

# **Communication saine dans les organisations (3/4)**

E. Dufour  
Année 2021-2022

# Que voyez vous ?



# Contrat de séance

Objectifs : identifier et comprendre les styles personnels

**1. Perceptions**

**2. Mécommunication**

**3. Stress**

**4. Besoins**

**1. Messages contraignants**

**2. Les styles**

**3. Immeubles personnel**

**4. Communication saine**

# Contrat global du cours

## Contenu

### **1. Le message, le discours :**

- **un exemple, cas du changement (séance 1)**

### **2. Le groupe et ses caractéristiques :**

- **focus sur la culture (séance 2)**

### **3. Les individus dans le groupe :**

- **stress ou reconnaissance ? (séance 3)**

### **4. Les schémas de communications malsaines (séance 4)**

# Contrat global du cours

Objectif :

avoir une communication saine et efficace au travail

- 1. Avoir des grilles d'analyse**
- 2. Savoir les appliquer à des situations concrètes de travail**
- 3. Pouvoir contribuer à rétablir une communication saine**

## Où en est-on du contrat ?

Quelles grilles d'analyse connaissez vous et pour quoi ?

# Quelles grilles d'analyse et pour quoi ?

P/A/E	Prendre en compte les perceptions différentes, ± spontanées, sans les séparer
3C	Construire un groupe, une relation ponctuel(le) ou pérenne, sain(e) et efficace
Vocabulaire	Déconstruire les discours biaisés : simpliste & infantilisant, individuel/collectif, urgence & survie, mon contrôle/hors contrôle, injonction
Besoins psychologiques	Identifier dans une situation ce qui peut manquer à soi, aux autres.
Influences	Savoir de quoi on parle... Normalisation, conformisme, stéréotypes, préjugés. Faits, opinions, croyances.
Culture	Identifier sa culture, celle d'un groupe : les sphères d'influence, les composantes objectives et la qualification
Valeurs	Identifier les composantes subjectives de la culture : valeurs/comportements, Schwartz, les axes pour les groupes



# Résultat des discussions

CEA	MPC System	ST M	ST Colles	RAC électronique	Kap flex
<p>ances</p> <p>n a l'embauche</p> <p>e élevé</p> <p>udes élevées</p> <p>illes de salaire</p> <p>nterement ext.</p> <p>eu de CDI</p> <p>yndicats présents</p> <p>inancements ≠ privés</p>	<p>Petite structure</p> <p>Tutoriement</p> <p>Cohésion projet</p> <p>Peu d'identité</p> <p>Motivation et charge ++</p> <p>Tabou sur argent</p> <p>Que boulot</p> <p>Goodies</p>	<p>Primes</p> <p>Gros CE</p> <p>Tutoriement</p> <p>Grosse identité/Comm</p> <p>Corporate/representer</p> <p>Hierarchie marquée</p>	<p>Cérémonial/café</p> <p>Tenue</p> <p>"Kebab jeudi"</p> <p>"Foot ..."</p> <p>Tutoriement</p> <p>Primes</p> <p>CE riche</p>	<p>Chacun sa pause</p> <p>Repas collectifs</p> <p>Séparation <sup>prod</sup> <sub>bureaux</sub></p> <p>Tenue libre</p> <p>Formation continue</p> <p>Congés imposés</p> <p>Petite boîte</p> <p>Age élevé</p>	<p>Logo ++</p> <p>Open space 5p</p> <p>Rituel pizzas</p> <p>Adm détendu</p> <p>tutoriement</p> <p>Peu strict</p> <p>Bonne ambiance</p>
<p>Elite / fermé</p> <p>Qualité plutôt que quantité</p> <p>Lenteur</p>	<p>Struct/efficace</p> <p>Familiale</p> <p>Jeune</p> <p>Stressant/peu</p> <p>Start up nation</p>	<p>Ancienneté</p> <p>American</p> <p>Plut national</p> <p>Cool</p>	<p>Peu de travail</p> <p>Commercial</p> <p>Qualité de travail</p>	<p>A l'ancienne</p> <p>Identité + faible</p> <p>Familial</p> <p>Polyvalence</p> <p>adaptation</p>	<p>Start-up</p> <p>Ambiance</p>



# Les valeurs de vos organisations selon Hofstede

Virilité

Mulierité

Individualisme

Collectivisme

Proche du pouvoir,  
des décisions

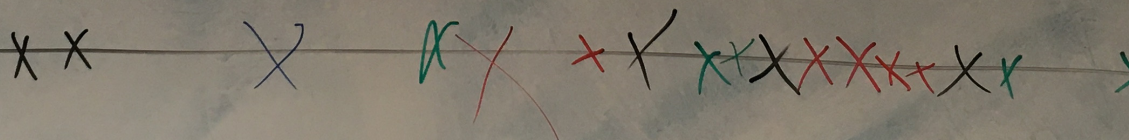
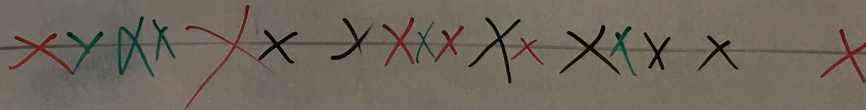
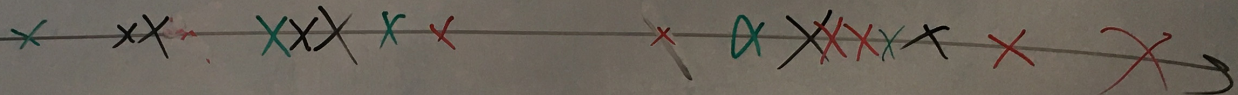
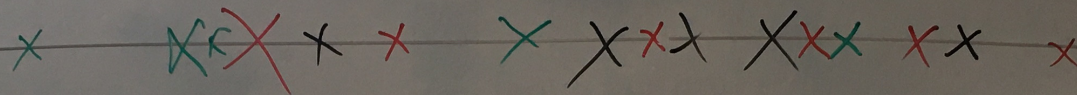
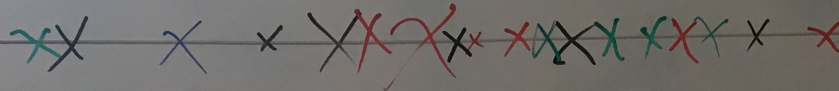
Loin

Tolérance au flou

Evitement  
du flou

Court terme

Moyen terme



# Que faire de la culture en communication ?

Culture et management...

**Instrumentation**

**Ou instrumentalisation ?**

Culture et changement...

**Comment se construit la  
culture ?**

**« Qui m'a piqué mon fromage ? »**



# **Atelier 1 - « Quelle réunion ! »**

**Durée 15 minutes**

**Groupes de 3/4**

**Un raconte une réunion intéressante pour lui**

**Les autres le font parler de manière « neutre » (Et après ?  
Comment tu l'as vécu ? Ca t'as fait quoi ? Tu peux  
détailler ? )**

# Processus

COMMUNICATION = CONTENU + PROCESSUS

De quoi je parle,  
ce que je dis

Comment j'en parle,  
Comment je le dis

Exemple : évaluation...



# Atelier 1 – Debriefing

**Les faits** : classe, organise, analyse rationnellement ce que se passe, dénombre

**Ressentis** : parle de ce qui est ressenti par et avec les personnes ou les situations vécues

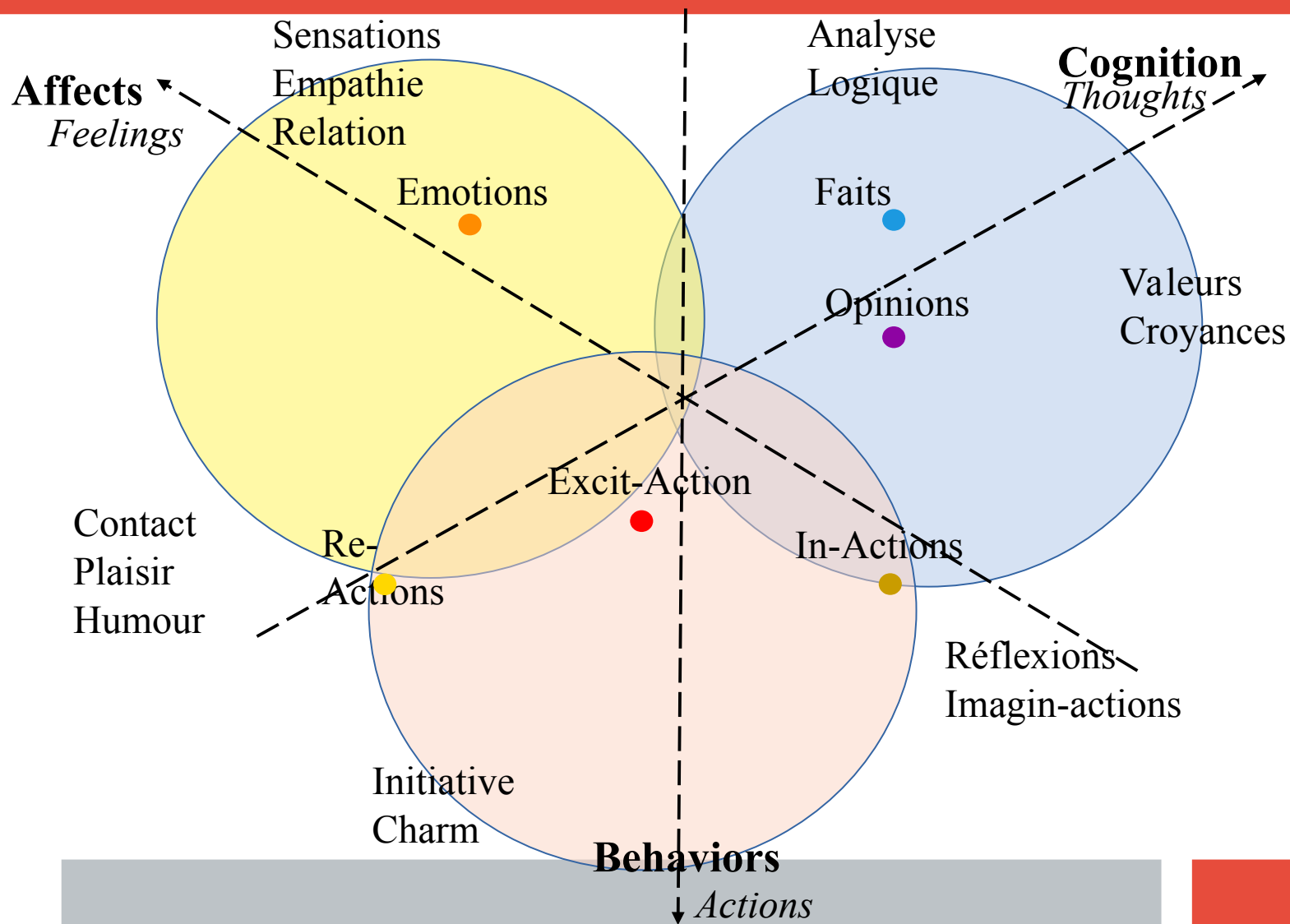
**Réactions** : se positionne et réagit aux situations et aux personnes (j'aime, j'aime pas...)

**Opinions, valeurs, avis** : évalue et juge les personnes et le monde en fonction de ses références.

**Actions** : relate son comportement, ceux des autres, les actions réalisées, leurs impacts concrets

**Imagination/inaction** : parle de ce que les autres lui ont fait faire, de ce qu'il n'a pas fait, de ce qu'il aurait pu faire, de ce qu'il a imaginé...

# Atelier 1 – Objectif d'inventaire des perceptions



# Mécommunication



# Mécommunication

Extrait... réactions ?

# Mécommunication – décryptage, 3 rôles

**Les trois rôles de la  
mécommunication activent  
inconsciemment des systèmes de  
croyances bien spécifiques**

## **Persécuteur**

***Confond puissance/violence, proposer/imposer***

- J'ai plus de valeur que les autres
- J'ai le pouvoir de les conduire à se sentir mal, coupables, redevables, minables,...
- Je n'ai pas d'autre choix que d'agresser ou de critiquer les autres pour gérer la situation

## **Sauveur**

***Confond voler au secours et offrir son aide***

- L'autre n'aura de valeur que si je l'aide
- J'ai le pouvoir de conduire l'autre à se sentir mieux, (tout en le plaignant de ne pas être capable...)
- Je n'ai pas d'autre choix que servir par mon aide devenue incontournable

## **Victime**

***Confond plaintes et les demandes***

- J'ai moins de valeur que les autres.
- Les autres ont le pouvoir de me conduire à me sentir mal, coupable, redevable, minable,...
- Je n'ai pas d'autre choix que de me plaindre et de dépendre du bon vouloir des autres



# Jeu psychologique



Eric Berne (1910-1970)

« Déroulement d'une série [d'échanges], progressant vers un résultat bien défini, prévisible. Sur le plan descriptif, il s'agit d'un système récurrent [d'échanges], souvent répétitives, superficiellement plausibles, à motivation cachée ; ou bien, en langage plus familier, d'une série de coups présentant un piège, ou truc ».

# Mécommunication – « jeu psychologique »

La formule « J »

E. Berne

$H + PF \Rightarrow R \Rightarrow CT \Rightarrow S + BN$

Hameçon

Point Faible

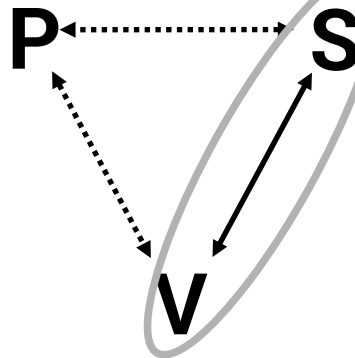
Réponses

Coup de théâtre !

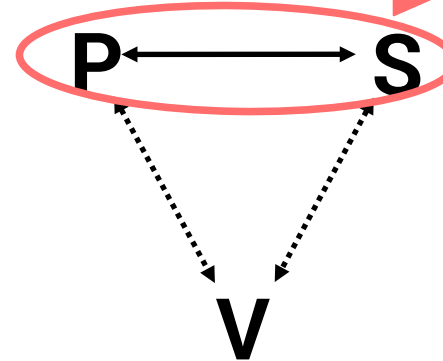
Stupeur

« Bénéfice »  
négatif

Triangle  
Dramatique



S. Karpman



# Mécommunication - deuxième scène

Extrait... analyse en groupe

# Mécommunication – Atelier 2

**Groupe : trois/quatre**

**Durée : 15 min**

**Tâche : produire une analyse argumentée d'une scène de  
mécommunication**

**Consigne : décrypter les rôles, suivre la formule**

**Conseil :**

- **Ne pas rentrer dans le contenu**
- **Rester sur ce qui est explicite et non dans les intentions supposées  
etc.**

# Mécommunication – Atelier 3

**Groupe : trois/quatre**

**Durée : 15 min**

**Tâche : produire un scénario de jeu psychologique court**

**Résultat : jouer ce jeu à 2 joueurs devant le grand groupe (1 min)**

**Consigne : chaque étape, chaque rôle doivent être bien identifiés**

**Conseil :**

- **prendre une situation « simple » du travail**
- **penser « théâtral »**



# Pourquoi jouer psychologiquement ?

Inconscient !

Satisfaction des besoins pas possible « positivement »

Structuration, Stimulation, Reconnaissance

... en renforçant les croyances

Répertoire de jeux : *Des jeux et des hommes* (E. Berne)

« Oui, mais ! », « Battez vous », ...

# Les besoins psychologiques – synthèse 1/2

Nom	C'est à dire ?	Comment le nourrir ?
<b>Structuration du temps</b>	<b>Anticipation, organisation, contrôle, gestion des risques, ...</b>	<b>Hiérarchiser ses priorités, Connaître les contraintes temporelles, S'engager sur les délais</b>
<b>Reconnaissance (valorisation) de son travail, des compétences</b>	<b>Qualité d'analyse, durée d'exécution, conformité des règles, pertinence...</b>	<b>Soigner son travail, Travailler en quantité, Développer ses connaissances, Analyser et expliciter les critères, Appliquer les règles, Etre utile à l'organisation</b>
<b>Reconnaissance (valorisation) des opinions</b>	<b>Mais aussi convictions, croyances, valeurs, avis : pertinence, utilité, précision, ...</b>	<b>Donner son avis, Montrer l'exemple, Donner des conseils avisés, Expliquer le sens d'une action</b>
<b>Reconnaissance (valorisation) en tant que personne</b>	<b>Qui je suis, comment je suis, ce qui est agréable avec moi, ...</b>	<b>Etre attentif aux autres, prévenant. Concilier et faire collaborer dans l'écoute, la bienveillance.</b>

# Les besoins psychologiques – synthèse 2/2

Nom	C'est à dire ?	Comment le nourrir ?
<b>Stimulation des sens</b>	<b>Sensibilité à l'ambiance, impersonnel, chaleur/froideur, confort/fonctionnel, ...</b>	Veiller à l'harmonie, au confort, au bien être physique : couleurs, chaleur, ambiance, ... Personnaliser son environnement.
<b>Stimulation par l'impact</b>	<b>Impact, influence, image, culture du résultat</b>	<b>Chercher le résultat par tous les moyens, développer son influence. Chercher le challenge, les défis et le risque. Rechercher la nouveauté.</b>
<b>Stimulation par les contacts</b>	<b>Relation avec les autres, partage de plaisir, collectif</b>	<b>Plaisanter, faire de l'humour, rire. Assouvir sa curiosité pour la nouveauté (veille, échanges, tests). Chercher la diversité</b>
<b>Stimulation par la solitude</b>	<b>Indépendance, observation, imagination</b>	<b>Se ménager des espaces de calme et de réflexion. Chercher les conditions de tranquillité pour être efficace.</b>