

Préface de Taibi Kahler
Gérard Collignon

Comment leur dire...

La Process Communication

4^e édition



interéditions

Du même auteur

Coacher avec la Process Communication – Le Process Com coaching (en collab. avec P. Legrand), interéditions, 2006.

Pourquoi on ne se supporte plus (en collab. avec Delphine Viel), interéditions, 2023.

Couverture : © Studio Dunod - Elizabeth Riba

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© interéditions, 2024 pour la nouvelle présentation.
interéditions est une marque de
Dunod Éditeur,
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
ISBN : 978-2-7296-2444-6

Sommaire

Remerciements	VII
Préface	IX
Introduction	1

Première partie

LES FONDEMENTS DE LA PROCESS COMMUNICATION

1. LES TYPES DE PERSONNALITÉ.....	9
2. LA STRUCTURE DE LA PERSONNALITÉ	29
3. ÉNERGIE ET MOTIVATION : LES BESOINS PSYCHOLOGIQUES.....	45
4. LES LONGUEURS D'ONDES.....	63
5. LA MATRICE D'IDENTIFICATION	81
6. LA MÉCOMMUNICATION	95
7. LES SCÉNARIOS	129
8. L'INVENTAIRE DE PERSONNALITÉ.....	139

Seconde partie

APPLIQUER LES CONCEPTS DE LA PROCESS COMMUNICATION (OU PROCESS COM)

9. LA PROCESS COM : UN MANAGEMENT SUR MESURE	149
10. LA PROCESS COM AU SERVICE DE LA VENTE	183
11. LA PROCESS COM... OU COMMENT LEUR DIRE : « JE T' AIME »!.....	201
12. ENTRE LES MURS	213
13. GESTION DU STRESS ET QUESTIONS EXISTENTIELLES	227

Conclusion – 24 Ans déjà!	237
Bibliographie	239
Éléments sous copyright de KCI.....	241
Pour en savoir plus.....	247
Table des matières.....	249

*Si tu cherches du bois
Tu trouveras du bois
Si tu cherches l'amour
Tu trouveras l'amour
Si tu cherches la haine
Tu trouveras la haine*

Proverbe touareg

À Antéo

Remerciements

À toutes celles et ceux qui, tout au long de ces 30 dernières années ont contribué à faire de la Process Communication ce qu'elle est aujourd'hui.

Préface

LA PROCESS COMMUNICATION ÉVOLUE DEPUIS PLUS DE QUARANTE ANS. La mise en point de cet outil remonte à l'époque où je poursuivais mes études à l'université de Purdue. J'étais alors interne dans un hôpital psychiatrique local. En observant les patients, je remarquai que juste avant d'adopter de façon évidente des comportements inadaptés, ils employaient des gestes, attitudes corporelles et expressions du visage qui formaient un ensemble très spécifique et unique pour le diagnostic.

L'un des modèles cliniques que j'étudiais à l'époque, l'Analyse Transactionnelle, se prêtait facilement à l'interprétation de ces observations. Juste avant qu'une personne adopte un comportement tel que «Je suis OK, tu n'es pas OK» ou «Je ne suis pas OK, tu es OK», elle a recours à la même gamme de comportements (mots, ton, gestes, attitude corporelle, visage).

Les travaux que j'ai effectués à partir de ces observations ont abouti à l'identification et à la classification de cinq groupes de comportements que j'ai nommés : Sois parfait, Fais effort, Sois fort, Fais plaisir et Dépêche-toi. J'ai appelé ces comportements «drivers» dans la mesure où ils apparaissent comme «conduisant» à une détresse plus profonde. Cette recherche initiale a révélé des corrélations significatives, particulièrement utiles pour prédire des comportements d'échec dans les situations de détresse. J'ai appelé ces séquences des «mini-scénarios».

Quelques années plus tard, ces travaux ont été récompensés par le prix scientifique Eric Berne, décerné par vingt mille de mes collègues.

Par la suite, je me suis intéressé aux aspects positifs aussi bien que négatifs de la personnalité. Dans un souci de transparence, j'ai traduit les termes techniques et cliniques décrivant la communication et la mécommunication en langage de tous les jours.

En 1978, le docteur Terry MacGuire, psychiatre chargé du recrutement et de l'entraînement des astronautes de la NASA, m'a demandé de l'assister. Dans le but de faciliter et de standardiser le processus de la sélection, j'ai validé un questionnaire fondé sur les éléments suivants: la structure de la personnalité, les types de personnalité (Travailleuse, Empathique, Rebelle, Rêveur, Promoteur et Persévérant), les points forts du caractère, les parties de la personnalité (les États du Moi), les canaux de communication, les perceptions, les environnements préférentiels, les styles de management, l'éventail de contrôle, les motivateurs psychologiques et les séquences et patterns de détresse personnels et professionnels.

Durant cette étude de validation, j'ai commencé à comprendre l'importance des corrélations significatives entre les besoins psychologiques et les types de personnalité, les comportements types d'échec et les problèmes non résolus. En effet, si un individu ne peut satisfaire ses besoins psychologiques de façon positive, il montre constamment les mêmes séquences de détresse dans la mesure où il cherche à satisfaire ces mêmes besoins, mais de façon négative. C'est la clé d'un comportement prévisible. De plus, les comportements de stress de longue durée sont souvent corrélés avec un problème non résolu. La résolution de ce problème a pour résultat «le changement de phase» vers une autre partie de sa structure de la personnalité. Ce changement de phase entraîne à son tour l'apparition d'un nouveau besoin psychologique et donc d'une nouvelle source de motivation.

À l'heure actuelle, plus de cinq cent mille personnes ont expérimenté la Process Communication aux États-Unis – que ce soit à titre professionnel ou privé. Parmi les bénéficiaires de cet outil, on ne saurait oublier la première dame du pays, Hillary Rodham Clinton, ainsi que son époux, le président Bill Clinton, pour qui j'ai eu le plaisir de conduire un séminaire spécial de trois jours. Les recherches en cours dans différentes universités visent l'utilisation du modèle dans les plus grandes entreprises, ainsi que son application dans les écoles et au sein de la famille.

J'ai eu la chance d'être entouré de gens compétents, talentueux et fidèles à qui je peux passer le flambeau. Une de ces personnes et ami est Gérard Collignon, dont le livre que vous êtes sur le point de lire éclaire de nouveaux horizons sur l'utilisation de la Process Communication. Son style est lumineux, frais, ouvert et direct. Il aide le lecteur à découvrir ce modèle en lui donnant des exemples de la vraie vie, et rend le processus vivant en invitant le lecteur à partager la vie de tous les jours de six types de personnalité. C'est à la fois un documentaire et un roman, un rapport statistique et un manuel de bord sur la façon de donner de la qualité à la vie avec soi-même, sa famille, ses amis et ses collègues.

De toutes les perles de la sagesse et de la merveilleuse – perspicacité sur la nature humaine et les dynamiques de la personnalité qu'Eric Berne nous a fournies dans ses nombreux écrits, je chéris particulièrement celle-ci : une théorie n'est jamais complète avant qu'on n'ait pu la traduire dans le langage d'un enfant de huit ans. Pour ma part, si je puis ajouter quelque chose, je dirai qu'un modèle n'est jamais complet avant qu'il ne puisse être utilisé par un enfant de huit ans.

Gérard Collignon, lui, est arrivé à ce degré de simplicité et d'application. Notre futur ne repose pas seulement sur notre compréhension de nous-mêmes. Il faut aussi que nous sachions communiquer et démontrer aux autres qui nous sommes et ce que nous sommes. Cela vaut tout particulièrement pour nos enfants, qu'il s'agit de mettre sur le meilleur chemin possible. Le savoir est essentiel, la sagesse est indispensable. Merci à toi, Gérard.

Taibi Kahler, Ph.D.
Little Rock, États-Unis

Introduction

*« Nous sommes continuellement atteints et mis en question par la communication.
Pour se comprendre soi-même on a besoin d'être compris par l'autre ;
pour être compris par l'autre on a besoin de comprendre l'autre¹. »*

Thomas Hora

L'auteur – Dans un monde où la communication prend de plus en plus de place, où les exigences d'adaptation à l'environnement sont de plus en plus fortes, et les invitations au stress de plus en plus puissantes, l'enjeu majeur devient la capacité à comprendre et à se faire comprendre...

Joëlle – Psst...

L'auteur – Quoi ?

Joëlle – C'est pompeux...

L'auteur – Bon... (sourir) Je recommence. De la femme de ménage au PDG, de l'homme politique à ses enfants, de son conjoint à sa belle-mère, les enjeux de la communication et ses pièges sont multiples. À des fins managériales ou commerciales, politiques ou publicitaires, familiales ou amicales, chacun rencontre tôt ou tard le désir d'être à l'écoute ou de faire passer son message. En somme, de se trouver sur la même longueur d'ondes que son interlocuteur... C'est mieux ?

1. Cité par P. Watzlawick, J. Beavin et D. Jackson, *Une logique de la communication*, Seuil, 1979.

Joëlle – Ben oui...

L'auteur – Un des obstacles majeurs à ce souci légitime est que nous attendons, voire espérons que l'autre réagisse comme nous et de façon acceptable par nous, alors que, finalement, nous ne sommes pas tous « câblés » pareillement. Comprendre les différentes sortes de « câblages » et s'y adapter permet de mettre du sens là où il y avait incompréhension et de l'efficacité là où il y avait démotivation.

Joëlle – Super!

L'auteur – *Chut! Je continue...* Dans les années 70, un psychologue américain, Taïbi Kahler a l'idée d'observer de nombreuses séries d'interactions entre individus afin de voir comment et pourquoi elles bénéficient d'une issue positive générant de la motivation, ou d'une issue négative générant de la démotivation. Il élabore alors un modèle utilisant certains concepts de l'Analyse Transactionnelle (les besoins, le scénario de vie, le triangle dramatique, les positions de vie, les drivers etc.) et en créant d'autres¹. Ce modèle, pour lequel il reçoit le prix Eric Berne en 1977, s'appelle le mini-scénario². Taïbi Kahler répond ainsi, à une remarque faite par Eric Berne quelques années auparavant : « Le clinicien qui trouvera comment identifier le scénario d'un patient en une séance fera un apport capital en termes de connaissance de l'homme et de son fonctionnement psychologique. »

Parallèlement, Taïbi Kahler s'aperçoit de l'intérêt qu'il y a à accompagner les individus en insistant sur les parties positives de leur personnalité et non seulement sur leurs problèmes. Suite aux travaux de Shapiro³ il cherche à définir des types de personnalité sous l'aspect non seulement pathologique de comportements « anormaux », mais aussi de comportements positifs et quotidiens, hors du champ de la pathologie.

De ces deux observations, le mini-scénario et l'étude des comportements positifs, sont issus les « types de personnalité », fondement de la Process Communication. Ils sont au nombre de six, définis par Taïbi Kahler comme des familles de comportement, possédant chacune leurs points forts et leurs points faibles. Un individu peut présenter

1. Ces différents concepts vous sont présentés tout au long de cet ouvrage.

2. À propos du mini-scénario, voir *Actualités en Analyse Transactionnelle*, n° 4.

3. D. Shapiro, *Les Structures Névrotiques*, PUF.

les caractéristiques de plusieurs types à la fois, néanmoins l'un d'entre eux constitue sa dominante.

Connaître les types de personnalité fournit trois informations essentielles : la source principale de motivation de chaque individu, son mode de communication préférentiel et sa façon très personnelle de générer du stress.

Jacques – Comment connaître la source de motivation d'un individu ?

L'auteur – À chaque type de personnalité correspondent des « *besoins psychologiques* » spécifiques. Or tout individu recherche, de façon systématique, la satisfaction de ces besoins. Cette recherche est pour lui d'ordre vital. Elle se traduit par des micro-comportements mis en œuvre hors du champ de la conscience. S'il n'obtient pas de satisfaction positive à ses besoins, il la recherchera de façon négative, adoptant alors des comportements inefficaces, voire dommageables, dans sa vie personnelle comme professionnelle, et ceci hors du champ de la conscience. *La satisfaction des besoins psychologiques conditionne la motivation d'un individu. Inversement, son absence est source de stress et de démotivation.*

Chaque type de personnalité utilise également un mode de communication préférentiel. *Le canal de communication* représente la longueur d'onde permettant de relier de façon efficace deux interlocuteurs. La Process Communication définit cinq canaux de communication. Les connaître et savoir les utiliser permet d'assurer la qualité et l'efficacité de la communication. Comme l'ont démontré les chercheurs de l'école de Palo Alto, « *nous ne pouvons pas ne pas communiquer* »¹. En revanche, nous pouvons communiquer dans l'incompréhension, hors des canaux de communication, et c'est ce que Taibi Kahler appelle la *mécommunication*.

Jacques – Comment définir les « types de stress » ?

L'auteur – Le niveau de stress se trouve habituellement lié à la qualité de la communication et à la satisfaction des besoins psychologiques d'un individu. Taibi Kahler a identifié trois « degrés » de stress entraînant les individus dans des situations plus ou moins dommageables de *mécommunication*. Au « premier degré de stress », la prise de conscience

1. Watzlawick, Beavin et Jackson, *op. cit.*

de ce comportement négatif permet de revenir dans une énergie positive. Il suffit de se demander : « *De quoi ai-je besoin ?* » Il s'agit de choses simples : avoir un ami au téléphone, passer à une nouvelle tâche, aller boire un verre avec un collègue, etc. Au deuxième degré de stress, nous activons des *mécanismes d'échec* dont nous ne sommes pas forcément conscients. Leurs conséquences peuvent créer de sérieux problèmes tant dans notre vie professionnelle que personnelle. Un manager, par exemple, constatant que « rien ne va plus » réalise qu'il *surcontrôle*, provoquant ainsi de la démotivation dans son équipe. Ou bien il *part en croisade* maniant la carotte et le bâton, oscillant entre la menace et la morale, suscitant chez ses collaborateurs de la *suradaptation* ou de la *rébellion*. Un père de famille complètement absorbé par sa vie professionnelle devient indisponible pour ses enfants, un mari devient rigide sur l'organisation du budget ou des vacances, un enfant refuse le travail scolaire...

Le troisième degré de stress est heureusement plus rare et aisément repérable car il correspond en général à un état de crise profonde, dépression, *burn out*, désespoir voire tentatives de suicide.

Taibi Kahler a identifié le phénomène de changement de phase qui éclaire de façon particulièrement pertinente la dynamique individuelle, permettant de mieux comprendre son *chemin de vie* et l'origine de nos choix et de nos grandes décisions.

Chaque individu possède en lui les six types de personnalité, mais l'un d'entre eux constitue sa dominante, dite « base ». Il a recours aux autres familles de comportements de façon moins continue et moins caractéristique. Toutefois il arrive que des individus manifestent de façon très marquée les caractéristiques d'un autre type que celui de leur base. Ce changement s'effectue souvent à la faveur d'un événement marquant de leur vie. C'est ce phénomène que Taibi Kahler a nommé « changement de phase ». Ce concept permet d'identifier les changements spontanés et durables d'un individu et de suivre l'évolution correspondante de ses sources de motivation. Il fait de la Process Communication un modèle qui autorise à – anticiper les nouvelles sources de motivation et donc de comportements qu'un individu peut développer dans le futur, en observant les opportunités de changement de phase présentées par sa structure de personnalité.

Jacques – Qui a utilisé en premier la Process Communication ?

L'auteur – La NASA, afin de sélectionner des astronautes. Il s'agissait d'évaluer la compatibilité des équipes et de prévoir leur comportement lorsqu'elles se trouveraient confinées dans un vaisseau spatial au beau milieu de l'espace. Dans ces conditions extrêmes, mieux vaut réunir des profils psychologiques soigneusement étudiés, dont la capacité de communication et les risques de perte de contrôle ont été évalués... Taibi Kahler et son équipe ont étudié à cette fin des populations variées sous l'angle de la satisfaction de leurs besoins psychologiques, et de leurs positions de vie, c'est-à-dire de la démarche mentale qui présidait à leur approche des problèmes et à leur résolution. Ils ont mis au point une méthode capable de prédire le type de réaction des astronautes dans des situations de stress léger et sévère.

La «Process Com» propose *une philosophie de la communication*. L'un de ses tout premiers bénéfices est de mettre un autre sens là où le comportement de l'autre avait bien souvent une signification négative. Au lieu de dire « *C'est un incapable, un idiot, un flemmard* », il est beaucoup plus efficace de comprendre ce que signifie son attitude en termes de type de personnalité sous stress... Il s'agit, en Analyse Transactionnelle, de la position « +/+ ». Dans cette position chaque individu reconnaît sa valeur et celle de son interlocuteur. La Process Communication facilite l'apprentissage du +/+ parce qu'elle fournit des repères simples pour la compréhension des situations de communication. Or, beaucoup de problèmes relationnels proviennent de ce que les interlocuteurs ne se comprennent pas entre eux et instaurent un système en fonction de leur représentation de la réalité de l'autre. Système souvent renforcé, en entreprise, par la culture de celle-ci.

Le modèle est simple, mais ne constitue en aucun cas un gadget pouvant être « plaqué » sans avoir été intégré au préalable. L'utilisation du modèle équivaut à un réel changement de l'individu, qui décide de devenir plus souple et d'accroître son adaptabilité. Il bénéficie pour cela d'un véritable tableau de bord de son fonctionnement interne : son inventaire de personnalité¹. Outil individuel, réalisé à partir d'un questionnaire,

1. Voir chapitre 8.

l'inventaire de personnalité est conçu afin de donner à la personne un ensemble de repères sur ses comportements quotidiens, ses besoins, son mode de communication, et ses moyens d'éviter ou de remédier au stress.

Joëlle – Alors, et le livre ?

L'auteur – Les pages qui suivent répondent tout d'abord à un objectif pratique. On y retrouve l'individu dans ses dimensions professionnelle et personnelle, dans tout ce qui fait sa vie psychologique et sociale. Un grand nombre d'aspects sont abordés au travers de cas concrets qui permettent au lecteur de se repérer ou de se reconnaître. Dans la première partie de l'ouvrage, ce sont les fondements du modèle qui sont abordés : les types de personnalité, la structure de personnalité et les changements de phase, les canaux de communication, les besoins psychologiques et la mécommunication. Dans la seconde partie sont proposées plusieurs applications du modèle, notamment dans les domaines du management, de la cohésion d'équipe et de la vente, ainsi que dans la sphère familiale. Chaque chapitre est conçu de façon à ce que le lecteur puisse s'y référer en fonction de son intérêt, indépendamment des autres parties. Cet ouvrage permet également de faire connaissance avec six personnages : Isabelle qui a une base Empathique, Jacques, Travaillomane, Joëlle, Rebelle, Pierre Persévérant, Anne, Rêveur et Yves, Promoteur. Ils illustrent les six types de personnalité, travaillent tous dans la même entreprise, la Sofia's & Cie, et ont décidé eux aussi, de se former et d'utiliser la Process Communication...

Partie

I

LES FONDEMENTS
DE LA PROCESS
COMMUNICATION

1

LES TYPES DE PERSONNALITÉ

« IL EST 12 H 45, CE JOUR DE GRAND DÉPART VERS LES PLAGES DU SUD. Un restaurant d'autoroute. À quelques tables de nous, une jeune femme, la trentaine environ, souriante et détendue, entourée de deux fillettes. Elles se ressemblent trait pour trait, sont habillées de façon identique et présentent tous les signes apparents de jumelles monozygotes.

Nous observons avec intérêt et amusement leur manège. L'une court de table en table, cherche les clients prêts à jouer avec elle et sa mère a bien du mal à la faire asseoir pour terminer son repas. Sa sœur, au contraire, reste très proche de sa maman. Elle aime faire des câlins, ne s'éloigne pas de la table, ne cherche pas la compagnie ni le jeu de sa sœur. La première des deux fillettes a un comportement caractéristique du type « Rebelle », la seconde correspond au type « Empathique ».

Les qualificatifs de « Rebelle » et d'« Empathique » font référence à deux des six types de personnalité identifiés par Taibi Kahler : *Empathique, Travaillomane, Rebelle, Promoteur, Persévérant et Rêveur*¹. Nous avons tous les caractéristiques de ces 6 types de personnalité mais à des niveaux différents. Chaque personne fonctionne de façon préférentielle selon un ou deux d'entre eux. Ce qui permet de comprendre pourquoi, tout en étant unique, nous partageons de grandes caractéristiques avec d'autres individus.

À chaque type de personnalité correspondent :

- des *caractéristiques comportementales* (attitude, mode d'action préférentiel, tenue vestimentaire, style d'environnement, etc.) ;
- un mode principal de perception du monde ;

1. Les termes Travaillomane, Rebelle et Rêveur ne comportent aucune des connotations négatives qu'on leur attribue couramment. Voir portraits ci-après.

- des *besoins psychologiques* dont la satisfaction conditionne l'énergie, la motivation et la bonne humeur de chaque individu et, inversement, sa façon très personnelle d'entrer sous stress et de chercher à en sortir ;
- un « *canal de communication* » privilégié, qui permet de se régler sur la *bonne fréquence* pour communiquer et d'éviter les « portes piégées », qui mènent au conflit ou à la passivité.

Aucun type n'est meilleur ou pire qu'un autre. Ils possèdent tous leurs points forts et faibles et le modèle Process Communication ne comporte aucun jugement de valeur. Il permet à chaque personne :

- d'identifier de façon simple les différentes facettes de son propre comportement ;
- de comprendre comment ses interlocuteurs « fonctionnent » et d'agir en conséquence, afin de garantir la qualité de la communication.

Le modèle Process Communication est utilisé depuis 1988 dans les entreprises françaises. Les statistiques établies sur l'échantillon de référence – essentiellement managers et commerciaux – ont permis de vérifier la validité de la méthode pour la France. Elles font état des mêmes proportions qu'aux États-Unis (sur un même public) : le type Persévérant est le plus fréquent suivi des types Travaillomane, Empathique, Rebelle, Promoteur et Rêveur¹.

LE TYPE EMPATHIQUE

- Isabelle, tu viens au cours de gym ?
- Non...
- Bizarre, tu étais si contente de faire un peu d'exercice...
- Oui, je ne sais pas pourquoi je ne me résous pas à y retourner. Peut-être que cela tient au lieu : cette vieille salle d'école, glauque et mal chauffée... Et puis cette prof qui ne sourit jamais. On dirait qu'elle ne s'intéresse pas aux gens. Je sens que j'aimerais trouver un lieu chaleureux, près de chez moi, ce qui me permettrait de ne pas trop empiéter sur les soirées en famille. De toutes manières, je n'ai pas la forme aujourd'hui. Je rêve d'un bain chaud et d'un thé...

Nous pourrions continuer à échanger avec Isabelle. Elle nous parlerait volontiers de ce qui la concerne personnellement. De base Empathique,

1. 300 000 personnes ont fait leur inventaire de personnalité (chiffres cumulés en France, 1,3 million dans le monde, fin 2018).

elle attache beaucoup d'importance aux sensations, à la qualité des relations humaines. Son côté « grand cœur », son souci de l'image que les autres ont d'elle-même prendraient probablement une place importante dans cet échange.

Isabelle perçoit le monde au travers du filtre de ses émotions. Elle intègre les choses et les personnes par le ressenti. L'un des principaux traits de sa personnalité : elle aime qu'on l'aime...

N'est-ce pas le cas de tout le monde ? Très certainement. Mais il est possible de distinguer des nuances : certains individus préfèrent qu'on aime leurs idées, voire leur charme ou leurs actes de bravoure, ou encore qu'on reconnaisse ce qu'ils ont accompli.

Pour Isabelle, être aimée pour elle-même, voilà l'important. Elle cherche donc à plaire, et dispense autour d'elle les mêmes signes de reconnaissance que ceux dont elle a besoin.

L'amour inconditionnel ? C'est le sens de sa vie.

Son apparence physique est soignée. Elle s'habille souvent de couleurs pastel accordées de façon harmonieuse. Elle apprécie les bijoux et les séances régulières chez le coiffeur : arriver à une réunion de travail non maquillée et en tenue négligée serait le signe de quelque catastrophe familiale.

Les objets ont aussi une grande importance dans la vie d'Isabelle. Ils sont choisis en tant que souvenirs d'une histoire émotionnelle, et utilisés pour créer l'ambiance d'un lieu. Son bureau, par exemple, est équipé de quelques photos de famille, plantes vertes et autres rappels que la vie n'est pas tout entière résumée dans les dossiers. Bref, « priorité à l'humain ».

De façon générale, son environnement est confortable, du style « petit nid ». À son domicile, musique douce et parfums discrets sont aussi de la fête. Elle sait créer l'harmonie et est attentive aux besoins d'autrui. Des attributs tels que compatissante, sensible, chaleureuse la décrivent à merveille. Lors d'une pause, au cours d'un séminaire, ce sera souvent elle qui, spontanément, servira les boissons aux autres membres du groupe, l'intérêt des autres étant toujours prioritaire sur le sien propre. D'ailleurs il arrive qu'elle ait du mal à s'affirmer, à « prendre sa place ». Dans ce cas, elle semble manquer de sûreté, ponctue ses phrases de « peut-être », « si je ne me trompe », le tout d'une voix souvent douce et haut perchée. Une de ses – principales difficultés : dire non, savoir situer ses limites.

Ses collaborateurs trouvent parfois qu'elle en fait trop, et se laisse déborder par des sollicitations diverses.

Une de ses grandes peurs? Vieillir. Qui équivaut à ne plus plaire. Pourtant elle a tendance à faire moins que son âge, même si son visage se marque de charmantes rides d'expression. Celles dues aux soucis prennent parfois la forme d'arcs de cercle au-dessus des yeux (elle a tendance à hausser les sourcils). Sa question existentielle étant «Suis-je aimable?», son stress le plus sévère proviendra de la rupture d'une relation affective significative.

Elle a besoin de «se sentir bien» dans son travail, le fin du fin étant naturellement d'avoir un chef chaleureux et de se trouver dans une équipe où règne une bonne ambiance. Sous stress, Isabelle a tendance à se dévaloriser, à croire que tout est de sa faute et à commettre des erreurs involontaires et «stupides». Il lui arrive aussi de compenser par la nourriture: elle est grande cliente des régimes... les jours de repentir.

Son meilleur ressourcement: des signes de reconnaissance positifs concernant sa personne, un environnement agréable sur le plan sensoriel («comme chez soi», restaurant sympa, hammam, massage). Son appartement idéal? Elle l'imagine équipé d'un jardin d'hiver, de baies ensoleillées et de voisins... empathiques.

Caractéristiques du type Empathique

Points forts	Compatissant, sensible, chaleureux.
Caractéristiques	Capacité d'être «donnant», attentif aux besoins d'autrui. Doué pour créer l'harmonie.
Expression des émotions	Aisée. L'utilise pour communiquer.
Apparence extérieure	Aspect soigné, couleurs douces et coordonnées.
Domaine d'activité préférentiel	Communication. Relations publiques. Professions d'aide. Activités de service.
Environnement	Accueillant, chaud, confortable, personnalisé, à la maison comme au bureau.
Mode de perception	Ressent d'abord. Perçoit les personnes et les situations à travers les sentiments éprouvés à leur égard.
Comportement en équipe	Cherche à créer et encourager les relations harmonieuses. Déteste les conflits.
Besoins psychologiques	Reconnaissance en tant que personne. Environnement nourrissant les besoins sensoriels.

Environ 30 % de la population occidentale est de base Empathique, dont les trois quarts sont des femmes. Ces êtres de communication exercent souvent dans le domaine de la – relation d'aide : médecins, travailleurs sociaux (professions à partager avec le type Persévérant), infirmiers, psychothérapeutes... ou en tant qu'hôtesse de l'air, hôtesse d'accueil, chargés de relations publiques, serveurs ou serveuses de restaurant...

LE TYPE TRAVAILLOMANE

Lorsque Isabelle est arrivée au bureau ce matin, elle a croisé Jacques dans les couloirs : trois dossiers sous le bras, le front barré d'une ride soucieuse... Bref, l'air d'avoir démarré sa – journée depuis longtemps. Il n'est pas rare, en effet, que Jacques commence avant l'heure et finisse après tout le monde. On dirait qu'il lui est impossible d'arrêter tant qu'il n'a pas bouclé tous les dossiers en cours. Or, comme il y en a toute l'année...

Isabelle – Bonjour ! Comment vas-tu ? Tu m'as l'air un peu fatigué, non ?

Jacques – Non, non, mais j'ai beaucoup à faire... Nous devons nous voir pour l'organisation de la journée du 26. J'ai besoin d'un point clair et précis. Je te propose ce matin... entre 11 h 45 et 12 h 30. À moins que nous fassions cela à l'heure du déjeuner...

Isabelle – Heu... je me sentirais mieux avec la première solution. Je t'offre un café ?

Jacques – Non, merci. Je n'ai pas le temps. Et je trouve cette cafétéria de plus en plus sale et bruyante...

Isabelle poursuit son chemin, légèrement frustrée, comme de coutume, par les réponses de son collègue : « Celui-là, pour qu'il parle d'autre chose que de boulot... »

Jacques a une base Travaillomane ce qui, pour des personnes comme Isabelle, peut faire l'effet d'une rencontre avec un ordinateur...

La question existentielle de Jacques est « suis-je compétent ? » Par conséquent, il travaille dur, et ne compte pas ses heures.

C'est tout d'abord quelqu'un de sérieux. Il commence par penser, cherche les faits, les informations afin de les classer, les hiérarchiser et en tirer des conclusions.

La logique est son leitmotiv, l'organisation son péché mignon et le sens des responsabilités son pain quotidien (à force d'en porter, il a facilement mal au dos).

Ce qui frappe de prime abord chez lui, c'est son côté « clean » : une mise impeccable et soignée, les cheveux parfaitement taillés. Avec lui, pas de sourire engageant ou de blague du jour au premier contact. Il ne témoigne spontanément ni chaleur humaine, ni sympathie et s'intéresse directement aux faits à traiter. Sa vie personnelle ne passe pas la porte de son bureau et il comprend difficilement qu'il puisse en être différemment pour les autres. Une secrétaire de type Empathique, avec un tel patron, risque de se retrouver rapidement en plein désert de reconnaissance avec, de surcroît, l'impression d'être considérée comme une machine. Il faut dire qu'aller droit au but, pour Jacques, est aussi synonyme de gain de temps. Le temps... son maître. Il est le roi de la planification, au bureau comme en vacances. Son équilibre psychologique en dépend. D'ailleurs, il évite soigneusement l'improvisation et pèse longuement chacune de ses décisions. Son budget annuel est un chef-d'œuvre en la matière.

Lors d'une émission de télévision sur le couple et l'argent, un mari de base Travaillomane expliquait qu'il était rassuré une fois qu'il avait organisé le budget de toute l'année, en planifiant toutes les recettes et dépenses. Sa femme, en revanche, en phase Rebelle, multipliait les achats impulsifs et les justifiait en disant : « Tu te rends compte, cette petite robe, je l'ai eue à 50 %... » ce qui occasionnait bien sûr, quelques discordes dans le couple...

Son environnement est à l'image de son « look » : organisé, fonctionnel. L'ordre règne, ou bien le désordre est soigneusement structuré. Jacques s'y retrouve en une fraction de seconde... Attention à la femme de ménage si elle intervient ! Chaque chose est à sa place et s'y maintient, comme par miracle. Le style du mobilier est plutôt contemporain.

Nous l'avons vu, ses préoccupations tournent autour de la compétence, de l'organisation et du travail bien fait. Le plus important pour lui est d'être reconnu pour sa réflexion et ses réalisations. Il dépense beaucoup d'énergie pour satisfaire ces besoins ; si ceux-ci ne sont pas satisfaits, il entre sous stress. Il vit alors plus ou moins douloureusement le doute et tente, par un comportement littéralement boulimique de travail, de résoudre ce conflit interne. Il cesse peu à peu de déléguer, pêche par excès de contrôle et a de plus en plus de mal à fermer la porte de son bureau. Il peut montrer des gestes d'impatience et devenir rigide sur l'organisation et le respect du timing.

Il n'est pas rare, de toute façon, que Jacques rentre chez lui avec quelques dossiers sous le bras, ce que sa famille ne manque pas de lui reprocher.

Pourtant, il croit sincèrement faire tout ce qui lui est possible pour le bonheur de ses proches. Avec l'âge, ces soucis tracent sur son front quelques rides horizontales. Son grand risque : oublier qu'il existe autre chose que le travail dans la vie. Pour Jacques, se détendre sans rien faire, c'est perdre son temps...

S'il n'est pas satisfait de sa vie professionnelle, s'il est démotivé pour différentes raisons (ne plus apprendre, des décisions prises illogiquement, l'incohérence du management, etc.), il pourra alors, comme tout un chacun, désinvestir son job. Il est fort probable qu'il investisse un autre secteur de sa vie sociale et se remette à fonctionner comme au bon vieux temps. Il pourra alors faire de la boulimie de bricolage, de jardinage et, bien sûr, ne prendra que quelques jours de vacances car il faut terminer la maison, veiller sur le potager, etc. «Travaille d'abord, tu profiteras plus tard», telle est sa devise partagée habituellement par les personnes dont la base est Travaillomane. Ils forment environ 25 % de la population occidentale dont les trois quarts sont des hommes.

Caractéristiques du type Travaillomane

Points forts	Logique, responsable, organisé.
Caractéristiques	Inconditionnel de la pensée logique.
Expression des émotions	Rare. Considérée comme inappropriée dans le travail.
Apparence extérieure	Classique et soignée, en fonction des situations.
Domaines d'activité préférentiels	Technique. Comptabilité. Administration. Tâches demandant organisation, méthode et précision.
Environnement	Fonctionnel, ordonné, contemporain.
Mode de perception	Pense d'abord. Classe les gens et les choses par catégories.
Comportement en équipe	Recherche les échanges d'informations. Préfère la relation à deux au groupe.
Besoins psychologiques	Reconnaissance pour son travail et la qualité de sa réflexion. Structuration du temps.

LE TYPE REBELLE

«Pouah! Cette bibine est de plus en plus effroyable, s'exclame Joëlle, le nez dans son café. Elle vient d'entrer dans le bureau de Jacques et enchaîne d'un trait, l'ayant aperçu derrière son bureau : «Ouah, ma biche, quelle cravate! Super! En revanche, les valises sous les yeux, c'est moins décoratif...»

Jacques se rétracte intérieurement. « Comment peut-on faire autant de bruit sur un lieu de travail ? » pense-t-il. « Elle ne tient pas en place, cette fille. Pas étonnant qu'elle ne rende jamais ses projets à la date prévue... » Joëlle s'est installée sur un coin de table. « Oh là là, ce café, pense-t-elle, faut-il en avoir besoin... Et ces têtes d'endormis qu'ils ont tous... ! Pourtant c'est moi qui me suis couchée à quatre heures du mat pour boucler ce fichu scénario. Bon, où est-ce qu'on peut rire ici, ce matin ? »

Joëlle a une base Rebelle, c'est sûr. Jacques la tolère : il aime son sens de l'humour, elle lui rappelle sa femme mais... il ne la supporte qu'à petite dose prescrite... Malheureusement, le type Rebelle se situe, par définition, hors des normes prévisibles. Quelle que soit sa manière de l'exprimer : vêtements originaux, horaires élastiques, tendance à rechercher l'amusement partout et à toute heure.

Fondamentalement individualiste, Joëlle a néanmoins besoin de contact. Jouer toute seule ne la motive guère. Son expression spontanée et ludique fait d'elle l'animatrice recherchée d'un groupe, celle qui fait sourire et stimule le côté « enfant » de chacun. Comptez sur elle pour ponctuer vos séances de travail d'une blague toutes les 10 minutes... Elle vit volontiers à la lisière de plusieurs groupes, dans lesquels elle fait des passages éclairs et néanmoins appréciés.

Créative née, elle bouillonne d'idées et de désirs même si elle a parfois des difficultés à les concrétiser et est peu motivée par le développement et la gestion d'un projet (le métier de PDG ne l'a jamais fait rêver). Il est important pour elle de pouvoir exprimer librement ses idées et de sentir que sa créativité est appréciée. Elle fonctionne mal à partir d'exigences et supporte mal la directivité. En revanche, elle redouble d'énergie dès qu'on lui propose... de proposer. Mais dès que la tâche devient monotone ou répétitive, son niveau de motivation commence à baisser dangereusement et il est important pour elle de prévoir des changements d'activités réguliers.

Affiches, couleurs vives, musique, mobilier original et objets inhabituels peuplent son bureau et sa maison. Bref, tout ce qui peut satisfaire son besoin de stimulation (elle a besoin de « bonnes vibrations », comme elle dit) et son goût du jeu (dans lequel elle s'investit totalement, puisqu'elle y puise son énergie). Ses tenues vestimentaires sont également conçues pour attirer l'attention... négative si besoin. « Tout mais pas l'indifférence... »

Joëlle perçoit les personnes et les choses en réagissant à ce qu'elle ressent : elle adore, ou elle déteste, c'est tout et d'ailleurs ceux à qui cela ne plaît pas n'ont qu'à aller voir ailleurs ! Elle vit dans l'instant présent. Elle a du mal à se projeter dans le passé ou dans l'avenir et à envisager, en cas de stress, les conséquences de ses actes et de ses décisions. En cas de désaccord avec un supérieur hiérarchique, elle peut escalader très fort et pousser ce dernier à bout, au risque d'être licencié. Dans ce cas, elle cherche « jusqu'où elle peut ne pas aller », sa question existentielle étant : « Suis-je acceptable ? ».

Inutile de préciser que Jacques la considère comme faisant partie de ce que certains managers appellent des « inmanageables ». Il est vrai que les plus beaux conflits qu'il ait pu observer en entreprise concernaient un manager de base Persévérant et un collaborateur de type Rebelle. En effet, ce dernier réagit très mal à la contrainte, il se braque et devient très rapidement désagréable et blâmeur. Ce sont ses signes de détresse habituels. Or, les managers de base Persévérant, comme nous le verrons ci-dessous, ne possèdent pas forcément la gamme de communication qui leur permet de rétablir aisément le contact avec les collaborateurs de type Rebelle. Plus celui-ci se démène pour attirer l'attention, plus son chef trouvera ce comportement inconvenant et ridicule. La stratégie efficace dans ce cas sera de commencer par satisfaire son besoin d'interaction ludique, en plaisantant quelques secondes avant de passer aux choses sérieuses.

Caractéristiques du type Rebelle

Points forts	Spontané, créatif, ludique.
Caractéristiques	Capacité de jouer et apprécier l'instant présent : « <i>Carpe diem</i> ».
Expression des émotions	Souvent aisée. Sous forme d'émotions qui « sortent » de façon spontanée.
Apparence extérieure	Style original.
Domaines d'activité préférentiels	Création artistique, animation, tâches faisant appel à sa créativité.
Environnement	Amusant, plein de stimulations, gadgets...
Mode de perception	Réagit aux personnes et aux choses en aimant ou en détestant.
Comportement en équipe	Aime l'ambiance de groupe. Ne crée pas le contact, mais saisit les moindres occasions de le vivre, surtout si elles se présentent sous une forme ludique...
Besoins psychologiques	Contact ludique.

Les personnes de base Rebelle peuplent généralement les professions artistiques et tous les métiers qui font appel à de la créativité personnelle (le secteur informatique, par exemple, « regorge » de ce type de personnalité). Elles ont aussi fréquemment un goût prononcé pour les activités de détente (animation de loisirs, par exemple). On estime à 20 % leur population dont 60 % sont des femmes.

LE TYPE PERSÉVÉRANT

Pierre, supérieur hiérarchique d'Isabelle, de Jacques et de Joëlle commence habituellement par les choses sérieuses... « Celui-là, murmure Joëlle, quand il a une idée dans la tête... C'est Jacques, avec les convictions en plus... » « Et cette façon qu'il a de me scruter », fait remarquer Isabelle qui, par ailleurs, apprécie beaucoup chez Pierre sa fidélité à des valeurs humanistes et – éthiques qui constituent les piliers de l'entreprise. Elle l'appelle « l'ours au grand cœur ». Elle redoute simplement, les jours de tempête, ses airs d'apôtre impitoyable qui vous donnent l'impression d'avoir commis toutes les fautes du monde. Non content de les insuffler dans l'entreprise, Pierre porte aussi ses convictions à l'extérieur : il occupe un poste important dans un syndicat patronal.

Ce qui frappe chez Pierre, c'est d'abord le regard. Perçant, attentif, qui peut sembler sévère. Son don d'observation est grand, et il en fait usage pour évaluer ce qui l'entoure. Attitude pas toujours confortable pour les proches, car Pierre a un haut niveau d'exigence, tant pour les autres que pour lui-même.

C'est un être d'engagements, dans la vie professionnelle comme dans la vie sociale. De nombreuses personnes de type Persévérant se sentent investis d'une mission pour laquelle ils se dévouent entièrement, qu'il s'agisse de transmettre leurs valeurs à leurs enfants (comme ils les ont eux-mêmes héritées de leurs parents) jusqu'à soulager la misère dans le monde, en passant par des combats politiques... Se sentir reconnu pour leurs opinions, voilà qui est motivant : pour l'orateur, il s'agira de convaincre, pour le militant, d'avoir la conscience du devoir accompli, pour l'homme politique, d'être élu.

La référence de Pierre, c'est *ce qu'il croit*. Il constitue donc un pôle de stabilité pour l'entreprise dont il partage les valeurs, mais peut aussi devenir un infatigable opposant et contradicteur. Il est réputé

dans l'équipe pour sa... persévérance : il se fixe un objectif et a besoin d'aller au bout de ses projets. C'est ainsi qu'il déteste être interrompu, tant dans ses activités que dans ses discours (et il aime discourir...) On lui trouve beaucoup de points communs avec Jacques de base Travaillomane mais, alors que ce dernier est d'abord motivé par la recherche de faits, Pierre cherche d'abord à connaître l'opinion de son interlocuteur, ou à exposer la sienne. Il perçoit le monde à travers le filtre de ses convictions. Il est d'ailleurs plus naturel pour lui d'interpréter que d'analyser.

Lors d'une journée de formation, alors qu'il s'agissait de regarder un film vidéo et d'en tirer des commentaires sur le mode de l'observation descriptive, il a eu beaucoup de difficultés à ne pas interpréter ce qu'il avait vu selon sa grille de lecture : « il fait cela pour telle raison... », « il veut que... », etc.

Son point faible ? L'écoute... car sa motivation naturelle c'est d'abord d'être entendu. C'est fréquemment lui qui coupe la parole parce qu'il poursuit son idée et n'aura pas écouté son interlocuteur. Dans un séminaire, il n'est pas rare qu'il reste silencieux dans les premiers temps, tout occupé à évaluer ce qui se passe et la qualité de l'animateur. Il ne prendra la parole qu'une fois qu'il aura situé l'événement à l'intérieur de son propre système de valeurs.

Pierre est une personne de tradition, et qui agit pour le maintien de celle-ci, ce qui lui vaut parfois d'être considéré comme passéiste. Il s'habille dans un style classique. Son environnement fait preuve du même fonctionnalisme et de la même organisation que celui de Jacques avec, en plus, une pointe de classicisme et de culture (meubles d'époques, antiquités, bibliothèque de famille...). Pierre est très motivé par tout ce qui a trait aux racines et à l'histoire. Il pousse les recherches très loin pour constituer l'arbre généalogique familial.

Il arrive qu'il ait des colères « coup de gueule » aussi violentes que brèves. Ce que certains appellent son côté « soupe au lait ». Ces orages ne portent souvent pas à conséquence. Ils passent. Mais si ses foudres tombent sur Isabelle, il est possible que cette dernière mette plusieurs jours à s'en remettre... Autre sujet de mésentente entre ces deux personnalités : Pierre aura tendance à ne voir que ce qui ne va pas, Isabelle ne sélectionnant que ce qui va bien... Elle soupire fréquemment : « *Il me fait toujours*

remarquer ce qui ne va pas, jamais ce qui est bien fait ». Pierre considère, pour sa part, que ce qui est bien fait est normal et que souligner les erreurs est important et fait partie de sa mission. Il félicitera plus facilement Isabelle à propos de ses engagements humanitaires, ou de son projet associatif, que pour la qualité de son travail.

Quant à changer d'opinion : il est d'un naturel méfiant. Il aime les échanges d'opinions, et aura besoin de beaucoup d'informations pour changer sa conviction...

Si Pierre ne se sent pas reconnu pour ce qu'il défend, il entre sous stress d'une façon facilement repérable par l'entourage : focalisé sur les erreurs des autres, il devient de plus en plus rigide. Pour ce qui est d'affirmer ses convictions, il endosse le costume du croisé jusqu'à devenir intolérant et faire fuir ses auditeurs.

Sa question existentielle est « Suis-je digne de confiance ? » et, ce qui peut paraître paradoxal, il a besoin de temps pour accorder sa confiance.

On trouvera beaucoup de personnes de base Persévérant aux postes de responsabilité, dans l'entreprise comme dans la vie publique, politique, religieuse ou syndicale. Ils constituent environ 10 % de la population, dont 75 % d'hommes.

Caractéristiques du type Persévérant

Points forts	Engagé, observateur, consciencieux.
Caractéristiques	Exprime des opinions, convictions et jugements.
Expression des émotions	Réservée. Jugée inappropriée dans le travail. Cache souvent une grande sensibilité.
Apparence extérieure	Sillon entre les yeux, regard perçant, style classique.
Domaines d'activité préférentiels	Milieu entrepreneurial. Affaires sociales. Politique. Religion. Domaine associatif. Tous postes à responsabilités. Métiers de la sécurité.
Environnement	Fonctionnel, traditionnel, meubles anciens...
Mode de perception	Juge, évalue les gens et les choses en fonction de ses propres opinions.
Comportement dans l'équipe	Aime prendre les commandes. Cherche à échanger sur des opinions. Pour ce faire, recherche plus volontiers la relation à deux que le groupe, sauf en tant que leader.
Besoins psychologiques	Être reconnu pour ses convictions, apprécié pour le travail accompli.

LE TYPE PROMOTEUR

À l'heure du déjeuner: Pierre et Jacques s'installent devant leur plateau-repas, dans la salle de réunion lambrissée que Pierre affectionne tout particulièrement. Instant de détente. Pierre interroge Jacques: «Vous vous souvenez d'Yves Renaud?

– Oui, l'homme à la BM rouge...

– Eh bien, il vient de déposer son bilan. Incroyable, son histoire. Ce type n'a pas son pareil pour dénicher des marchés porteurs. Il s'est intéressé il y a quelques années à la recon-version et est passé en trois ans de l'association loi 1901 à la création de 17 sociétés! Une boulimie créatrice s'était emparée de lui. Naturellement, ses besoins en fonds propres ont considérablement augmenté et les banques sont devenues réticentes. Mais dès que l'argent rentrait, il continuait à créer au lieu de payer ses fournisseurs. Drôle d'homme, cet Yves. Un aventurier. Il n'y a que les défis qui l'intéressent. Et les gains rapides. S'il voulait venir chez nous, j'en ferais un directeur commercial, tout en gardant une main ferme sur les décisions importantes... Mais je ne serais pas étonné qu'il soit déjà sur un nouveau plan. En fait, il ne sait pas s'arrêter.»

Jacques, qui s'intéresse depuis peu à Process Communication, sourit: «Il ne serait pas un peu Promoteur, votre Renaud?»

«*Jacques, pour le diagnostic, vous êtes parfait.*» Une telle analyse correspond tout à fait au tableau de chasse du type Promoteur.

Donnez-lui un défi, des moyens pour le relever, la perspective de gains substantiels... et il a déjà démarré, au volant de sa voiture de sport de préférence. Ces trois *ingrédients* suffisent à sa motivation. D'ailleurs, Pierre s'est souvent demandé, en pensant à Yves: «Mais, où sont ses valeurs?»

La valeur d'Yves... c'est l'action! Il ne tient pas en place plus de deux heures sans montrer des gestes d'impatience, voire d'agitation. Ses moyens: l'adaptabilité, le charme, la séduction, et une bonne énergie vitale. Ses plaisirs: les objets de luxe, les vêtements chers, les conquêtes, la vitesse, le jeu. Souvent bronzé (c'est mieux pour le look et c'est souvent un sportif), il vous accoste avec un sourire quelque peu enjôleur, genre play-boy.

Yves est un fonceur, aiguillonné par la question existentielle du type Promoteur: «Suis-je vivant?» Il se jette dans l'action se fiant à son instinct sans passer par la case «Réflexion», ce qui le place à mille lieues de Jacques. En les caricaturant, nous pourrions dire que l'un va sauter dans le train au risque de s'apercevoir ensuite que la direction n'est pas la bonne tandis que l'autre prendra le temps de choisir et analysera tel-