. L'écoute active
 2. Le public
- 1.4. Les freins à la communication

1.1. La communication - Définition générale

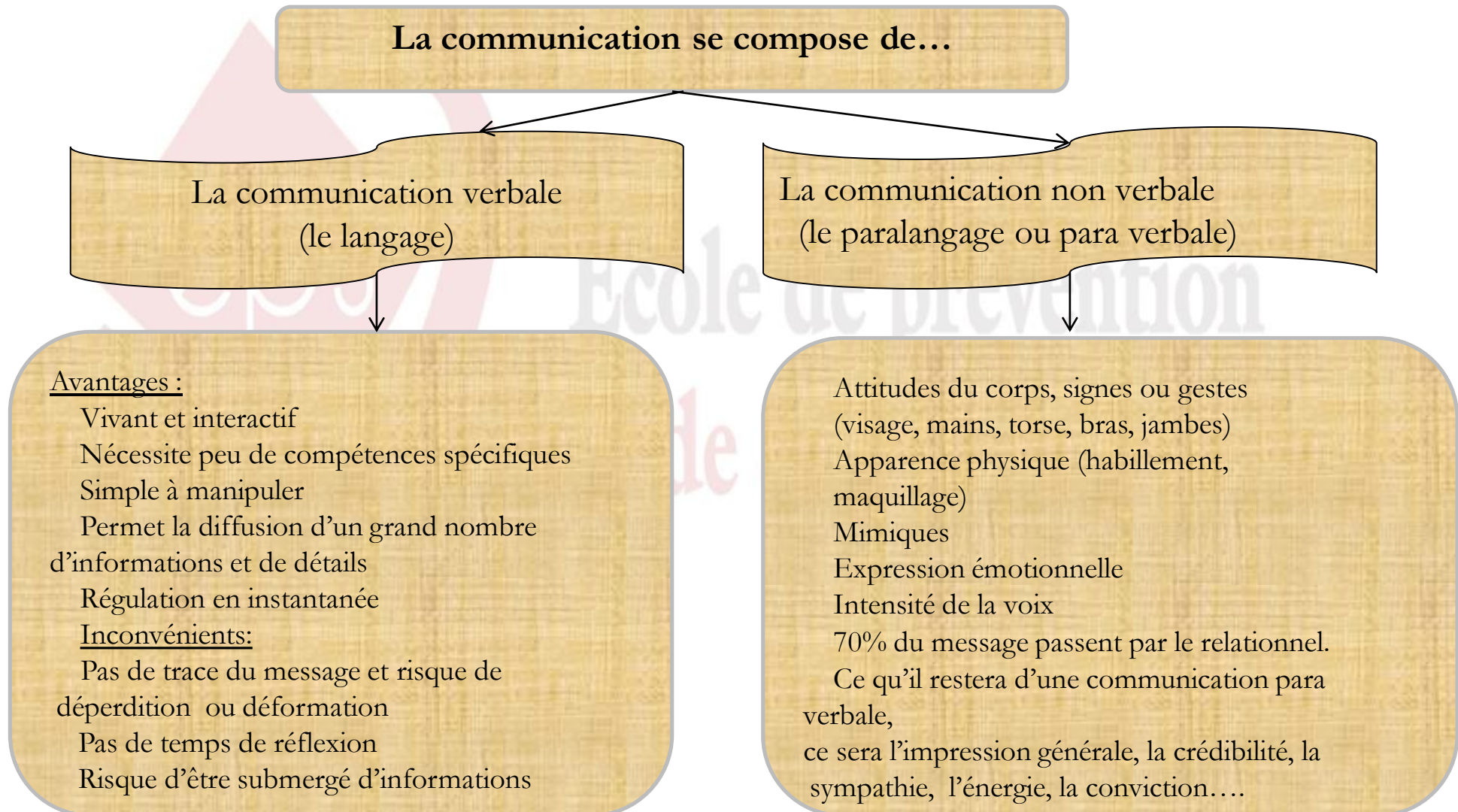
- La communication peut se définir comme le processus qui permet de transmettre un message. On peut dire que communiquer, c'est être en relation.
- Communiquer, c'est aussi mettre en commun. Cela signifie pas nécessairement être d'accord, il s'agit plutôt de partage et d'échange. C'est une interaction continue et simultanée.

La non communication n'existe pas

- Le fait de rester sans rien dire ou de ne pas bouger n'est pas une situation de non communication. En effet, refuser de communiquer, c'est encore communiquer, puisque c'est communiquer son refus.
- Le simple fait « d'être là » nous inclut dans le phénomène communicatif.
« La communication est un de ces actes par lesquels un organisme déclenche le comportement d'un autre »

1.2. L'organisation : Les différentes formes de communication

1.2.1. La forme verbale et non verbale



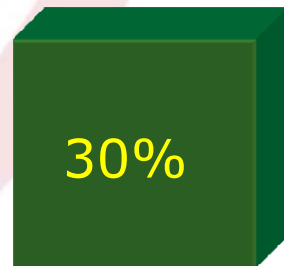
Quel souvenir gardera de vous votre interlocuteur après votre entretien ?

Ce que l'on appelle " l'image résiduelle " c'est ce qui restera à l'esprit après un entretien ou une première rencontre.

Maîtriser sa communication non verbale permet d'obtenir plus facilement l'attention et l'adhésion.

Traduire celle des autres permet de comprendre leurs intentions.

Et adapter sa communication non verbale à son interlocuteur permet d'instaurer un climat de confiance.



Communication verbale

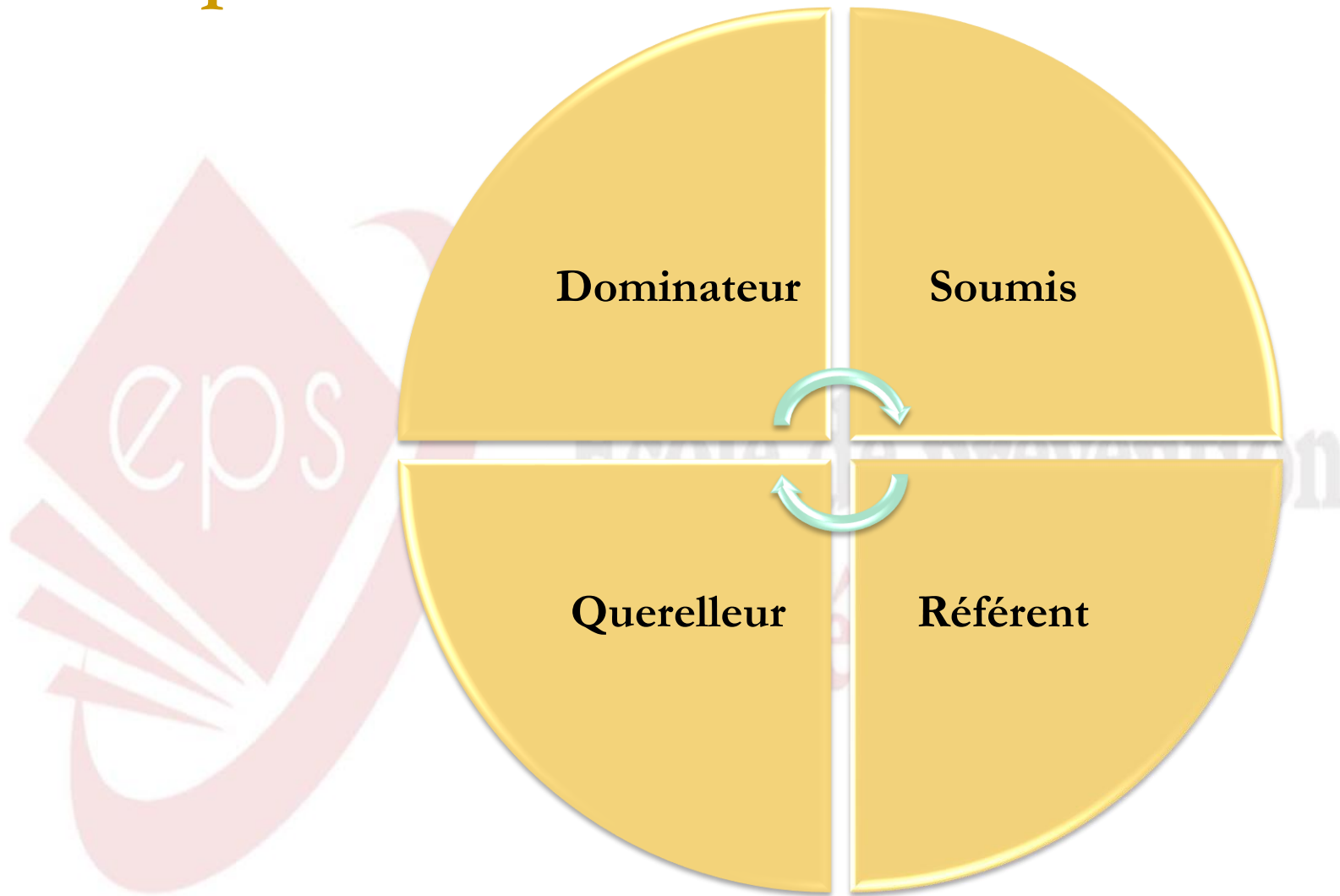


Communication non verbale

SIGNES NON VERBAUX DE 7 CATEGORIES COMPORTEMENTALES

Catégories comportementales	Signes non verbaux
Doute, indécision, appréhension	Dos voûté, regard oblique, pas de contact visuel, lèvres crispées, sourcils froncés, doigts ou objets à la bouche, poings serrés, se tord les doigts.
Désintérêt, ennui	Regards absent, ne vous regarde pas, soupire, touche ou range des objets, arrange ses vêtements.
Désaccord, colère	Corps en retrait, tendu, mouvement de la tête de droite à gauche, visage coloré, sourcils froncés, bras et jambes croisés.
Supériorité, domination	Corps légèrement penché en arrière ou très incliné sur le bureau, regard perçant, sourcils levés, petits sourires en coin, doigts joints, doigts croisés.
Confiance, franchise	Assis en avant sur la chaise, un peu incliné en avant, mouvements du corps d'avant en arrière, regarde son interlocuteur en face, contact visuel permanent, sourire, yeux légèrement plissés, mouvements naturels des bras.
Suspicion, malhonnêteté	Le corps est détourné de son vis-à-vis, regard oblique par-dessus des lunettes, regard par en dessous, sourire narquois, bras croisés, se tire l'oreille.
Évaluation	Hoche la tête de haut en bas, cligne légèrement les yeux, regarde bien son interlocuteur, hausse les sourcils, la tête un peu penchée en arrière.

Les postures



Le dominateur

- Posture en extension, en éventail.
- Tête haute.
- Menton haut.
- Front haut.
- Épaules ouvertes.
- Thorax développé.
- Bras ouvert.
- Jambes écartées.
- Pieds ouverts.
- Mains en pronation.
- Raide.
- Bien en face.

Ecole de prévention
et de sécurité

Le soumis

- Prends le moins de place possible.
- Tête, épaules rentrées.
- Buste courbé.
- Bras resserrés.
- Pieds tournés vers l'intérieur.
- Thorax développé.
- Paumes vers le ciel.

Ecole de prévention
et de sécurité

Le querelleur

- Rentre dans la bulle de l'autre.
- Attitude du boxeur.
- Bras en protection.
- Un pied en avant.
- Hyperactif.
- Volubile.



Ecole de prévention
et de sécurité

Le référent

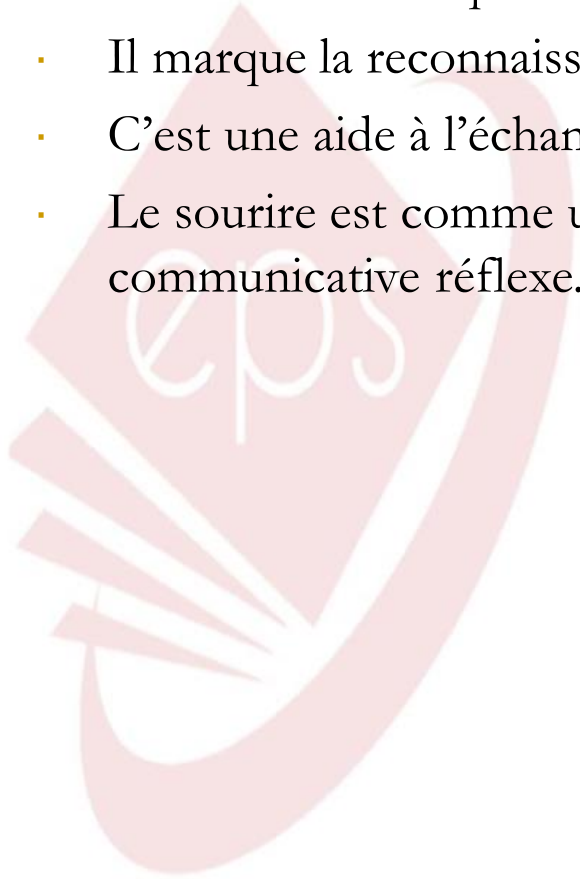
- Droit.
- Relaxé.
- Bien planté sur ses pieds.
- Regarde droit dans les yeux.
- Calme.
- Digne.
- Ouvert.



Ecole de prévention
et de sécurité

Le sourire

- Sourire c'est marquer sa non agressivité.
- Il marque la reconnaissance de l'autre.
- C'est une aide à l'échange.
- Le sourire est comme un bâillement un geste qui provoque une action communicative réflexe.



Ecole de prévention
et de sécurité



**C'est très simple,
vous allez
comprendre !**

Je ponctue mon discours et souligne un point précis en associant le pouce et l'index, mais je conserve le bras près du corps pour me protéger des agressions extérieures.

école de prévention
de sécurité



Le doigt pointé vers le haut attire
l'attention sur l'importance du message.

Centre de prévention
de sécurité



Je rassemble mes idées en rapprochant mes mains,
je reprends le contrôle et je défie mon interlocuteur
en poussant le menton vers l'avant

de sécurité

Les mains sur les hanches,
façon cow-boy, signe de
virilité donc d'autorité.



Se frotter les mains (au fur et à mesure elles deviennent serrées) = auto contact et fermeture : le sujet est clos – il est pressé d'en finir.



La position de l'élève puni.



Ecole
et de s



Je serre les poings, signe de désaccord.
Je recule, je ne suis plus face à l'autre mais
légèrement de côté, prêt à lui tourner le dos,
le menton en avant je reste sur mes gardes.





En bon communicant, je fais preuve de bonne volonté et marque ma sincérité en montrant les paumes de mes mains et en ouvrant les avant-bras.

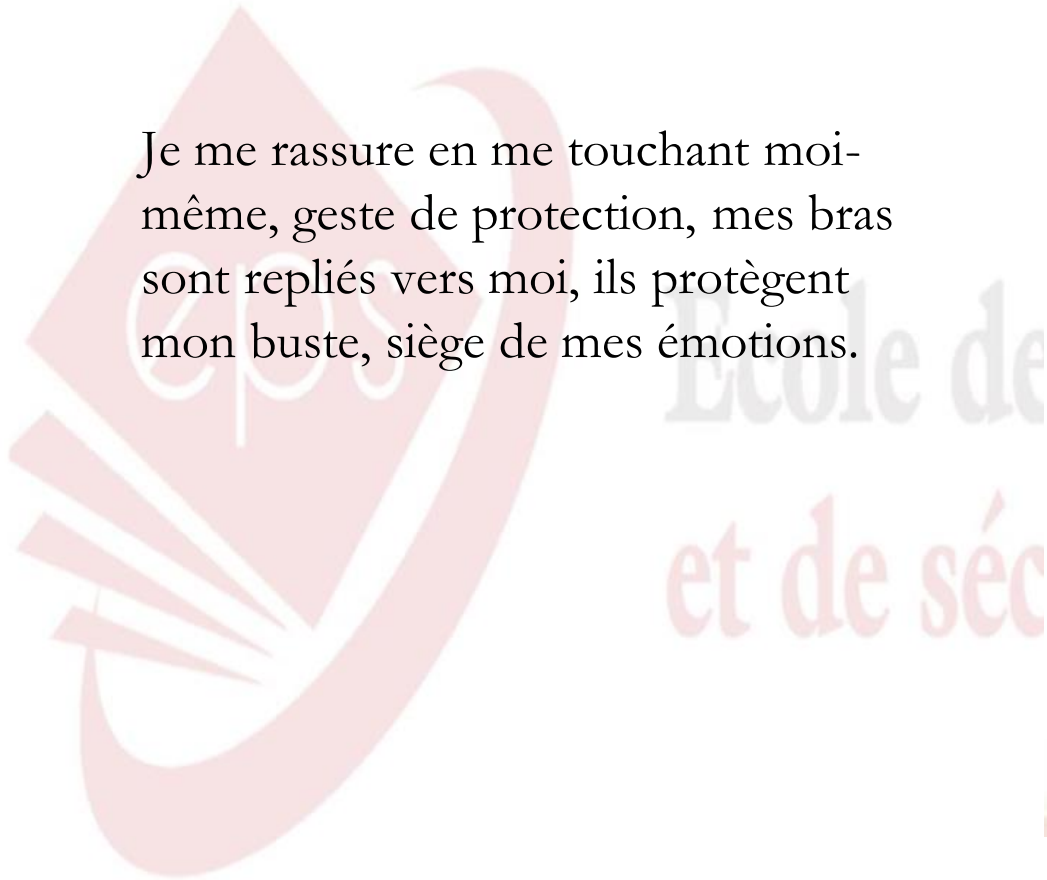
Cependant, je trahis mon envie d'en finir avec une attitude de recul, un pied en arrière

Je suis mal à l'aise, je suis ici
et ailleurs en même temps :
ma gestuelle statique me



Je m'ennuie,
je décroche ...

Je me rassure en me touchant moi-même, geste de protection, mes bras sont repliés vers moi, ils protègent mon buste, siège de mes émotions.



La démarche volontaire et
dynamique de la battante.
Un bras en avant, les épaules
et le buste en avant.



Démarche tranquille et
à pas feutrée



Ec
et

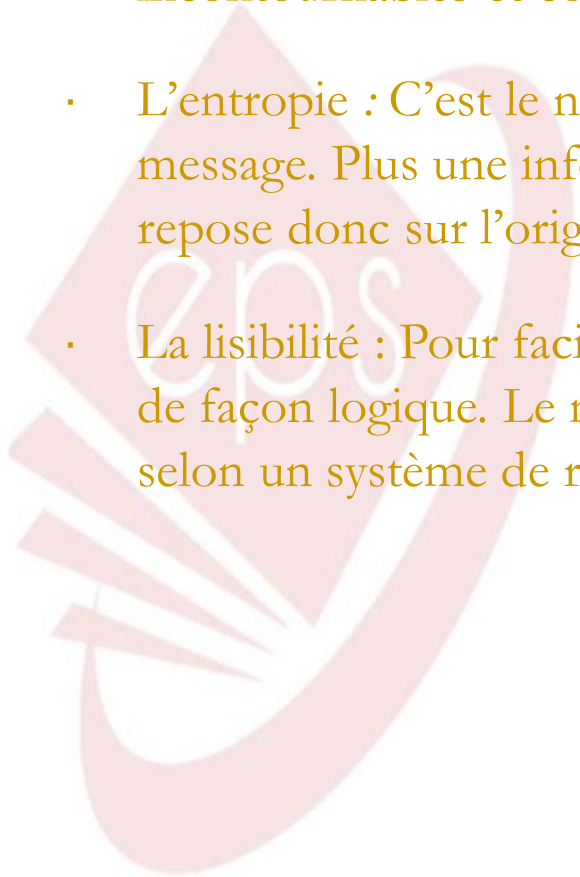


ition

1.2.2. Les qualités d'une bonne émission

La bonne émission d'un bon message passe par l'application de 4 qualités incontournables et complémentaires.

- L'entropie : C'est le nombre d'informations originales contenues dans le message. Plus une information est inattendue et plus elle est forte. La qualité repose donc sur l'originalité.
- La lisibilité : Pour faciliter sa compréhension, l'information doit s'organiser de façon logique. Le message passera d'autant mieux qu'il sera hiérarchisé selon un système de référence commun.



École de prévention
et de sécurité

- Le besoin : Le message doit intéresser. Pour cela, il doit répondre à deux critères : un désir (attente ou curiosité) et une résonance (conséquence pour celui qui reçoit).
- Le talent : C'est la façon de transmettre le message, car la forme peut nuire au fond.



Ecole de prévention
et de sécurité

Schéma de la communication ...

ENVIRONNEMENT

Idée Source

Idée Comprise

Message / Information

Canal de Communication

Codage Décodage

FEED BACK / Retour d'information

Contrôle de l'adéquation entre les deux idées

La notion de bruit (parasite) :

- On appelle bruit en communication tout élément perturbateur parasite de l'écoute et, par conséquent d'une bonne transmission de message. Un comportement général, un tic verbal, des gestes particuliers sont des bruits au même titre que la pensée « interférente », le manque d'attention ou un son dans l'environnement.
- Le bruit constitue une notion importante dans ce schéma : il représente tous les facteurs qui nuisent à la qualité de la transmission du message. Le bruit peut provenir aussi d'un document peu attrayant, d'une qualité médiocre du codage (langage complexe, formulation lourde, longueur des phrases etc.), d'une diffusion peu opérationnelle du message (diffusion tardive, erreurs de contact etc.).

L'incertitude d'une bonne compréhension :

- Cette succession de phases dans le principe de communication met à jour un phénomène typique : l'incertitude d'être toujours bien compris. Lorsque l'émetteur communique, il transmet un message dans une intention précise. Lorsque le destinataire reçoit le message, il le décode pour lui attribuer une signification.
- Il existe alors dans le décodage des phénomènes d'interprétation qui peuvent entraîner des décalages entre l'intention de l'émetteur et la compréhension du destinataire.

École de prévention
et de sécurité

1.2.3. Les flux de communication

- Le flux hiérarchique (vertical) :

Ce sont les échanges d'informations qui circulent entre un responsable et ses subordonnés. Le flux peut être montant ou descendant. Dans ce type de communication, on retrouve la notion d'ordre et de respect de l'autorité hiérarchique. Il est donc impératif de bien identifier le statut du récepteur ou de l'émetteur pour bien se positionner dans ce type de communication.

- Le flux fonctionnel (transverse ou horizontal) :

Ce sont les échanges d'informations qui circulent entre deux personnes de même niveau hiérarchique ou entre deux personnes de services différents. Dans ce type de communication, on retrouve la notion de service et de collaboration. Il est donc impératif de bien identifier le statut du récepteur ou de l'émetteur pour bien se positionner dans ce type de communication.

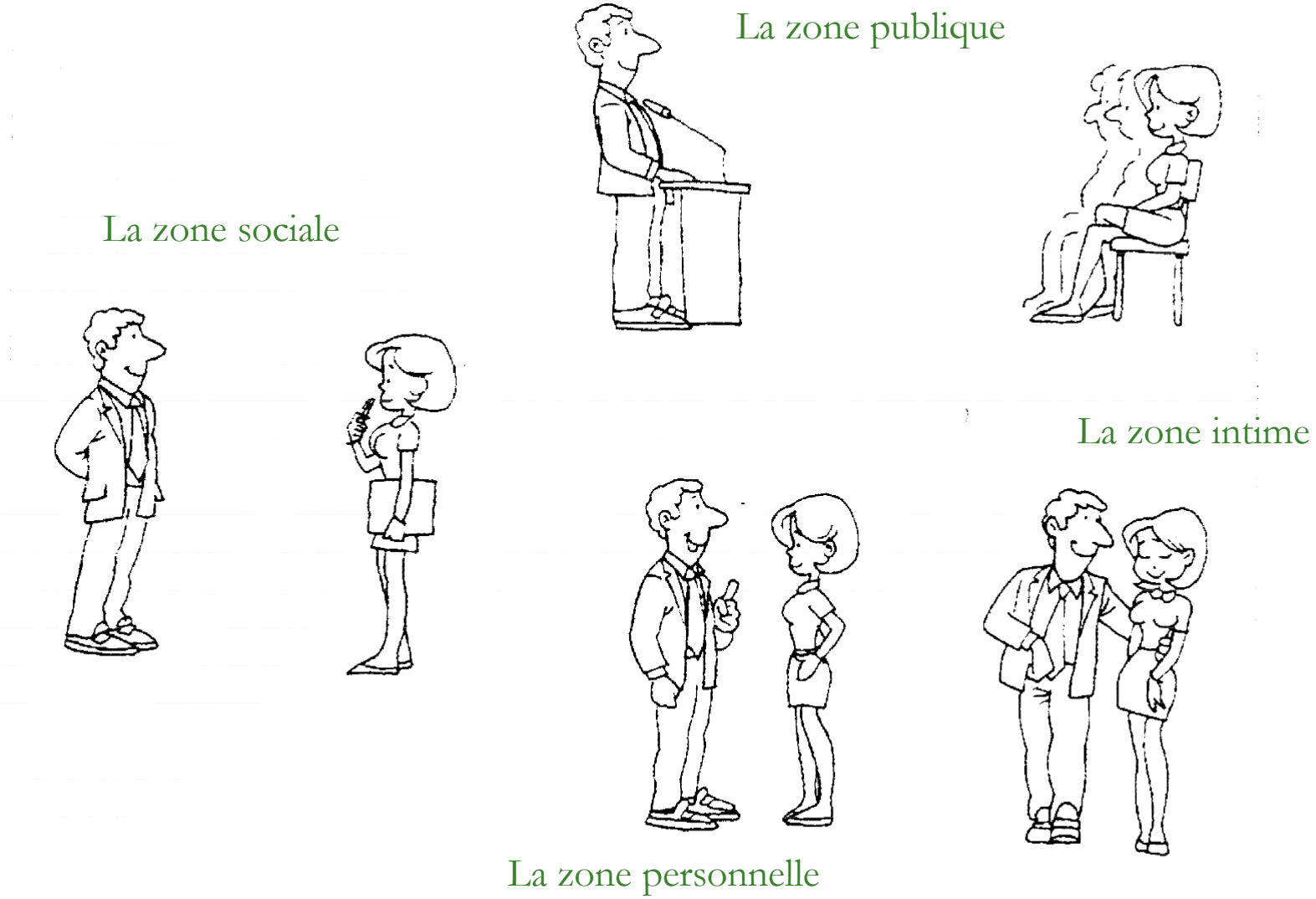
1.2.4. Les notions de territoires et de zones

- Comme l'animal, l'homme marque son territoire et définit des zones d'interaction. Ces deux notions vont engendrer tout naturellement des comportements de défense. Ces comportements à leur tour vont influencer notre type de relation aux autres.
- Le territoire de rencontre conditionne nos relations. Tout changement de territoire perturbe le type de la relation.
- En plus de l'aspect de territoire, les distances qui séparent les hommes dans leurs interactions sont aussi des éléments influençant la communication. L'appréciation de cette distance est un bon moyen pour évaluer la relation. Elle dépend de la culture et du ressenti générale.

- Dans une relation chacun se positionne à une distance qui lui paraît favorable.
 - Ainsi, à la notion de territoire vient s'ajouter celle de distance relationnelle.
- Selon sa culture, son environnement social, sa position hiérarchique et l'attitude de son interlocuteur, l'homme délimite son type de relation spatiale.
 - Prendre conscience de cette distance, c'est appréhender la relation de communication qui s'installe volontairement ou non.
- Dans une relation, la distance va varier. C'est surtout les ruptures et les moments où elles se produisent qu'il faut prendre en compte.

Ecole de prévention
et de sécurité

On distingue 4 zones d'interactions :



□ La zone intime :

Dans cette zone, très préservée, qui va du toucher jusqu'à 50 cm (distance de l'avant bras), ce sont des relations réservées aux personnes très familières.

D'une manière générale, qu'un étranger pénètre dans cette zone met mal à l'aise. C'est ce que cherche à créer quelqu'un d'agressif ou quelqu'un qui veut montrer sa dominance.

□ La zone personnelle :

De 60 cm à 1 m 20 (distance d'un bras tendu), cette distance est celle choisie par deux amis qui se parlent. C'est la zone de convivialité. Chacun montre à l'autre qu'il n'a rien à redouter.

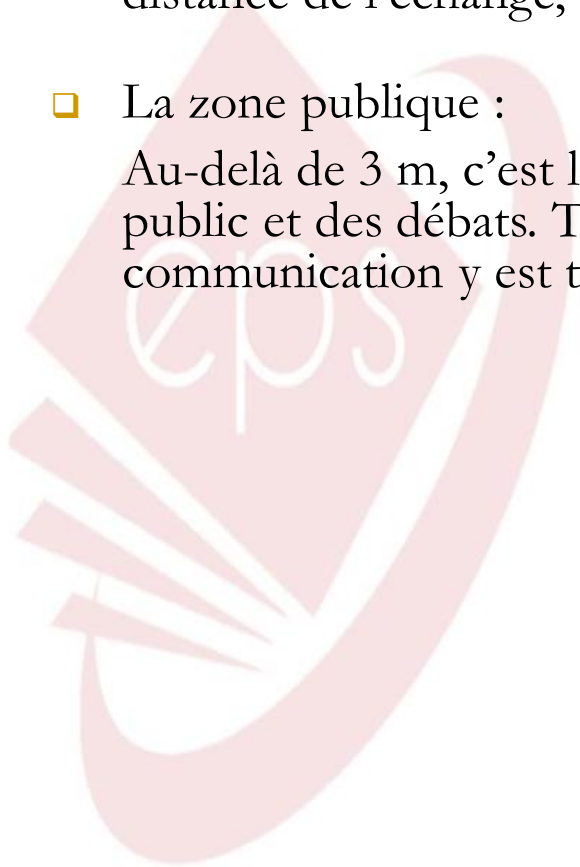
Si les deux personnes sont face à face, la zone est dite fermée.

- ❑ La zone sociale :

De 1 m 20 à 3 m, cette zone se retrouve dans un relationnel courant. C'est la distance de l'échange, de l'entretien et de la négociation.

- ❑ La zone publique :

Au-delà de 3 m, c'est la zone des discours, des exposés, des prises de parole en public et des débats. Très rarement utilisée pour deux personnes. La communication y est très difficile et les échanges sont peu personnalisés.



École de prévention
et de sécurité

1.3. Les principes d'une communication efficace

1.3.1. L'écoute active

- Bien communiquer, c'est d'abord écouter. En effet, écouter, c'est encore ce qu'il y a de mieux pour bien entendre.
« L'être humain possède deux oreilles et une bouche, c'est pour écouter deux fois plus qu'il ne parle. »
- Entendre peut être passif, mais écouter doit être actif. L'écoute active est certainement ce qui nous manque le plus pour une bonne communication. Pourtant, c'est bien par l'écoute que débute le phénomène communicatif. Nous sommes d'abord récepteurs avant de devenir transmetteurs.
« Laissez de l'espace à l'autre, même lorsque c'est vous qui parlez. »

- L'écoute est malheureusement plus un moyen de rebondir pour montrer que l'on a quelque chose à dire qu'une véritable attitude de partage si souvent souhaitable.

- Les principes de l'écoute active : « celui qui nous parle nous dit des choses ». Ces choses-là sont passées au filtre de son autocensure. Pour qu'il soit le plus authentique possible, nous devons montrer notre intérêt en l'aidant à s'exprimer. Cela ne veut pas dire s'exprimer à sa place ! Aussi, pratiquer une écoute active c'est :
 - Regarder pour faire savoir que l'on écoute.
 - Reformuler pour permettre de recadrer ou de valider.
 - Rester curieux de ce qui est dit.
 - Poser des questions sans que cela soit systématique.
 - Chercher à comprendre sans juger.
 - Faire preuve d'empathie.

Les fondamentaux de l'écoute

- Écouter = poser des questions ouvertes et concrètes,
- Écouter = faire exprimer le non dit dissimulé derrière les mots
- Écouter = ne pas imaginer ce qui n'a pas été dit !
- Écouter = respecter le principe que la Vérité est un pluriel de points de vue !



Ecole de prévention
et de sécurité

L'écoute active

- Objectif : prouver votre intérêt !
- Les règles d'or
 - Être réceptif
 - Ponctuer par des petits mots incitatifs
 - Poser des questions
 - Reformuler
- Et surtout ! : Revenir à l'interlocuteur dans la conversation

L'écoute passive

« Oui... » « Effectivement... » « Je vois... »

« bien entendu... »
« mmm...mmm...! »
« c'est clair... »

1.3.2. Le public

- L'identification du public visé :

Les messages ne s'adressent pas tous aux mêmes destinataires: certains messages ont pour but de communiquer l'information au plus grand nombre de personnes possible alors que d'autres informations ne concernent qu'une catégorie de personnes. Il est impératif de bien identifier le récepteur.

- La détermination du contenu du message :

Il est essentiel de clarifier l'intention de la communication, c'est-à-dire bien identifier les objectifs du message. Cela permettra d'avoir un contenu efficace (règle des 3 C = Clair, Concis et Cohérent) adapté à la cible.

- Le choix d'une forme adaptée :

La forme du message dépend des caractéristiques du public. Elle doit être adaptée et en cohérence avec l'objectif visé. Il faut accepter quelquefois d'être simpliste et partiel si on veut être compris et lu (ou écouté). Les longs discours n'intéressent, bien souvent, que ceux qui les font.

Les différents moyens de communication :

- La télévision : Les spots publicitaires, les annonces télévisuelles permettent de toucher un public très large. Ces spots doivent être attractifs et diffusés à des moments pertinents c'est-à-dire à un instant où le public visé est sensé se trouver devant le téléviseur.
- La presse écrite : Le recours à la presse écrite assure la couverture d'un événement. Elle informe des dates, lieux et conditions de participation à une manifestation et elle permet la diffusion des résultats. Il est nécessaire, pour ceci, de prendre contact avec les journalistes et de leur transmettre des communiqués de presse, des articles et des photographies.
- La radio : La radio, comme la presse écrite, informe des événements et des résultats. Il est important, là aussi, de prendre contact avec les journalistes et de leur transmettre à temps les informations afin que celles-ci puissent être diffusées.

- Les affiches : Affichées dans un endroit approprié, elles touchent un vaste public. Un passant accorde, en moyenne, trois secondes à la lecture d'une affiche. Aussi celles-ci doivent comporter peu de texte mais être essentiellement sous forme d'images. Le texte doit être bref, facilement compréhensible et accrocheur (slogans, jeux de mots, formules chocs...).
- Le téléphone : C'est un moyen très utile qui permet de contacter instantanément une personne sans avoir besoin de se déplacer. Il est cependant limitatif dans la mesure où il ne permet pas encore de voir la personne.
- Les réunions : Les réunions au sein d'une organisation favorisent l'apport et les échanges d'informations entre les différents membres. Elles constituent l'occasion de débats d'idées. Le bon déroulement d'une réunion exige le respect de principes de base.

- Les tracts : Peu onéreux ils permettent une large diffusion de l'information. Ils sont conçus pour être lus c'est-à-dire : ils vont à l'essentiel, ils sont attractifs (couleurs, dessins, polices de caractère agréables...), les éléments importants ressortent de façon à être appréhendés immédiatement.
- Les conférences de presse : Ces conférences consistent à inviter des journalistes de façon à leur exposer les grandes lignes du projet. Il s'agit d'être clair, concis pour capter leur attention. Il est possible de concevoir et de mettre à disposition des journalistes un dossier de presse qui résume les axes essentiels du projet. La qualité du contact établi avec les journalistes est primordiale car de celle-ci dépend, en majeure partie, l'accueil qu'ils réserveront à l'événement.

École de prévention
et de sécurité

- Les interviews : Il s'agit de répondre à des questions d'un journaliste. Une interview se prépare, il s'agit d'anticiper sur les questions probables du journaliste afin d'être en mesure de leur apporter des réponses concises et pertinentes, sans délayage de l'information.
- L'Internet et les messageries électroniques : De plus en plus d'organisation transmettent des informations sur Internet. Ces informations sont ainsi consultables à tout moment.

Le réseau Internet offre de grandes possibilités en matière de communication. Ce réseau permet d'intégrer des liens « hypertexte » (c'est-à-dire qu'il suffit de cliquer sur un terme pour obtenir des informations supplémentaires concernant ce terme), des images vidéo, des jeux... Très interactif, cet outil génère une communication plus vivante.

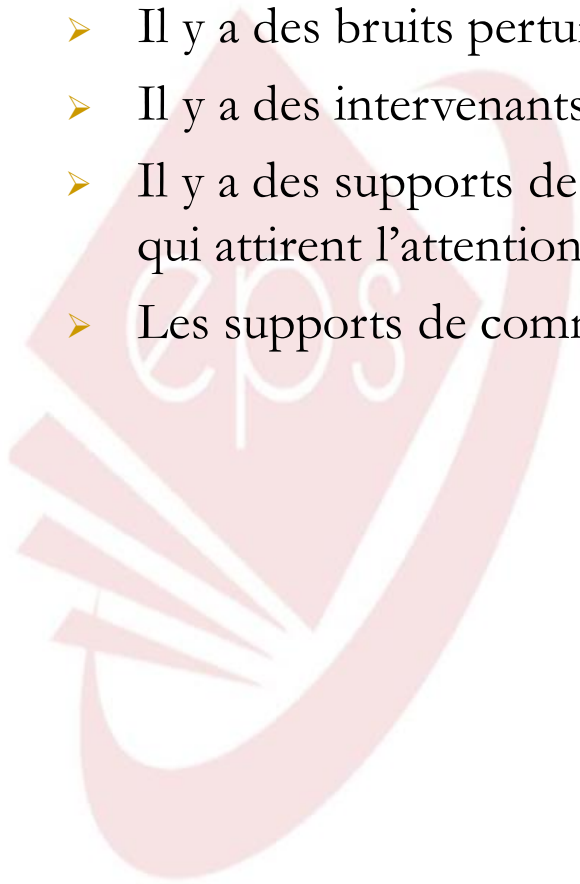
1.4. Les freins à la communication

Obstacles liés aux personnes :

- L'émetteur emploie un vocabulaire qui n'est pas adapté au récepteur.
- Le récepteur manque d'écoute ou d'attention.
- L'émetteur ou le récepteur éprouvent des sentiments qui peuvent nuire à la compréhension du message (influence du comportement non verbal inconscient).
- L'émetteur ou le récepteur sont influencés par le contexte relationnel et modifient leur comportement en conséquence.

Obstacles liés au contexte environnemental :

- Il y a des bruits perturbants (musique, sonneries, conversations etc.).
- Il y a des intervenants extérieurs qui interfèrent (clients, collègues etc.).
- Il y a des supports de communication (ordinateur, TV, messages écrits etc.) qui attirent l'attention mais qui ne font pas partie du message initial.
- Les supports de communication utilisés fonctionnent mal.



École de prévention
et de sécurité