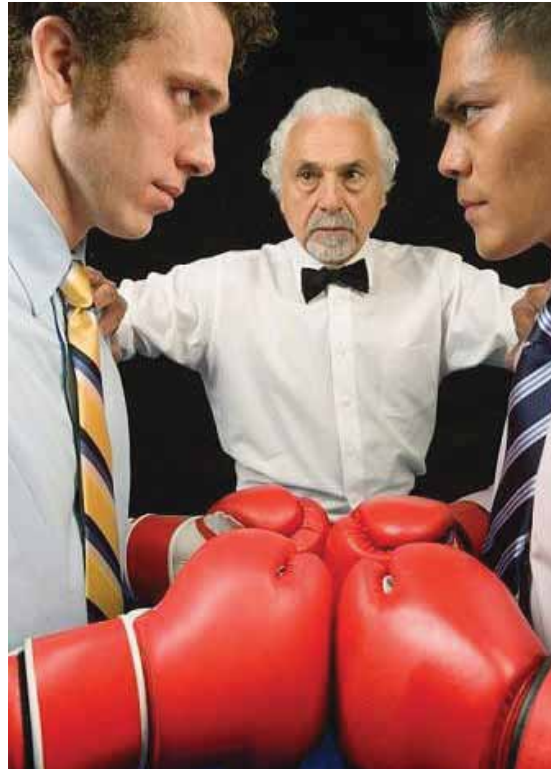


La **GESTION** des **CONFLITS** dans les **ORGANISATIONS**





SOMMAIRE

I. Les conflits dans les groupes

- 1. Définition du conflit**
- 2. Les différents types de conflits**
- 3. Les sources des conflits**
- 4. Les attitudes dans les conflits**

II. Le dépassement des conflits

- 1. Les modalités de dépassement des conflits**
- 2. Le recours hiérarchique**
- 3. L'arbitrage**
- 4. La médiation**
- 5. La négociation**
- 6. La prévention**

Introduction :

Avant de commencer cette étude sur la gestion des conflits dans les organisations, il faut correctement délimiter notre sujet. Nous ne parlerons donc bien évidemment pas de conflit social mais de conflits internes résultant de la communication de groupe, des tensions qui se forment autour de l'activité de l'organisation.

Il y a plusieurs façons d'aborder les conflits interpersonnels. Les divers auteurs ne s'entendent pas sur la définition des genres de conflits, sur leurs causes et sur les solutions. Mais tous sont d'accord sur un point : dans tous les secteurs de notre vie, les conflits interpersonnels sont non seulement inévitables mais ils sont également nécessaires à notre dynamique de travail, et même plus, à notre vitalité !

Toutefois, si ces conflits ne sont pas gérés convenablement, ils peuvent avoir des conséquences négatives voire dramatiques. Tout d'abord sur l'individu (perte de confiance, de performance, de dynamisme, problèmes de santé...); ensuite sur l'organisation (baisse de productivité, mauvaise image externe,...).

Il est donc nécessaire d'appréhender sérieusement cette gestion des conflits en installant un climat propice à la communication et un style de management adapté à l'organisation (taille, activité, direction...). La prévention est certainement à mettre en avant mais l'organisation doit savoir gérer le conflit lorsqu'il est présent et cette gestion ne s'improvise pas dans un couloir ou au téléphone. Elle nécessite une connaissance, un véritable travail de fond qui peut, à long terme, être profitable.

I. Les conflits dans les groupes

1. Définition du conflit



Deux acceptions :

- La première vient du latin « conflictus » qui signifie choc: c'est la lutte, le combat, la guerre, le terrorisme...ce choc inflige des pertes aux deux adversaires ;
- La deuxième signifie la rencontre de sentiments ou d'intérêts qui s'opposent: querelles, désaccords, la lutte de pouvoir...si cette opposition d'intérêt n'est pas traitée elle peut entraîner un conflit ouvert.

Dans une organisation le mot conflit s'applique en général à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action.

On peut définir le conflit par ce qu'il est :

- la manière dont il apparaît,
- dont il est décrit, ses modes d'expression,
- les personnes ou les groupes qui en sont acteurs, les témoins ou les victimes déclarés,

On peut définir le conflit par ce qu'il fait :

- les conséquences, les effets qu'il produit,
- déséquilibre personnel ou collectif,
- équilibre des organisations ou des personnes (pathologies psychologiques)
- Moteur ou frein de la dynamique institutionnelle

On peut définir le conflit par ce qu'il devient :

- évolution,
- déplacement vers d'autres buts,
- disparition,
- développement quantitatif ou qualitatif.

2. Les différents types de conflits



Les conflits peuvent être qualifiés de nombreuses manières suivant les acteurs en présence (leur nombre, leur âge, leur position hiérarchique...), **le sujet du conflit** (avantage, pouvoir...), **l'évolution du conflit** (déclaré, latent, refoulé)...

1°/ LES CONFLITS CONSTRUCTIFS OU DESTRUCTIFS :

- **constructifs** : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il :
place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts il permet l'accroissement des prises de risque il augmente la cohérence du groupe

- **destructifs** : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance.

On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

2°/ LES CONFLITS D'INTÉRÊT ET D'IDENTITÉ.

- Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...

- Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale

3°/ LES CONFLITS D'AUTORITÉ ET LES CONFLITS DE POUVOIR

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre.

Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

4°/ LES CONFLITS DE CONCURRENCE OU DE RIVALITE

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification 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.

5°/ LES CONFLITS DE GÉNÉRATION

Ils sont très souvent observables dans les organisations et leur nombre ne cesse de croître avec l'augmentation de la mobilité professionnelle et les avancées technologiques.

6°/ LE CONFLIT MIMÉTIQUE

Il s'agit d'un conflit qui naît de l'apprentissage par mimétisme d'un apprenti face à son supérieur qui va apprendre puis dépasser son « maître ». Ainsi, souvent, on va voir naître le conflit entre « le théorique » et « le pratique ». L'apprenti va dépasser celui qui détient le savoir théorique par une activité pratique assidue et maîtrisée.

7°/ LE CONFLIT D'OPINION OU IDEOLOGIQUE

Il relève des différences de valeur ou de croyance des antagonistes et est extrêmement difficile à solutionner car chacun est intimement persuadé de son bon droit.

8°/ LE CONFLIT DÉCLARÉ / LE CONFLIT LATENT OU LARVE / LE CONFLIT REFOULÉ

Le conflit déclaré est mis à jour par les protagonistes qui le souhaitent même parfois clairement par intérêt.

Le conflit latent ou larvé est un conflit « étouffé » pour des raisons multiples (*peur du regard des autres, peur du conflit déclaré, peur de ne pas être à la hauteur...*) et se traduit de différentes façons (*non-dits pesants, absentéisme, stress, retard dans les délais, non-qualité...*)

Le conflit refoulé est un ancien conflit qui n'a pas trouvé de solution définitivement acceptable pour l'une ou l'autre des deux antagonistes et qui risque donc à tout moment de devenir un conflit déclaré.

9°/ LE MALENTENDU

C'est le plus fréquent des conflits et, heureusement, le plus facile à résoudre. Il résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

Il est important de noter que le malentendu n'est pas nécessairement réciproque (contrairement aux autres types de conflits). Il arrive souvent qu'une personne se retrouve ainsi en conflit à l'insu de l'autre car l'interprétation ne correspond pas à la signification que celle-ci donnait à son action.

Il arrive aussi très souvent que le conflit soit réciproque. C'est le cas lorsque les réactions de la première personne à l'attaque qu'elle croit avoir subi provoquent à leur tour des réponses défensives chez l'autre (qui croit alors subir une agression gratuite).

Le malentendu trouve toujours sa source dans une incompréhension. La personne interprète l'action de son interlocuteur à travers ses propres craintes. Autrement dit, elle attribue à l'autre des reproches qu'elle se fait déjà, qu'elle croit mériter ou qu'elle craint de subir même si elle ne les croit pas justifiés. Son interprétation est l'expression de sa vulnérabilité.

Dans le malentendu, c'est le fait de ne pas connaître le point de vue de l'autre qui nous permet d'attribuer des significations erronées à son comportement. En l'absence d'information claire, nous inventons les détails qui nous manquent : nous imaginons le pire, précisément ce que nous craignons le plus ou ce que nous nous reprochons déjà.

3. Les sources du conflit



1°/ LES SOURCES LIEES AU FONCTIONNEMENT DE L'ORGANISATION

a) Dysfonctionnement concernant la fonction prévision

- 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.

b) Dysfonctionnement concernant la fonction Organisation

- Mauvaise définition des tâches,
- Mauvaise répartition des tâches,
- Interdépendance des tâches (le travail d'une personne dépend du travail d'une autre)
- Méthodes et procédures de travail lourdes, routinières, hyper - hiérarchisées.

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 de contrôle

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

e) Dysfonctionnement concernant la rareté des ressources

- Les possibilités des conflits augmentent quand il y a des ressources limitées : espace, équipement, formation, ressources humaines et financières

f) 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 pourraient trouver que les productions en petites quantités pourraient aller à l'encontre de ses efforts de réduction des coûts*)

g) Dysfonctionnement dû à un manque de communication

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

2°/ LES 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 des formes diverses : la violence, l'angoisse, la dépression, l'agressivité, la frustration... et ont pour point commun la durée assez longue de leurs effets.

En présence de telles sources de conflits, il est très difficile pour l'entreprise de parvenir à une maîtrise du problème. Certaines vont recourir à des professionnels de la santé mais elles sont très rares car ce choix implique la reconnaissance d'un mal inavouable et surtout négatif pour l'image de l'organisation. Ces situations se terminent malheureusement souvent en « mise à l'écart du ou des salarié(s) ou, au pire, en licenciement(s).

4. Les attitudes dans les conflits



Face à un conflit, l'individu peut avoir différents comportements :

1. Il ignore le conflit ou fait semblant de l'ignorer (c'est l'évitement)
2. Il nie les faits (c'est la dénégation)
3. Il tente de séduire ou de faire culpabiliser (c'est la manipulation)
4. Il a une approche non violente (c'est la collaboration ou le compromis)
5. Il s'accommode de la situation (c'est une sorte de soumission)
6. Il devient violent (c'est la confrontation par une réponse autoritaire ou oppressive)

7. Il démissionne (c'est la fuite).

II. Le dépassement des conflits



1. Les modalités de dépassement des conflits

Il existe différentes méthodes de résolutions de conflits. Le choix doit être effectué en fonction de l'importance du conflit et de la volonté de résolution des acteurs.

2. Le recours hiérarchique

Il permet de résoudre un problème rapidement et sans discussion. Il fait appel à un supérieur hiérarchique qui va trancher de manière autoritaire (avec ou sans partie pris) et de manière définitive. Ce type de résolution de conflit est nécessaire dans des situations d'urgence mais pose le problème de la durée de son effet. En effet, la plupart du temps ces recours hiérarchique imposent une solution sans résoudre le problème de l'animosité entre les individus. On débouche ainsi souvent sur un conflit latent.

3. L'arbitrage

Par rapport au recours hiérarchique, l'arbitrage implique les parties en leur demandant de choisir chacune un arbitre qui, généralement, désignera lui-même un troisième arbitre. Dans ce cas, les parties se trouvent impliquées dans la résolution du problème et le conflit peut trouver une fin apaisée sans rebondissement. Néanmoins, cette solution nécessite que le conflit ne soit pas trop avancé car les parties doivent donner leur consentement ce qui est en soi un premier pas vers la « réconciliation ».

4. La médiation

Par rapport à l'arbitrage, l'intervenant extérieur désigné par les deux parties est unique ce qui nécessite une véritable volonté de négociation dès le départ. Dans ce cas, le médiateur n'est qu'un « relais » qui facilite la discussion, guide la conversation ou la provoque.

5. La négociation

La négociation est la prise en charge du conflit ; c'est une solution pour concilier les points de vue opposés.

1° Les différents types de négociation :

- La négociation peut être **conflictuelle** (gagnant / perdant)

C'est le cas lorsque des préjugés concernant l'un ou l'autre des individus existent ou lorsque les intérêts semblent totalement opposés.

- La négociation peut être coopérative (gagnant / gagnant).

C'est le cas lorsqu'on assiste à un consensus (adhésion commune à une solution satisfaisant les deux personnes), une concession (*renoncement à une partie de ses prétentions par l'une des personnes*) ou un compromis (*concession réciproque des personnes*).

2°/ Les différentes techniques de négociation :

La technique des pivots :

Elle consiste à obliger l'adversaire à négocier sur des objectifs en fait secondaires mais formulés de manière exigeante. On cède alors sur ces objectifs secondaires et en contrepartie on exige des concessions sur l'objectif principal.

Les techniques de maniement du temps :

Elles consistent à jouer en allongeant la durée de la négociation pour user l'adversaire puis brutalement d'exiger des délais et de fixer des ultimatums. C'est une sorte de "guerre des nerfs" où les contraintes de temps se superposent pour déstabiliser l'adversaire.

La technique "point par point":

Elle consiste à découper la négociation point par point, thème par thème, et à chercher des séries de compromis. Cette technique permet de ne pas effrayer l'adversaire et de "grignoter" petit à petit ses positions.

La technique des jalons :

Consiste à faire admettre des points apparemment sans rapport avec le thème principal de la négociation pour finalement raccorder tous ces "petits jalons" et mettre l'adversaire devant le fait accompli. C'est une technique qui s'inspire du jeu de go et qui est d'orientation intégrative : le désaccord n'est jamais ouvert.

La technique des bilans :

Consiste à faire établir par l'adversaire la liste des prétentions qu'il souhaite obtenir en les traduisant immédiatement en termes d'avantages pour lui et d'inconvénients pour soi. Puis, dans un deuxième temps, on présente des solutions pour rééquilibrer ce bilan tout en respectant les intérêts des deux interlocuteurs. Bien entendu, les solutions présentées alors sont les véritables objectifs que l'on poursuivait.

La technique des quatre marches :

Il s'agit d'un jeu de repli dans lequel il évoque les solutions de manière progressive. Il s'agit de présenter d'emblée quatre solutions et non pas deux comme c'est souvent fait de manière caricaturale. La première solution est au-delà de son propre seuil de rupture, elle est beaucoup trop avantageuse pour l'autre et dramatique pour soi. C'est en fait une solution de pure forme. La seconde solution est peu avantageuse mais acceptable pour soi et excellente pour l'autre. La troisième est l'inverse de la seconde, la quatrième est l'inverse de la première : idéale pour soi et inacceptable pour l'autre. La technique consiste à présenter la première solution de manière à l'éliminer pour son côté injuste, dangereux... puis à détruire la solution suivante à l'aide d'arguments techniques solides et en profitant de la déstabilisation créée par la première

présentation. Enfin, il ne reste que les deux dernières solutions, la troisième apparaissant finalement comme le compromis.

6. Résoudre par la prévention



1°/ Former les individus aux fonctionnements humains

Prévenir les conflits consiste à former les personnes à des approches de sensibilisation aux différents modes de fonctionnement humain. Les méthodes sont très variées.

Ces approches ont pour but principal de doter les participants d'un référentiel culturel commun. Ainsi en va-t-il de formations à l'esprit d'entreprise dans les organisations, de développement personnel, etc.

Les approches les plus répandues en matière de résolution des conflits ont pour objectif de doter chacun(e) de savoir-faire comportementaux de contrôle de soi et de compréhension des autres.

2°/ Extirper le problème à la racine : la boîte aux lettres anonyme

Le manager doit être attentif à tout changement d'attitude ou de comportement d'un collaborateur, il doit toujours pratiquer une écoute active et favoriser les discussions de groupe lors des pauses par exemple, afin de donner l'occasion aux collaborateurs d'extérioriser les éventuels incompréhensions et les petites tensions.

Ces dernières, si elles ne sont pas évacuées rapidement, peuvent s'accumuler et constituer des conflits larvés qui se manifesteront tôt ou tard de manière violente.

Parmi les solutions pratiques qui contribuent à apaiser le climat social au sein d'une entreprise, on peut citer la boîte à suggestions, très simple à mettre en place, où tous les employés peuvent faire leurs remarques, critiques et suggestions, dont devra tenir compte le manager.

3°/ Définir clairement les règles à l'avance

Par exemple, dans la direction par objectif, on considère souvent que l'objectif doit être « SMART »

- Spécifiques ;
- Mesurables ;
- Accessibles ;
- Réalisables (négociables) ;
- Temporels ;

En définissant ces règles, on évite les incertitudes, les questionnements et donc les doutes qui peuvent être à la base des tensions qui vont se transformer en conflits.

Conclusion :

Le dépassement des conflits est un sujet peut évoqué dans les entreprises. Cette situation révèle un refus pour les dirigeants de voir en face ce qui est pourtant inévitable. Les conflits existent !

Pour nombre de patrons, leurs salariés sont suffisamment adultes pour éviter ces « enfantillages » et, dans le cas contraire, leur autorité devrait suffire à régler rapidement le problème. Or, nous l'avons vu, le recours hiérarchique a ses limites.

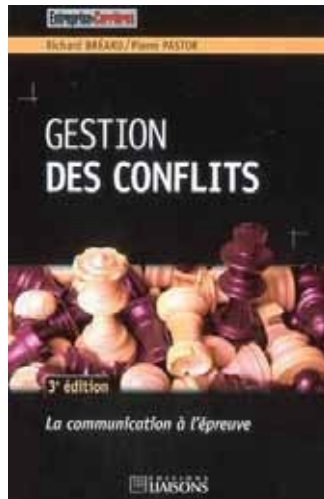
De plus, ces conflits ne sont pas sans conséquence ! Fatigue, perte de confiance, baisse de performance ; si les effets des conflits sont difficilement quantifiables, ils n'en sont pas moins perceptibles. Les suicides constatés récemment dans différentes grandes entreprises françaises ne sont certainement pas étrangers à un manque de gestion de conflits latents.

Si les solutions existent, la prévention apparaît couramment comme le remède à mettre en avant. Certaines entreprises l'ont bien compris et tentent de consolider l'esprit d'équipe chez leurs salariés (stage de pilotage, de saut en parachute, paint-ball...) ou toutes autres activités ludiques qui permettent de resserrer les liens de découvrir les autres et peut-être de mieux les comprendre.

Mais la complexité de l'être humain le pousse sans cesse à sortir des sentiers battus. Dans ce cas, la rupture est prête à faire surface au moindre écart !



Bibliographie :



Le conflit est présent au quotidien dans la vie de chaque organisation. Sa gestion est toujours extrêmement difficile, et laisse souvent démunis les responsables privés ou institutionnels. Peu d'outils sont en effet mis à leur disposition pour les aider dans cette charge.

Cet ouvrage a pour ambition de pallier cette carence sur deux plans :

- en proposant une réflexion de fond indispensable à l'analyse et à la compréhension des **mécanismes d'émergence des conflits** ;
- en apportant des **méthodes concrètes et pratiques de prévention et de gestion de ces conflits**, accompagnées de nombreux exemples.

En outre, les auteurs consacrent un chapitre complet à la présentation et à l'analyse détaillée d'un cas institutionnel.

L'ouvrage s'adresse à toutes les personnes responsables et managers des organisations (entreprises, établissements scolaires, associations...) qui, face aux mécanismes des conflits, veulent réagir efficacement. Il est aussi une base solide pour les étudiants en management ou en ressources humaines voulant accroître leur champ de savoir.

Plutôt que d'encourager à supprimer un phénomène en faisant disparaître ses symptômes, les auteurs développent une démarche pragmatique qui vise à une

compréhension et un vécu plus positif du conflit comme moteur possible du changement.



Une organisation qui dure est celle qui sait traverser les crises et affronter les agressions dont elle est l'objet. Longtemps, les conflits organisationnels ont été niés par certains, considérés comme néfastes par d'autres. Aujourd'hui les crises, les conflits sont jugés inévitables et constituent souvent l'occasion de réajustements et de réadaptations mutuelles d'éléments dont l'évolution non synchrone ou même divergente constitue le cheminement même de la structure de l'organisation dans son ensemble.

Cependant, les conflits n'ont de caractère constructif que s'ils sont résolus pour certains, prévenus pour d'autres, maîtrisés pour tous. En fait, les conflits n'ont de vertu créatrice que dans la mesure où ils sont résolus par une restructuration de l'organisation dans le sens des changements révélés nécessaires.

Le conflit n'a donc pas de vertu créatrice en soi ; ce qui est créateur, c'est de comprendre le conflit d'une part, et de le gérer d'autre part. C'est le double objectif de cet ouvrage : comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et les organisations.

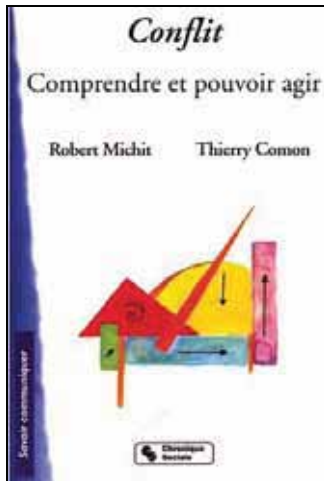


Les médiateurs interviennent désormais dans des domaines très divers. Les uns sont plutôt des médiateurs administratifs, alors que d'autres interviennent dans des situations délicates, voire des conflits. Or, la médiation ne s'improvise pas, elle est une discipline qui repose sur des savoir-faire et des savoir-être très spécifiques. Souvent, le médiateur est entraîné sur des terrains difficiles, surtout lorsqu'il s'agit d'accompagner une décision de réorganisation ou de rupture.

Ce livre se met au service des médiateurs, de leur réflexion et de leur pratique. Les professionnels y trouveront des réponses précises et les utilisateurs occasionnels pourront s'initier à l'état d'esprit qui fait le succès d'une médiation :

- Comment cultiver l'esprit de médiation et agir en médiateur efficace ?
- Comment maintenir la motivation des protagonistes d'un conflit dans la médiation ?
- Quelles techniques faut-il maîtriser pour conduire une médiation ?

Cet ouvrage **inscrit concrètement la médiation dans les nouvelles approches managériales en entreprise**, indissociable de la démarche qualité, de la responsabilisation de son personnel et des négociations contributives efficaces.

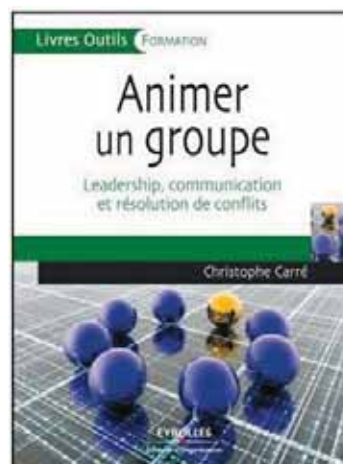


À la suite d'étude de nombreuses situations conflictuelles, les auteurs ont observé la répétition de plusieurs ensembles de règles de développement des conflits. Quatre grandes classes de conflits ont été analysées : conflit d'avoir, conflit de pouvoir, conflit de défense d'identité et conflit de libération. Chaque conflit nécessite une démarche spécifique de résolution. Les auteurs mettent ainsi à disposition une **grille d'analyse des conflits** qui permet de distinguer à la fois **l'évolution possible** des caractéristiques des conflits selon leur étape de développement et **les moyens de gérer** cette évolution. Cet ouvrage fait connaître une démarche pragmatique d'étude et de résolution des conflits à la fois efficace et scientifiquement étayée. Il constitue, d'un point de vue épistémologique et pratique, un renouvellement des analyses et des modes de résolution. Il ouvre de nombreuses perspectives pour éviter la radicalisation des conflits.

Rédigé dans un double souci de pragmatisme et de sérieux scientifique, il présente des **outils concrets** tant dans l'explicitation immédiate du modèle que dans les méthodes de résolution abondamment illustrées. Médiateurs, consultants, travailleurs sociaux, managers, responsables politiques et syndicaux, enseignants, étudiants et chercheurs trouveront ici des **points de repères** pour améliorer leur compréhension et leur pratique de la gestion de conflits.



Issue de la gestion des situations de forcenés et de prise d'otage par les groupes d'intervention, la négociation de crise étend aujourd'hui son domaine d'activité au monde de l'entreprise afin d'aider les dirigeants ou les managers à conduire des situations délicates (négociations commerciales à forts enjeux, clients agressifs, personnalités difficiles), ou pour gérer des incidents graves (conflits sociaux durs, menaces, lock-out et séquestrations). Basé sur une expérience de terrain hors du commun, cet ouvrage présente les différentes étapes d'un processus de résolution de conflits par la négociation : création d'un contexte favorable à la relation d'influence ; conduite de la relation ; gestion des menaces. En identifiant les contextes d'urgence et d'instabilité des situations de conflit, en précisant les profils et l'organisation d'une équipe de négociateurs, en détaillant le processus global de la conduite des discussions et les fondamentaux de la communication d'influence, cet ouvrage donne un panorama complet des techniques et méthodes de la négociation en situation de tension ou d'instabilité.



Guide d'autoformation pour réussir vos groupes de travail, animations, réunions, interventions publiques, séminaires de formation, présentations... Animer un groupe est un exercice délicat qui implique autant de savoir-être que de savoir-faire. Comment favoriser l'épanouissement des individus, faciliter l'organisation collective du travail, gérer les situations critiques... tout en restant soi-même, authentique et responsable ? Que vous soyez amené à animer un groupe de façon régulière ou non, dans un contexte social ou professionnel, ce guide vous propose un ensemble de méthodes et techniques pour : communiquer avec efficacité et sans stress, développer votre leadership, repérer les phénomènes d'influence qui entrent en jeu dans le groupe, intervenir de façon constructive en cas de problème. Vous y trouverez notamment des outils de travail adaptés à diverses situations : l'organisation d'une table ronde, d'une conférence-débat, d'une réunion de travail...