

Thème 1 : De l'individu à l'acteur

Chapitre n°3 : La communication dans l'organisation

Introduction au chapitre

Je me teste sur les précédents chapitres

Rappeler ce qu'est une organisation.

Expliquer en quoi la culture est un facteur de la performance d'une organisation

Proposer des facteurs influençant le comportement

Distinguer relation formelle et relation informelle

1. Comment décrire une situation de communication interpersonnelle ?

Avant de commencer, il est important de comprendre les enjeux de la communication au sein d'une organisation.

Question : D'après vous, pourquoi est-il important de communiquer au sein d'une organisation ?

Question : Quelle définition donnez-vous à la communication.

Question : Qui la communication concerne-t-elle dans l'organisation ?

1. Comment décrire une situation de communication interpersonnelle ?

A. Repérer les composantes de la communication

Situation 1 : Un employé d'une boulangerie bagnolaise réceptionne des marchandises pendant la matinée. Il s'agissait d'une commande de matières premières prévue par l'entreprise. L'employé vérifie, en présence du livreur, que la commande reçue est bien conforme à ce qui était prévu

Situation 2 : Un employé d'une boutique Alésienne s'entretient en arrivant le matin avec sa responsable qui l'informe d'une urgence pouvant entraîner une modification de son planning hebdomadaire.

Situation 3 : Une cliente s'adresse à un vendeur concernant une promotion sur un article. Elle a besoin d'informations car elle a vu sur le site du magasin que certains articles bénéficiaient de réductions ce jour. La cliente est âgée et semble avoir du mal à entendre les précisions du vendeur

Question : Repérer les composantes de la communication dans chaque situation

1. Comment décrire une situation de communication interpersonnelle ?

A. Repérer les composantes de la communication

Situation 1 : Contexte, acteurs, message, objectif, bruit, canal

Situation 2 : Contexte, acteurs, message, objectif, bruit, canal

Situation 3 : Contexte, acteurs, message, objectif, bruit, canal

1. Comment décrire une situation de communication interpersonnelle ?

B. Caractériser une situation de communication interpersonnelle

Question : Quels sont les différents registres de langage que l'on peut utiliser lorsqu'on communique ?

Question : Quel est l'objectif d'une communication entre un employé et un responsable d'équipe ? entre un employé et un client de l'entreprise ?

Question : Après avoir défini la notion de communication, distinguer communication verbale de communication non verbale et montrer qu'elles sont complémentaires.

Question bilan

La tenue vestimentaire d'un salarié est-elle un élément de communication ? Expliquer.

Ressource 1

Emilie vient d'être embauchée chez l'entreprise Décorama. Elle a pour mission aujourd'hui de mettre en rayon certains produits. Un couple de clients s'interrogeant, elle vient vers eux pour les renseigner.

La cliente : Bonjour, nous sommes à la recherche de produits de décoration pour notre salle à manger. Pourriez-vous nous guider dans nos choix ?

Emilie : Salut, je suis nouvelle dans le magasin, je vais essayer de vous aider, mais franchement vu que je débarque ça va être dur.

La cliente : Ah, je comprends bien. Nous recherchons de la décoration comme des tableaux par exemple ou bien même de la peinture. Vous ai-je bien résumé nos besoins ?

Emilie : Ok, je vois. Bon, je sais que niveau peinture on est short, il nous reste pas grand chose mais on a des tableaux au top. Je vous montre ça direct.

La cliente : C'est parfait, merci beaucoup pour votre aide.

Communication verbale :
communication émise par la parole, constituée de mots d'un langage donné, sur un ton donné, avec un vocabulaire et un registre de langage particuliers.

Communication non verbale :
ensemble des éléments d'information non transmis par la voix lors d'une situation de communication. Les principaux éléments de communication non verbale sont : la posture, les mouvements, la gestuelle, les mimiques ou les mouvements du visage et du regard.

2. Comment analyser une situation de communication ?

A. Les techniques et méthodes de la communication interpersonnelle

Question : Indiquez les enjeux de la communication pour chaque acteur et précisez la stratégie utilisée.

Question : Indiquez au travers de cette communication ce qui relève des valeurs de l'organisation

Question : Quels reproches peut-on s'attendre à ce que Marc fasse à Emilie ?

Question : Proposez des solutions que peut mettre en place Marc pour adapter les compétences des salariés au besoin de l'organisation.

Ressource 2

Marc, le responsable du magasin Décorama convoque Emilie à son entretien d'évaluation afin de dresser un bilan de ses premiers mois au sein de l'organisation. Celle-ci est inquiète car elle n'est pas certaine d'avoir été parfaitement professionnelle et en adéquation avec les valeurs de l'organisation. Elle tient beaucoup à ce poste qu'elle juge clé pour son développement personnel et professionnel. De plus, ce poste lui convient également pour des raisons financières.

Marc : (souriant, tendant la main à Emilie) Bonjour Emilie, asseyez vous, je vous en prie.

Emilie : Bonjour Marc, merci.

Marc : Vous connaissez l'objectif de cette rencontre, je vais sans plus tarder faire le point avec vous, dresser un bilan sur votre période d'essai au sein de notre organisation.

Emilie : (visage tendu et posture crispée) Oui je suis au courant. J'espère vous avoir convaincu de ma volonté de bien faire.

Marc : Je dois vous dire que les tâches que nous vous avons confiées ont globalement été réalisées correctement.

Emilie : (léger sourire) Oh, je suis soulagée de le savoir !

Marc : Cependant quelques manquements sont à noter en ce qui concerne l'accueil de nos clients Emilie. (agitée) Ah... Pouvez-vous me donner des exemples ? Je voudrais m'améliorer dans ce domaine.

...

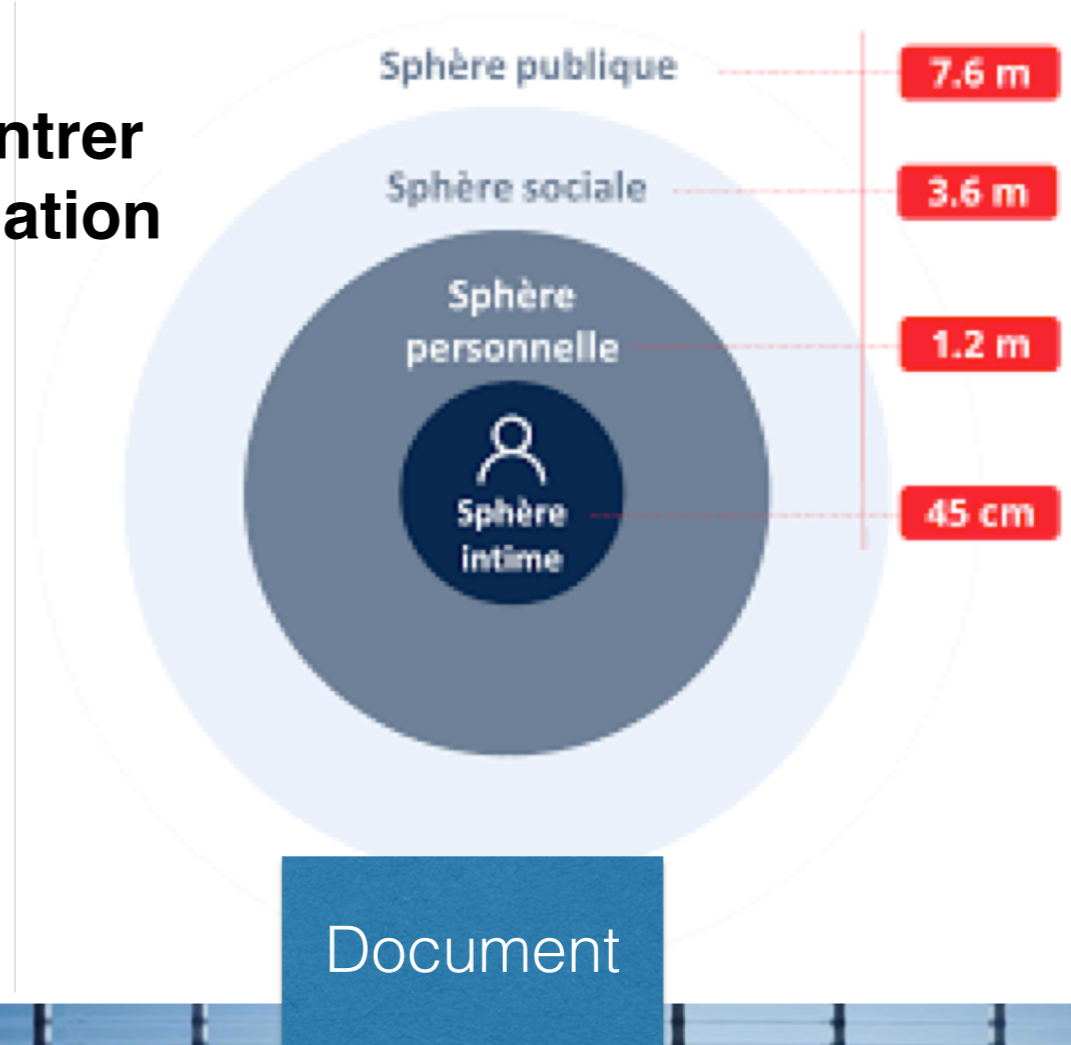
Enjeux de la communication :

Informatifs (transmettre une information);
identitaire (exprimer, défendre son identité);
influent (agir sur l'autre pour changer ses idées ou ses agissements); relationnels (créer ou consolider une relation)

B. Le contexte de la communication

Question : Indiquez dans quelle sphère et dans quel cadre spatial se déroulent les actions ci-dessous.

Question : Après avoir défini la proxémie, montrer qu'elle facilite notre compréhension de la situation de communication.



3. Quelle communication pour gérer les conflits au sein de l'organisation ?

A. Définition du conflit

Document ressource

Emilie, suite à son entretien avec Marc son employeur, a accepté la proposition de formation faites par ce dernier. Une fois celle-ci réalisée, la direction décida d'embaucher Emilie en CDI. Son nouveau travail chez Decorama consiste à ranger les produits en stocks dans les différents rayons du magasin. A plusieurs reprises, Adrien a dû prendre sa place alors qu'il travaille à la caisse du magasin car Emilie du fait de douleurs au dos, prend des pauses rallongées. Il semble très énervé contre elle car cela empiète sur l'efficacité de sa mission principale (défini par l'organisation) qui est l'encaissement des clients.

Question : Après avoir bien lu et compris la situation ci-dessus, rédigez une courte conversation entre tout d'abord Emilie et Adrien concernant leur différend puis faire apparaître Marc dont sa mission sera d'essayer d'apaiser la situation et de régler le différend.

Question : A partir de cette situation, essayez de définir la notion de conflit.

3. Quelle communication pour gérer les conflits au sein de l'organisation ?



B. Les différents types de conflits

Document
ressource



Type de conflit
à retenir en
priorité

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

1° LES CONFLITS CONSTRUCTIFS OU DESTRUCTIFS :

-  **constructifs** : lorsqu'il entraîne de l'expérience qui permet d'éviter les futurs conflits. Ce qui entraîne un climat coopératif lorsqu'il : place les buts du groupe avant les objectifs personnels, il améliore le niveau des évaluations il est source de production d'idées créatives il permet le réexamen des opinions et des buts il permet l'accroissement des prises de risque il augmente la cohérence du groupe
-  **destructifs** : lorsqu'il entraîne un climat compétitif à outrance. On peut voir les conflits comme des mécanismes de régulation, inévitables mais qu'il faut affronter et qui doivent être néanmoins le moins visible pour l'extérieur (comme dans le problème de la qualité).

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

-  Dans le conflit d'intérêt, l'enjeu se trouve limité à un objet, un avantage, à l'exercice d'un pouvoir...
-  Dans le conflit d'identité, il s'agit non pas d'acquérir un avantage, mais de rejeter l'autre en tant que tel, l'objectif est l'élimination de l'ennemi pour ce qu'il est et pour ce qu'il représente en tant que personne physique ou en tant que personne morale

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

Les conflits d'autorité apparaissent entre des personnes de même rang hiérarchique qui s'opposent suite à l'empiètement par l'un sur les compétences de l'autre. Ceci rappelle immédiatement la nécessité de bien définir les compétences de chacun dès le départ afin d'éviter ce type de conflit assez souvent observable.

4° LES CONFLITS DE CONCURRENCE OU DE RIVALITÉ

Ils sont principalement perceptibles dans certains métiers où la compétitivité, la recherche du résultat et sa quantification sont rendus nécessaires. On parvient dans ce cas à une sorte de jeu qui peut rapidement devenir une drague où le conflit est banalisé mais jusqu'à un certain point.

5° LES CONFLITS DE GÉNÉRATION

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

3. Quelle communication pour gérer les conflits au sein de l'organisation ?

B. Les différents types de conflits

Question : Reprenez la conversation que vous avez rédigée. A quel type de conflit s'apparente-t-elle ? Justifiez.

Question : Pourquoi les conflits générationnels sont généralement la conséquence des avancés technologiques ?



3. Quelle communication pour gérer les conflits au sein de l'organisation ?

C. La gestion des conflits

Document ressource

1. Les modalités de dépassement des conflits

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

2. Le recours hiérarchique

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

3. L'arbitrage

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

4. La médiation

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

5. La négociation

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

3. Quelle communication pour gérer les conflits au sein de l'organisation ?

C. La gestion des conflits

Question : Quels sont les enjeux liés à la gestion des conflits au sein d'une organisation ?