# ENSEIGNE GMS

***VISITE POINT DE VENTE :***

***POUR LES ADHÉRENTS***

***DE SECTEUR***

**Salem Roger YAHI**

**PROGRAMME** **SUR 2 JOURS**

Ce stage CONCRET est conçu pour les adhérents qui veulent maîtriser à terme les techniques pour conduire un entretien de visite efficace au point de vente dans le cadre des interventions ADHÉRENT (Union Des Mousquetaires) en charge de la gestion des relations humaines.

**Œ TRAVAILLER SUR LES COMPORTEMENTS EN ENTRETIEN DE VISITE**

|  |  |
| --- | --- |
| Sujets traités : | Échange sur l'activité ADHÉRENT au point de vente : Éléments de visite à traiter / Supports / Forces et freins, Avantages et inconvénients.  Passation de l'autodiagnostic des comportements passif, agressif, manipulateur et affirmé.  Analyse des comportements spontanés des participants.  Recherche des atouts comportementaux pour l'adhérent. |

Objectif pédagogique : Reconnaître les comportements les mieux adaptés à la dimension relationnelle et opérationnelle de l'adhérent ADHÉRENT.

** SAVOIR TRAITER LES CRITIQUES**

|  |  |
| --- | --- |
| Sujets traités : | Être clair sur les enjeux de la visite.  Préparer la visite, préparer l'entretien avec l'adhérent.  Maîtriser la structure et les phases de l’entretien.  Savoir intégrer les réactions de l’adhérent.  Savoir répondre aux critiques de l’adhérent. |

Objectif pédagogique : Apprendre les techniques d'écoute, de questionnement, de reformulation.

**Ž GÉRER UN ENTRETIEN DIFFICILE**

|  |  |
| --- | --- |
| Sujets traités : | Se préparer à la confrontation des points de vue.  Utiliser les principes et les attitudes de confrontation .  Savoir contrer la manipulation et répondre aux réactions de défense. |

Objectif pédagogique : Prendre la mesure des résistances et des tensions pour éviter ou traiter au mieux le conflit.

Cas pratiques : Sketches vidéo simulant des entretiens - analyse - objectifs d'amélioration.

**1**

**TRAVAILLER SUR**

**LES COMPORTEMENTS**

**EN ENTRETIEN DE VISITE**

**ÉCHANGE SUR L'ACTIVITÉ AU POINT DE VENTE**

Éléments de visite à traiter

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Supports

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |
| --- | --- |
| Forces | Freins |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

|  |  |
| --- | --- |
| Avantages | Inconvénients |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

**AUTODIAGNOSTIC**

Extrait de "l'Affirmation de Soi" - D. CHALVIN, Ed. ESF

*Répondez spontanément en mettant une croix correspondant à votre réponse dans la colonne :*

*- Plutôt vrai : si vous pensez ou agissez de cette façon la plupart du temps,*

*- Plutôt faux : si vous ne faites ou ne pensez que rarement ce qui est décrit.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **Plutôt VRAI** | **Plutôt FAUX** |
| 1 | Je dis souvent oui, alors que je voudrais dire non. |  |  |
| 2 | Je défends mes droits, sans empiéter sur ceux des autres ... |  |  |
| 3 | Je préfère ne pas dire ce que je pense ou ressens, si je ne connais pas bien la personne. |  |  |
| 4 | Je suis plutôt autoritaire et décidé ... |  |  |
| 5 | Il est en général plus facile et habile d'agir par personne interposée que directement. |  |  |
| 6 | Je ne crains pas de critiquer et de dire aux gens ce que je pense ... |  |  |
| 7 | Je n'ose pas refuser certaines tâches qui manifestement ne relèvent pas de mes attributions. |  |  |
| 8 | Je ne crains pas de donner mon opinion même en face d'interlocuteurs hostiles ... |  |  |
| 9 | Quand il y a un débat, je préfère me tenir en retrait pour voir comment cela va tourner. |  |  |
| 10 | On me reproche parfois d'avoir l'esprit de contradiction. |  |  |
| 11 | J'ai du mal à écouter les autres. |  |  |
| 12 | Je m'arrange pour être dans les secrets des dieux ; cela m'a bien rendu service. |  |  |
| 13 | On me considère en général comme assez malin et habile dans les relations. |  |  |
| 14 | J'entretiens avec les autres des rapports fondés sur la confiance plutôt que sur la domination ou le calcul. |  |  |
| 15 | Je préfère ne pas demander de l'aide à un collègue. Ils risquerait de penser que je ne suis pas compétent. |  |  |
| 16 | Je suis timide et je me sens bloqué dès que je dois réaliser une action inhabituelle. |  |  |
| 17 | On me dit "soupe au lait" ; je m'énerve et cela fait rire les autres. |  |  |
| 18 | Je suis à l'aise dans les contacts "face à face". |  |  |
| 19 | Je joue assez souvent la comédie : comment faire autrement pour arriver à ses fins ? |  |  |
| 20 | Je suis bavard et je coupe la parole aux autres sans m'en rendre compte à temps. |  |  |
| 21 | J'ai de l'ambition et je suis prêt à faire ce qu'il faut pour arriver. |  |  |
| 22 | Je sais en général qui il faut voir et quand il faut le voir : c'est important pour réussir. |  |  |
| 23 | En cas de désaccord, je recherche les compromis réalistes sur la base des intérêts mutuels. |  |  |
| 24 | Je préfère "jouer cartes sur table". |  |  |
| 25 | J'ai tendance à remettre à plus tard ce que je dois faire. |  |  |
| 26 | Je laisse souvent un travail en train sans le terminer. |  |  |
| 27 | En général, je me présente tel que je suis, sans dissimuler mes sentiments. |  |  |
| 28 | Il en faut beaucoup pour m'intimider. |  |  |
| 29 | Faire peur aux autres est souvent un bon moyen de prendre du pouvoir. |  |  |
| 30 | Quand je me suis fait avoir une fois, je sais prendre ma revanche à l'occasion. |  |  |
| 31 | Pour critiquer quelqu'un, il est efficace de lui reprocher de ne pas suivre ses propres principes. Il est forcément d'accord. |  |  |
| 32 | Je sais tirer parti du système : je suis débrouillard. |  |  |
| 33 | Je suis capable d'être moi-même, tout en continuant d'être accepté socialement. |  |  |
| 34 | Quand je ne suis pas d'accord, j'ose le dire sans passion et je me fais entendre. |  |  |
| 35 | J'ai le souci de ne pas importuner les autres. |  |  |
| 36 | J'ai du mal à prendre parti et à choisir. |  |  |
| 37 | Je n'aime pas être la seule personne de mon avis dans un groupe : dans ce cas, je préfère me taire. |  |  |
| 38 | Je n'ai pas peur de parler en public. |  |  |
| 39 | La vie n'est que rapports de forces et lutte. |  |  |
| 40 | Je n'ai pas peur de relever des défis dangereux et risqués. |  |  |
| 41 | Créer des conflits, peut être plus efficace que réduire les tensions. |  |  |
| 42 | Jouer la franchise, est un bon moyen pour mettre en confiance. |  |  |
| 43 | Je sais écouter et je ne coupe pas la parole. |  |  |
| 44 | Je mène jusqu'au bout ce que j'ai décidé de faire. |  |  |
| 45 | Je n'ai pas peur d'exprimer mes sentiments tels que je les ressens. |  |  |
| 46 | Je sais bien faire adhérer les gens et les amener à mes idées. |  |  |
| 47 | Flatter tout un chacun reste encore un bon moyen d'obtenir ce que l'on veut. |  |  |
| 48 | J'ai du mal à maîtriser mon temps de parole. |  |  |
| 49 | Je sais manier l'ironie mordante. |  |  |
| 50 | Je suis serviable et facile à vivre ; parfois même je me fais un peu exploiter. |  |  |
| 51 | J'aime mieux observer que participer. |  |  |
| 52 | Je préfère être dans les coulisses qu'au premier rang. |  |  |
| 53 | Je ne pense pas que la manipulation soit une solution efficace. |  |  |
| 54 | Il ne faut pas annoncer trop vite ses intentions, c'est maladroit. |  |  |
| 55 | Je choque souvent les gens par mes propos. |  |  |
| 56 | Je préfère être loup plutôt qu'agneau. |  |  |
| 57 | Manipuler les autres est souvent le seul moyen pratique pour obtenir ce que l'on veut. |  |  |
| 58 | Je sais en général protester avec efficacité, sans agressivité excessive. |  |  |
| 59 | Je trouve que les problèmes ne peuvent être vraiment résolus sans chercher les causes profondes. |  |  |
| 60 | Je n'aime pas me faire mal voir. |  |  |

**DÉPOUILLEMENT DE L'AUTODIAGNOSTIC**

Chaque phrase correspond à un exemple d'attitude de fuite passive, d'attaque agressive, de manipulation ou de comportement affirmé. Vous mettez un point si vous avez répondu *plutôt vrai*. Le total des points indique le degré de votre tendance à utiliser l'attitude indiquée.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PASSIVITÉ** | | **AGRESSIVITÉ** | | **MANIPULATION** | | **AFFIRMATION** | |
| 1 |  | 4 |  | 3 |  | 2 |  |
| 7 |  | 6 |  | 5 |  | 8 |  |
| 15 |  | 10 |  | 9 |  | 14 |  |
| 16 |  | 11 |  | 12 |  | 18 |  |
| 17 |  | 20 |  | 13 |  | 23 |  |
| 25 |  | 21 |  | 19 |  | 24 |  |
| 26 |  | 28 |  | 22 |  | 27 |  |
| 35 |  | 29 |  | 31 |  | 33 |  |
| 36 |  | 30 |  | 32 |  | 34 |  |
| 37 |  | 39 |  | 41 |  | 38 |  |
| 50 |  | 40 |  | 42 |  | 43 |  |
| 51 |  | 48 |  | 46 |  | 44 |  |
| 52 |  | 49 |  | 47 |  | 45 |  |
| 59 |  | 55 |  | 54 |  | 53 |  |
| 60 |  | 56 |  | 57 |  | 58 |  |
| **Total : / 15** | | **Total : /15** | | **Total : / 15** | | **Total : / 15** | |

**AUTODIAGNOSTIC (SUITE)**

Analyse des comportements spontanés des participants

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Recherche des atouts comportementaux pour l'adhérent

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**COMPORTEMENTS**

Chaque adhérent a son comportement personnel :

1. son expérience antérieure au Groupement,
2. ses références professionnelles,
3. ses valeurs, ses certitudes et ses croyances,
4. sa compétence et son professionnalisme,
5. ses droits personnels et fonctionnels,
6. ses sentiments, son ambition ...

Dans son action L'ADHÉRENT SECTEUR rencontre le comportement de l’adhérent.

C’est une interaction dans laquelle chaque adhérent peut avoir l'impression :

d'avoir réussi à préserver son image et celle de l'autre,

de s’être laissé “mangé” par l’interlocuteur,

d'avoir dominé,

d'avoir gâché les relations,

Ces impressions résultent des 4 types de comportements décelés dans l’auto-diagnostic :

PASSIF : renvoie à l'idée d'un abandon de son territoire.

AGRESSIF : renvoie à l'idée d'une transgression du territoire de l'autre.

MANIPULATION : renvoie à l'idée d'une appropriation du territoire de l'autre

à son insu.

AFFIRMÉ : renvoie à l'idée de préservation de son territoire, et au respect

du territoire de l'autre.

Il n'existe pas de hiérarchie entre ces comportements.

L'évaluation d'un comportement se fait toujours par rapport au contexte, à la personne et à ses intentions ou ses perceptions, et à l'enjeu de la situation dans le point de vente.

**PASSIVITÉ**

INTENTION :

L’ADHÉRENT SECTEUR se protége et évite de blesser l'adhérent. Cette intention se concrétise par le fait d'éviter de faire face à un problème, à une difficulté ou à l’adhérent.

L’ADHÉRENT SECTEUR se met dans une compétition imaginaire avec l’adhérent. Pour lui, il existe obligatoirement un perdant et un gagnant.

\* "Je dois porter le problème sur mes épaules et faire plaisir à l’adhérent".

\* "Je n'ai pas le droit de me planter !".

\* "L’adhérent ne m'écoutera pas ou ne tiendra pas compte de ce que je suis et dis".

Cette intention s'accompagne de sentiments désagréables : l'anxiété, la crainte, la frustration de ne pas se sentir capable, de ne pas oser demander ni obtenir.

Sentiments de culpabilité, de dépression, de peur, de fatigue et de colère.

COMMENT AGIT L’ADHÉRENT SECTEUR qui pense ainsi ? PAR ÉVITEMENT.

1. Il Parle d'autre chose.

2. IL se dit débordé

\* "Je n'ai pas le temps de visiter le point de vente de l’adhérent".

\* "Je verrai cela plus tard".

3. Il se plaint

\* "Encore moi, ça ne va jamais".

\* Il se dit "Pauvre de moi".

\* Il traite son malheur, son manque de chance, mais pas le problème.

4. IL ÉVITE de rencontrer l’adhérent

5. Il nie l'existence du problème

\* "Il n'y a pas de problème".

\* "Non, ce n'est rien, ce n'est pas grave".

6. Il n’ose pas dire

\* Il ne pas donne pas son avis, ni ses sentiments (inhibition), ni ses besoins.

\* Il n’ose pas dire "non".

\* Il laisse les autres outrepasser ses droits et choisir pour lui.

7. Il se montre Indifférent

\* "Bof".

**AGRESSIVITÉ**

INTENTION

L’adhérent secteur se protège et va jusqu'au bout de ses engagements malgré l'adhérent, vécu comme menaçant ou inexistant.

L'AGRESSIVITÉ S'ENTRETIENT PAR DES CROYANCES VINDICATIVES :

"Qu'est-ce que le Groupement serait bien si les adhérents faisaient ce qu'il faut

(ce que je pense...) !"

"Les adhérents comprendront bien un jour que j'ai raison ..."

"On ne peut pas compter sur les adhérents ..."

"J'ai le pouvoir de faire plier l'adhérent".

"Je vais bien me venger, les adhérents vont le regretter".

L'AGESSIVITÉ S'ACCOMPAGNE DE SENTIMENTS D’HOSTILITÉ

Irritation, agacement, colère, haine, rancune, jubilation.

COMMENT AGIT L’ADHÉRENT SECTEUR qui pense ainsi ? PAR LE PASSAGE EN FORCE

1. IL DÉVALORISE L'ADHÉRENT, LE DÉPRÉCIE

\* Il souligne les aspects négatifs.

\* Il fait des critiques injustifiées.

\* Il ironise de façon mordante.

\* Il a des mimiques de désapprobation ou de mépris.

\* Il pratique l’humour et le rire désobligeants.

\* Il tourne en ridicule.

2. Il CULPABILISE

\* "C'est de ta faute si ..."

\* "Tu aurais dû ... À ta place, moi j'aurais, etc."

3. Il FAIT PEUR

\* Il menace.

\* Il intimide.

\* Il provoque

**COMPORTEMENTS DE PASSAGE EN FORCE**

4. IL SE CROIT ATTAQUÉ

\* Il se justifie, se défend.

\* Il est susceptible.

\* Il est revanchard.

5. Il OCCUPE TOUTE LA PLACE

\* Il parle fort.

\* Il fait du bruit avec ses affaires pendant qu'un autre s'exprime.

\* Il n’écoute pas les opinions des adhérents.

6. IL GÉNÉRALISE SES OPINIONS

\* "Tout les autres adhérents pensent comme moi ..."

\* "Il faut, tu dois".

\* "C'est normal de ..."

\* "D'ailleurs, moi, je ..." (il se prend en exemple).

7. IL IMPOSE

\* "C'est comme cela et pas autrement".

\* Il répète invariablement ses opinions sans rebondir sur celles des adhérents.

**MANIPULATION**

INTENTION :

L’ADHÉRENT SECTEUR veut obtenir quelque chose de l’adhérent sans qu'il s'en rende compte, de manière à court-circuiter son opposition éventuelle ou probable.

Il a tendance à manipuler lorsqu’il n'ose pas clairement exprimer sa demande, sa réprobation ou son désaccord.

CETTE INTENTION S'ENTRETIENT EN DÉVALORISANT L’ADHÉRENT :

\* "On ne peut pas te faire confiance".

\* "Tu ne va pas comprendre".

\* "Je peux le contrôler et l’avoir sans qu'il s'en aperçoive".

LA MANIPULATION S'ACCOMPAGNE D'UNE SENSATION DE GÈNE ET DE MALAISE sous-jacents pour chacun des adhérents. Elle peut se traduire pour l’ADHÉRENT SECTEUR qui manipule par un sentiment de condescendance et de jubilation.

COMMENT AGIT L’ADHÉRENT SECTEUR qui pense ainsi ? PAR UN COMPORTEMENT DE PRESSION

1. Il fait baisser les défenses de l'adhérent.

\* Il flatte et séduit.

\* Il insinue.

\* Il dissimule, cache une partie de l'information.

\* Il joue la franchise sans être sincère "Parlons franchement". "Disons-nous tout".

\* Il suscite de la pitié : Il se plaint, se dit incapable.

2. Il met l'adhérent en situation d'infériorité

\* Il dramatise, il exaspère, il caricature.

\* Il place l'adhérent dans une situation défavorable : “fauteuil plus bas ... !”

\* Il dévalorise, il culpabilise.

\* Il ironise, fait des sarcasmes.

\* Il agit sur les faits ou les événements pour contraindre l'adhérent.

\* Il met au défi de façon répétitive sur des connaissances censées être acquises : "Toi

qui es expert en gestion des hommes," ..." Sais-tu que ..."

**COMPORTEMENTS DE PRESSION**

3. Il enferme l'adhérent dans une contrainte morale ou logique.

L’ADHÉRENT SECTEUR fait dire oui à l'adhérent en lui rappelant une norme du Groupement ou une évidence économique (rentabilité) avec laquelle l’adhérent ne peut pas ne pas être d'accord.

À partir de cet accord, l’ADHÉRENT SECTEUR conduit l'adhérent où il veut, en s’appuyant sur des exemples logique.

L'ADHÉRENT SECTEUR pratique le faux choix ou le chantage : il enferme l'adhérent dans une alternative, comme s'il n'y avait pas d'autres choix possibles. Ex : “Tu préfères continuer à avoir des problèmes de personnel ou appliquer ce que je te dis ?”

**AFFIRMATION**

INTENTION :

L’ADHÉRENT SECTEUR se respecte et respecte l’adhérent.

Il décide de mettre ses idées à l'épreuve de la réalité.

L’ADHÉRENT SECTEUR CROIT QUE :

1. Il est possible d’occuper sa vraie place : ADHÉRENT SECTEUR d’un côté / ADHÉRENT de l’autre.
2. Il est possible de poursuivre un objectif sans entrer en compétition avec l’adhérent, de ne pas voir en lui un concurrent !.
3. ADHÉRENT SECTEUR et ADHÉRENT ont des compétences et des expériences à mettre en œuvre en commun.
4. L’ADHÉRENT SECTEUR sait faire face aux situations.
5. Il peut exprimer ses impressions et ses sentiments tout en respectant l'adhérent.

L'AFFIRMATION DE L’ADHÉRENT SECTEUR “AFFIRMÉ” PREND SA SOURCE DANS LE FAIT D’ACCEPTER ET D’EXPRIMER SES PROPRES SENTIMENTS ET CEUX DE L’ADHÉRENT :

- dégoût,

- colère,

- tristesse,

- peur,

- joie,

- désir,

- attirance,

- bien être,

- fatigue,

- découragement, etc.

**COMPORTEMENTS AFFIRMÉS**

**DE L’ADHÉRENT SECTEUR**

1. Oser dire : ce que je sens, ce que je pense, ce que je veux.

2. Décider de buts personnels à atteindre.

3. Ni exagérer, ni minimiser les difficultés.

4. Reconnaître et respecter la différence : idées, capacités, sentiments.

\* Être curieux de l'opinion de l'adhérent.

\* Écouter sans couper la parole.

\* Reformuler en étant factuel au lieu de juger.

\* Accepter et comprendre un refus ou une opposition.

\* Reconnaître la valeur du travail réalisé par l'autre ainsi que ses réalisations.

5. Affirmer ses capacités.

6. Questionner, accepter ou refuser les critiques qui me sont adressées.

7. Reconnaître ma part de responsabilité dans

\* ce que je ressens,

\* ce qui m'arrive

\* ce qui se passe.

Suggérer des solutions au lieu d'accuser et de dire : "il faut", "tu dois"

8. Exprimer ses désaccords.

9. Oser insister.

10. Être explicatif.

11. Être prêt à examiner d'autres possibilités et solutions ; lâcher prise.

**TABLEAU DES PRINCIPAUX TYPES**

**DE COMPORTEMENTS RELATIONNELS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **COMPORTEMENT PASSIF** | **COMPORTEMENT AFFIRME** | **COMPORTEMENT AGRESSIF** |
| Défend mal ses droits par peur de déranger ou de provoquer un conflit.  Attend qu’on devine ou comprenne ses besoins.  Résoud les problèmes par le retrait | Défend ses droits tout en respectant ceux des autres.  Sait exprimer ses besoins mais sait aussi écouter.  Tente de résoudre les problèmes par la négociation. | S’impose pour atteindre ses buts sans se préoccuper de ceux des autres.  Fait passer ses besoins avant ceux des autres.  Résoud souvent ses problèmes par la colère ou la force. |
| N’exprime pas clairement ses positions.  Est souvent incompris, oublié ou exploité.  Donne une image effacée, voire froide, distante ou peu motivée. | Actif, dit clairement ce qu’il pense.  On tient compte de son point de vue.  Est apprécié pour sa franchise même s’il dérange parfois. | Tend à imposer son point de vue de façon catégorique et autoritaire.  Supporte mal la contradiction.  Frustre ou irrite ses interlocuteurs. |
| Souvent frustré, dévalorisé.  Rumine après coup ses difficultés.  Se juge sévèrement et négativement. | A confiance en lui.  Agit au mieux de ses capacités en reconnaissant clairement ses limites.  S’analyse sans excès. | Souvent tendu et énervé, se sent vite agressé.  Vit les échanges comme des rapports de force.  Fréquemment culpabilisé d’être allé trop loin. |

**10 COMPORTEMENTS DE BASE**

1. Ne pas être réactif d'emblée.

2. Avoir une attitude «questionnante».

3. Se "brancher" sur l'adhérent.

4. Clôturer chaque observation par une "invite" :

“Qu'en penses-tu ? Quel est ton point de vue ?”

5. Faire dire plutôt que dire.

6. Ne pas étouffer la question de l’adhérent.

7. Éviter de poser des questions en rafale.

8. Réguler l'entretien par la reformulation.

9. Freiner les projections personnelles.

10. Préparer et suivre un canevas de déroulement d’entretien.

**SIMULATIONS VIDÉO**

1 - Adhérent qui joue le jeu avec l’ADHÉRENT secteur

2 - Adhérent qui joue au "chef".

3 - Adhérent au comportement agressif

4 - Adhérent qui a des difficultés dans son point de vente.

5 - Adhérent récent dans le groupement.

6 - Adhérent, personnalité reconnue dans le Groupement.

**SAVOIR TRAITER**

**LES CRITIQUES**

**BUTS DE L'ENTRETIEN AVEC L’ADHÉRENT SECTEUR**

|  |  |
| --- | --- |
| **S'INFORMER** | **ÉVALUER** |
| Exemples : | Exemples : |
| Observer  Écouter  Questionner  Sonder | Comprendre  Apprécier la performance  du point de vente  Faire un diagnostic |
| **AIDER** | **INFLUENCER** |
| Exemples : | Exemples : |
| Résoudre un problème  Apporter une solution  Donner des conseils  Former | Négocier  Persuader  Motiver  Inciter |

1. Connaître les règles ADHÉRENT.
2. Respecter, faire respecter ces règles.
3. Maintenir et protéger "l'humain".
4. Aborder l'adhérent efficacement.
5. Faire reconnaître la fonction ADHÉRENT SECTEUR.
6. Améliorer les outils de travail ADHÉRENT.

**PRÉPARER L'ENTRETIEN**

- Quelle est ma finalité en qualité d’ADHÉRENT SECTEUR ? À quoi je veux aboutir ?

- Quel est le sujet à traiter ? Quelles sont ses limites ?

- Quel est l'enjeu pour l’adhérent, le point de vente, le Groupement et moi ?

- À quoi doit servir cet entretien ?

- Quelles sont les règles du jeu ?

- Qu'est-ce que je risque ? Qu’est-ce que risque l’adhérent ?

- Qu'est-ce que je suis prêt à dépenser en énergie ? en temps ?

- Quel est le profil de l’adhérent que je vais rencontrer ?

que sait-il du sujet ?

que faut-il lui rappeler ?

de quel niveau de relation partons-nous ?

- Quel sera mon plan d’entretien ?

quels points je veux aborder ?

quelles sont les questions pour lesquelles j'ai besoin d'une réponse ?

quels sont les arguments dont je dispose ?

quelles sont les propositions que je suis prêt à faire ?

jusqu'où suis-je prêt à aller ?

quels sont mes atouts ?

- Quels sont les réflexes de communication constructive sur lesquels je veux être vigilant ?

disposition spatiale

attitude physique

intonation

qualité de la relation : amabilité, courtoisie, fermeté, souplesse….

**DÉROULEMENT DE L’ENTRETIEN**

|  |  |
| --- | --- |
| **1 - TECHNIQUES DE DIALOGUE**  mettre à l’aise l’interlocuteur  sourire sincèrement  poser des questions  être à l'écoute  pratiquer la reformulation | **2 - RAPPELER UN ÉLÉMENT POSITIF**  un effort particulier du collaborateur  ses connaissances techniques, son organisation  la solution à un problème, un objectif atteint  sa disponibilité, sa participation active, son moral |
| **3 - CONSTATER LA SITUATION**  rappeler les faits  éviter de juger les actes  éviter de juger la personne  faire preuve de calme | **4 - APPROFONDIR LA SITUATION**  questionner sur les faits  prendre des notes  rechercher des solutions en commun  encourager le collaborateur à donner ses idées  aider à évaluer la faisabilité des idées |
| **5 - ABOUTIR À UNE DÉCISION**  retenir une idée à traduire en objectif  déterminer les moyens de l’action  mettre en place un auto-contrôle  fixer les modalités de suivi | **6 - SYNTHÈTISER DE L’ENTRETIEN**  récapituler le problème initial  rappeler la solution préconisée  lister les moyens utiles à sa réalisation  préciser à nouveau le mode de contrôle et de suivi  encourager à nouveau le collaborateur |

L'ENTRETIEN DE FIN DE VISITE DU POINT DE VENTE (Exemple)

SALUER : “Bonjour, je voudrais faire le point de ma, notre visite … ”. Indiquer l’objectif de l’entretien : telle observation, tel constat (éviter l’emploi du mot problème)…

VALORISER : “Tu as un beau point de vente … ”. Énoncer une action, un résultat positif si possible.

S’INFORMER : “Veux-tu m’expliquer comment ce que tu as mis en place pour réussir cela ?”. Questionner, écouter, noter, encourager.

RAPPELER : “Maintenant, je vais aborder les constats de la visite …”. Rappeler ce qui motive l’entretien, faire un constat de la situation sans formuler de jugement négatif.

DEMANDER : “Explique-moi …”. Écouter et reformuler l’ensemble des points énoncés.

APPROFONDIR : “As-tu une idée pour réaliser cela … ou pour améliorer cela …”. “Comment vas-tu remédier à la situation ?”. Écouter et noter.

RESPONSABILISER : “Quel est ton objectif pour …”. Si l’adhérent n’en voit pas, lui en proposer un avec des modalités de mise en œuvre. L’encourager.

**TECHNIQUES D'ENTRETIEN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PLAN** | **PHASES** | **TECHNIQUES** |
| **PRÉPARATION** | - psychologique  et  - matérielle | - objectifs personnels  - “soleil dans la tête”  - outils de travail  - plan de travail |
| **ACCUEIL** | - présentation personnelle  - motif de la présence | - plaquette d'information  - support technique  - clarté du propos |
| **DÉCOUVERTE** | - des besoins  - des motivations  - empathie | - questionnement  - écoute, - silence  - reformulation  - prise de notes |
| **ARGUMENTATION** | - rationnelle  et  - sensorielle | - structure de l'argument :  - questions de contrôle  - cohérence de l'argumentation  - langage constructif |
| **OBJECTION** | - perception  - 3 types  - méthode de réponse | - bonne ou mauvaise ?  - réel, erreur, prétexte  - laisser parler, rester calme et répondre |
| **CONCLUSION** | - signaux d'accord, gestuels et verbaux | - quand ? quoi ? combien ?  et comment ?  - sécurisation  - synchronisation |
| **SUIVI** | - gestion des rendez-vous  - assurance de réponse  - information | - planning de suivi, d'avancement  - respect des délais  - évolution du travail |

**MÉTHODE D'ENTRETIEN**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ATTITUDES** | **PHASES** | **OUTILS** |
| - volonté de s'informer et d'informer  - être disponible  - être tolérant  - volonté de comprendre l'autre  - être accessible  - être à l'écoute, sans réactivité  - savoir synthétiser | C  CONSULTATION | 1. CONTACT  2. QUESTIONNEMENT  3. REFORMULATION |
| - oser affirmer  - être intelligible  - expliquer, montrer  - exprimer les convergences  et les contradictions | C  CONFRONTATION | 4. ARGUMENTATION  5. OBJECTION |
| - rechercher les points d'accord  - confirmer les points non   négociables  - viser le profit mutuel  - accepter un type d'arrangement  - renforcer la relation | C  CONCILIATION | 6. RÉCAPITULATION  7. CONCLUSION |

**ANALYSER L'ENTRETIEN**

1. ATTEINTE DE L'OBJECTIF

- Dans quelle mesure l'ai-je atteint ?

- Sinon pourquoi ? ...

. raisons objectives ?

. attitudes de l’adhérent favorisant ou nuisant à l'échange ?

- attitudes de l’adhérent terrain favorisant ou nuisant à l’échange ?

- Objectif de l’adhérent : objet pour lui de satisfaction et/ou après cet échange.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. QUEL A ÉTÉ LE PROBLÈME POSÉ ?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. QUALITÉ DE LA RELATION AVEC L’ADHÉRENT

- Améliorée ou au contraire, dégradée suite à l'échange .

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. PRINCIPALES CONCLUSIONS

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**FAIRE FACE AUX RÉACTIONS DE L'ADHÉRENT**

**Méthode des 3 phrases :**

pour dire les choses de manière factuelle, sans juger l’adhérent, et pour expliquer sans le culpabiliser :

J'évoque ce que l'autre fait : “D'avoir omis de me tenir informé de ta difficulté à ...”

J'exprime ce que je ressens : “cela me pose un problème ...”

Je donne des raisons : “ ... parce que la visite de ton point de vente aurait pu se dérouler autrement.”

**Méthode de la demande :**

Avant de dire à quelqu'un quelque chose qui nous affecte, commençons par lui dire :

“Est-ce que je peux t’exprimer clairement ce que je ressens ?”

**Méthode de la vérification de ses impressions :**

“Tout à l'heure, j'ai eu l'impression de t’avoir contrarié, est-ce vrai ?”

**Méthode de la reformulation :**

Répondre à une réaction désagréable à son égard.

“Je comprends que mon constat ajoute à ton problème actuel, mais ...”

(Accepter le sentiment exprimé par l’adhérent sans avoir à se justifier).

**Méthode des 4 temps :**

Traiter le problème en responsabilisant.

1. Décrire la situation.
2. Exprimer ses sentiments.
3. Suggérer sa propre solution.
4. Montrer l'avantage de sa solution.

**RÉPONDRE AUX CRITIQUES DE L'ADHÉRENT**

**1. RECONNAÎTRE L’ÉLÉMENT DE MALAISE EXPRIMÉ PAR L'ADHÉRENT**

- "Tu sembles déçu…"

- Écouter et demeurer serein.

**2. NE PAS PRENDRE SUR SOI LES RESPONSABILITÉS DE L’ADHÉRENT**

Analyser le partage des responsabilités.

Ne pas faire de critique sur l’adhérent mais sur sa façon de faire (accepter l’inverse).

**3. SI LA CRITIQUE DE L’ADHÉRENT EST BIEN FORMULÉE**

L’accepter : "Oui, c'est vrai".

Il 'agit simplement ici d'accepter le fait que l’ADHÉRENT SECTEUR a fait une erreur d’appréciation.. "Oui, tu as raison. Je n’ai pas pris en compte cela."

Ne pas se justifier, ni attaquer mais proposer des solutions.

**4. CRITIQUE INJUSTIFIÉE**

Répondre par le contraire du point de vue exprimé avec une assurance suffisante en exprimant son ressenti.

Distinguer la partie réelle des faits et des jugements de valeur qui l'accompagnent :

\* Collecter les faits :

"Qu'est-ce qui te fait dire que ... ?"

\* Clarifier et questionner sur les conséquences négatives :

"En quoi est-ce gênant pour toi ... ?"

Savoir répéter calmement une réponse : utiliser si besoin est la technique du disque rayé :

"Tu as régulièrement été informé par la Base."

**SAVOIR ÉCOUTER**

À chaque étape de sa transmission l'information subit des transformations :

- Omissions / oublis

- Transformation, distorsion

- Généralisation

Pour assurer une communication de qualité et lutter contre ces perturbations, deux clés :

**1. Questionner :**

|  |  |
| --- | --- |
| pour : | Diminuer le flou, les malentendus, les quiproquos, les incertitudes et l'incompréhension dans nos échanges quotidiens avec les autres. Mieux comprendre le point de vue d'interlocuteurs différents.  Accompagner un interlocuteur confus, maladroit, hésitant dans ses idées vers une parole claire et expressive.  Repérer les distorsions de l'information et vérifier la réalité des présupposés qui freinent le dialogue ou les tentatives des solutions. |

**2. Reformuler**

|  |  |
| --- | --- |
| pour : | Se mettre en phase et vérifier que l'on a bien compris ce que nous dit l'interlocuteur.  Lui montrer qu'on l'écoute et qu'on lui porte attention.  Mémoriser et retenir les éléments clés du dialogue avec l'interlocuteur.  Dédramatiser la situation et faire baisser la tension des émotions éprouvées par l'interlocuteur.  Renforcer le contact et contribuer à améliorer la qualité de la relation. |

**SAVOIR QUESTIONNER**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **DÉFINITION** | **EXEMPLES** |
| **QUESTION OUVERTE** | Elle oblige l'interlocuteur à se découvrir, à parler.  Elle engage à "penser" | - pour quelles raisons ... ?  - comment comptez-vous réunir les 2 500 F ?  - qu'est-ce que ?... |
| **QUESTION FERMÉE** | Elle permet de cerner précisément les faits, les opinions | - êtes-vous ?...  - Est-ce que ?...  - qui a ?...  - de combien de ?... |
| **QUESTION MIROIR** | Elle renvoie sur l'autre son énoncé. | - ... bien sûr mais c'est trop  court !  - c'est trop court ? |
| **QUESTION RELAIS** | Elle approfondit un énoncé | - en quoi ?...  - en quel sens ?...  - par exemple ?...  - c'est-à-dire ?... |
| **QUESTION DIRIGÉE**  **SUGGESTIVE** | Elle est posée de façon affirmative.  Elle fait le "pari" de la réponse. | - ne pensez-vous pas que ... ?  - vous êtes d’accord ? |
| **QUESTION ALTERNATIVE** | Elle recentre sur 2 possibilités. | - préférez-vous le cinéma hollywoodien ou français ? |

**SAVOIR REFORMULER**

**1. DÉFINITION**

Reformuler c'est redire en d'autres termes et d'une manière plus concise ou plus explicite ce que l'interlocuteur vient d'exprimer. Il s'agit d'obtenir son accord. On peut reformuler des faits, des idées, des sentiments.

Reformuler permet :

1. à l'émetteur de savoir si son message a été reçu et comment il a été reçu et compris ;
2. au récepteur de vérifier si sa perception du message est conforme à l'intention de l'émetteur.

**2. INTÉRÊT**

La reformulation comporte trois avantages :

1. Elle donne à l'interlocuteur le sentiment de votre présence et de votre compréhension.
2. Elle aide l'interlocuteur à aller plus loin, à approfondir ce qu'il pense ou à prendre conscience de ce qu'il ressent.
3. Elle sert à dépassionner et dédramatiser, c'est-à-dire à faire tomber la tension qui parasite l'analyse objective d'une situation.

**3. TECHNIQUES**

On peut utiliser quatre sortes de reformulation

1. La reformulation-reflet consiste à paraphraser ou refléter la communication que vient de produire votre interlocuteur : "vous avez dit ..."
2. La reformulation-résumé vise à traduire l'essentiel de ce que vient de dire votre interlocuteur : "en bref ..."
3. La reformulation-recentrage vise à clarifier le sens du message de votre interlocuteur en mettant l'accent sur ce qui est important : "pour vous, l'essentiel...", "finalement, tu voudrais..."
4. La reformulation-transformation fait apparaître le message de votre interlocuteur sous un autre jour, mais sans pour autant l'interpréter : "autrement dit...", "en d'autres termes...", "cela revient alors..." "d'un certain point de vue, ça consiste à..."

Dans tous les cas, il est bien sûr indispensable, soit :

1. D'attendre que votre interlocuteur ratifie, corrige ou infirme la reformulation que vous avez faite de sa pensée.
2. D'assortir votre reformulation d'une ouverture vers l'autre lui demandant son accord sur les termes de votre reformulation.

**GÉRER**

**UN ENTRETIEN DIFFICILE**

**SAVOIR CONFRONTER**

La confrontation est un processus qui a lieu quand le comportement de l’adhérent devient en opposition sinon hostile.

Les résultats peuvent être multiples :

- l’adhérent changera peut-être son comportement,

- vous pouvez accepter l'impossibilité du changement,

- l’adhérent peut vous demander de partir,

- ou toute autre variante est envisageable.

Pour produire un résultat acceptable pour tous, on suggère le processus suivant :

Avant de commencer :

Ne jamais confronter dans un état momentané de colère, réfléchir d'abord et se poser les questions suivantes :

**1.** Puis-je décrire le comportement en cause et donner des exemples ?

**2.** Comment ce comportement m'affecte-t-il ? Exemples ?

**3.** Est-ce vraiment l'adhérent qui a le problème ?

Une question : est-ce moi qui contribue à produire ce problème ?

**4.** Ce comportement peut-il changer ?

**5.** Est-ce que je suis prêt à aider l’adhérent en question à changer ?

Jusqu'à quel point ?

**6.** Est-ce que je suis prêt à changer moi-même ?

**9 PRINCIPES DE CONFRONTATION**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Choisir un moment et un lieu appropriés pour avoir un environnement favorable à la résolution du problème. |
| 2 | Faire face à un seul problème à la fois. |
| 3 | Exprimer ce que l'on a à dire clairement :  - décrire seulement le comportement,  - décrire l'effet que ceci provoque en soi, c'est-à-dire ses propres sentiments,  - ne pas interpeller, ni attaquer la personne, ni analyser ou interpréter. |
| 4 | Être attentif à la bonne compréhension de chacun :  - continuer jusqu'à ce que l'on soit certain de s'être bien compris avec l'autre,  - être prêt(e) à expliquer ou à changer son premier exposé des faits, si nécessaire. |
| 5 | Être prêt à une réaction défensive de l'autre :  La plupart des gens se mettent sur la défensive lorsqu'ils se sentent attaqués.  On peut y faire face sur le moment, ou on fera mieux de remettre l’échange à plus tard.  On ne laisse pas tomber mais simplement on permet aux sentiments de retrouver une tension plus faible et acceptable. |
| 6 | Écouter la réponse de l’adhérent en confrontation :  - reformuler ce qu'il a dit pour s'assurer que l'on a bien compris,  - découvrir ensemble si le problème est véritablement le sien ou si l'on a fait soi-même quelque chose qui l'a déclenché,  - ce n'est peut-être finalement que le problème de l’ADHÉRENT SECTEUR. |
| 7 | Se demander ce que l'on peut faire ensemble pour résoudre le problème :  - s'assurer qu'un accord est possible entre les deux.  L'écrire si besoin est,  - décrire les conséquences de l'action future, les avantages pour l’adhérent et l’ADHÉRENT SECTEUR..  - s'assurer qu'un accord est possible entre les deux. L'écrire si besoin est,  - décrire les conséquences de l'action future, les avantages pour l’adhérent et l’ADHÉRENT SECTEUR. |
| 8 | Prévoir de se rencontrer ou de se téléphoner plus tard pour faire le bilan. |
| 9 | Faire le bilan. |

**ATTITUDES EN CONFRONTATION**

|  |  |
| --- | --- |
| **ATTITUDE** | **EFFET** |
| **ÉVALUATION**  · Quelle approuve ou non, elle fait référence à des normes, à des valeurs. "Tu n'aurais pas dû ... C'est bien de ... Ce n'est pas adéquat ..." | · Moralisateur : l'interlocuteur se sent jugé.  · Est placé en situation d'infériorité : c'est l'autre qui définit s'il a tort ou raison. . Suscite culpabilité, mutisme ou agressivité en retour. |
| **INTERPRÉTATION**  · Elle reprend une partie de ce qui a été dit, et en donne un éclairage très "personnel" faisant des explications douteuses pour l'interlocuteur.  · "A mon avis, si ... C'est parce que ..." | · Désintérêt, voire mépris  · Surprise : l'interlocuteur peut se sentir déstabilisé dans un premier temps, puis franchement irrité |
| **SOUTIEN**  · Elle veut dédramatiser par une phrase de réconfort, un geste, une mimique d'encouragement, un contact physique (main sur l'épaule)  · C'est aussi souvent méconnaître l'importance d'un problème réel, posé par l'autre  · "Ce n'est pas grave ... ça ira mieux la prochaine fois". | · Dépendance : attente de propositions venant de l'autre.  · Colère : une attitude bienveillante à parfois un impact dévalorisant ("il ne me prend pas au sérieux") |
| **INVESTIGATION**  · Elle dirige et oriente le débat, en posant des questions : "Comment sais-tu que ... ?  Pourquoi ne fais-tu pas ? ... | · Suscite à réfléchir, mieux cerner le problème, aide l'interlocuteur à faire resurgir des éléments oubliés.  · Refus de répondre, mutisme ou ironie, réponses polémiques : l'interlocuteur manifeste ainsi qu'il ne sait pas où veut en venir l'autre ; l'investigation peut avoir un effet inquisiteur. |
| **SUGGESTION**  · Elle apporte une idée, un conseil, propose une méthode, désigne un direction comme étant la seule valable : "tu devrais, y a qu'à, il faut que ... Pourquoi ne fais-tu pas ? ..." | · L'interlocuteur résiste aux orientations proposées ; on verse dans la polémique : "Oui, mais ... Non ce n'est pas possible"  · Rejet des solutions proposées : "tu ne comprends pas ..."  · Le débat tourne court, sur une acceptation mitigée : "Oui tu as peut-être raison". |

**CONTRER LA MANIPULATION**

Ne pas entrer dans le cercle vicieux créé par l'adhérent manipulateur ou savoir en sortir.

COMMENT ?

1. DÉMASQUER LE JEU, en dévoilant ce qui se passe :

1. "Tu veux me dire que tu en sais plus que moi malgré mon ancienneté ?"
2. "Tu veux dire que c'est à moi de tout faire tout seul parce que c’est mon problème?"

2. IGNORER

1. Ne pas répondre.

3. TRAITER AVEC HUMOUR :

1. Fauteuil plus bas : "Je ne peux pas descendre plus ..."
2. "Un bel avenir m'appartient ..."
3. Aller dans le même sens mais sans se moquer.
4. Devant la flatterie : "Plus disposé que moi, tu ne trouveras jamais".

4. RÉPONDRE AU NIVEAU DES FAITS alors que l'adhérent se place au niveau des principes.

1. Face à la flatterie : "Qu'ai-je fait de brillant ces derniers temps ?"

5. CASSER L’ENGRENAGE "rancune/vengeance" une fois la manipulation faite:

1. Éviter la dévalorisation de l'un ou de l'autre.
2. Tirer le bénéfice de l'échange : "Finalement, ce qu'il m'a dit va me servir à ..."

**RÉPONDRE AUX RÉACTIONS DE DÉFENSE**

Les réactions de défense prennent des formes différentes :

**1. RÉPONSES HOSTILES**

1. Refléter le contenu et les sentiments.
2. Ne pas discuter ce qui ne correspond pas au sujet.

Exemple : "Tu ne fais ces remarques qu’à moi, pas aux autres adhérents".

1. Traiter l'autre en le respectant, donc sans le juger ni contre-attaquer.
2. Si les attaques continuent, répondre par l'écoute active, jusqu'au moment où l’adhérent accepte de traiter le problème, ou reformuler ce qui se passe.

**2. QUESTIONS POLÉMIQUES**

1. Reformuler l'intention cachée.

Exemple :

Adhérent : "Et toi, as-tu toujours fait ce que ton adhérent t’as conseillé ?"

adhérent secteur : "Tu veux dire que tu es prêt à suivre mon exemple ?"

**3. DÉBATS**

Les éviter :

1. Refléter les affirmations de l'adhérent pour ne pas tomber dans une discussion où le plus fort gagne.
2. Éviter de forcer l'opinion de l'adhérent : "Ne penses-tu pas quand même que ... ?"

**4. TRISTESSE**

1. Reformuler le sentiment de tristesse exprimé par l'autre.
2. Énoncer un nouveau conseil : “Je pense que…” ou proposer de remettre la discussion à plus tard.
3. Se mettre d'accord sur la date du prochain entretien.

**5. RETRAIT**

1. Le silence de l'adhérent indique qu'il est mal à l'aise ou méfiant, ou qu'il réfléchit.
2. Répondre par le silence, et dire la façon dont on interprète son attitude :

Exemple : "Tu es silencieux parce que tu n'es pas satisfait de ce que je viens de dire".

1. Reprendre le conseil : “Je pense que… ou proposer de remettre la discussion à plus tard.

**6. ESQUIVE - FUITE**

1. Le Bla, bla, bla :

\* Accueillir en silence : répondre c’est prendre le risque de légitimer tout le contenu de ce bla, bla, bla et de glisser hors du problème actuel.

\* Revenir sur le problème en énonçant le besoin réel de l’adhérent par rapport à son point de vente.

1. L'ironie, le désintérêt

\* Rappeler les accords mutuels, tacites, adoptés au préalable et ayant fonctionné jusqu’à là.

1. Les réponses vagues, impliquer l’adhérent par des questions fermées ne permettant qu'un type de réponse oui/non
2. La méconnaissance :
3. Lorsque l'adhérent se réfugie derrière des définitions du type "je suis comme ci... ou "j'ai toujours été comme ça".

\* poser une question précise qui vise à savoir son point de vue : "en quoi le fait d'être désordonné t'empêche-t-il d’exiger que la réserve soit rangée ?"

**7. ATTITUDES DE PROVOCATION OU DE CONTREPIED SYSTÉMATIQUE**

1. Demander le contraire de ce que moi (adhérent secteur) souhaite réellement.
2. Approuver, abonder dans le sens de l’adhérent.
3. Se mettre soi-même en opposant râleur.

**MÉDIATION ET RÉSOLUTION DES CONFLITS**

La médiation est une des techniques de résolution des conflits. Face au conflit, plusieurs stratégies sont possibles. La fuite est quelquefois, la seule issue pour sa survie. Il est aussi possible d’envisager un contournement ; par exemple, lorsque des enfants se disputent, on cherche à attirer leur attention sur autre chose. Enfin, l’affrontement qui se concrétise soit par la force, soit par la négociation. Dans un conflit s’affrontent souvent des valeurs, des besoins, des intérêts.

Plusieurs types d’attitude sont alors possibles :

**La compétition :** La relation à l’adhérent n’a pas d’importance, par contre les buts à atteindre sont importants. L’image qui correspondrait à cette position est celle du requin : il faut gagner à tour prix.

**Le repli sur soi :** La relation à l’adhérent n’a plus d’importance et les buts non plus ; l’ADHÉRENT SECTEUR se moque de perdre et que l’adhérent perde aussi.

**La coopération :** La relation à l’adhérent est importante et les buts aussi. On sera donc attaché à ce que les deux gagnent. Il faudra souvent beaucoup de temps, de calme, de sérénité pour arriver à ce mode de gestion des conflits.

**L’attitude accommodante :** la relation est très importante et les buts minimes. L’ADHÉRENT SECTEUR veut bien perdre si l’adhérent, en gagnant, me laisse sa considération.

**Le compromis :** C’est l’attitude médiane, gagnant parfois, perdant parfois. C’est le domaine des concessions mutuelles.

Lorsqu’on est enfermé dans une tension ou un conflit, il peut être intéressant de se positionner personnellement selon ces situations afin d’être conscient de ce que l’on privilégie : la relation à l’autre ou le but à atteindre.

Le but du conflit pourra alors paraître dérisoire.

**MODES INTERACTIFS**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **MODE INTERACTIF** | **PROCESSUS** | **SIGNIFICATION** |
| Polémique  - Affrontement  - Ping-pong  - Joute  - Sens de la répartie | Cherche à aboutir en s'opposant  Montrer que l'autre a tort | Agressivité |
| Passage en force  - Forcer la main  - S'imposer  - Dominer  - Gagner, vaincre  - Insister, résister | Chercher à aboutir en dominant  Montrer que l'on a raison |  |
| Écoute active | En quoi l'autre a-t-il raison | Affirmation de soi |
| Stratagème  - Biaiser  - Dissimuler  - Être tacticien | Chercher à aboutir en affaiblissant  Faire preuve de malveillance  pour aboutir | Manipulation |
| Disqualification  - Provoquer  - Blesser | Chercher à aboutir en affaiblissant  Faire preuve de malveillance  pour aboutir |  |

**EXPRIMER UNE CRITIQUE**

S'installer dans les griefs et le ressentiment n'est plus de mise actuellement, pour qui veut relever le défi du professionnalisme. Il est possible d'exprimer colère, mécontentement ou critique sans tomber dans les hurlements ou jugements exagérés :

**LE MESSAGE-«JE»**

1. Analysez clairement, pendant ou après coup

· quel est le sentiment que j'éprouve ?

· quelle est la situation à l'origine de ce sentiment ?

· quelles sont les conséquences négatives pour moi ? En quoi ces faits me gênent-ils ?

2. Aller trouver votre interlocuteur et dites-lui simplement :

|  |  |
| --- | --- |
| **FAIT PRÉCIS** | Une fois par jour, vous conversez au téléphone avec des collègues, cela se passe fréquemment dans de bruyants éclats de rire. |
| JE + votre sentiment | J'en suis contrarié. |
| En quoi je suis gêné | Je suis incapable de me concentrer sur mon travail. |
| **DEUX CONSEILS POUR RÉUSSIR** | |
| 1. Créez l'habitude de vous entendre  · simulez la colère en diverses occasions  · exagérez vos mimiques  · amusez-vous à varier le volume de votre voix  · pianotez sur des inflexions tonales différentes : sèches, aiguës, graves ... | |
| 2. Rappelez-vous que "dire son sentiment", c'est :  · l'accompagner.  · le mettre à l'extérieur.  · et donc s'en débarrasser.  · respecter l'autre en l'informant sur les conséquences de son acte. | |

**OBJECTIFS PERSONNELS DE PROGRESSION**

*Connaître et ne pas appliquer équivaut à ne pas savoir*

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectifs** | **Moyens** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |





**PLAN D'ACTION PERSONNALISÉ**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_