

R5.05 Expression et Communication



BUT 3
GC2F / GPRH
10 heures

Règles du « jeu » et présentation

- ❖ Retards
- ❖ Pas de téléphones en cours
- ❖ Pas policière mais Enseignant-Chercheur !
- ❖ Prendre des notes, les diapositives ne sont pas complètes !
- ❖ Vos éventuelles attentes de ce cours
- ❖ Déroulement du cours
- ❖ 10 heures CM / TD



Du BUT 1 et 2 au BUT 3

- Préparer une présentation, défendre un projet, prendre la parole, argumenter, raconter, pitcher.
 - ➔ savoir s'exprimer lorsque le cadre est préparé
 - ➔ Présenter un projet suppose : préparation → anticipation → contrôle relatif de la situation
- mais que se passe-t-il lorsque le contexte se dégrade ?



- une situation conflictuelle suppose plutôt :
événement imprévu → activation émotionnelle → incertitude sur l'intention de l'autre → enjeu relationnel ou hiérarchique → nécessité de répondre rapidement

➔ **Comment agir plutôt que simplement réagir ?**



Introduction

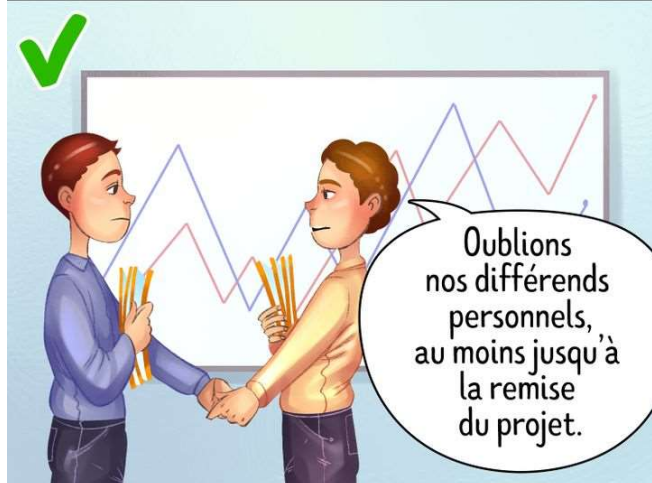
Mise en perspective illustrée



CONFLIT EN MILIEU DE TRAVAIL : ADOPTEZ LA MÉDIATION











I — Se connaître pour mieux vivre et travailler avec les autres

- Qui suis-je dans la relation ?
- Comment est-ce que je réagis sous pression ?
- Comment est-ce que je perçois et interprète l'autre ?
- Vivre ensemble dans l'organisation
- Le dilemme du prisonnier
- Coopération, collaboration et confiance

II — Comprendre ce qui influence nos réactions

- Événement, perception, interprétation, émotion, comportement
- Influence du groupe : Asch
- Renforcement des comportements : Skinner
- Apprentissage par observation : Bandura
- Comprendre ses propres modes de réaction

III — Communiquer dans les situations conflictuelles

- Les différents types de conflits au travail
- Comprendre l'escalade relationnelle
- Distinguer faits, interprétations et jugements
- Communication non violente
- Triangle de Karpman
- Jeux de rôle et mises en situation

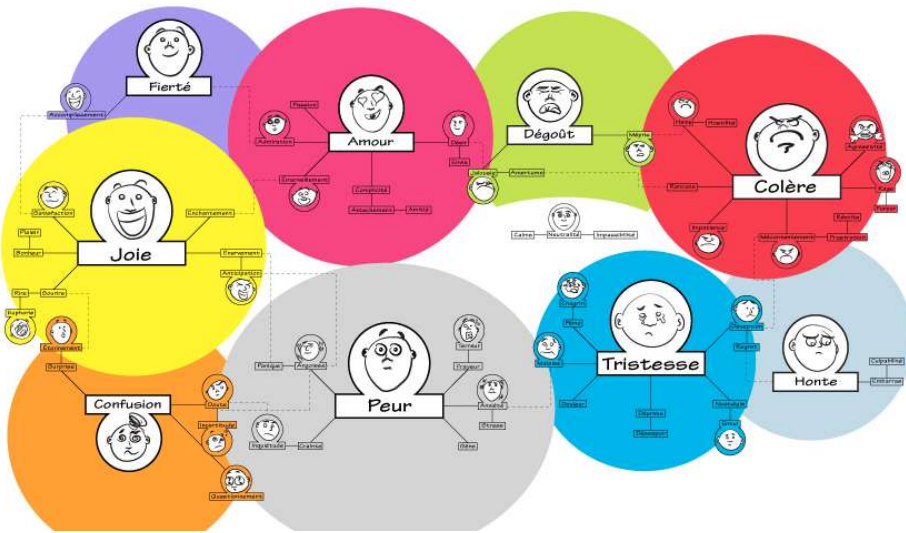
IV — Communiquer face aux aléas et aux situations de crise

- Travailler sous pression
- Communication quand l'information est incomplète
- Coordination dans une équipe
- Poser des limites
- Distinguer conflit, intimidation, menace et violence
- Réagir collectivement en situation de crise
- Mise en situation finale

A photograph of a modern workspace. In the foreground, a silver laptop is open on a light gray desk. To its left is a white smartphone. To its right is a black travel mug and a white coffee cup. In the background, there is a stack of books and a small potted plant. The image is framed by green geometric shapes on the right and bottom edges.

I- Se connaître pour mieux vivre et travailler avec les autres

1-1 Qui suis-je dans la relation ?



→ Les émotions que je vais ressentir dans ma vie privée vont impacter ma vie professionnelle et réciproquement.

S'il est établi que nous avons tous des qualités et des défauts, quels sont réellement ceux dont je suis empreint ?

→ intérêt de se connaître d'abord soi-même



1-2 Le profil psychologique OCEAN

- Des psychologues ont étudié la question de la personnalité en s'intéressant à différents traits de personnalité (Goldberg (1990))
- La liste des traits est presque illimitée et dépasse ce modèle des Big Five qui donne des indications sur le degré d'introversion et d'extraversion d'une personne
- Ces traits peuvent être facilement retenus grâce à l'acronyme OCEAN, la personne est-elle :
 - ouverte à l'expérience (O)?
 - consciencieuse (C)?
 - extravertie (E)?
 - agréable (A)?
 - névrosisme (N) (encline à ressentir facilement des émotions négative)



Ces phénomènes pourront être amplifiés ou amoindris en fonction des différents contextes culturels



1-3 Quel est mon profil ?

Test de personnalité Big Five

Lgagnez à mieux vous connaître grâce à un test de personnalité gratuit et open source.

Le test suivant contient 120 questions qui devraient vous prendre environ 10 minutes.

<https://bigfive-test.com/fr>

Quels sont vos
grands traits
de personnalité?



16 PERSONALITIES



<https://www.16personalities.com/fr/test-de-personnalite>

1-4 De la personnalité au comportement en situation

- Nos traits de personnalité influencent notre manière de percevoir une situation, de ressentir une émotion et d'y répondre. Mais ne déterminent pas automatiquement notre comportement.
- Une même personne peut réagir différemment selon (McCrae & John (1992) :
 - le contexte
 - le niveau de stress
 - la relation avec l'interlocuteur
 - l'enjeu de la situation
 - son expérience passée
 - les ressources dont elle dispose au moment où la situation survient
- Face à une situation inconfortable, nous pouvons avoir tendance à :
 - répondre immédiatement
 - éviter ou fuir la situation
 - céder
 - nous fermer
 - chercher à comprendre ou à reformuler
- Ces réactions varient aussi selon le contexte, l'enjeu, le niveau de stress et la relation avec l'interlocuteur !



Se connaître permet d'identifier ses réactions spontanées pour mieux adapter sa réponse.

1-5 Une même situation, des réactions différentes

Evènement

Interprétation

Emotion

Réaction

Adapté de Lazarus (1991)

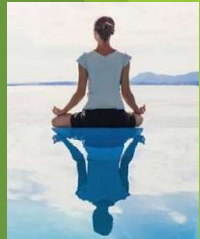
Evènement

Interprétation

Emotion

Réflexion

Action (ou non action)

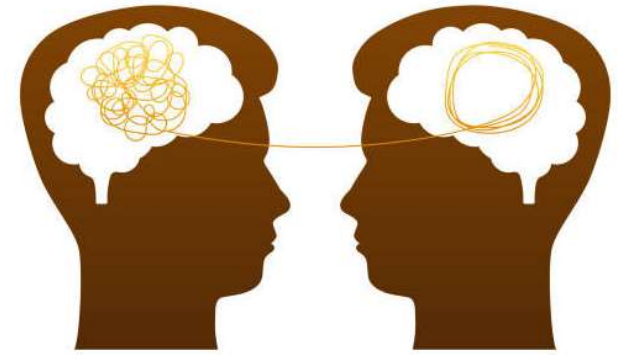


- Mise en situation : « *Mon manager critique mon travail devant toute l'équipe.* »
- Une même personne peut réagir différemment selon :
 - *Il me manque de respect* » ➔ colère ➔ réponse sèche
 - « *J'ai peut-être raté quelque chose* » ➔ inquiétude ➔ je cherche à me justifier
 - « *Ce n'est pas le bon moment pour répondre* » ➔ recul ➔ réponse différée

Ce n'est pas uniquement l'événement qui produit notre réaction, mais aussi la manière dont nous l'interprétons !

1-6 Faits, interprétations et attributions d'intention

- Faits / interprétations et attributions (Heider, 1958 ; Jones & Davis, 1965 ; Kelley, 1967)
- Fait observable : « *Mon manager ne m'a pas répondu depuis deux jours* »
- Interprétation : « *Il m'ignore* »
- Attribution d'intention : « *Il veut me montrer que mon travail ne l'intéresse pas* »

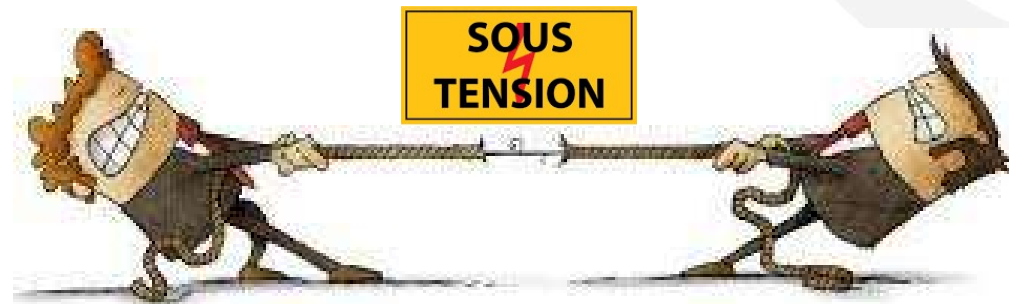


Certaines attributions peuvent aussi relever de la projection lorsqu'on prête à l'autre quelque chose qui vient en réalité de nous-mêmes.

1-7 De soi aux autres : vivre ensemble dans l'organisation

Définition académique :

Le vivre ensemble « découle d'une interaction entre des protagonistes, porteurs de singularités reconnues, mais aussi habités par des principes moraux universels, qui élaborent conjointement un cadre dialogique reconnaissant la liberté d'expression et le respect entre les interactants. Ce dialogue est animé par la volonté de produire du "commun négocié" et de favoriser la cohésion sociale » (Fall, 2015, p. 32).



➔ Tensions entre la personne en tant qu'individu et la personne en tant que citoyen, entre le soi et les autres (Broquet, 2007), entre la diversité des personnes et des cultures et l'unité d'une société (Touraine, 1997), entre la volonté de répondre aux besoins et désirs de l'autre et la place de l'autorité dans un contexte démocratique (Roelens, 2019).

Mais si travailler ensemble suppose de construire du commun, que faisons-nous lorsque notre intérêt individuel entre en tension avec l'intérêt collectif ?

1-8 Jeu : le dilemme du prisonnier

Former des équipes de 2 personnes (non assises à côté, côté G, côté D salle)

Tous deux complices avez été arrêtés par la police pour braquage à main armée.
Vous êtes emprisonnés dans des cellules séparées et vous risquez 20 ans de prison maximum.

La police vous fait le marché suivant :

« Vous avez le choix entre dénoncer votre complice ou non. Si vous le dénoncez et qu'il vous dénonce aussi, vous aurez une remise de peine de 3 ans tous les deux. Si vous le dénoncez et que votre complice vous couvre, vous aurez une remise de peine de 10 ans, mais votre complice écopera du maximum. Mais si vous vous couvrez mutuellement, vous aurez tous les deux une remise de peine de 7 ans. »

Dilemme		Complice 1	
		Couvre	Trahit
Complice 2	Couvre	13-13	20-10
	Trahit	10-20	17-17



1-8 Jeu : le dilemme du prisonnier

Rappel :

Dilemme		Complice 1	
		Couvre	Trahit
Complice 2	Couvre	13-13	20-10
	Trahit	10-20	17-17



Résultats promo	
Complices 1	Complices 2

- Le dilemme est donc: faut-il accepter de couvrir son complice (donc de coopérer avec lui) ou le trahir ?
- Ce dilemme devient plus intéressant et plus réaliste **lorsque la durée de l'interaction n'est pas connue**. On analyse comment l'autre joueur va se comporter. Si je sais que mon collègue ne coopère jamais, mon intérêt sera de ne pas coopérer non plus, sous peine d'être systématiquement grugé.
- Mais si je sais que mon collègue coopérera toujours quoi qu'il arrive, j'aurai intérêt à adopter une stratégie opportuniste et à ne jamais coopérer pour maximiser mon gain.

La coopération dépend donc aussi de ce que chacun anticipe du comportement de l'autre.

1-9 Coopération Vs collaboration

La coopération (≠ collaborer) : Mode de relation dans lequel les individus cherchent à agir ensemble de manière compatible, en limitant la concurrence et les conflits. Suppose (Polacco 2016) :

- De l'écoute
- Un ajustement réciproque
- La recherche d'un accord acceptable
- Une confiance minimale

➔ Logique de relation et de consensus. 3 types de coopération : volontaire, spontanée, consentie ou négociée (Boyer & Orléan, 1997)

La collaboration : Processus par lequel plusieurs personnes ou organisations travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun. Suppose :

- De la coordination
- La répartition des rôles
- De l'interdépendance
- De la responsabilité partagée dans le résultat

➔ Logique d'action collective et de résultat

On peut collaborer sans réelle coopération : travailler ensemble n'empêche ni les tensions, ni les désaccords, ni les conflits.

1-10 La confiance : une condition fragile de la coopération

- La confiance permet d'accepter une part d'incertitude dans la relation
- Repose notamment sur la crédibilité de l'autre et sur la perception de ses intentions. Avoir confiance, c'est accepter d'être vulnérable en anticipant qu'une autre partie aura un comportement adéquat
- Quand la confiance se fragilise, les interprétations négatives et les réactions défensives peuvent augmenter



- La confiance repose sur deux dimensions essentielles :
 - La crédibilité → Croyance dans le fait que l'autre dispose de la compétence requise pour accomplir le travail effectivement et avec sérieux
 - La bienveillance → Croyance dans l'orientation positive des intentions et de la motivation qu'aura l'autre pour mettre en œuvre les termes de l'accord

Mais lorsque la confiance se fragilise, qu'est-ce qui influence concrètement nos réactions ?

A photograph of a modern workspace. In the foreground, a silver laptop is open on a light gray desk. To its left is a white smartphone. In front of the laptop is a black travel mug and a white coffee cup. In the background, there is a stack of books and a small potted plant. The right side of the image features a green geometric pattern. A white text box is overlaid on the image.

II- Comprendre ce qui influence nos réactions

2-1 L'enfance et l'environnement

- Nous grandissons tous dans des environnements différents
- Ces expériences influencent notre manière de percevoir une situation, de ressentir une émotion et d'y répondre
- Cela n'explique pas tout, mais cela explique une part importante de nos différences de réaction
- Même au sein d'une même famille, deux enfants peuvent être marqués différemment par un même événement (Plomin & Daniels, 1987)
- Les expériences adverses de l'enfance peuvent avoir des effets durables sur la santé et le fonctionnement à l'âge adulte (Felitti et al., 1998)



Nos réactions d'adultes ne sortent pas de nulle part : elles s'inscrivent dans une histoire personnelle !

2-2 Pourquoi ne réagissons-nous pas tous de la même manière ?

Nos comportements sont contingents de :

- L'interprétation de la situation
- L'émotion ressentie
- Les expériences antérieures
- Les apprentissages passés
- L'influence du groupe
- Les modèles observés autour de soi

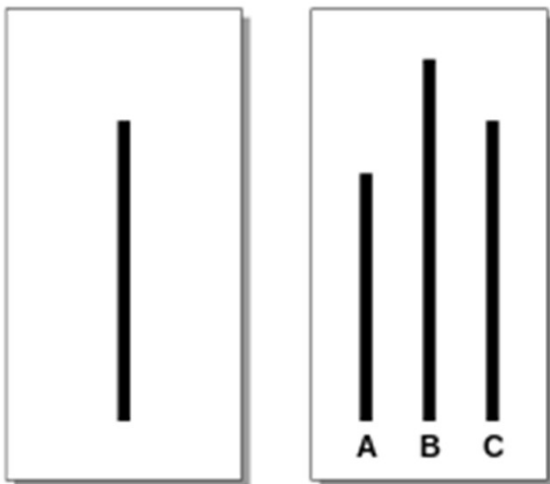


Nos réactions sont donc à la fois individuelles, apprises et sociales.

2-3 L'influence du groupe : l'expérience de Asch (1951)

- Objectif réel : comprendre le pouvoir du conformisme des groupes sur le comportement d'un individu.
- Objectif annoncé au sujet : test de la vision
- Description de l'expérimentation :
 - On invite des groupes de 7 étudiants de 17 à 25 ans
 - 6 complices de l'expérience
 - 1 sujet d'expérimentation

L'expérimentateur présente les traits ci-dessous au groupe et on leur demande quel trait parmi A, B ou C a la même taille que celui de gauche :



- Les complices donnent tous la même mauvaise réponse ex. A
- A votre avis que répond le sujet ?
- Dans quelle proportion obtient-on cette réponse ?

2-3 L'influence du groupe : l'expérience de Asch (1951)



Une expérience de norme sociale amusante pour se moquer un peu de nous tous

2-4 L'apprentissage par les conséquences : Skinner

B.F. Skinner (1904-1990) psychologue diplômé d'Harvard.



Le conditionnement opérant est une théorie qui postule que les comportements des individus dépendent des conséquences de leur comportement (Skinner, 1938).

- Un comportement qui produit une conséquence favorable pour celui qui l'adopte a davantage de chances d'être reproduit.
- Un manager hausse le ton → tout le monde cède → il obtient ce qu'il veut
- Un client devient agressif → on lui accorde immédiatement une dérogation → son comportement « fonctionne »
- Un salarié exprime calmement un désaccord → il est écouté → cette manière de communiquer peut aussi être renforcée

Nos réactions aux comportements des autres peuvent donc contribuer, parfois involontairement, à les renforcer.

2-5 Exercice : où se situe le renforcement ?

Pour chaque situation, identifiez le comportement qui risque d'être renforcé, expliquez pourquoi, puis proposez une autre réponse possible.

Exemples :

- un collègue coupe systématiquement la parole ; à chaque fois les autres se taisent
- un client crie ; il obtient immédiatement le responsable
- un étudiant remet toujours son travail en retard ; le délai est systématiquement prolongé
- un salarié formule calmement une difficulté ; son manager prend le temps de chercher une solution avec lui

2- 6 L'apprentissage par l'observation des autres : Bandura

Albert Bandura (1977) énonce la théorie selon laquelle « *un individu peut apprendre par le biais de l'observation et de l'expérience directe, en interaction avec les gens qui les entourent et leur environnement* ».

Il peut s'opérer par l'apprentissage dit **vicariant**, résulte de l'observation et de l'imitation d'un individu qui exécute le comportement à acquérir (parent, formateur, leader, manager, membre du groupe que l'on respecte).

Apprentissage par :

- 
- observation
 - imitation
 - apprentissage vicariant
 - rôle des modèles : parents, pairs, collègues, managers, leaders

Nous apprenons des comportements en observant les autres... mais nous pouvons aussi apprendre de nouvelles façons de réagir !

2-7 Synthèse - Nos réactions sont construites.....mais pas figées

Un individu est influencé par :

- Les expériences
- Les interprétations
- Les émotions
- Les apprentissages
- Les groupes
- Les modèles observés

.....engendrant des façons habituelles de réagir.

→ Prise de conscience + nouveaux apprentissages + nouvelles expériences → nouvelles réponses possibles

Comprendre ce qui influence nos réactions ne consiste pas à les excuser, mais à se donner la possibilité d'agir autrement.

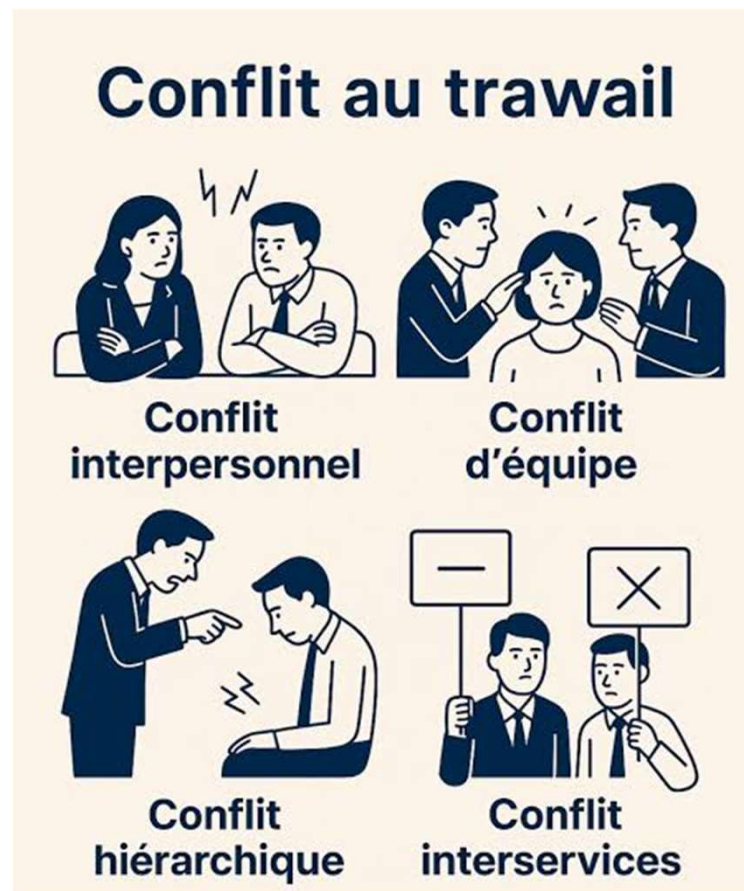
Mais comment agir autrement lorsque la relation devient réellement conflictuelle ?



The background of the slide is a photograph of a clean, modern workspace. A silver laptop is open on a light-colored desk. To its left is a white smartphone. In the foreground, there are two coffee cups: a black one and a white one. The scene is brightly lit, suggesting a window in the background. On the right side of the slide, there is a decorative graphic consisting of several overlapping green triangles of different shades, creating a geometric pattern.

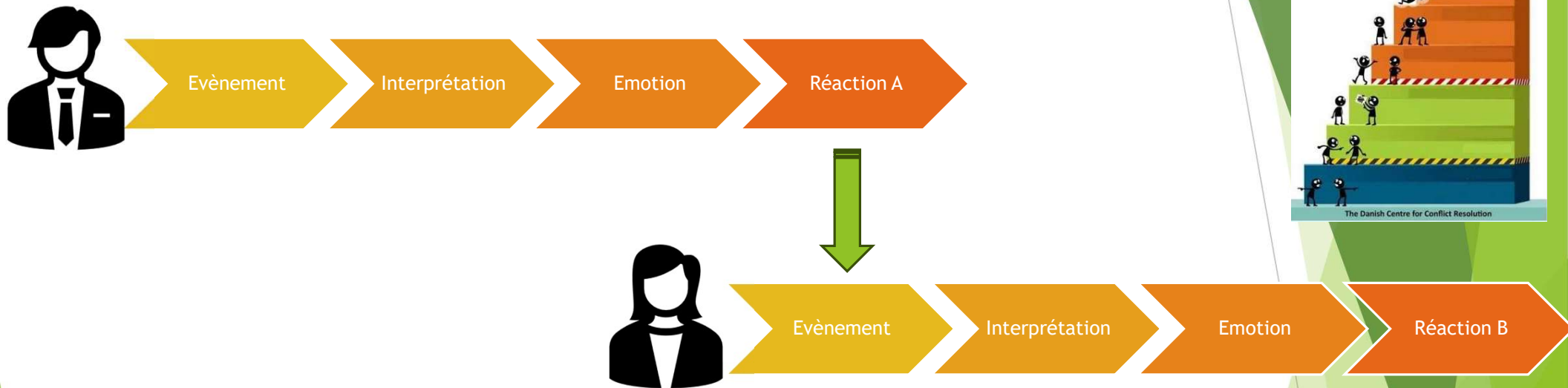
III- Communiquer en situation conflictuelle

3-1 Les différents types de conflits au travail



Ces conflits ont-ils les mêmes causes, les mêmes enjeux et les mêmes modes de résolution ?

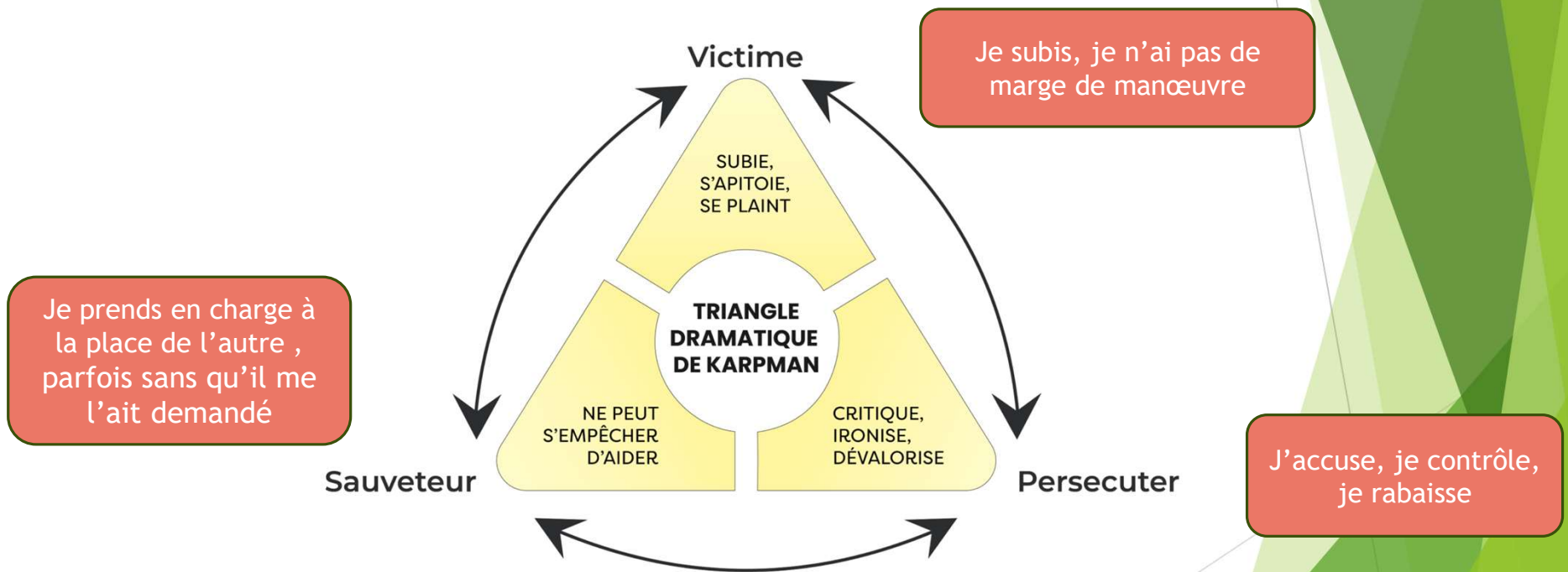
3-2 Comprendre l'escalade relationnelle



Dans un conflit, chaque réaction peut devenir un nouvel événement pour l'autre et alimenter l'escalade

3-3 Le triangle de Karpman (1968)

Le triangle dramatique de Karpman (1968), dans le cadre de l'analyse transactionnelle, décrit trois positions relationnelles susceptibles d'entretenir des interactions conflictuelles : Victime, Persécuteur et Sauveur. Une même personne peut passer d'un rôle à l'autre au cours d'une même interaction.



Il ne s'agit pas d'étiqueter les personnes, mais d'identifier des positions relationnelles adoptées dans une situation donnée.

3-4 Sortir du triangle : reprendre sa marge de manoeuvre

Sortir du triangle ne signifie pas forcément répondre : cela signifie cesser d'alimenter automatiquement la dynamique relationnelle.

Trois sorties possibles :

- Victime → retrouver une marge de manoeuvre : identifier ce que je peux décider, demander ou refuser
- Persécuteur → quitter l'accusation : revenir aux faits, exprimer un désaccord sans attaquer la personne
- Sauveur → aider sans se substituer : vérifier que l'aide est souhaitée et laisser l'autre exercer sa responsabilité

Ne pas réagir peut aussi être une action :

- différer sa réponse
- choisir de ne pas répondre à une provocation
- mettre fin temporairement à l'échange
- prendre de la distance avant de revenir sur le problème



Se taire n'est pas nécessairement subir : cela peut être un choix volontaire pour ne pas alimenter l'escalade, à condition que ce silence soit choisi et non imposé par la peur ou l'impossibilité de s'exprimer.

Reprendre sa marge de manoeuvre, c'est choisir d'agir, ou de ne pas agir, plutôt que réagir³⁷ automatiquement dans le rôle attendu par l'autre.

3-5 La communication non violente (CNV) : sortir de la réaction

La CNV (Rosenberg, 1999, 2002, 2005, 2016) propose de distinguer quatre étapes dans l'expression d'une situation difficile :

1. Observation : Décrire les faits sans jugement ni interprétation
2. Sentiment : Identifier ce que la situation me fait ressentir
3. Besoin : Identifier le besoin qui n'est pas satisfait
4. Demande : Formuler une demande concrète, claire et réalisable



« Mon manager m'interrompt plusieurs fois pendant que je présente mon travail »

→ Réaction : ?

→ « Tu ne me respectes jamais, tu ne me laisses jamais parler », ..., « c'est tout le temps comme ça avec toi »

→ CNV : ?

→ Lorsque je suis interrompu plusieurs fois pendant ma présentation, je me sens déstabilisé. J'ai besoin de pouvoir terminer mon raisonnement. Est-ce que je peux finir avant que nous en discussions ?

38

L'objectif n'est pas d'éviter le désaccord, mais de l'exprimer sans alimenter l'escalade !

3-6 Identifier ce que je ressens

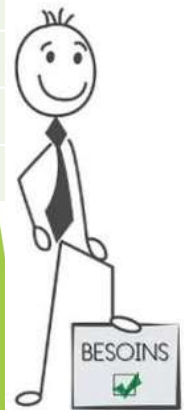
Peur	Colère	Tristesse	Surprise	Dégoût	Joie
Inquiet	Agacé	Déçu	Étonné	Dégoûté	Heureux
Anxieux	Contrarié	Chagriné	Surpris	Écœuré	Content
Craintif	Irrité	Attristé	Ébahi	Révulsé	Joyeux
Préoccupé	Frustré	Peiné	Stupéfait	Répugné	Enthousiaste
Méfiant	Mécontent	Blessé	Impressionné	Rebuté	Ravi
Appréhensif	Énervé	Mélancolique	Émerveillé	Indigné	Enchanté
Intimidé	Exaspéré	Affligé	Intrigué	Aversé	Amoureux
Hésitant	Furieux	Abattu	Déconcerté	Horrifié	À l'aise
Incertain	Enragé	Accablé	Bouleversé	Incommodé	Satisfait
Effrayé	Indigné	Désespéré	Interloqué	Dérangé	Fier
Paniqué	Révolté	Désolé	Perplexe	Écœuré par	Soulagé
Terrifié	Hostile	Déprimé	Saisi	Repoussé	Optimiste
Terrorisé	Agressif	Seul	Soulagé	Méprisant	Confiant
Vulnérable	Vexé	Isolé	Fasciné	Choqué	Serein
Impuissant	Blessé	Lassé	Étonné agréablement	Blessé moralement	Épanoui
Persécuté	Amer	Démoralisé	Étonné désagréablement	Nauséeux	Excité
Sur la défensive	Impatient	Anéanti	Interpellé	Dégoûté	Euphorique
Alarmé	Ulcéré	Vulnérable	Déstabilisé	Insensible	Reconnaissant
Épouvanté	Hors de moi	Nostalgique	Troublé	Réfractaire	Passionné
Sensible au danger	En colère noire	Sombre	Curieux	Opposé	Rayonnant

39

Mettre un mot précis sur son émotion permet de mieux identifier ensuite le besoin qui lui est associé.

3-7 Identifier le besoin derrière l'émotion

Besoins Physiologiques	Besoins psychologiques	Besoins relationnels et sociaux
Repos / sommeil	Autonomie	Respect
Sécurité physique	Liberté	Reconnaissance
Alimentation	Clarté	Écoute
Confort	Équilibre	Compréhension
Mouvement	Stimulation	Confiance
Santé	Sérénité	Appartenance
	Estime de soi	Soutien
	Apprentissage	Équité
		Coopération
		Authenticité



Identifier les besoins :

- « *Je suis en colère parce que tu me parles comme ça* »
- « *Je suis déçu parce que tu n'as pas tenu ta promesse* »
- « *Je suis irritable et j'ai du mal à me concentrer après plusieurs nuits trop courtes* »

Identifier son besoin, ce n'est pas encore dire ce que l'autre doit faire : c'est repérer ce qui est important pour soi.

3-8 Passer du « tu » accusatoire au « je » descriptif

Le « tu » accusatoire attribue une faute à l'autre. Le « je » descriptif exprime ce que j'observe, ce que je ressens et ce dont j'ai besoin.

Reformulez chaque phrase sans accusation, en partant d'un fait observable, de votre ressenti et lorsque c'est pertinent, du besoin associé :

- 1- « *Tu ne m'écoutes jamais* »
- 2- « *Tu fais toujours n'importe quoi dans ce dossier* »
- 3- « *Tu me parles mal* »
- 4- « *Tu ne respectes jamais les délais* »



- 1- « *Quand je parle et que tu regardes ton téléphone, je me sens frustré et j'ai besoin d'attention pendant notre échange* »
- 2- « *Quand je constate plusieurs erreurs dans ce dossier, je me sens inquiet parce que j'ai besoin de fiabilité* »
- 3- « *Quand le ton monte pendant notre échange, je me sens mal à l'aise et j'ai besoin qu'on puisse discuter plus calmement* »
- 4- « *Quand le document arrive après la date prévue, je me retrouve en difficulté pour terminer ma partie du travail. J'ai besoin de pouvoir organiser mon travail en fonction des délais prévus* »

41
Décrire n'est pas accuser : plus la formulation est observable et précise, moins elle alimente une réaction défensive.

3-9 Mise en situation : répondre sans alimenter l'escalade

Consignes :

Par groupes de 3 :

1. A joue la situation
2. B répond
3. C observe

- un manager critique votre travail devant toute l'équipe
- un collègue vous coupe régulièrement la parole
- un client vous parle agressivement
- un collègue ne respecte pas ses délais et cela bloque votre travail

Vous jouez la scène pendant 2 à 3 minutes, sans préparation particulière en essayant de :

- Revenir aux faits
- Parler en « je »
- Identifier le besoin en jeu
- Formuler une demande claire
- Ou choisir de différer / interrompre l'échange si c'est plus pertinent

L'observateur repère simplement :

- Ce qui alimente l'escalade
- Ce qui la freine

Faites tourner les rôles si le temps le permet.



The background of the slide is a photograph of a clean, modern workspace. A silver laptop is open on a light-colored desk. To its left is a white smartphone. In the foreground, there are two coffee cups: a black one with a gold rim and a white one. The scene is brightly lit, suggesting a window in the background. The right side of the slide features a decorative green geometric pattern. A white text box is overlaid on the image, containing the section title.

IV- Communiquer face aux aléas et aux situations de crise

4-1 L'organisation face aux aléas

Une situation de crise ne se caractérise pas seulement par sa gravité, mais aussi :

- Par l'incertitude,
- La pression temporelle
- Des conséquences potentiellement importantes

Peut être liée à :

- Une rupture d'approvisionnement
- Un manque important de personnel
- Une crise sanitaire
- Un incident de sécurité ou de qualité
- Une interruption de service
- Une forte pression de clients ou d'utilisateurs
- Un comportement individuel qui devient incontrôlable
- Une accumulation de difficultés personnelles et professionnelles

En situation de crise, les repères habituels deviennent moins fiables : il faut continuer à agir alors même que les ressources, le temps ou les comportements deviennent instables.



4-2 Communiquer en mode dégradé

Quand l'organisation fonctionne sous forte contrainte, il devient nécessaire de :

- Hiérarchiser les priorités
- Aller à l'essentiel
- Transmettre une information claire et utile
- Dire ce qui est possible et ce qui ne l'est pas
- Eviter les promesses irréalistes
- Demander de l'aide ou passer le relais si la situation dépasse son niveau de responsabilité
- Maintenir une communication professionnelle malgré la pression



Exemple :

Vous êtes en période de clôture. Deux collaborateurs sont absents, plusieurs justificatifs clients manquent, une anomalie importante apparaît sur un compte et l'expert-comptable vous demande un état fiable dans l'après-midi.

→ Quels sont les éléments prioritaires dans votre communication ?

En situation dégradée, communiquer efficacement suppose de recueillir, analyser et hiérarchiser les informations utiles, puis de transmettre celles qui permettent d'agir rapidement et de revenir à un fonctionnement nominal

4-3 Communiquer sous pression

Sous pression, le risque est de répondre trop vite, trop fortement ou de manière imprécise.

Suggestions :

- Ralentir avant de répondre quand c'est possible
- Eviter de transmettre son stress à l'interlocuteur
- Rester factuel et précis
- Signaler clairement une difficulté plutôt que la masquer
- Demander un délai réaliste si nécessaire
- Solliciter un relais lorsque la situation dépasse son niveau de responsabilité

Exemple :

Vous êtes en période de clôture. Votre responsable vous demande immédiatement un chiffre alors que vous n'avez pas encore terminé les contrôles nécessaires. Il insiste : « Donne-moi au moins une estimation, j'en ai besoin maintenant. »

➔ Comment répondre sans céder à la pression ni bloquer la situation ?

4-4 Quand la CNV ne suffit plus

La CNV suppose qu'un échange reste possible. Or certaines situations peuvent dépasser le cadre d'un désaccord ou d'un conflit ordinaire.

Quand l'échange devient très agressif, intimidant, menaçant ou dangereux :

- Ne pas chercher à convaincre à tout prix
- Poser clairement une limite
- Interrompre ou différer l'échange si nécessaire
- Prendre de la distance
- Solliciter un tiers ou passer le relais
- Se protéger lorsque la situation présente un risque



Exemple :

« *Un client, très mécontent, élève progressivement la voix, vous insulte et refuse toute explication* »

➔ A partir de quel moment continuer à argumenter n'est-il plus la réponse la plus adaptée ?

Communiquer de manière non violente ne signifie pas accepter n'importe quelle manière de communiquer avec soi.

4-5 Et vous ? Mise en situation

Vous travaillez dans un cabinet comptable en période de clôture. Plusieurs collaborateurs sont absents. Des pièces manquent pour finaliser un dossier important. Le client, très inquiet, vous appelle à plusieurs reprises et finit par s'énerver : « *C'est inadmissible ! Vous êtes incapables de faire votre travail correctement ! J'ai besoin de mes comptes aujourd'hui !* »

➔ « *Que lui répondez-vous ?* »

.....

➔ « *Et si le client continue son agressivité et à insulter ?* »

.....

Conclusion

Agir plutôt que réagir.

Face à une situation difficile, nous ne maîtrisons pas toujours :

- L'événement
- Le comportement de l'autre
- Le contexte
- La pression ou l'incertitude

Mais nous pouvons agir sur :

- Notre interprétation
- Notre manière de réguler notre réaction
- La façon dont nous formulons ce que nous ressentons et ce dont nous avons besoin
- Notre capacité à poser une limite
- Notre décision de répondre, différer, interrompre ou demander un relais

Communiquer efficacement ne consiste pas à supprimer les conflits ou les difficultés, mais à conserver suffisamment de recul pour choisir sa réponse plutôt que la subir.





**Merci de votre
attention**

Emmanuelle Flores



emmanuelle.flores@umontpellier.fr



PhD in Management

