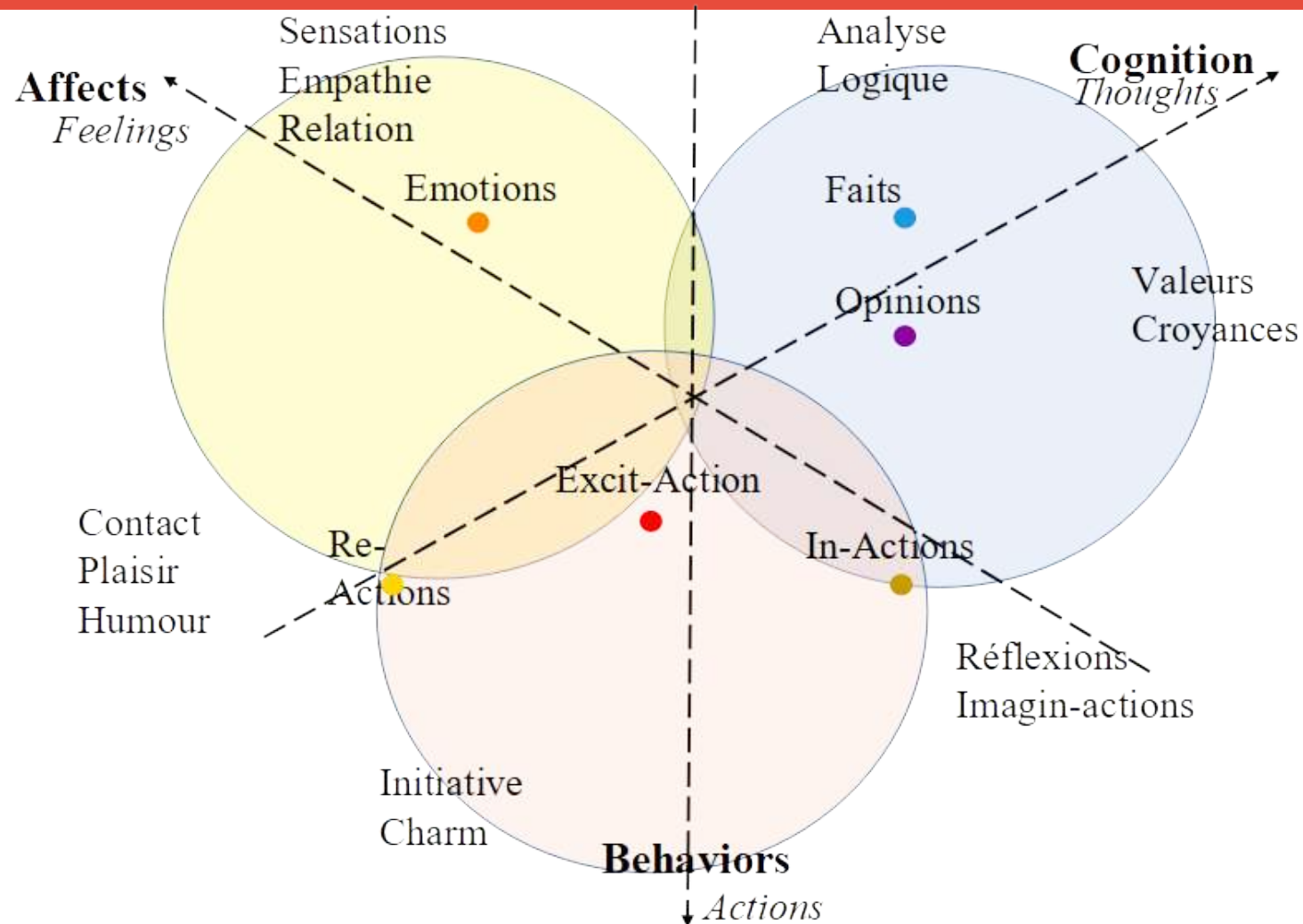


# **Communication saine dans les organisations (3/4)**

E. Dufour

Année 2021-2022

# Atelier 1 – Objectif d'inventaire des perceptions



# 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

# Mécommunication – « jeu psychologique »

La formule « J »

E. Berne

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

Hameçon

Point Faible

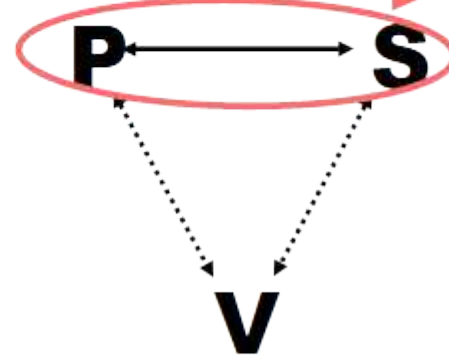
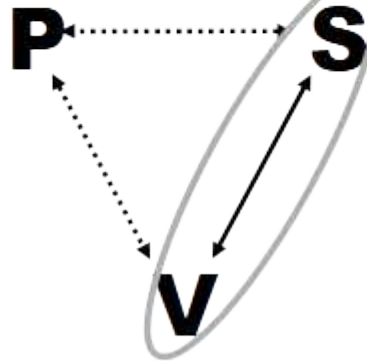
Réponses

Coup de théâtre !

Stupeur

« Bénéfice »  
négatif

Triangle  
Dramatique



S. Karpman

# 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**

# Pop-corn « Stress... vous pensez à quoi ? »



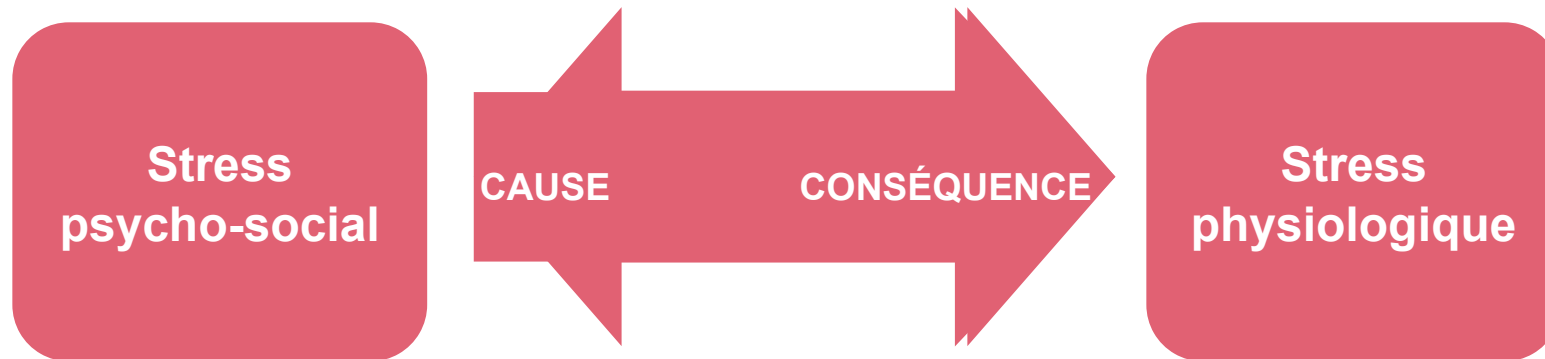
# Les sept différences...

**AESST : « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. »**

**Hans Selye : « Le stress est la réaction de l'organisme face aux modifications, exigences, contraintes ou menaces de son environnement en vue de s'y adapter ».**

# Sensibilisation aux RPS

*Stress : le même mot désigne la cause et la conséquence !!!*



*Perception d'un déséquilibre  
contraintes/ressources dans un  
environnement de travail*

*L'organisme se met en « sur-  
régime » pour essayer de s'adapter  
à l'écart perçu*



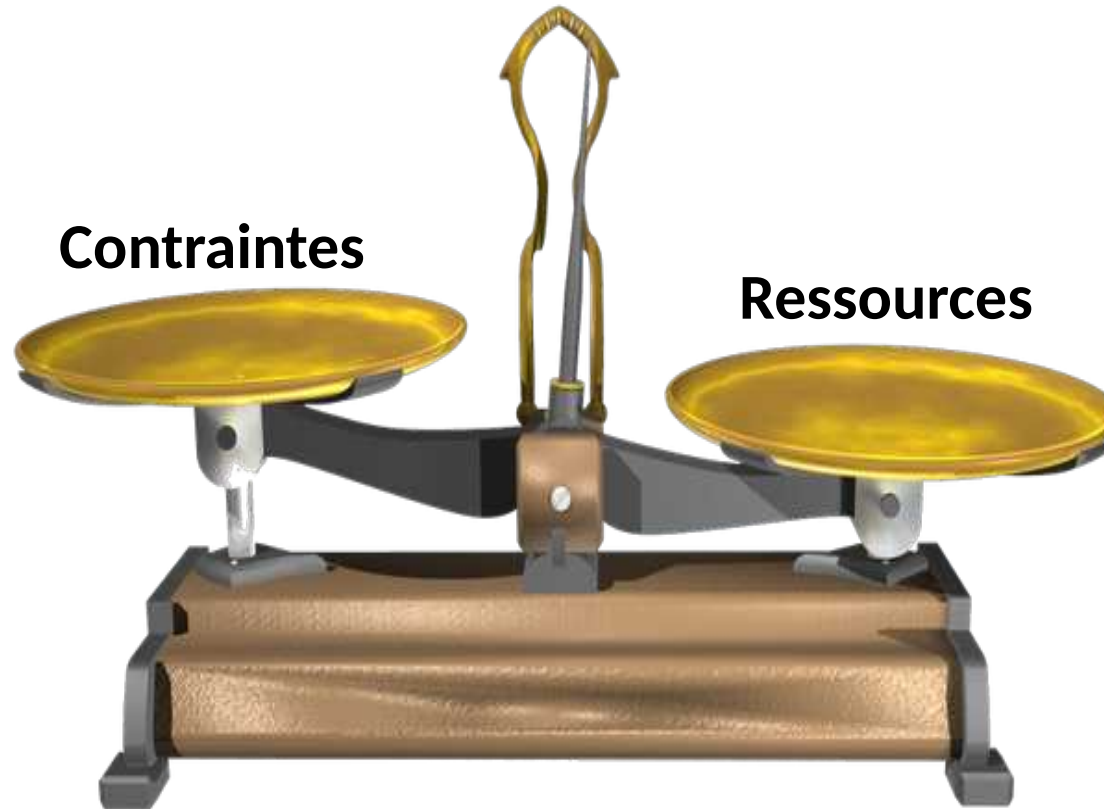
# Atelier



***" Un peu de stress c'est motivant ! "***

***" Le stress, ça fait partie du métier ! "***

# Stress Psycho-social : exploration

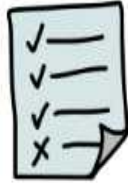


# Stress physiologique

INRS sur <https://www.youtube.com/watch?v=B9P9k7o8Nxg>



# Stress physiologique



**Sollicitation stressante ponctuelle**  
(prise de parole en public, remise de rapport en urgence,  
changement de poste de travail imposé...)



Le corps reprend son fonctionnement  
normal après la sollicitation

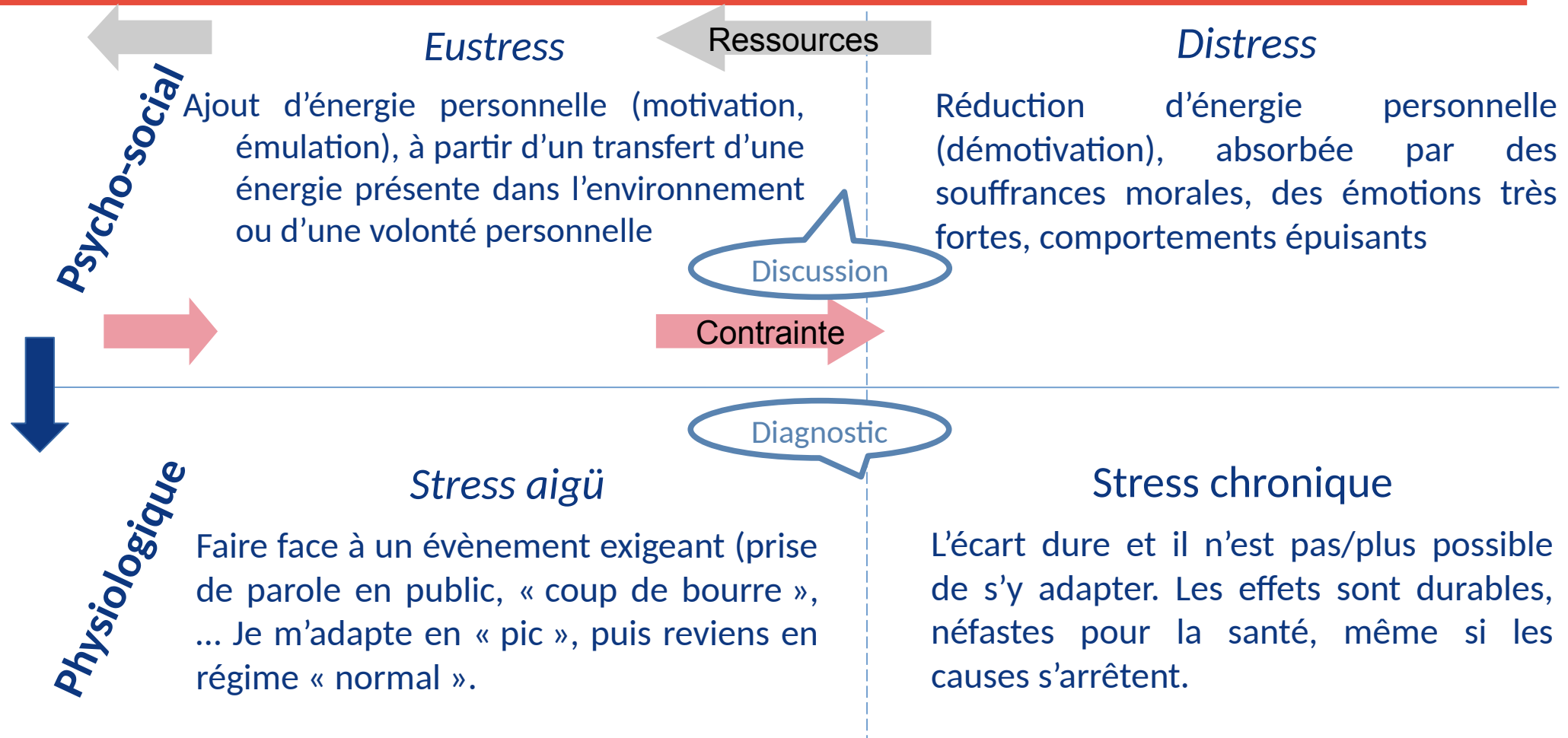


**Sollicitations stressantes quotidiennes**  
(surcharge de travail, délais difficiles,  
urgences permanentes, manque de moyens...)

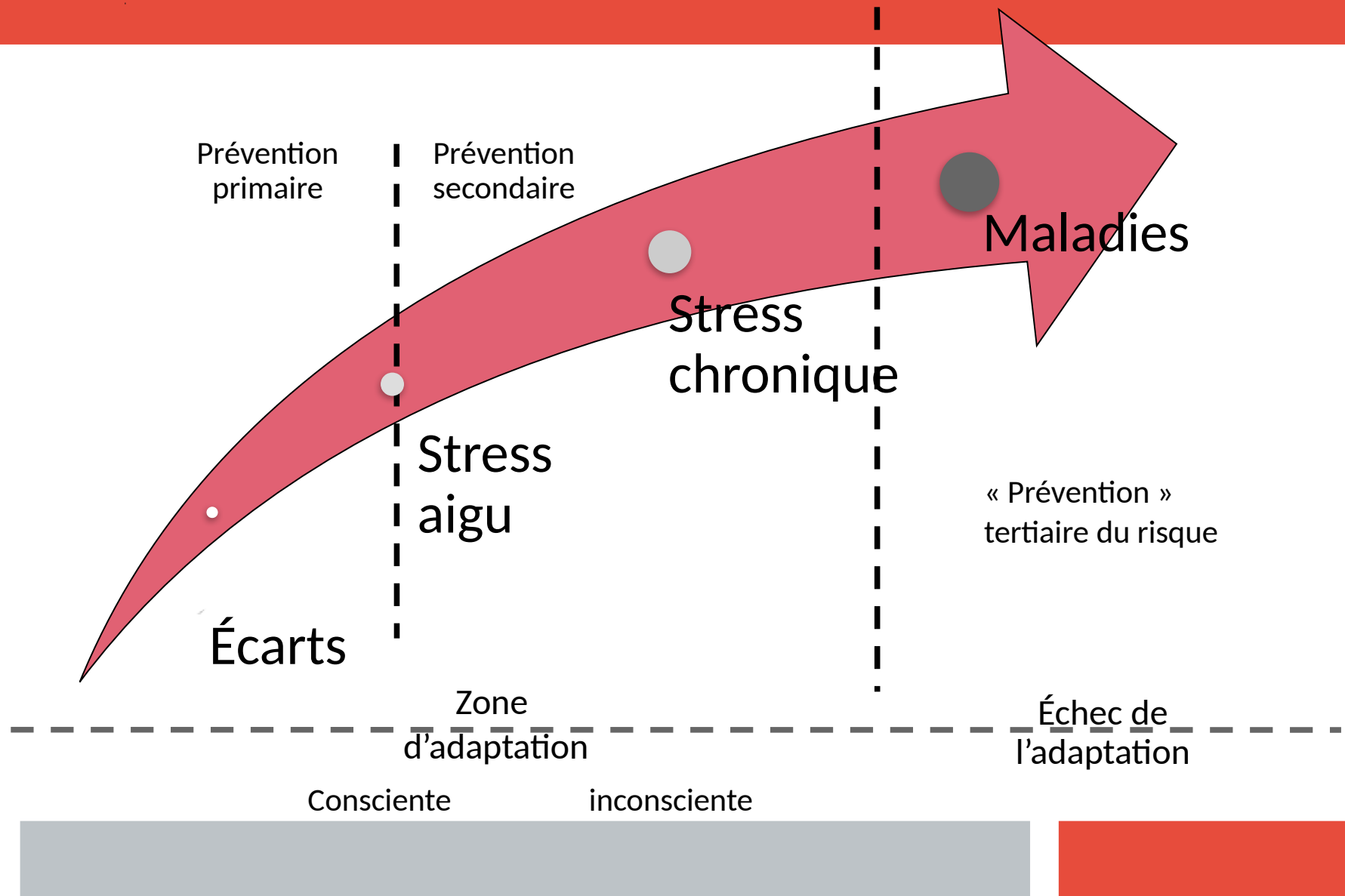


Rien de motivant mais néfaste pour la  
santé des salariés et pour l'entreprise.

# Conséquences des écarts perçus



# De la motivation à la maladie



# Stress et besoins



# Les besoins psychologiques – synthèse 1/2

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



# Les besoins psychologiques – synthèse 2/2

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

**Quel besoin dans quelle situation ?**

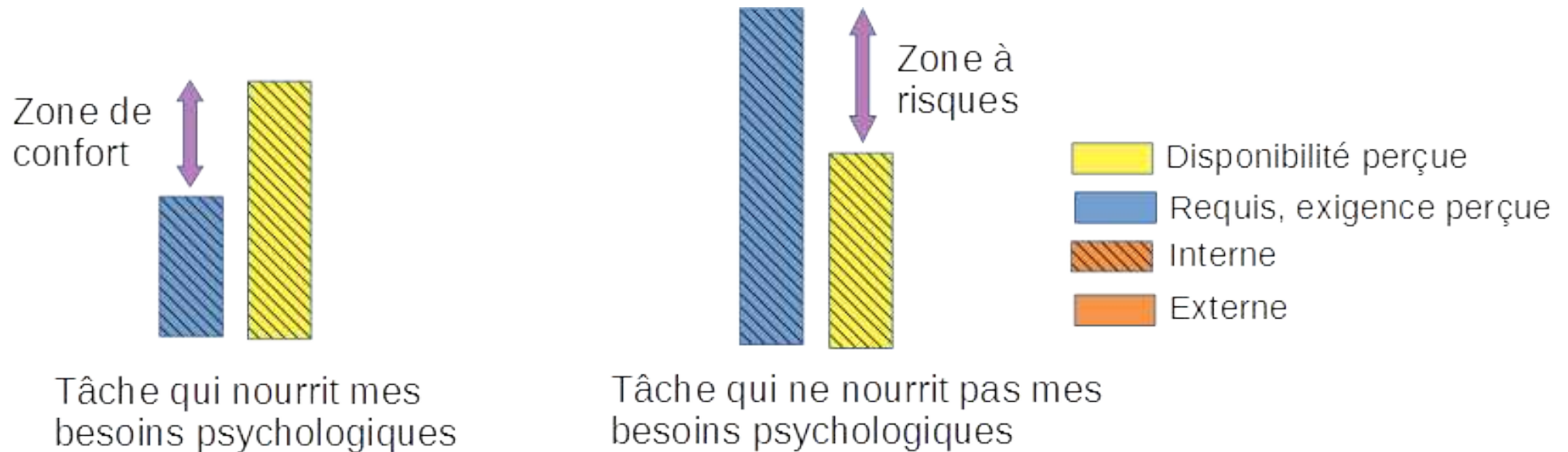


## **Atelier 3 - « et vous, qu'est ce qui vous stresse ? »**

- 1 - Chacun pense à une situation qui l'a stressé, le stress ou pourrait le stresser dans le futur.**
- 2 – Réflexion individuelle : parcourir la grille des besoins et évaluer dans cette situation**
  - => y-a-t-il un de ces besoins qui n'est pas satisfait ?**
  - => quelle importance cela a-t-il ?**
- 3 - Par groupes de 3/4 : partager sa situation de stress et laisser chacun exprimer le besoin qu'il aurait (le cas échéant).**



# Stress : mes besoins satisfaits ou non ?



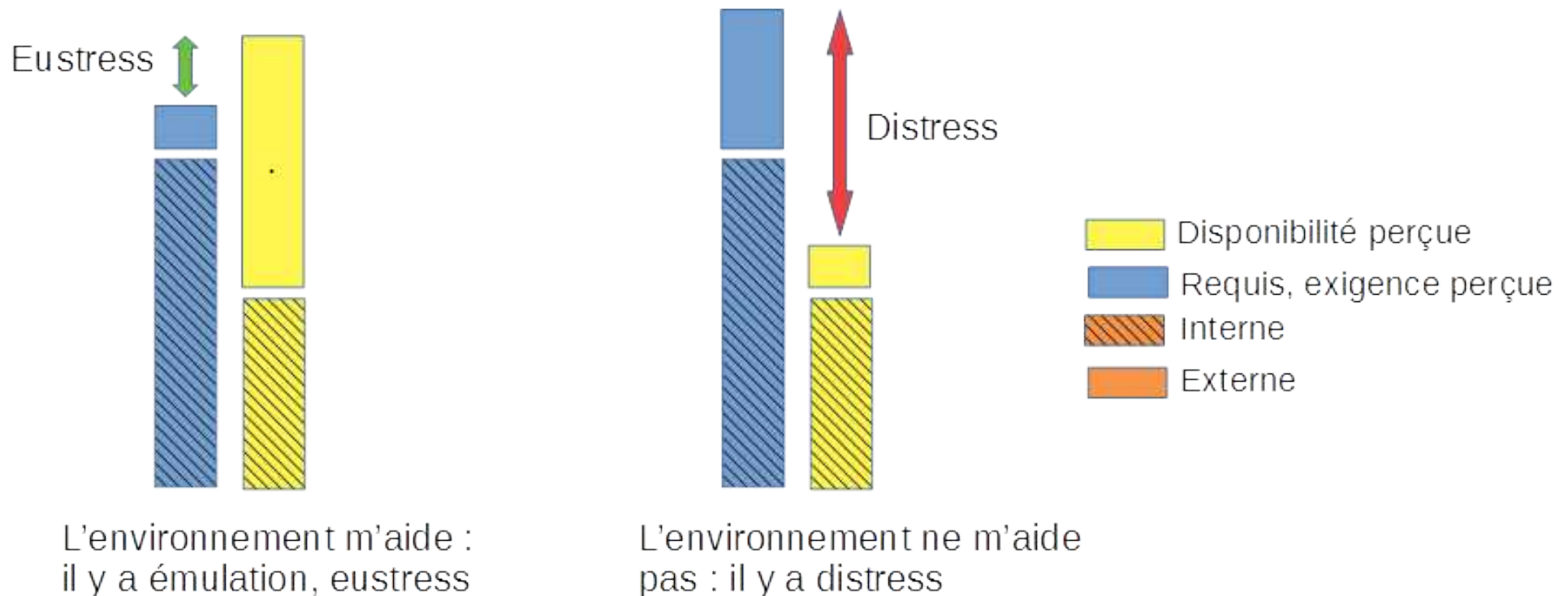
## **Attention :**

**que perçoit mon environnement ? Mes collègues ? Mon manager ?**



# Stress : comment influe l'environnement ?

Tâche qui ne nourrit pas mes besoins psychologiques



# Stress : comment influe l'environnement ?

Tâche qui nourrit mes besoins psychologiques

Eustress



L'environnement m'aide :  
il y a émulation, eustress

Distress



L'environnement ne m'aide  
pas : il y a distress

- Disponibilité perçue
- Requis, exigence perçue
- Interne
- Externe

# Besoins, stress et mécommunication

Les besoins psychologiques sont par définition subjectifs : même s'il y a des catégories, la nature précise et la force de ces besoins dépend de chacun, et varie suivant les situations et dans le temps.

Lorsque mes besoins ne sont pas satisfaits (et que l'environnement ne m'aide pas)...

=> Je n'ai plus assez d'énergie restante

=> J'(eu)stress puis (di)stress

=> Je mécommunique (jeux psychologiques)



# Atelier 4 - test

Envoi du questionnaire



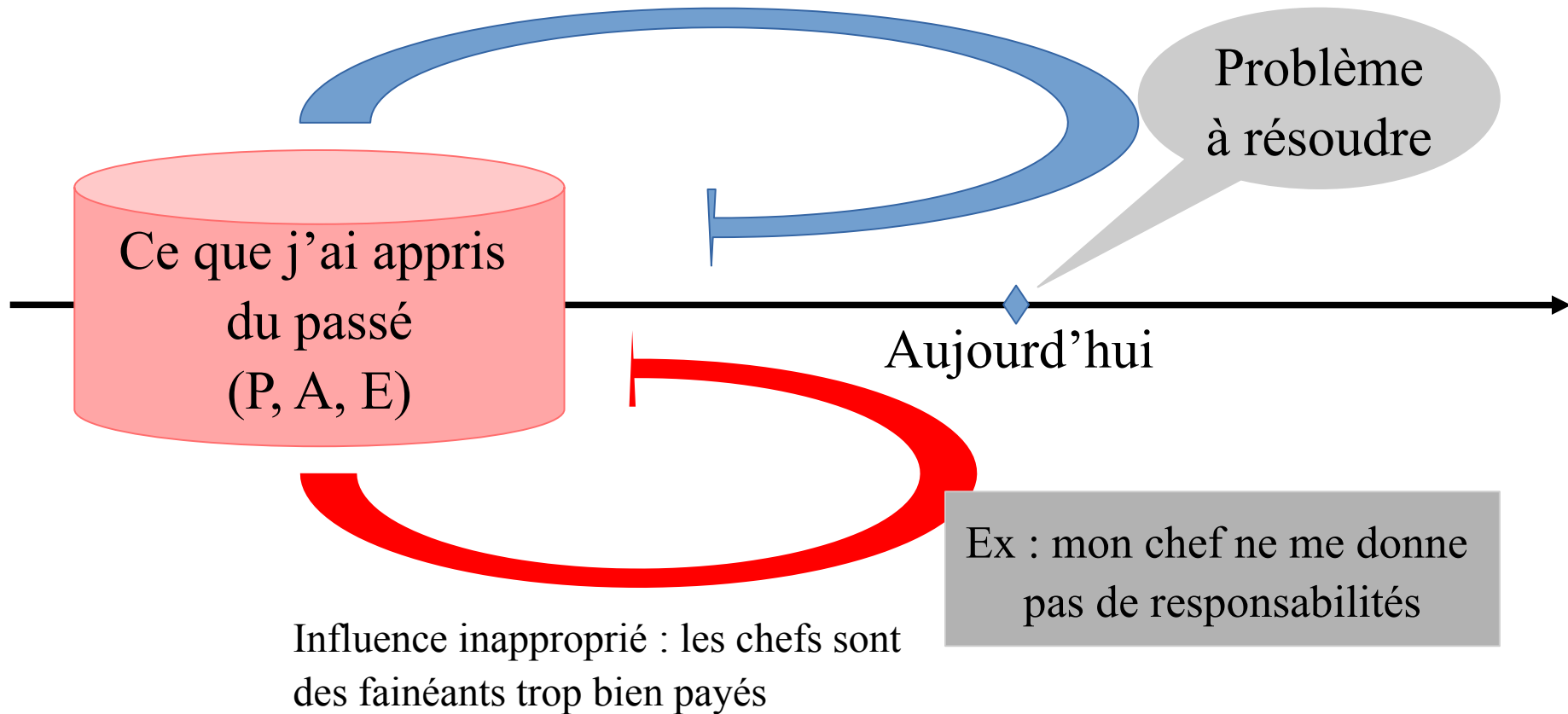
# Messages contraignants

Le Message contraignant est comme :

- une « petite voix dans la tête » intégrée à une personne
- un slogan qui, comme une directive brutale, la bouscule dans sa façon de se comporter seule ou avec les autres, et face à ses objectifs
- une leçon tirée du passé, un « mantra » attribué plus ou moins consciemment aux personnes qui ont été des figures parentales

# Influence des messages contraignants

Influence appropriée : je m'en suis toujours sorti en étant à l'écoute



# Messages contraignants

## Si le message est mobilisé...

- De façon appropriée au contexte  
=> comportement adapté, ressource
- De façon inappropriée au contexte actuel  
=> comportement inadapté, « automatique », obstacle

Eustress, réduction du stress

Disstress, augmentation du stress

## Conséquences concrètes

(mé)communication

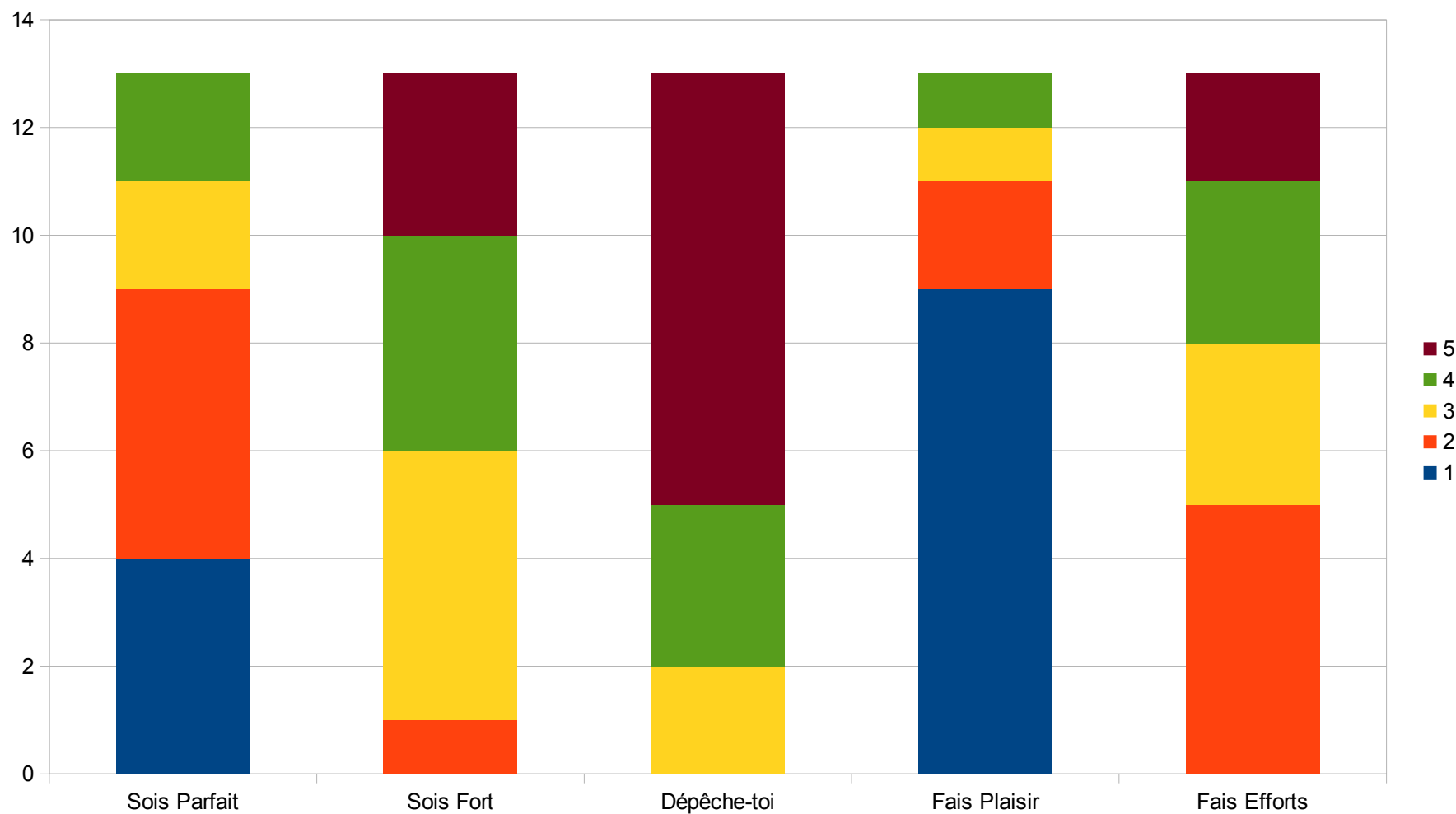
**Repérage : il devient négatif (inapproprié) quand il comporte un sous-entendu, un « sinon... ».**

**Exemple : « Sois Fort, sinon tu te feras marcher dessus ».**

# Les messages contraignants types

Type	Utilisé de manière appropriée	Utilisé de manière inappropriée
Sois parfait	Perfectionniste, exigeant, travailleur, capable de nombreux accomplissements, produit un travail d'excellente qualité	perfectionniste, insatisfait, exigeant, craint le jugement et le manque de contrôle
Sois fort	Résistant à la pression et doué pour trouver des solutions ou gérer des situations de crises.	Se serait faire preuve de faiblesse que de montrer ses émotions ou ne pas se débrouiller seul. Tendance à être rigide, intolérant, méprisant envers ceux qui sont considérés comme faibles.
Dépêche-toi	Peut honorer des délais très courts, se met en mouvement rapidement, réactif.	Agité et impatient. Se met beaucoup de pression pour en faire toujours plus. S'ennuit facilement et préfère la rapidité à la qualité. Prends en charge plus que ce qu'il peut faire.
Fais plaisir	De bonne compagnie, empathique et altruiste, chaleureux et attentif. Bienveillant et ouvert.	Craint de décevoir, se laisse envahir par les autres. Recherche l'approbation, ne sait pas dire non. Il est susceptible et se sent facilement victime de son dévouement.
Fais des efforts	Patient et persévérant, donne le meilleur de lui-même. Est prêt à aider les autres.	Pense que toute réussite valable passe par des tâches pénibles. A tendance à compliquer les choses et à penser que les autres sont paresseux. Insatisfait et craint la critique.

# Vision du groupe



# **Synthèse : styles personnels**

**T. Kahler, à partir de 1972, articulent progressivement entre eux ces concepts.**

- **Études cliniques :**

**mobilisation actuelle des messages contraignants : « drivers »**

- **Études statistiques : corrélations**

**(drivers, perceptions, besoins, mécommunication sous stress) : styles**

- **Intégration de ces éléments en styles personnels**

**développement d'un test psychométrique de ces styles (PPI)**

- **Décliné dans les quatre champs d'application de la relation en analyse transactionnelle :**

**en organisation, en éducation, en psychologie, en conseil**

# Synthèse : styles personnels

## Principes :

- **Il existe six styles personnels « virtuels »**
- **Chacun a ses préférences en terme de processus**
- **Processus et contenus sont aussi importants**

COMMUNICATION = CONTENU + PROCESSUS

De quoi je parle,  
ce que je dis

Comment j'en parle,  
Comment je le dis

Exemple : évaluation...





# Synthèse : style «Thinker»

Perception		Pensée - Faits, traitement des faits	
Besoins		Structuration du temps Reconnaissance du travail	
Messages contraignants		Soit Parfait ( <b>je</b> dois être parfait)	
Tendance de mécommunication en cas de stress (besoins pas nourri)	Rôle		Persécuteur (colère attaquante)
	A	Pinaille, surdétaille, devient perfectionniste	Surcontrôle, attaque. Tendance à vérifier plusieurs fois.
	P, E	Tous incompetents ! Suis-je préparé ?	Colère frustrée, triomphe, culpabilité cachée



# Synthèse : style «Believer»

<b>Perception</b>		Pensées – Opinions, convictions, avis, croyances	
<b>Besoins</b>		Reconnaissance des convictions Reconnaissance du travail	
<b>Messages contraignants</b>		Soit Parfait ( <b>tu</b> dois être parfait)	
<b>Tendance de mécommunication en cas de stress (besoins pas nourri)</b>	<b>Rôle</b>		Persécuteur (colère attaquante)
	<b>A</b>	Négatif, voit uniquement ce qui ne va pas	Impose son point de vue, n'écoute plus, coupe la parole, méfiant, hypersensible aux critiques, veut avoir raison
	<b>P, E</b>	Perte de sens Suis-je digne de confiance ?	Colère vertueuse, triomphe, jalousie, culpabilité cachée

# Synthèse : style «Dreamer»

Perception		Comportement - In'action, imagin'action	
Besoins		Solitude, calme, tranquillité	
Messages contraignants		Soit Fort ( <b>je</b> dois être fort)	
Tendance de mécommunication en cas de stress (besoins pas nourri)	Rôle		Victime
	A	Passif, isolement, dispersion sans résultats	Attentisme, effacement physique
	P, E	Se vit ailleurs Suis-je voulu ?	Colère rentrée, Gêne, Inadéquat, confus, timide, embarrassé

# Synthèse : style «Funster»

Perception		Comportement - Réaction	
Besoins		Stimulation par le contact, le jeu, l'humour, le plaisir	
Messages contraignants		Fais Effort (je dois faire des efforts)	
Tendance de mécommunication en cas de stress (besoins pas nourrit)	Rôle		Persécuteur (colère blâmante)
	A	Rôle et soupire. « Rame ». Attend que les autres fassent à se place.	Blâme, rejette la responsabilité sur les autres.
	P, E	Ne comprend plus. Suis-je acceptable ?	Colère revancharde Ennui, rage, blessé, jaloux, irréprochable

# Synthèse : style «Doer»

Perception		Comportement - Excit'Actions	
Besoins		Stimulation par l'impact : résultats, risque, l'influence	
Messages contraignants		Sois Fort ( <b>tu</b> dois être fort)	
Tendance de mécommunication en cas de stress (besoins pas nourrit)	Rôle		Persécuteur (colère blâmante)
	A	Se désolidarise	S'expose au danger (santé, sécurité, affaires...). Manipule.
	P, E	Ne supporte pas les dépendants, les « faibles » Suis-je vivant ?	Colère vindicative Vengeance, frustration, irréprochable, triomphateur

# Synthèse : style «Feeler»

Perception		Émotions	
Besoins		Reconnaissance de la personne Stimulation des sens	
Messages contraignants		Fais Plaisir (je dois faire plaisir)	
Tendance de mécommunication en cas de stress (besoins pas nourrit)	Rôle		Victime
	A	Sur-adaptation, en fait trop, manque d'assurance et de fermeté	Fait des erreurs involontaires et stupides.
	P, E	Tristesse Suis-je aimable ?	Colère rentrée Confusion, inadéquation, inquiétude

# Styles personnel : conclusion

Il existe des styles personnels sensibles à des situations différentes de stress et associés à des comportements de mécommunication différents.

Comment faire avec tout ça ?

- Chercher le soutien de l'environnement
- Identifier la mécommunication
- Nourrir ses besoins psychologiques
- Exprimer ses besoins sans violence

# Communication Non Violente

Dans une relation saine, chacun est 100 % responsable de ce qu'il fait de cette relation.

Une communication violente est une communication qui a pour conséquence de diminuer la liberté de chacun dans la relation.

Les trois rôles de mécommunication portent de la violence pour soi ou pour les autres dans la relation car ils rendent l'autre responsable ou se déresponsabilisent :

- Victime : je suis incapable, l'autre est tout puissant
- Persécuteur : je suis tout puissant, l'autre est incapable et je sais ce qu'il doit faire pour mon bonheur
- Sauveur : je suis tout puissant, l'autre est incapable et je sais ce qu'il doit faire pour son bonheur



# Communication non violente : exercice

Violent ou pas violent ?



# Communication non violente

## La méthode

- 1 – Exprimer les faits
- 2 – Dire votre ressenti (l'impact sur vous)
- 3 – Partager votre besoin à satisfaire (non satisfait)
- 4 – Formuler une demande

Attention : ne pas interpréter

Attention : prendre la responsabilité de ce que l'on ressent, dire « je »

Attention : une « vraie » demande. Pas de réponse attendue (sinon : jeu psychologique!)

Attention : pas de généralités, parler de soi (je), ne rien imposer à l'autre

# Evaluation (mise à jour)

Devoir maison à renvoyer

- étude de situation avec questions d'application du cours
- par mail : [emmanuel.dufour@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:emmanuel.dufour@univ-grenoble-alpes.fr)
- en format pdf, odt ou doc lisible
- pour le 24/01 minuit
- pas de plagiat
- retard : 1 point en moins chaque jour à partir du 25/01 inclu, date de réception du mail faisant fois.