

COMMUNICATION & CULTURE

Elodie Loubaresse
M1 MV, 2024-2025

Plan de la séance

1. Définitions
2. Information, communication et management
3. Culture et organisations
4. Illustrations

**A quoi associez-vous la communication dans
l'entreprise ?**

Définitions, *Larousse*

Information

« Tout *événement*, tout *fait*, tout *jugement* porté à la connaissance d'un public plus ou moins large, sous forme d'images, de textes, de discours, de son »

Communication

« *Action*, fait de communiquer, de transmettre quelque chose »
« *Fait*, pour une personnalité, un organisme, une *entreprise*, de se donner telle ou telle image vis-à-vis du public »

Communication & management

Mintzberg : les managers ont besoin de compétences fortes en matières de communication

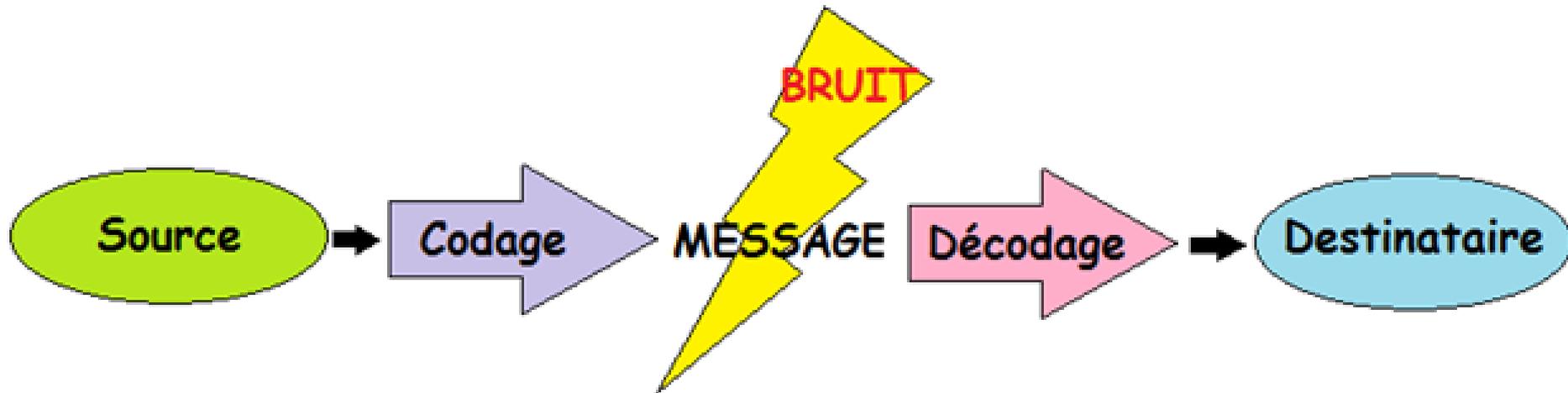
Ex : Gestion des confits, négociations, processus de gestion, implication de l'équipe...

« La communication apparaît essentielle afin d'aboutir à des mécanismes de coordination des activités au sein de l'organisation ».

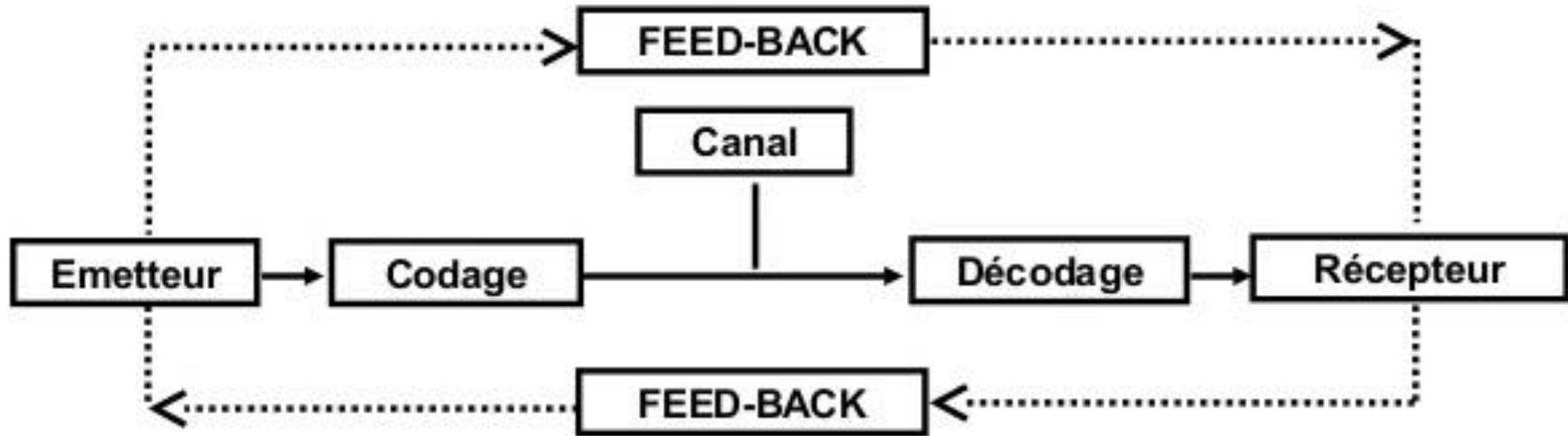
Benchemam et Galindo

Théories de la communication

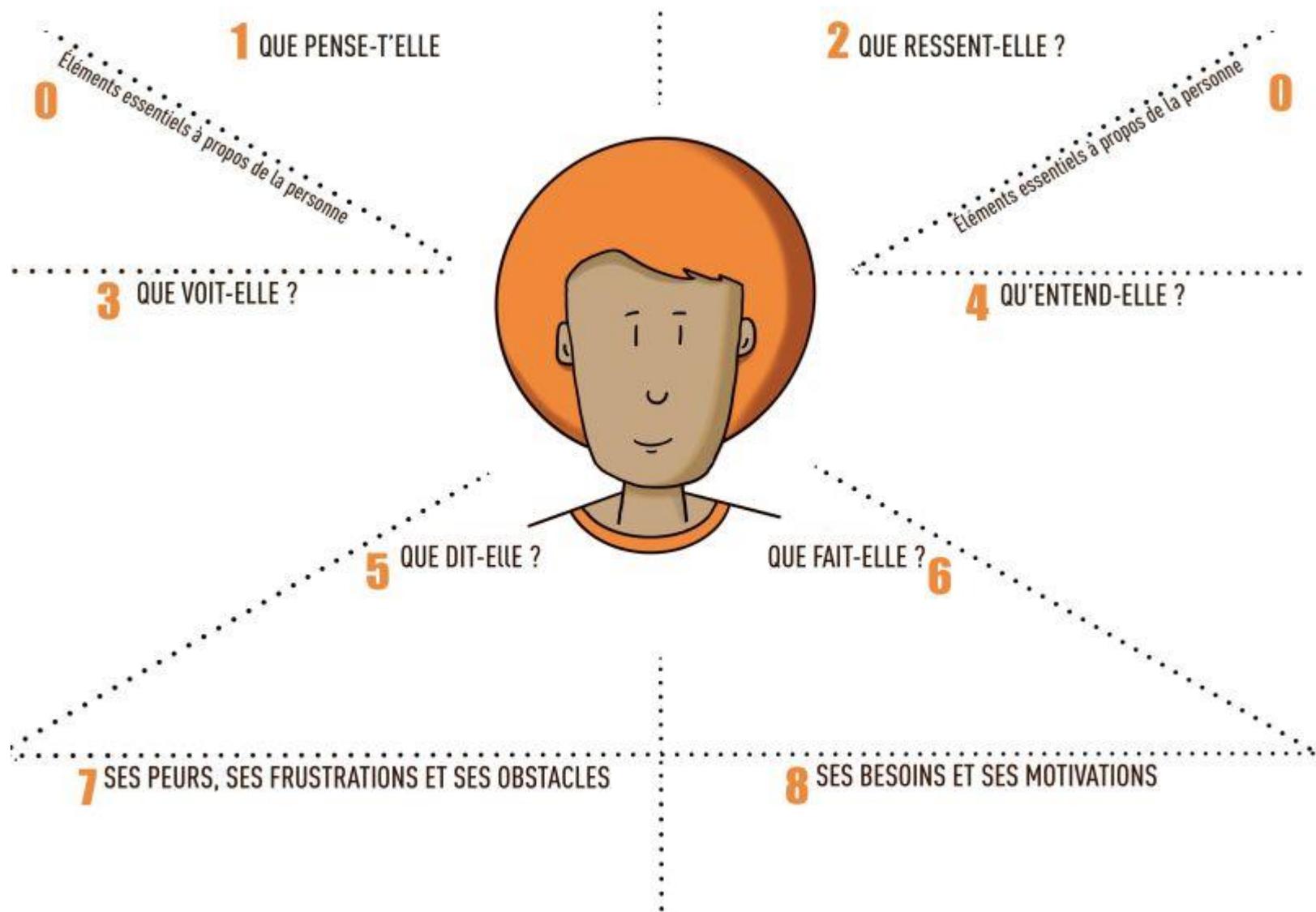
Modèle de Shannon et Weaver



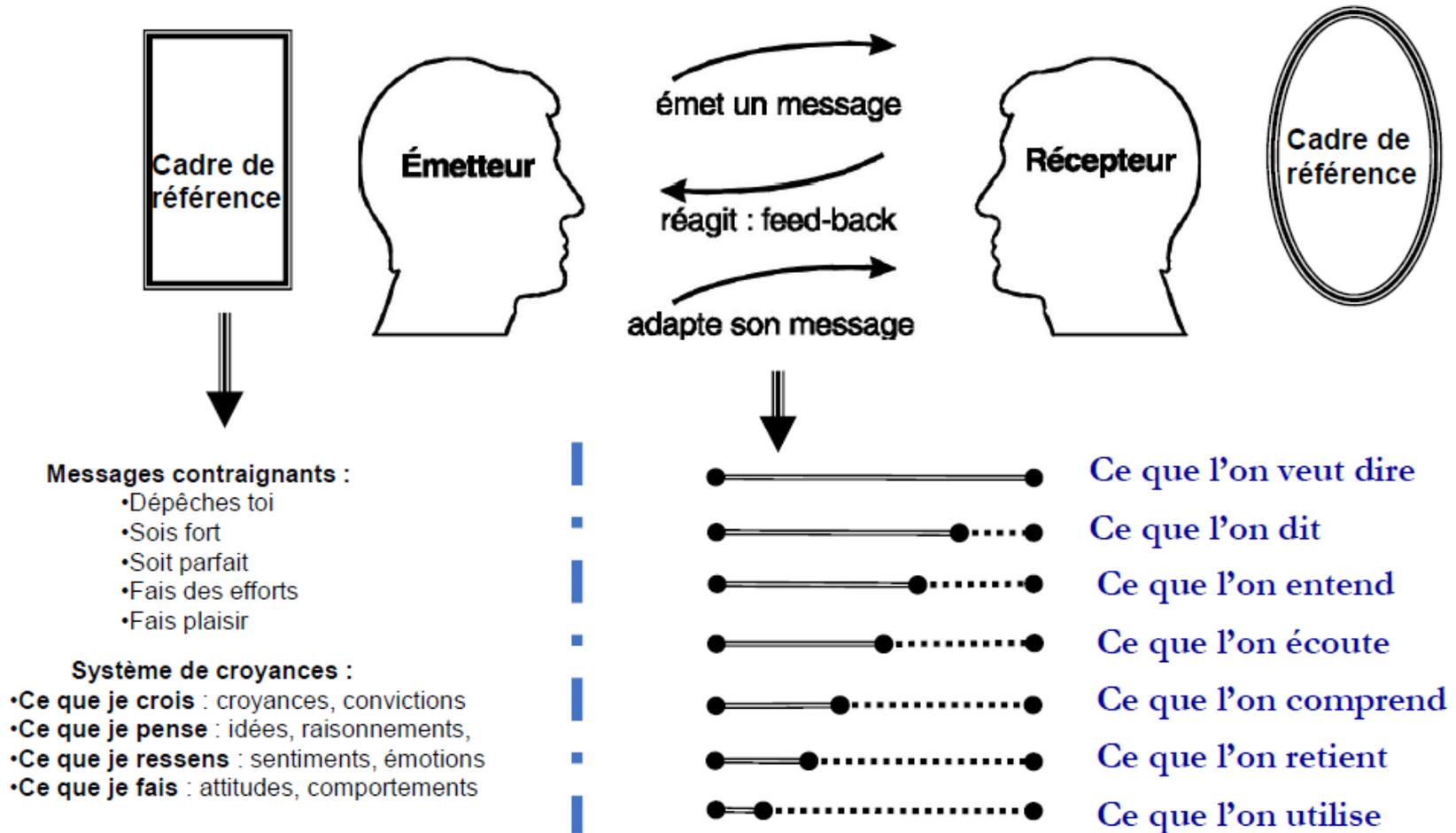
Modèle de Norbert Wiener



- Wiener rajoute la notion de feed-back ou rétro-action
- Boucle de rétro-action
- **Processus circulaire**



Les difficultés de la communication



Ecole de « Palo Alto »

- Psychologie, psychosociologie
- « Nouvelle théorie de la communication »
- **Watzlawick**, *La Réalité de la réalité*
 - Réalité de 1^{er} ordre (expérimentable, vérifiable)
 - Réalité de 2nd ordre (conventionnelle)

Rôle des représentations individuelles et de la communication

Exemples : or, feu rouge



*“Nous construisons
le monde, alors que nous
pensons le percevoir.
Ce que nous appelons réalité
est une interprétation,
construite par et à travers
la communication”*

Paul Watzlawick, théoricien
de la communication 1921 - 2007

Principaux résultats de l'École de Palo Alto

- **Communication : activité sociale permanente**, le processus par lequel la culture se réalise (se réactualise et se renouvelle).
- Sert plus à **intégrer**, à dire que l'on appartient à la même communauté (fonction d'intégrative), qu'à informer.
- **Pas seulement verbale**, elle met notamment en jeu le comportement (kinésique) et la position du corps dans l'espace (proxémique). *Cf. PNL*
- Ne se résume pas à l'acte intentionnel de communiquer : « *on ne peut pas ne pas communiquer* » selon Watzlawick.



Connaissez-vous la PNL ?

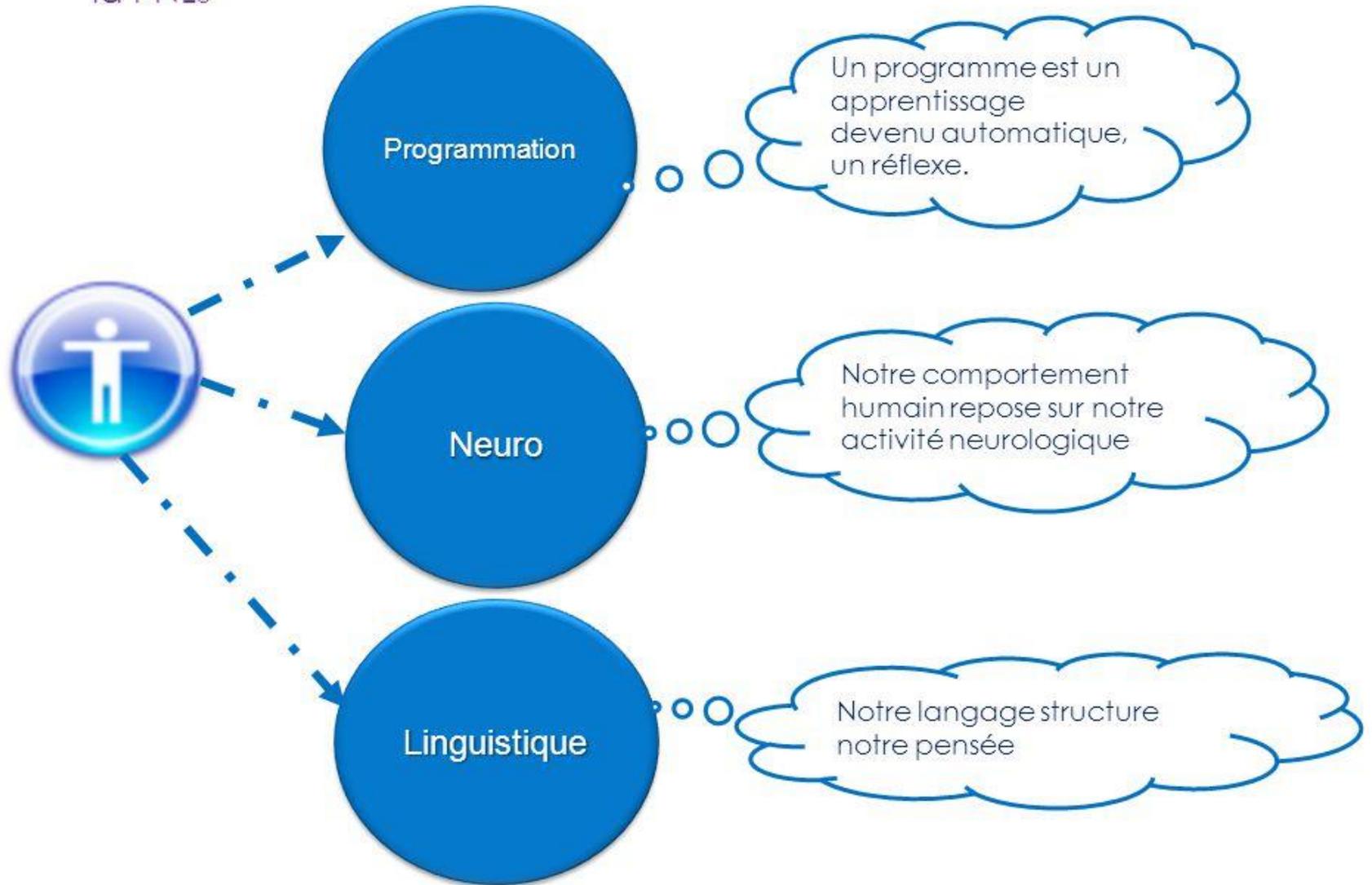
PNL : Programmation Neuro Linguistique

- John Grinder (*linguisticien*), Richard Bandler (*mathématicien et psychothérapeute*), Ecole de Palo Alto
- Utilisation des travaux de la *Gestalt* et d'Erickson (*nouvelle hypnose*)
- ***Ensemble de techniques de communication et de transformation de soi qui s'intéresse à nos réactions plutôt qu'aux origines de nos comportements***
- Privilégie le *comment* au pourquoi
- *Boîte à outils*, dont la clé réside dans le langage et l'utilisation que chacun de nous fait de ses cinq sens et de son corps
- *But* : permettre de programmer et reproduire ses propres modèles de réussite

<https://www.psychologies.com/Therapies/Toutes-les-therapies/Therapies-breves/Articles-et-Dossiers/La-PNL-ou-programmation-neuro-linguistique>

La Programmation Neuro-Linguistique?

la PNL®



Techniques de la PNL

- **Dissociation** : permet de gérer les émotions négatives et de s'en détacher
- **Recadrage** : considérer un événement d'un point de vue différent, vers un contexte plus positif
- **Ancrage** : réponse d'un interlocuteur à l'action d'un autre, (associer un état émotionnel à un stimulus extérieur (*ex : toucher l'épaule, sourire pour reconforter*))
- **Synchronisation** : adopter les mêmes postures que son interlocuteur, dans le langage corporel ou la façon de s'exprimer

Pourquoi utiliser la PNL en entreprise ?

- **Faciliter la communication**
- **Atteindre ses objectifs**
- **Être plus performant**
- **Encourager la créativité**
- **Favoriser le bien-être**
- **Prévenir les risques psychosociaux**

La PNL ? À manier avec précaution

Si la **PNL** est considérée comme bénéfique, il est essentiel d'en mesurer les limites. Sa **dimension pseudo-scientifique** est très souvent pointée du doigt.

En effet, on l'accuse très souvent de ne reposer sur **aucun concept scientifique**. L'efficacité et la véracité de ses méthodes reste à prouver. La PNL a tendance à présenter ses principes comme des vérités alors qu'elle n'a pas été soumise à de véritables études scientifiques.

Elle pose également des problèmes en termes d'éthique puisqu'elle repose sur l'idée d'influencer un individu non-consentant pour en modifier son comportement.

L'ancrage ou la synchronisation s'apparentent parfois à de la manipulation...

Il est alors crucial de l'utiliser en entreprise avec parcimonie et encore plus avec précaution.

Béatrice Roulleau, Factorial

Plan de la séance

1. Définitions
2. Information, communication et management
3. Culture et organisations
4. Illustrations

Pourquoi et comment communiquer ?

Système de communication

3 directions

- Verticale descendante
- Verticale ascendante
- Horizontale



« Dire les choses au moment où elles doivent être dites devrait être le principe directeur de toute communication RH qui se respecte ».

<https://leblogrh.recruteurs.apec.fr/la-communication-interne-la-parole-rh/>

<p style="text-align: center;">Approche instrumentale</p>	<p style="text-align: center;">Approche globale</p>
<p><u>Etude des outils pertinents</u> : intérêts, limites, efficacité, coûts</p>	<p><u>Finalité stratégique</u> des mécanismes existants ou à développer <i>Ex : management des connaissances, renforcement de la culture d'E., changement organisationnel</i></p>
<p><u>La communication comme transmission d'informations aux salariés</u></p>	<p><u>Participation collective</u> des acteurs aux processus de communication <i>Communication : vecteur de management</i></p>
<p><u>Amélioration du contenu du message en termes technique et qualitatif</u></p>	<p>Contexte social au sein de l'organisation du processus de communication <i>(Ex : stratégies d'acteurs, tensions et conflits...)</i> Prise en compte de l'environnement global de l'E. <i>(stratégie, forces et faiblesses...)</i></p>

Limites

La communication n'empêche pas les divergences d'intérêts entre salariés et managers/dirigeants

Apparition de conflits :

- Pas synonyme de mauvaise communication
- Complexité intrinsèque des relations sociales
- Conflits : « sources d'innovation » selon MP Follett

Communication et résolution des conflits

Conflit : pas toujours lié à une mauvaise communication

3 approches du conflit selon Julienne Brabet :

- *Approche bureaucratique* : les règles régissent les relations
- *Approche guerrière* : canalisée vers un ennemi extérieur (concurrent)
- *Sublimation* : reconnaissance des conflits, des divergences d'intérêts, des contre-pouvoirs



Les conversations difficiles

Y penser sans s'emballer...
Pour en parler sans s'empaler! 🙌

Fiche n°1



Mes contributions à la situation.

Évitement?
Mode de communication?
Rôle investi?



Ma version de l'histoire

Sa/leur version



Sa/ses/leurs contributions à la situation.

Impact sur moi

Impact sur lui/elle-s/eux



Mes intentions

Ses/Leurs intentions



Ressentis

Quelle est l'empreinte émotionnelle de cette situation, quel est le faisceau d'émotions que j'éprouve ?



Enjeux identitaires

Qu'est-ce qui est en jeu pour moi ? Que dois-je accepter pour être mieux ancré ? Quels sont ses/leurs enjeux ?



Objectifs

Qu'espérez-vous accomplir en ayant cette conversation ?



J'y vais ?
Et comment ?

Alternatives



Vincent Kadi, conseil et formation.

Inspiré de : [Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most](#), Douglas Stone, B. Patton, S. Heen, R. Fisher

« Entre transparence et manipulation, la communication constitue une des activités essentielles de l'entreprise »

Julienne Brabet, citée par Benchebam et Galindo

Plan de la séance

1. Définitions
2. Information, communication et management
3. Culture et organisations
4. Illustrations

Qu'est-ce que la culture pour vous ?

Zoom sur la culture

Différents niveaux d'analyse de la culture

- Nationale
- Régionale / Locale
- Institutionnelle / d'entreprise ou *corporate*
- Industrielle
- Professionnelle
-

6 dimensions de la culture organisationnelle

D1 Orientée vers les moyens ou vers les objectifs

D2 Orientée vers l'interne ou vers l'externe

D3 Discipline de travail souple ou stricte

D4 Locale ou professionnelle

D5 Système ouvert ou fermé

D6 Orientée vers le travail ou vers les employés

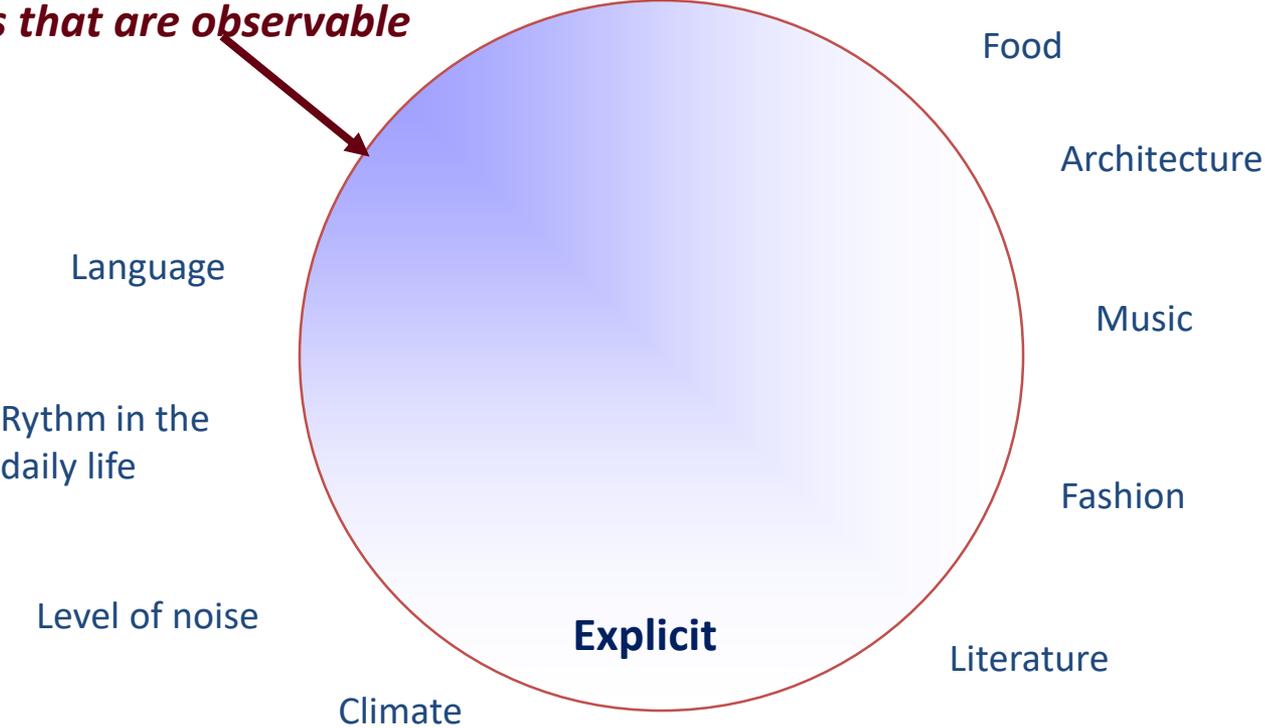
A definition of culture

« Culture provides the context within which people in organizations interact with one another and the world surrounding them. »

(c) Trompenaars Hampden-Turner, consulting firm

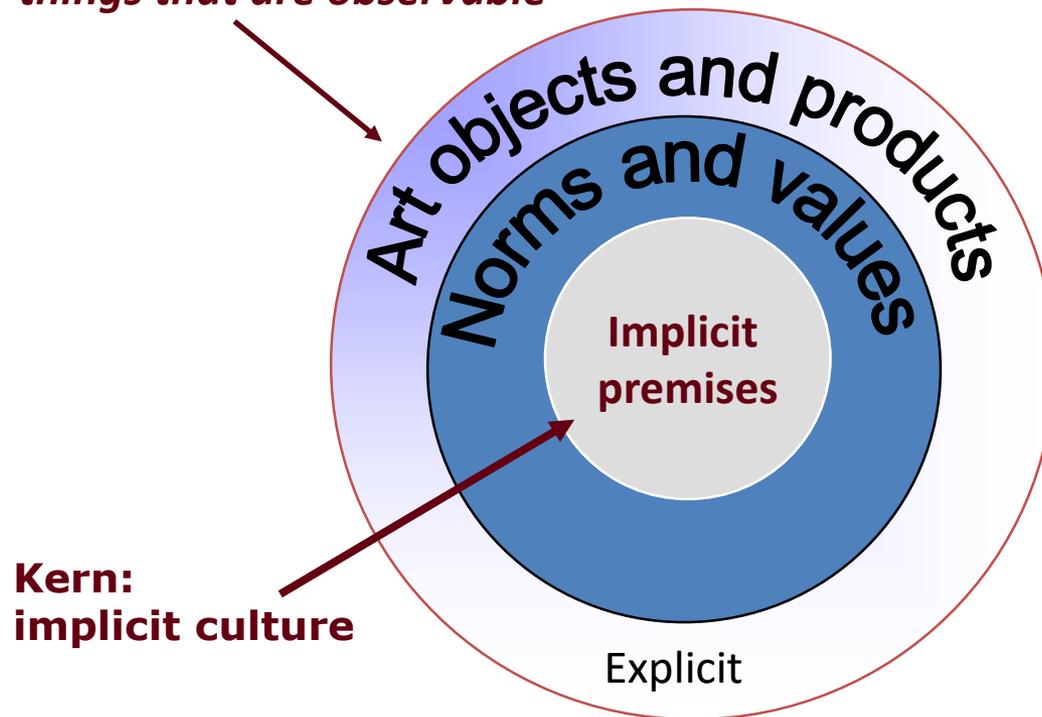
Example of national culture

External side:
things that are observable



(c) Trompenaars Hampden-Turner

External side:
things that are observable



(c) Trompenaars Hampden-Turner

“National Culture cannot be changed, but you should understand and respect it.”

Geert Hofstede
1928-2020





[Home](#) > [Country comparison tool](#)

COUNTRY COMPARISON TOOL

Select one or several countries/regions in the menu below to see the values for the 6 dimensions.

The data in the graph below may be used for non-commercial or non-profit purposes only. For commercial use and access to granular cultural data (e.g. regional or by demographics like gender, level of education, or income, to name a few), please contact us.

Go further, discover the [Culture Compass™](#) or see our [Intercultural Competence Programme](#).

Plan de la séance

1. Définitions
2. Information, communication et management
3. Culture et organisations
4. Illustrations

« On ne peut pas ne pas communiquer ! »

***RH info*, Sylvie Riondel, le 22/10/2018**

Lire l'article

- Qu'en reprenez-vous ?
- Quelles leçons en tirer pour votre (future) carrière ?

**« QUAND UNE MAUVAISE COMMUNICATION AU BUREAU
POURRAIT VOUS COÛTER CHER »**

FUTURA, OCTOBRE 2024