



GRAPE INNOVATIONS

L'humain à part entière

115 rue Vendôme
69006 LYON

Tél : 04 37 24 04 79
<http://www.grape-innovations-coop.com>

VOTRE FORMATION

Mieux communiquer en équipe

Document pédagogique

I. LA COMMUNICATION DANS UN CADRE PROFESSIONNEL

Au cœur de l'action éducative, il y a la relation certes avec les personnes accueillies, mais aussi, entre professionnels : ce sont ces échanges qui permettent de mettre en place le travail, de créer du lien, de construire. Le cadre institutionnel définit et structure le cadre de la rencontre interprofessionnelle (ses contours, ses modalités) pour proposer un cadre contenant et étayant aux usagers : plus les liens sont serrés, plus l'accueilli.e est porté.e.

1. Quelques principes d'une dynamique d'équipe : un groupe qui vit

A l'image du développement de l'identité, il y a plusieurs phases dans la constitution d'un groupe, d'une équipe. Cette dynamique est remise en question en période de changements institutionnels, notamment à chaque inclusion d'un nouveau membre. Par exemple, il peut y avoir l'illusion groupale, qui est le moment où le groupe a le sentiment d'être dans une certaine fusion, d'avoir les mêmes idées, de penser la même chose pour tout. Les limites inter-individuelles ont tendance à être « effacées » au profit d'un « on », d'un tout. Le « bien ensemble » peut réinterroger les limites personnelles et professionnelles qui peuvent alors se déplacer en dehors du cadre de travail.

Il existe également des phases durant lesquelles chacun se différencie : l'opposition, la rébellion sont alors à l'œuvre. C'est un mouvement salutaire qui aide le groupe à grandir. **Les désaccords et le conflit font parties intégrantes de la vie une équipe et contribuent à son évolution.** Il est ainsi important d'accueillir cette mise en opposition en prenant une position « méta ». Nier ces mouvements contribue à des tensions et des non-dits qui peuvent engendrer des conséquences dommageables pour chacun, pour l'équipe, et donc pour les personnes accueillies.

La cohésion d'équipe est redéfinie sur d'autres modalités : la cohérence des pratiques ne veut pas dire fonctionner à l'identique !

2. L'équipe : des individus qui co-existent

Chaque membre d'un groupe, d'une équipe, a des **besoins** pour exister au sein de l'équipe et notamment, une quête de **reconnaissance**. Elle se manifeste par :

- **Le besoin d'existence et de considération** : être visible aux yeux d'autrui, être respecté, pris en compte.
- **Le besoin d'intégration** : être inclus dans le groupe, y avoir une place reconnue, être considéré comme semblable ou égal aux autres.
- **Le besoin de valorisation** : être jugé positivement, être apprécié, donner une bonne image de soi.
- **Le besoin de contrôle** : pouvoir maîtriser l'expression de l'image que l'on donne de soi, l'accès d'autrui à sa « sphère » intime.
- **Le besoin d'individuation** : être distingué des autres, affirmer sa personnalité, sa créativité, pouvoir être soi-même et accepté comme tel, malgré les différences existantes.

Le regard d'autrui est à la fois recherché et redouté. Les conflits en équipe sont souvent liés à un sentiment de non reconnaissance, de non-dit, d'éprouvé d'irrespect. Les différences inter-individuelles peuvent être difficiles à vivre. S'associe souvent une focalisation de ce qui est négatif, de ce qui est source de difficultés : une personne bouc émissaire peut apparaître et hériter de cette fonction de porter ce négatif, ces difficultés.

3. Des mises en relation nombreuses et variées au quotidien

La **place de chacun** dans un établissement détermine la communication, ses possibilités et ses limites dans le cadre professionnel (collègue/collègue, professionnel.le/accueilli.e.s, responsable/employé.e). Des exigences et des attendus de communication en découlent de part et d'autres. Il est important de les nommer, de les verbaliser de façon explicite pour éviter l'émergence de tensions qui s'enveniment.

La communication est également animée par des **mouvements affectifs**, d'affinités entre des personnes. Comme ces mouvements traversent inévitablement la relation, la communication dans le cadre professionnel demande une attention et un effort particuliers pour rester distinct d'une communication qui peut se faire dans un espace extérieur personnel, plus intime.

Des **enjeux** conscients et bien souvent involontaires infiltrent la communication. Au-delà de la recherche **d'un profit matériel** bien réel, il y a souvent la recherche d'une satisfaction personnelle donc d'un profit plus symbolique : « faire bonne figure », « ne pas perdre la face », « plaire », etc. Il en découle des modes relationnels variés, tels que les rapports de pouvoir ou les rapports de séduction inhérents aux relations humaines.

L'intérêt de l'usager et son accueil sont le fil conducteur : le cadre institutionnel et le projet sont des appuis essentiels, des tiers à la relation duelle pour mieux en définir son contour professionnel.

II. LES BASES D'UNE COMMUNICATION RESPECTUEUSE

1. Les composantes de la communication

a. Les perceptions

Nous ne voyons, n'entendons, ne ressentons pas tous la même chose
Nous voyons des choses qui n'existent pas
Nous voyons ce que l'on veut voir
Nous interprétons ce que nous voyons
Il n'est pas facile d'expliquer ce que nous voyons
Il n'est pas facile de comprendre ce que l'autre voit

Nous traitons donc en permanence les perceptions de notre environnement. Nos perceptions sont :

- **Subjectives** suivant l'individu et le contexte
- **Sélectives** en fonction des préoccupations du moment
- **Relatives** car le cerveau trie, interprète et raisonne.

b. Les codes

Transformation des informations en mots, grâce au langage
Convention partagée
Plusieurs significations dans le dictionnaire
Un mot renvoie à notre expérience, à notre signification personnelle.

c. Le cadre de référence

Ensemble des idées, des opinions, des valeurs et des croyances
Conditionne nos attitudes à l'égard des autres
Nécessité d'empathie

d. Les enjeux psychosociaux de la communication

Les enjeux identitaires

Ils sont liés aux statuts, aux rôles et aux appartenances. C'est l'image que nous voulons donner et qui a besoin d'être entérinée par autrui. Nous avons besoin d'exister aux yeux d'autrui, d'être apprécié, d'être accepté comme un interlocuteur valable, reconnu dans notre individualité.

Les enjeux territoriaux

La communication avec autrui est à la fois désirée et redoutée. Peur de l'intrusion d'autrui dans son territoire personnel, de la violation de son intimité, il est souvent délicat d'adresser la parole à un inconnu en dehors d'un motif instrumental (heure, chemin ou information). Ces enjeux se traduisent par des « mécanismes de défense communicationnels ».

Les enjeux relationnels :

Liés aux besoins de se sentir relié et intégré, aux besoins de soutien, de compréhension et de gratification, de reconnaissance et d'amour.

L'ouverture comporte le risque d'intrusion et de non réponse. La fermeture peut faire résonance avec l'abandon et il faut rassurer son interlocuteur sur le fait qu'il n'en est rien. Autre aspect délicat : le réglage de la « bonne » distance.

Les enjeux conatifs (ou recherche d'influence)

Des conditions de communication peuvent avoir pour objectif d'influencer autrui, de le convaincre, de le séduire, de le menacer... (Stratégie de pouvoir, pression, intimidation ou stratégie de séduction, complicité, sympathie).

e. Influence du contexte

Le contexte s'inscrit lui-même dans un cadre plus large constitué par l'environnement historique, culturel et social.

2. Prendre soin des échanges et des divergences

Un conflit se conjugue sur l'axe de l'interaction : nous partageons la responsabilité de notre collaboration et de notre communication.

Le simple fait de montrer de l'empathie vis-à-vis du point de vue de l'autre est un grand pas : le conflit se pense en opérant une rencontre des besoins plutôt qu'en cherchant à prendre ou à céder le pouvoir dans la relation. Il s'agit de s'associer plutôt que de convaincre ; ce qui implique l'intégration des différences de points de vue et la qualité du lien entre les personnes. Il est important que chacun puisse s'exprimer sur ce qui est important pour lui, sur ses limites, ses demandes/attentes.¹

Des auteurs comme Marshall ROSENBERG et Thomas GORDON² proposent des modèles de communication axée sur l'écoute mutuelle des besoins et des vécus. **Ce mécanisme réciproque** implique de tenir compte :

- 1) Les faits et conséquences** : Décrire objectivement les faits, la situation, les comportements qui me gênent et les conséquences concrètes que j'observe.
- 2) Mes sentiments** : Exprimer les sentiments que je vis par rapport à cela, comment je réagis émotionnellement.
- 3) Mes valeurs** : Dire mes besoins, mes valeurs, ce qui est important pour moi.
- 4) Ma demande** : Exprimer ce que je souhaite où ouvrir la discussion sur « que proposes-tu ? »

Ces points sont à exprimer mais aussi à écouter en retour :

- 1) Les faits et conséquences** : accueillir sa perception
- 2) Ses sentiments** : Ecoute active du vécu par rapport à la situation
- 3) Ses valeurs** : ce qui est important pour lui, ses besoins, ses valeurs.
- 4) Sa demande** : les voies possible de réalisation

III. FAVORISER UNE COLLABORATION CONSTRUCTIVE

1. La communication au cœur du travail d'équipe

Faciliter la collaboration, c'est apprendre à communiquer. Communiquer vient du latin *communicare* qui signifie « être en relation avec ». C'est mettre en commun, c'est partager. La notion d'intérêt disparaît au profit de la notion du respect de l'autre comme individu dans son intégrité : l'individu devient plus important que l'information.

Être dans la relation, c'est apprendre à reconnaître nos différences et à les respecter.

¹ ROSENBERG Marshall, *Les Mots sont des fenêtres (ou bien ce sont des murs). Introduction à la Communication Non Violente*, Paris, La Découverte, 2004.

² GORDON Thomas, *Parents efficaces : Les règles d'or de la communication entre parents et enfants*, Paris, Marabout Poche, 2013.

Chacun a ses représentations du fait de son histoire, de son éducation, de ses croyances. Il est important que chacun puisse s'exprimer sur ce qui est important pour lui, sur ses limites, ses demandes/attentes.

En parallèle, c'est **aussi constituer un cadre référentiel commun** (langage, spécificités propre à l'établissement, cadre institutionnel...). L'expérience et le partage contribuent à étoffer un pot commun. Lorsque les pratiques éducatives sont claires pour tous et font sens pour chacun, les relations qui unissent tous les acteurs n'en sont que meilleures.

Il s'avère primordial de discuter en équipe des valeurs éducatives que l'on veut mettre en place au quotidien car la cohérence amène la stabilité, l'équilibre et la fiabilité indispensable pour l'accueil des usagers. C'est un gage de sécurité pour chacun et donc rassurants et porteurs pour les usagers.

Le projet d'établissement, éducatif et les objectifs réguliers permettent de donner des lignes directrices et un cadre dans lequel chacun peut exprimer ses particularités. Dans un cadre défini, partagé et porté les différences deviennent complémentaires et sont des véritables moteurs.

2. Une vigilance de chacun à tout instant

Echanger des informations c'est non seulement transmettre mais c'est aussi s'assurer qu'elles ont été entendues et comprises.

Par ailleurs, nous communiquons à chaque instant par notre présence comme par notre absence, dans nos mots, mais aussi et surtout, par nos silences, notre corps...

Les risques de quiproquo et de désaccords sont permanents. Il s'agit de prendre du recul pour prévenir les risques de dérives progressives. Il est de la responsabilité de chacun de :

- Être vigilant aux moments où l'on s'éloigne de la relation : quand l'on se laisse emporter par nos gestes habituels, nos paroles, nos émotions, quand la pratique quotidienne ou les routines prennent le dessus...
- Créer ou maintenir le dialogue en pensant un terrain d'entente : cadre spatiotemporel, présents, éléments de définition concrète et claire du problème...
- Agir le plus rapidement possible : adopter une posture de médiateur dès la prise de conscience des premiers signes de tension. On évite la politique de l'autruche : régler un problème vaut mieux que résoudre un conflit.
- Prendre en considération les effets de notre communication chez l'autre et s'intéresser à son vécu et point de vue

Responsabilité individuelle
+
Cadre adapté
+
S'exprimer
+
Ecouter