

Communication saine dans les organisations (2/4)

E. Dufour
Année 2021-2022

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**

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)

Cadre

Dates, Horaires :

- 13/09 14h-18h15, 28/09 14h-**17h30**
- 12/10 **13h30**-18h15, 26/11 **13h30**-18h

Règles

Non divulgation

Désaccord

Réserve

Accueil

Activité

Régulation

Contrat séance du 28/09/21

Objectif : savoir identifier des éléments de culture dans une organisation

1. Les représentations de la culture

2. Définition et composantes

3. Grilles d'analyse de la culture en organisation

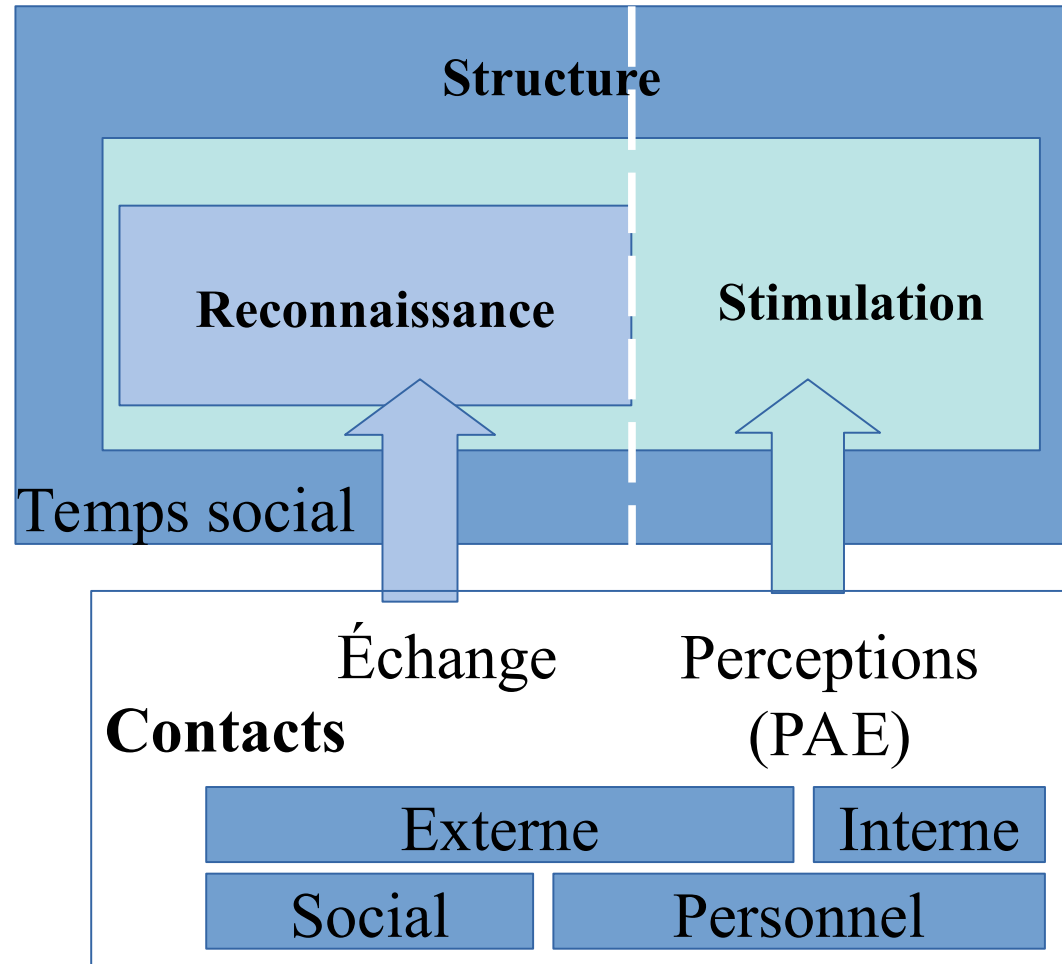
Question : pourquoi ce « focus » aujourd'hui ?

Réflexion personnelle

Noter des choses ou activités que vous faites dans une journée (de travail, de week end, de vacances, ...)

- **10 que vous aimez**
- **10 que vous n'aimez pas**

Les besoins psychologiques individuels



Réflexion personnelle

Débriefe...

- Classer les 10 activités dans les 3 catégories

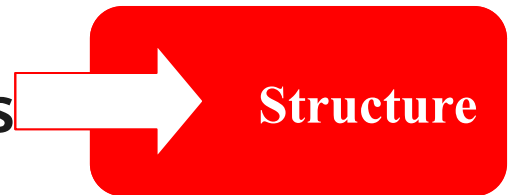
| Stimulation | | Reconnaissance | | Structuration | |
|-------------|---------|----------------|---------|---------------|---------|
| + _____ | - _____ | + _____ | - _____ | + _____ | - _____ |
| | | | | | |

Un groupe... à quoi ça sert ?

Faire quelque chose qui nous dépasse, que l'on ne pourrait pas faire seul, et en tirer ...



Nous intégrer pour être en sécurité et nous singulariser pour exister à part entière :



- ne pas être en groupe génère de l'anxiété
- passer inaperçu est générateur de frustration



Influences

Concernent les pensées, les émotions, les comportements.

La **normalisation** renvoie à des situations assez floues, dans la mesure où aucune norme n'existe à leur propos, et celles-ci vont progressivement être créées, par tâtonnements successifs et influence mutuelle.

Le **conformisme**, lui, concerne des situations où une norme existe déjà, soutenue par la majorité du groupe. Herbert Kelman a mis en évidence :

- la conformité par complaisance : utilitaire, il n'atteint pas les croyances profondes de l'individu, il lui permet seulement de ne pas se faire remarquer, de ne pas avoir de problèmes.
- la conformité par identification : préservations de relations positives avec un groupe auquel on tient, on veut plaire à ses membres, acceptabilité sociale.
- On peut se conformer par intérieurisation : conviction de ce qui est entendu ou vu, pas d'impression de se conformer mais d'adhérer de son plein gré

Une petite histoire des groupes

Au paradis...



Les policiers sont anglais
Les cuisiniers sont français
Les banquiers sont belges
Les danseurs sont espagnols
Les dragueurs sont italiens
Et tout est organisé par les allemands !

En enfer...



Les policiers sont français
Les cuisiniers sont anglais
Les banquiers sont espagnols
Les danseurs sont belges
Les dragueurs sont allemands
Et tout est organisé par les italiens !

De quoi a-t-on parlé ?

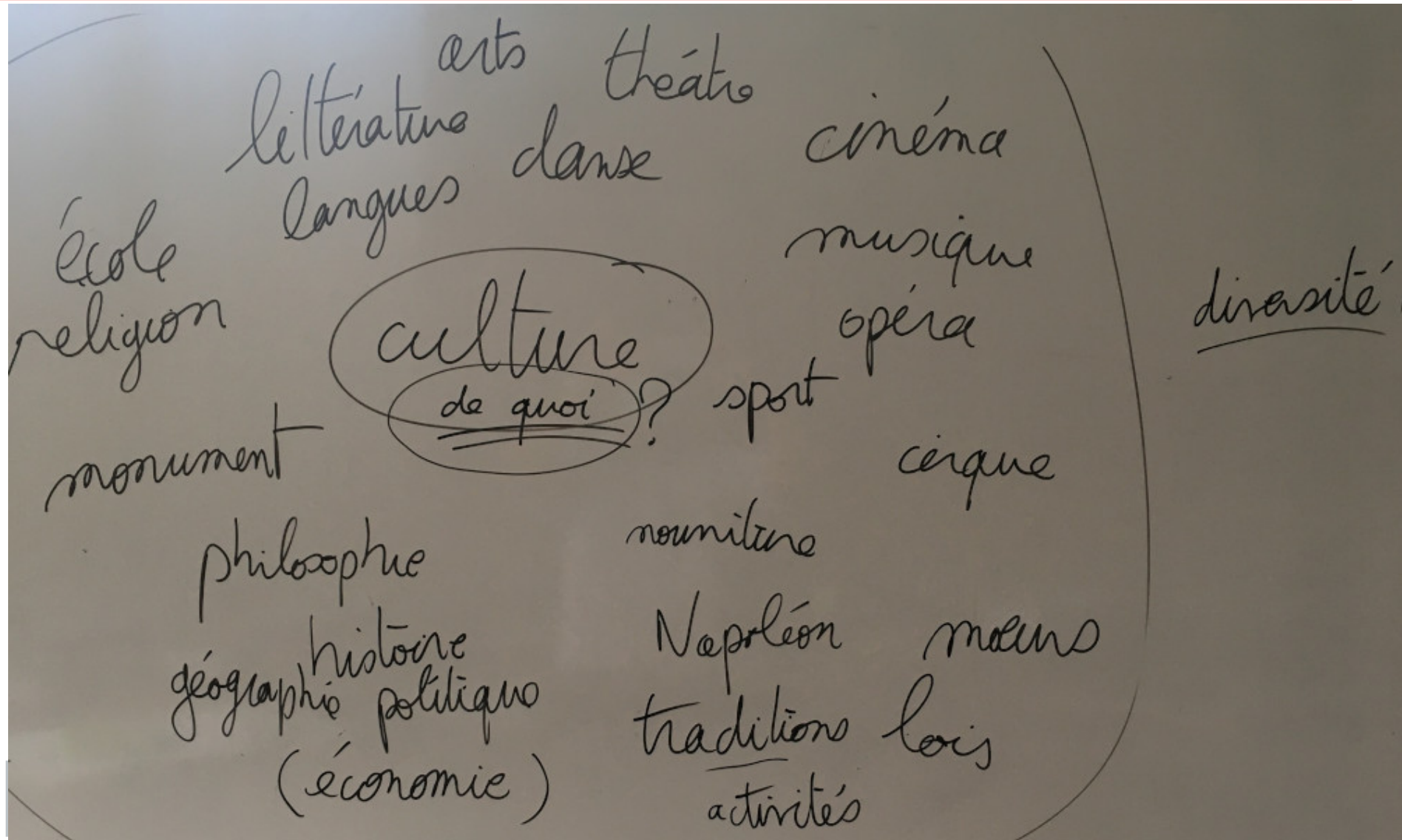
Définitions

Willem Doise (1984) : « un **stéréotype** social existe quand plusieurs membres d'un groupe accentuent les différences qui existent entre les membres de leur groupe et les membres d'un autre groupe, tout en accentuant les ressemblances entre les membres de cet autre groupe. »

Blanchet et Trognon (2008) : « un **préjugé** est une opinion défavorable vis à vis d'un groupe social et par conséquent de ses membres, on peut dire que la perception intergroupe procède par préjugés »

Blanchet et Trognon (2008) : « La **discrimination** consiste à rendre imperméable la frontière entre le groupe d'appartenance et le ou les groupes de non-appartenance. La discrimination est souvent rationalisée par des préjugés, mais pas nécessairement »

Pop Corn « Culture »



Les registres de la culture

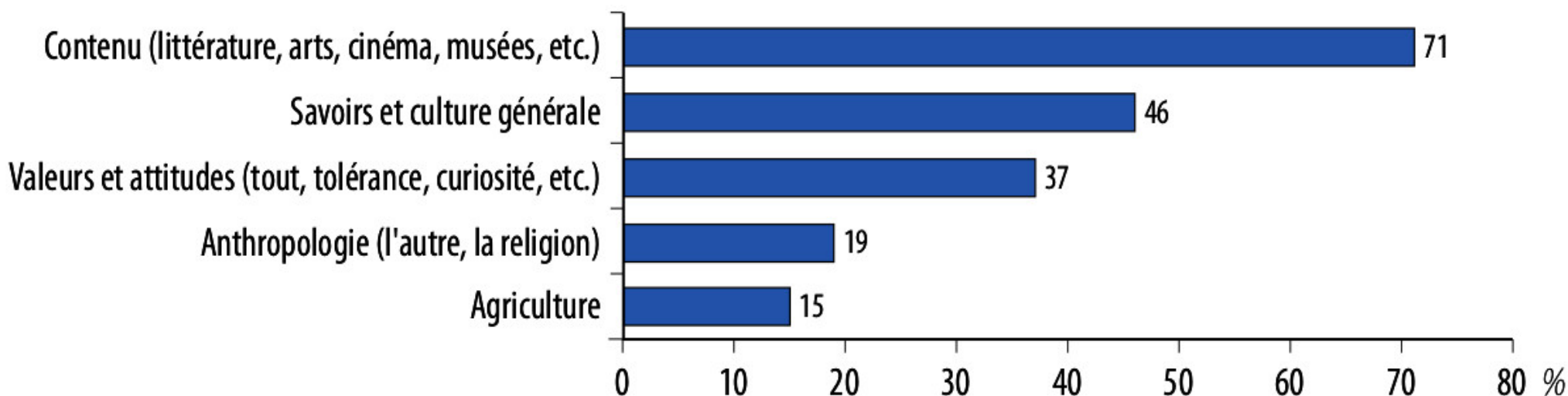
1.Somme de savoirs, accumulés et transmis

2.Ensemble d'us, coutumes et valeurs d'un même groupe humain

3.Lieux de culture et des pratiques

4.Termes se rapportant à l'agriculture

5.Certaines valeurs (tolérance, ouverture, partage, curiosité)



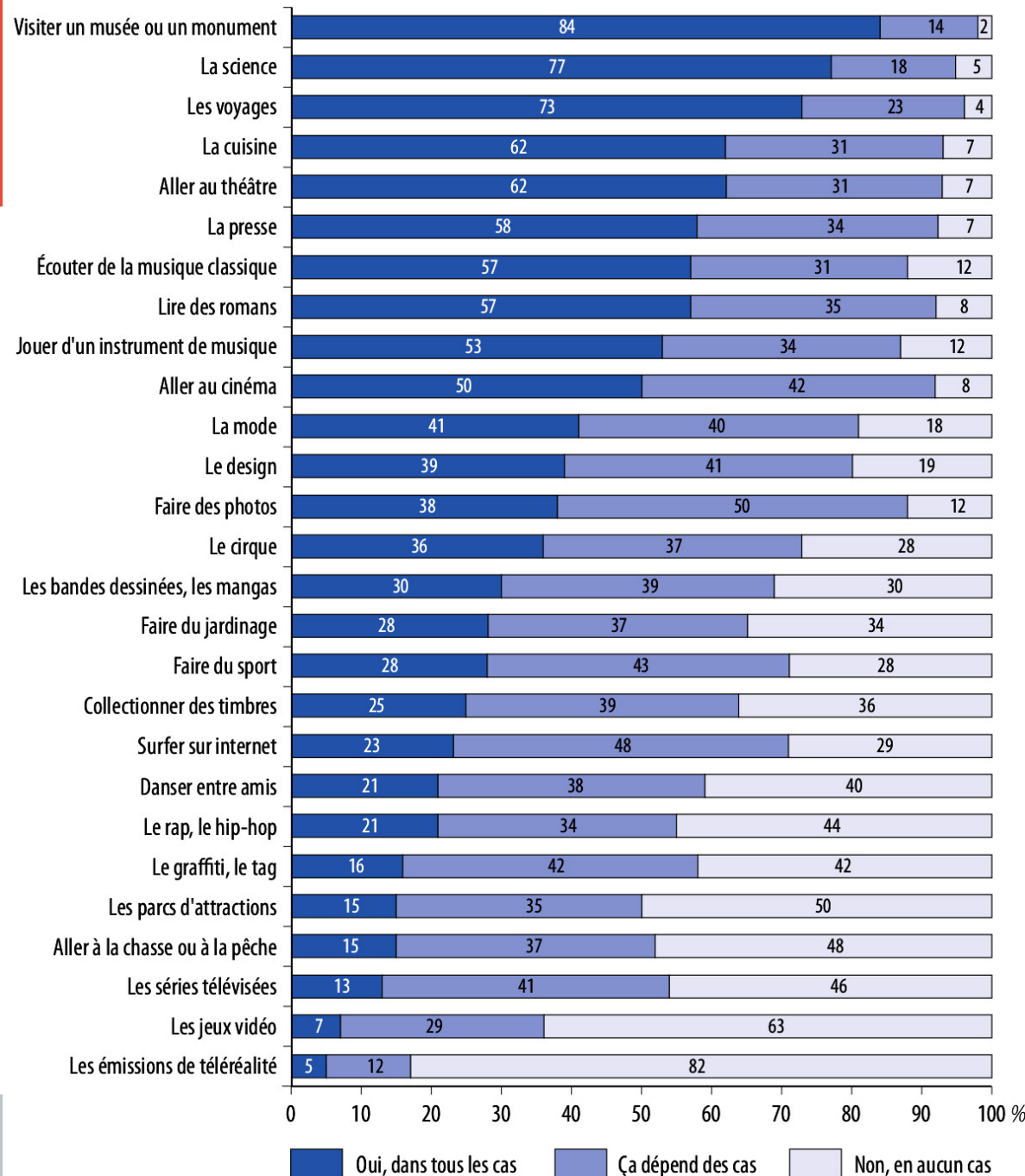
Ce que c'est... ou pas !

Commentaires ?

Représentations :

- Ce que ça « devrait » être.
- Ce qui apprend... et ce qui divertit
- L'un cultive... les deux sont dans notre culture !

**Attention : ne pas confondre
culture et érudition !**



Définitions : que dit Robert ?

Culture

« Ensemble des

(1) Connaissance acquises qui permettent de développer le sens critique, le goût, le jugement.

(2) aspects intellectuels propres à une civilisation, une nation.

(3) formes acquises de comportement dans les sociétés humaines. »

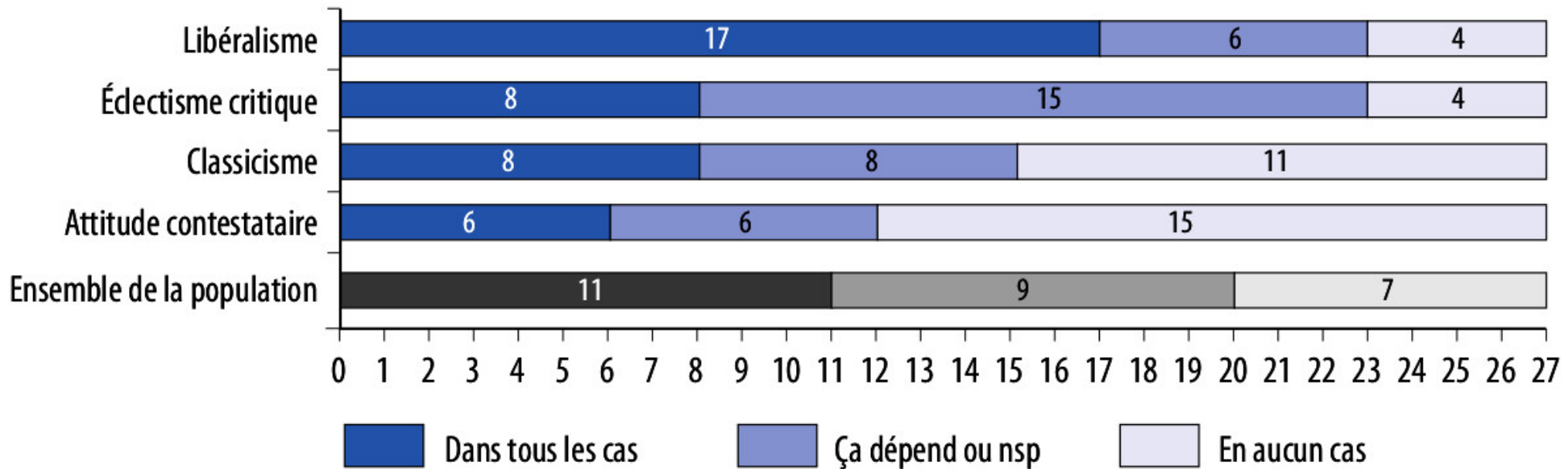
Erudition

« Savoir approfondi fondé sur l'étude des sources historiques, des documents, des textes »

En organisation

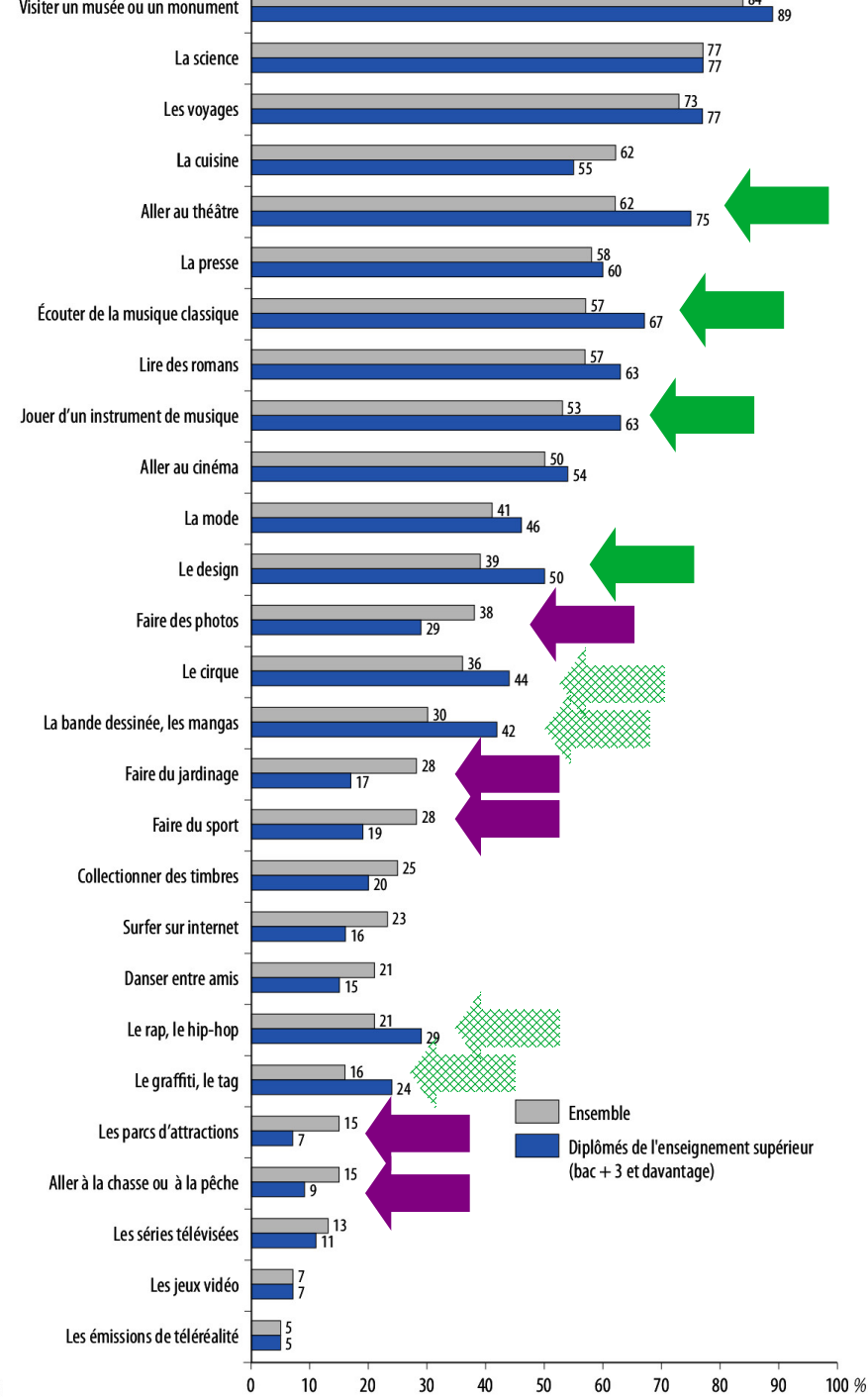
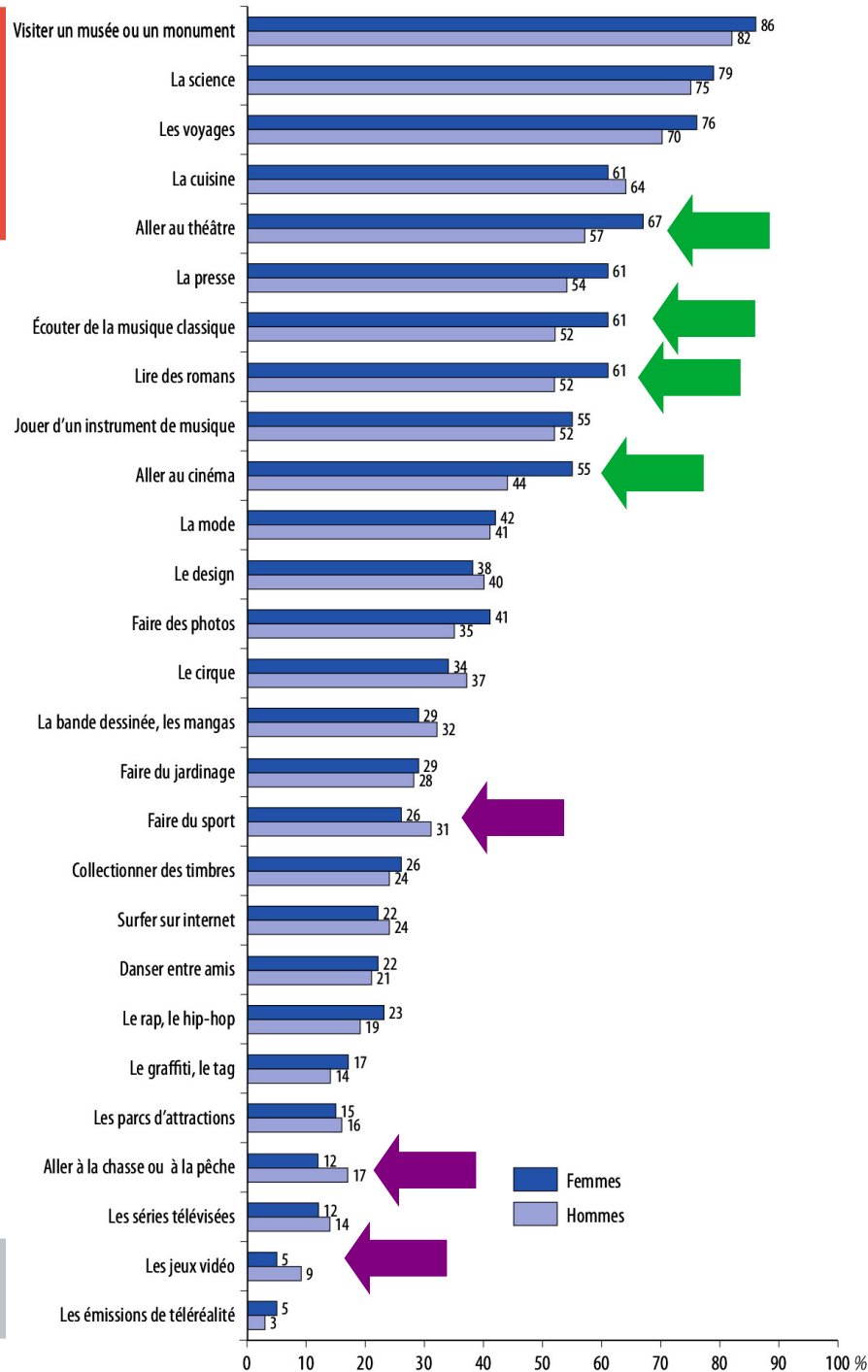
Maurice Thevenet, *la culture d'entreprise* (2015/1983) : « un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés dans l'entreprise »

Ouverture vis-à-vis de la culture



- Le libéralisme (29%) : tout est culturel
- L'éclectisme critique (32%) : tout peut être culturel (conditions)
- Le classicisme (30%) : la culture n'est pas extensible à l'infini
- L'attitude contestataire (9%) : la vraie culture est ailleurs

Variations



Représentations de la culture

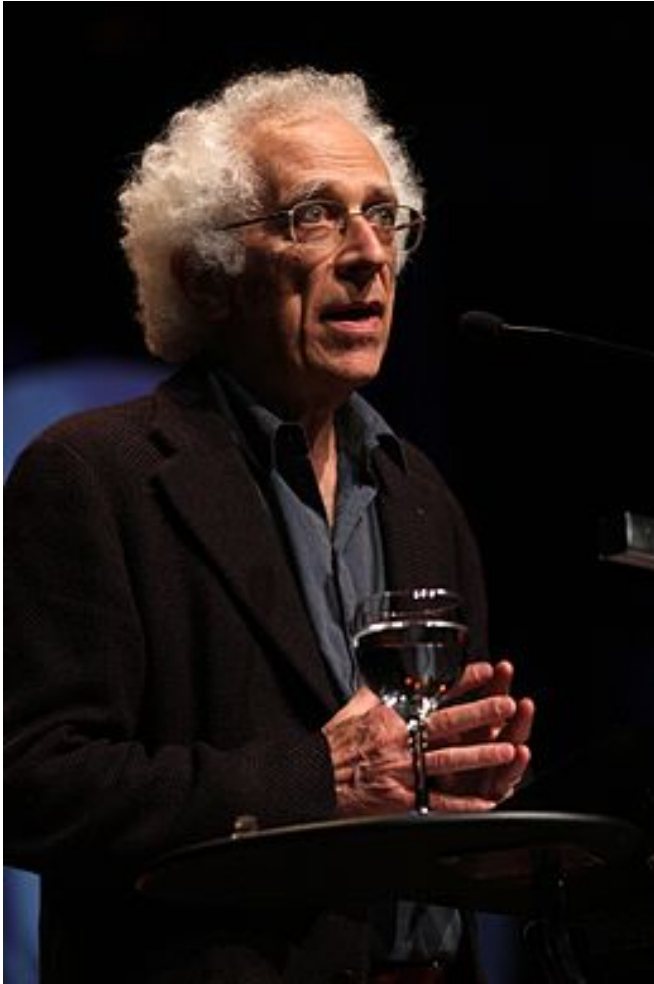
La culture est un ensemble multiple, aux registres connus

La culture est empreinte de représentations/registres

L'importance de ces registres dépend...

- Culture de qui ? *Rôle, Sexe, Age, CSP, Métier, ...*
- Culture dans quoi ? *Amicale, Industrie, Pays, Famille, ..*

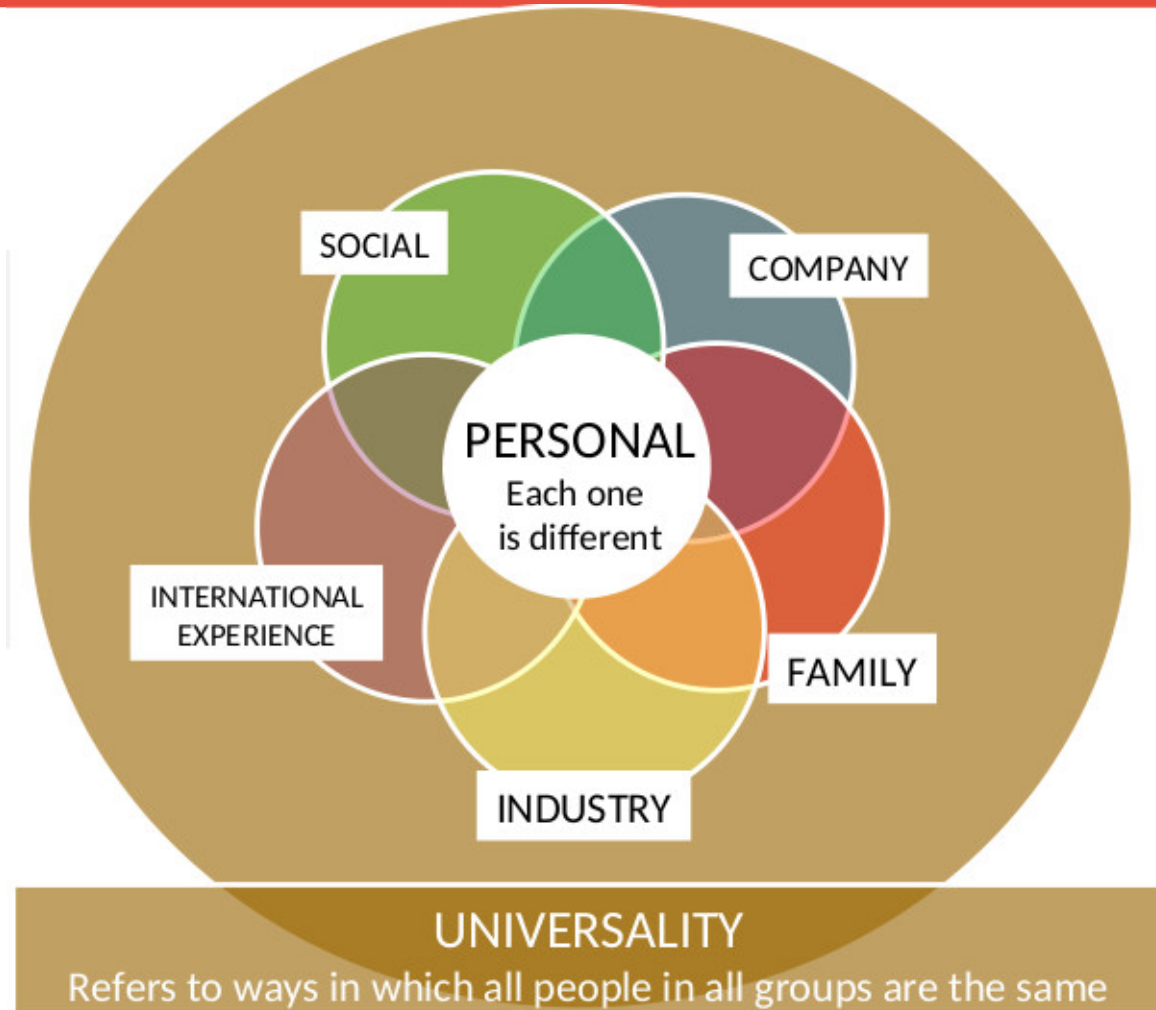
Tzvetan Todorov (1939-2017)



« La culture est composée de discours que retient la mémoire collective (les lieux communs et les stéréotypes comme les paroles exceptionnelles), discours par rapport auxquels chaque sujet est obligé de se situer. »

Les sources de la culture : superposition !

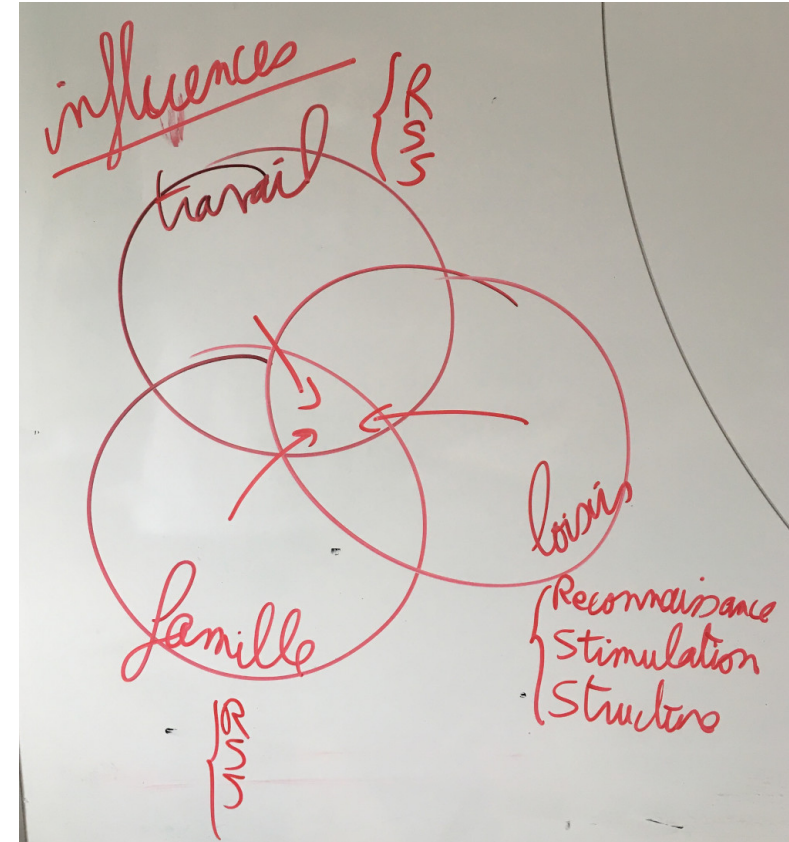
La culture se réfère à ce qu'un groupe particulier de personnes a en commun avec les autres et comment il est différent des tous les autres groupes



Ma culture et ses représentations

1 – Réflexion individuelle : faire son schéma personnel d'influences

- Identifier trois cercles, par exemple : famille (qui exactement), loisirs (lequel, quel club, quelle association...), travail (quelle équipe, où ...)
- Comment vos besoins sont nourris dans chaque cercle : quelles influencent s'exercent ainsi sur vous ; influence adoptée ou influence rejetée



Les composantes de la culture

Méta-culture

Lieux
Symboles
Rites
Mythes
Tabous
Valeurs

Sous-culture(s)

Les composantes objectives

Les mythes

Ils correspondent aux légendes, aux histoires associées au passé de l'entreprise. Le mythe peut être associé à la personne du fondateur ou de dirigeants qui ont marqué l'histoire de l'entreprise (le héros).



Ingvar Kamprad a fait fortune en créant la chaîne de magasins Ikea. Avant cette réussite, il a, dans sa jeunesse, vendu des allumettes, puis des décorations de Noël, et par la suite des semences... Cet homme a une réputation d'« Oncle Picsou », roulant avec une vieille voiture, faisant ses courses lors des soldes et des baisses de prix de la fin de semaine.

Les tabous

Ils correspondent aux interdits dans une organisation, comme les sujets dont on ne doit pas parler, les actes que l'on ne doit pas faire.

Ce qui relève des échecs, des erreurs de stratégie.

Les composantes objectives

Les rites

Ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées au niveau du recrutement, des réunions de travail, des réceptions...

- le tutoiement ou le vouvoiement.
- l'Ordre des Compagnons du Minorange chez Bouygues qui a pour but et missions de fidéliser et récompenser les meilleurs ouvriers.

Source : <http://www.bouygues-construction.com/268i/carrieres/nos-compagnons-du-minorange.html>

Les symboles

Ce sont des mots, des objets, des gestes, des tenues vestimentaires, des styles architecturaux... qui ont une signification liées aux valeurs essentielles.

La tenue vestimentaire des salariés d'Auchan, dont les couleurs correspondent à celle du logo 

Et les lieux

Exploration de vos organisations (1/3)

Groupe de 3 ou 4

- 1 autochtone (dans son organisation de travail)
- 2 ou 3 anthropologues

Processus :

10' : l'autochtone ne parle pas bien notre langue et ne connaît pas le langage métier des anthropologues. Questionnez le sur le visible, le fait en terme de rites, tabous, mythes, lieux, symboles ... pour reconstituer sa culture d'organisation. Aidez vous du cours !

20' : debriefing en grand groupe. Les anthropologues d'un groupe donnent les éléments objectifs collectés auprès de l'autochtone du groupe, les autres groupes essaient de qualifier la culture, puis l'autochtone réagit, complète.

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>Tutoriellement</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>Tutoriellement</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>Tutoriellement</p> <p>Primes</p> <p>CE riche</p> | <p>Chacun sa pause</p> <p>Repas collectifs</p> <p>Séparation ^{prod} _{bureaux}</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>tutoriellement</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/pressant</p> <p>Start up nation</p> | <p>Ancienneté</p> <p>American</p> <p>Plut international</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 adaptation</p> | <p>Start-up</p> <p>Ambiance</p> |

Vers les valeurs... exercice

Pour ou contre...

- **Le déploiement de la 5G**
- **Le pass sanitaire**
- **L'augmentation du prix des énergies**

Les composantes... objectives ?

Croyance : action, fait de croire une chose vraie, vraisemblable ou possible

Conviction : (1) acquiescement de l'esprit fondé sur des preuves évidentes, certitude qui en résulte (2) opinion assurée

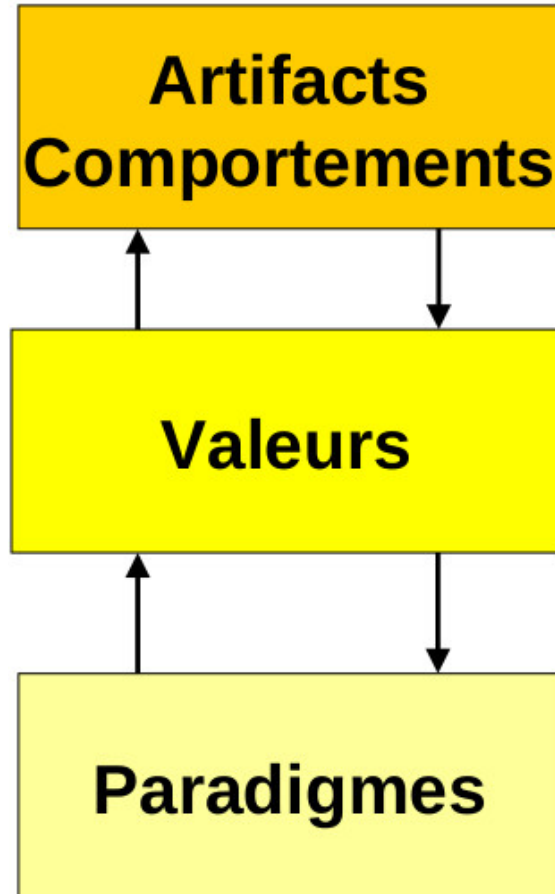
Opinion : Point de vue, position intellectuelle, idée que l'on a dans une domaine déterminé

Quel lien faites vous avec le cours de la dernière fois ?



Construction de la culture

Edgar SHEIN - différents niveaux de culture



Visible
↑
Cognitif, conscience
↑
Invisible

Faits, référence,
Expérience
↓
Opinions, croyances,
convictions
↓
« Point de vue »
global sur la vie

Composantes de la culture :

focus sur les valeurs

Les valeurs désignent les convictions fondamentales en vertu desquelles un type de comportement serait personnellement ou socialement préférable à un autre

| | |
|-------------------------------------|---|
| | Comment elles se manifestent ? |
| | Quel choix d'action ? |
| Comment les repérer ? | Quelles préférences en matière de décision |
| | Quelles qualités sont reconnues ? |
| | Quelle norme de conduite ? |
| Sont elles positives ou négatives ? | Limitantes : quand elles empêchent de voir la réalité |
| | Favorisantes : quand elles permettent de gagner du temps |

Composantes de la culture : focus sur les valeurs

Arbitraires

Contenu affirmé

(comportements)

Intensité

Personnelles

(± ?)

Stables & pérennes

Influence des valeurs

Les valeurs influencent

- nos perceptions
- le comportement

*Quel modèle que vous connaissez
montre cette influence ?*

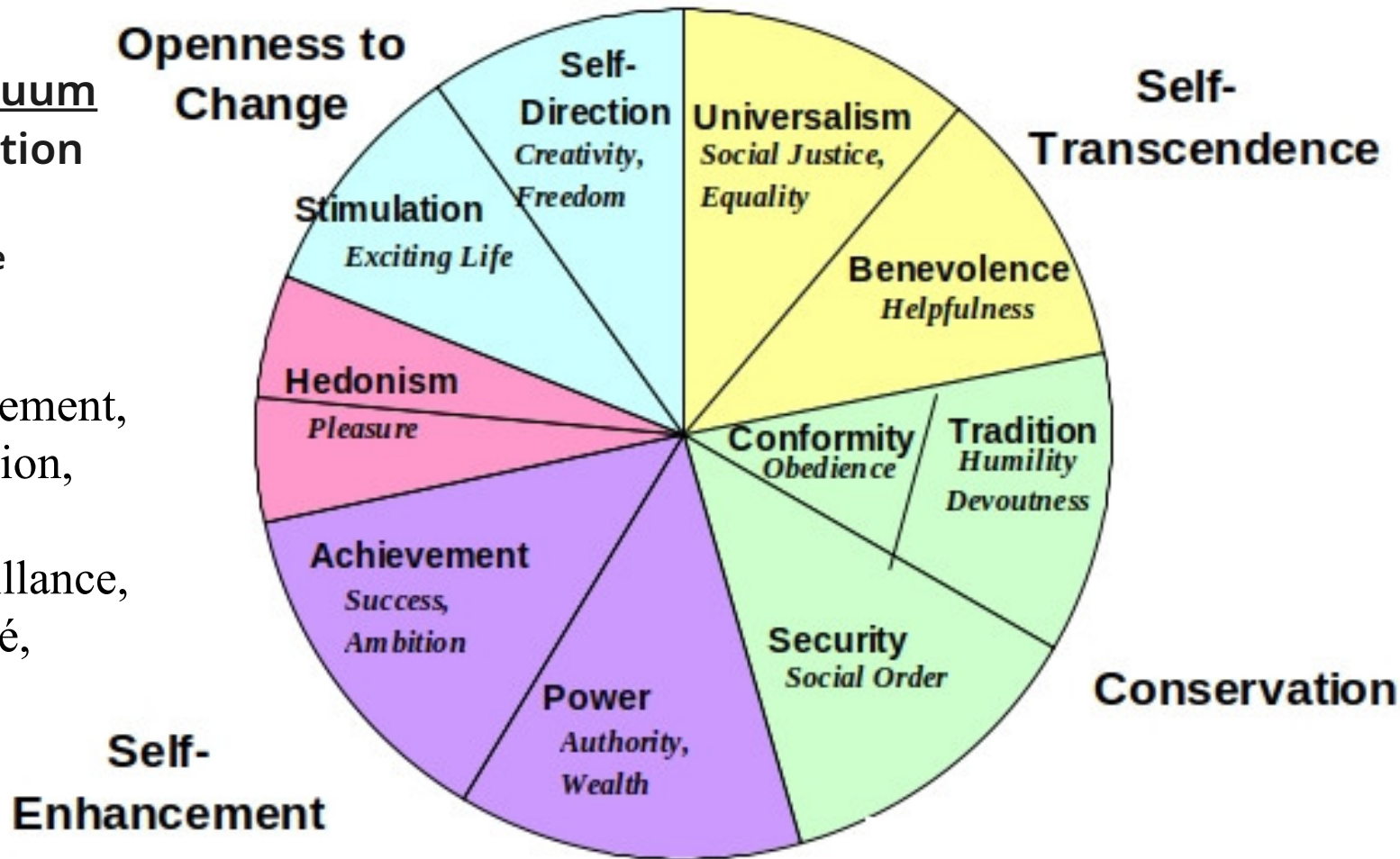
La synchronisation au sein d'un groupe sera d'autant plus facile et rapide qu'il y a cohérence des valeurs.

A quoi servent les « 3C » dans ce contexte ?

Dépister les valeurs : classification de Schwartz

Organisées en continuum
Proximité et signification
vont de pair
(signification indépendante
des cultures et du sexe)

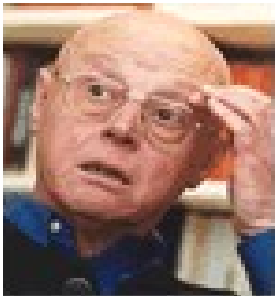
Pouvoir, Accomplissement,
Hédonisme, Stimulation,
Auto-Orientation,
Universalité, Bienveillance,
Tradition, Conformité,
Sécurité,



Dépister les valeurs : axes différenciants

Geert Hofstede

1. Masculinity/Femininity
2. Individualism/collectivism
3. Power Distance
4. Uncertainty/Avoidance
5. Short/Long term oriented



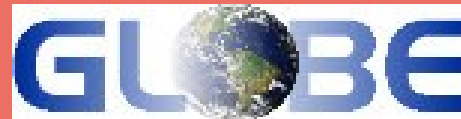
Fons Trompenaars

1. Universalism – particularism
2. Sequential time – synchronic time
3. Specific – diffuse
4. Achieved status – ascribed status
5. Outer directed – inner directed
6. Affectivity – neutrality
7. Individualism - collectivism



Globe

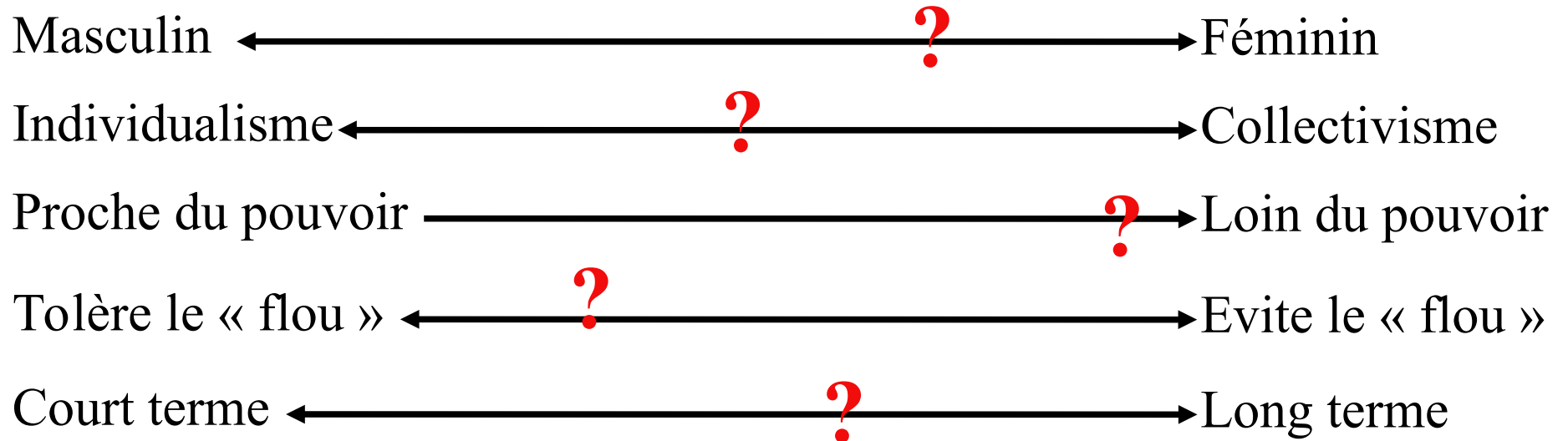
1. Human orientation
2. Assertiveness versus reserved
3. Future orientation
4. performance orientation



Question : quelle utilisation concrète ?

Exploration de vos organisations (2/3)

Positionner son organisation (service) sur les axes de G. Hofstede



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

