

Introduction

- « Je ne comprends pas mon fils, dit Claudine, il faut toujours que tout soit carré, préparé, j'aurais tellement aimé qu'il soit ouvert à tout, qu'il se lance dans des projets créatifs, qu'il parte en voyage faire le tour du monde !... À 18 ans, c'est comme si toute sa vie était prévue dans sa tête, je trouve ça consternant ! Je pense que j'ai raté quelque chose...
- Moi c'est ma chef que je ne comprends pas rétorqua Florence, ni bonjour ni au revoir, elle me donne des ordres constamment ! Bon, d'accord, elle me laisse autonome, mais il faut toujours que j'aille vite c'est lassant. Un peu de politesse, ça n'a jamais fait de mal quand même !... Et toi, Jean-Pierre, avec ton fils, ça s'arrange ? »

(Long silence)

- « Ben non, j'ai lâché l'affaire... de toute façon dès qu'on se parle, il s'énerve et il part en claquant la porte... En plus, moi qui n'aime pas les conflits, je suis servi... » (Soupir)

Nous avons tous une façon de communiquer spécifique ; si nous nous entendons bien avec certaines personnes, d'autres réagissent à nos yeux de façon incongrue, voire incompréhensible.

C'est ce qui m'est arrivé il y a dix ans maintenant, à l'issue d'une formation que j'animais. Une stagiaire s'est levée, me disant qu'elle n'était pas satisfaite, vu qu'elle était en recherche d'emploi et que je n'avais pas répondu à ses attentes. Surprise, je lui rappelai qu'au début de la formation, elle avait prétendu être en poste dans une entreprise et ses attentes semblaient très différentes de ce qu'elle venait de me dire. Pointant le doigt sur moi, elle rétorqua : « Vous êtes la formatrice, je considère que vous auriez dû le savoir, c'est votre rôle ! » Elle continua d'argumenter avec force, essayant de convaincre l'assemblée. Devant tant de mauvaise foi, je décidai de clore la séance.

À la suite de cet incident, qui m'avait beaucoup perturbée, je décidai de suivre un stage de formation personnelle dont on m'avait parlé : la « Process Com ». Ce fut une révélation, une découverte primordiale pour moi. Cette formation a changé mon regard, m'a rendue plus tolérante et surtout m'a donné des clés pratico-pratiques pour gérer ces personnes dont je ne comprenais pas le fonctionnement. C'était magique ! Dans la foulée, je décidai de passer la Certification Process Com®¹. Je peux affirmer qu'il y a eu un avant et un après cette certification.

C'est pourquoi, aujourd'hui, dix ans après avoir pratiqué quasi quotidiennement ce modèle, j'écris ce livre. Il vous donnera des clés faciles et indispensables pour répondre aux besoins de chacun, en situation pédagogique, en situation professionnelle, familiale, ou amicale.

Les exemples concrets du chapitre 2 vous permettront de mieux identifier les types de personnalité et de discerner six profils d'apprenants avec, pour chacun, sa façon d'apprendre, son comportement sous stress et ce qu'il faut éviter de faire.

J'espère que vous aurez autant de plaisir à les découvrir que moi à les écrire.

Cette situation de formation difficile a été l'opportunité de découvrir ce modèle opérationnel qui m'a donné, non seulement une grille d'identification des comportements, mais en plus, des leviers me permettant de communiquer efficacement avec tous types de personnes que ce soit en situation pédagogique, ou au quotidien.

1. Kahler Communication France <http://www.kcf.fr/>

Chapitre 1

Taibi Kahler et le modèle Process Com®

Taibi Kahler, un observateur humaniste et un créateur inspiré

Dans les années 1970, Taibi Kahler, docteur en psychologie, interne à l'hôpital psychiatrique à Wabash Valley (USA) est intrigué par une nouvelle approche basée sur les comportements observables et les interactions relationnelles. Cette approche se nomme l'Analyse Transactionnelle (AT)².

Doté d'un sens de l'observation particulièrement développé, il prête attention aux relations entre les personnes pour identifier comment et pourquoi elles connaissent une issue positive produisant de la motivation ou une issue négative provoquant de la démotivation. Il porte son attention principalement sur les indicateurs comportementaux tels que les mots, le ton, les gestes, l'attitude et les expressions du visage.

2. L'Analyse Transactionnelle (AT) est une thérapie humaniste développée dans les années cinquante à soixante-dix. Elle est basée sur une théorie de la personnalité (les 3 états du moi : enfant, parent et adulte) et de la communication. Son fondateur, Éric Berne (1910-1970), médecin psychiatre américain, est l'auteur du livre très connu : Que dites-vous après avoir dit bonjour ?

Il élabore alors un modèle qui utilise certains concepts de l'Analyse Transactionnelle tels que les besoins, les positions de vie... et il en crée d'autres, dont le « mini scénario » récompensé par le Prix Éric Berne en 1977³.

1978, la NASA fait appel à lui ! Le docteur Terry Mac Guire, psychiatre, chargé du recrutement des futurs astronautes, recherche un modèle permettant d'identifier les comportements probables des individus sous stress et d'identifier qui s'entendra bien avec qui lorsque les astronautes seront confinés dans le vaisseau spatial au milieu de l'espace.

Le docteur Taibi Kahler met alors au point un questionnaire⁴ qui permet de standardiser la sélection des astronautes... La Process Com® vient de voir le jour ! En 1987, le modèle Process Com® arrive en France, en Normandie, où se déroule la première formation réalisée par Taibi Kahler lui-même. À ce jour plus d'un million de questionnaires⁵ ont été traités, partout dans le monde.

La particularité de ce modèle est sa bienveillance et la tolérance, car loin d'enfermer des personnes dans des stéréotypes, il donne des moyens d'action concrets et opérationnels permettant de communiquer de façon efficace avec les autres, même en situation de stress.

Les bases du modèle Process Com®

- « Votre fils a terminé ses études ? Ça y est, il cherche du travail ? dit Julien à Annie en la massant. Fini le bon temps des études, il va regretter cette période !
- Détrompez-vous, rétorque Annie, mon fils n'a jamais été scolaire, ça a été une période très dure pour lui. Il est ravi que ce soit terminé et il a très envie de travailler. Pour lui, les choses deviennent enfin concrètes ! »

Étonné, le kiné lui affirma que pendant toute sa jeunesse, il avait vécu une période exceptionnelle où il avait appris beaucoup, et que suivre les cours à l'école, au lycée puis à la fac avait été pour lui un réel plaisir...

C'est un fait, nous n'apprenons pas tous de la même manière !

3. 1977 : Taibi Kahler écrit l'Analyse Transactionnelle revisitée, Human Development Publications, Little Rock, publié en 1978.

4. L'analyse du questionnaire Process Com® permet d'obtenir un Inventaire De Personnalité (IDP), indicateurs de comportements liés à la structure de la personnalité, avec et sans stress.

5. Plus précisément 1 200 000 Inventaires de personnalités (IDP) ont été réalisés partout dans le monde.

Lorsque nous assistons à un cours ou participons à une formation, ce qui motive les uns peut ennuyer, frustrer voire bloquer les autres.

Le modèle Process Com® permet de discerner six profils types d'apprenants avec pour chacun d'eux, des caractéristiques spécifiques, ses façons d'apprendre, ses besoins au quotidien et en situation pédagogique, ses comportements sous stress, et ce qu'il faut faire pour les remotiver.

De même, en situation de formateur, enseignant, professeur, tuteur ou parent, chacun d'entre nous adopte un style naturel d'enseignement. Ce style convient plus ou moins aux besoins de ceux que nous formons, en fonction de leur type de personnalité.

La Process Com® nous permet d'identifier notre style naturel avec nos points forts et nos points de progrès, afin de former sans stress et devenir capables de nous adresser aux apprenants de tous types de personnalité.

Ces six types de personnalité sont :

- Le type Empathique.
- Le type Travaillomane.
- Le type Persévérant.
- Le type Rebelle.
- Le type Rêveur.
- Le type Promoteur.

Leurs profils seront détaillés dans le prochain chapitre selon trois catégories d'âges, enfant, adolescent, adulte. Aucun de ces six types n'est meilleur ni pire qu'un autre ; ils possèdent tous leurs points forts et leurs propres réactions sous stress. Le modèle Process Com® ne comporte aucun jugement de valeur. Dans la vie quotidienne, il est d'ailleurs difficile d'identifier ces différents types de personnalité car nous sommes tous constitués d'un mélange de chacun d'entre eux, avec des taux d'intensité variables.

Chaque individu possède une structure de personnalité représentée par un immeuble de six étages, un par type de personnalité. À chaque niveau correspond une quantité d'énergie disponible. Le maximum d'énergie (100 %) se situe au rez-de-chaussée de l'immeuble, suivi par les cinq autres en ordre décroissant. À noter que lorsque certaines personnes vivent un ou plusieurs changements de phase dans leurs vies, les phases vécues sont considérées comme étant égales à 100 % (voir changements de phases p. 19).

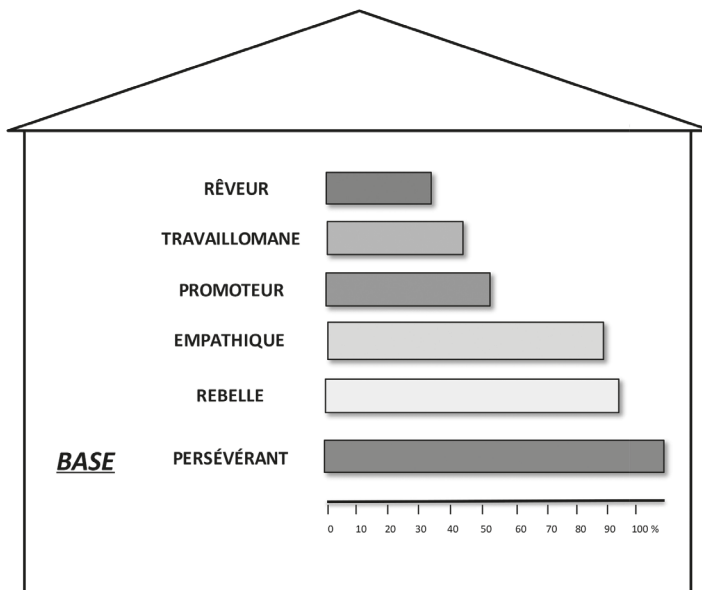
La structure de personnalité : prendre ou ne pas prendre l'ascenseur

Le premier type de personnalité situé au rez-de-chaussée de l'immeuble est le profil de « base ». Il apparaît, d'après les observations de Taibi Kahler, de façon innée ou acquise, dans les premiers mois de la vie de l'enfant et ne change plus après. La base détermine ses besoins psychologiques, sa façon d'apprendre, sa façon d'animer et plus généralement sa façon d'être au quotidien ainsi que ses réactions sous stress.

Au type de base de chaque personne viennent s'ajouter des caractéristiques secondaires provenant des cinq autres types de personnalité développés plus ou moins dans l'enfance.

L'ensemble de l'immeuble se structure vers sept ans. L'ordre de la structure de personnalité ne changera plus de toute notre vie.

Voici un exemple de structure de personnalité :



Le pourcentage relatif de chaque étage est calculé lors de l'inventaire de personnalité. Il indique le temps durant lequel nous pouvons utiliser les ressources d'un étage sans être invité au stress.

À partir de 40 % ou plus, nous sommes capables de comprendre et de parler les différents langages de ces types de personnalité. C'est généralement ce qui se passe naturellement lorsque nous sommes avec des amis. Chaque personne est pourvue d'une structure de personnalité spécifique. Le nombre de structures réalisables est de 720^6 . Si l'on tient compte des taux d'énergie de chaque étage (de 0 à 100 %), il y a une infinité de structures de personnalités possibles. C'est comme si nous étions une infinité de petites planètes avec chacune sa façon de communiquer... d'où la difficulté qu'ont les hommes de se comprendre !

Si nous conservons l'analogie avec l'immeuble, imaginons que chaque personne dispose d'un ascenseur pour se déplacer dans son immeuble. Plus l'étage est élevé moins elle s'y rend spontanément. La plupart du temps les personnes montent plus aisément aux trois premiers étages, les étages supérieurs demandant plus d'énergie pour y accéder et s'y maintenir en fonction des sollicitations de l'environnement.

Pour illustrer le principe de l'ascenseur, voici la rencontre de Pierre Martin formateur, avec une stagiaire, Madeleine Dupont.

Pierre 30 ans, aime profondément son métier. Il arrive toujours très à l'avance pour préparer avec soin sa salle, écrire les objectifs sur le paper-board. Il les affiche, il sait que certains participants ont besoin de suivre la progression de la formation. Se retournant il voit qu'une participante s'est installée sans bruit et feuillette le document posé sur sa table. Il se dirige vers elle avec un grand sourire :

- « Bonjour, Pierre Martin, je suis votre formateur. »

Elle lève la tête apparemment surprise malgré un visage peu expressif :

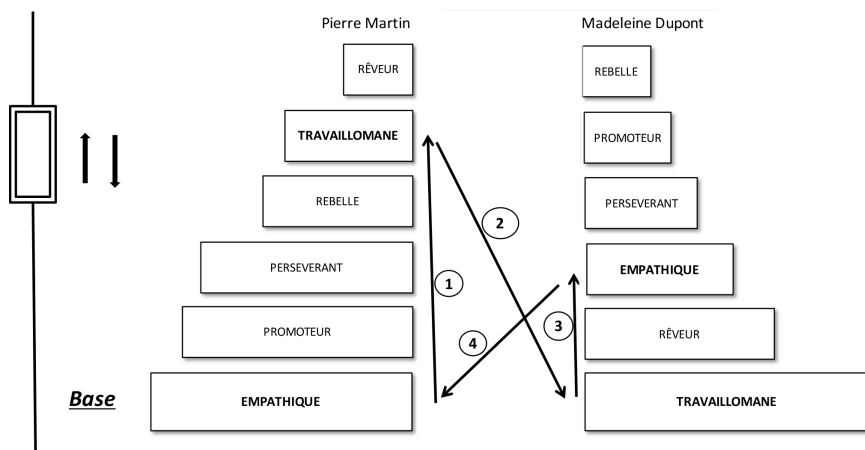
- La formation se termine à quelle heure ?

- 17 h 30.

- Merci... (elle esquisse un sourire et tend la main) Bonjour, je suis Madeleine Martin.

Pierre l'invite à se servir un café et la communication s'instaure...

6. Les 6 types de personnalités se combinent en $6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1 = 720$ combinaisons différentes.



Décryptage

Pierre prépare sa salle. De base Empathique il est souriant, il va au-devant de Madeleine et se présente en communiquant avec sa base, car il ne connaît pas encore le fonctionnement de sa participante.

Madeleine est de base Travaillomane. Avec son mode de pensée factuel, elle a besoin de poser à son interlocuteur une question précise.

Étape 1 : pour se mettre sur sa longueur d'onde⁷, Pierre utilise les ressources de son étage Travaillomane.

Étape 2 : il répond à Madeleine en utilisant le style de communication factuel correspondant à la base de Madeleine.

Étape 3 : Madeleine ayant obtenu la satisfaction de son besoin, elle monte à son 3^e étage où se trouve son étage Empathique.

Étape 4 : elle se présente à Pierre, ce qui a pour effet de répondre au besoin Empathique de Pierre.

Tel est le principe de l'ascenseur.

7. Longueur d'onde : « Canal de communication » que la personne aura tendance à utiliser naturellement pour communiquer. Il y en a cinq. Le type Empathique utilise le canal nourricier, le Travaillomane utilise le canal informatif-interrogatif. Les autres canaux sont développés au chapitre 3.

Cet exemple m'amène à évoquer les deux piliers de la Process Com® :

- **1^{er} pilier** : la manière de dire les choses a autant et parfois plus d'importance que ce qui est dit. Souvent nos interlocuteurs réagissent plus par rapport à la forme que sur ce qui est dit, que ce soit en bien ou en mal.
- **2^e pilier** : « Si vous voulez que les personnes vous écoutent, parlez leur langage. » Taibi Kahler⁸. Avec la notion de l'ascenseur, ce deuxième pilier prend tout son sens.

Pierre aurait pu répondre à Madeleine : « Tout d'abord bonjour... je vous propose d'attendre le début de la formation, je donnerai les horaires à tous quand le groupe sera complet ! », mais cette réponse aurait pu être mal ressentie par sa participante qui aurait pu penser que Pierre avait une attitude de supériorité.

S'il avait répondu : « Pourquoi, vous avez déjà envie de partir ? Mais vous savez, c'est une formation intéressante », il se serait positionné alors en situation d'infériorité.

Ou encore : « La formation se termine à 17 h 30, mais si vous devez partir plus tôt on s'arrangera. » Cette réponse donne l'impression d'une attitude de démission.

Ces trois réactions sont appelées des situations de mécommunication⁹.

Pour Taibi Kahler seule l'approche de coopération axée sur un échange gagnant-gagnant¹⁰ est une réelle situation de communication.

La phase et le changement de phase

Certaines personnes, suite à un stress intense, montrent parfois durablement (minimum deux ans) les caractéristiques d'un autre type de personnalité que celui de la base, indiquant qu'elle a « changé de phase ».

Ce changement de phase provoque un changement de motivation et donc la recherche de la satisfaction des besoins psychologiques de ce nouveau type de personnalité.

8. « If you want them to listen to what you say, talk their language », *Taibi Kahler*.

9. *Mécommunication* : il y a mécommunication lorsque deux personnes ne communiquent pas sur le même canal de communication ce qui a pour effet de le gêner.

10. *Gagnant-gagnant* : appelé aussi en *Process Com® OK+, Ok+*. C'est tiré de l'Analyse Transactionnelle d'Éric Berne (Montréal, 1957-1970).

François est patron d'une entreprise familiale de vin de pays. Il aime se promener dans les chaix, humer l'odeur des vignes au petit matin, promener son chien... Il aime emmener ses amis dans des restaurants aux ambiances sereines et raffinées.

Très compétent, il a formé toute son équipe et les vendanges se passent toujours dans une atmosphère calme et joyeuse, il est très actif à cette période de septembre pour vérifier la qualité des grains de raisin et le bon déroulement de cette récolte. Il délègue facilement aux personnes de confiance les différentes tâches à réaliser. Il anticipe les départs à la retraite, rêve à développer son domaine. Il est respecté. On dit de lui que c'est un doux rêveur...

Or, depuis quelque temps il se sent un peu « décalé ». Il met cela sur le compte de la fatigue. Tout a commencé quand il a dû gérer le licenciement d'un employé peu scrupuleux, puis un vol dans la réserve et la longue maladie de son frère aîné.

Pour faire face à ce changement interne, il s'est mis au footing. Cette activité lui convient bien. Une amie d'enfance lui propose de relever le défi de sauter en parachute. Il se surprend à accepter et apprécie l'excitation ressentie lors de cette journée. Par contre, il s'interroge sur cette nouvelle façon de voir la vie.

Il décide alors de voir grand, de booster ses ventes, de créer un site Internet, et même s'il aime toujours se promener au petit matin, ses journées sont devenues bien plus passionnantes. Il est devenu un personnage incontournable dans le pays. Il voyage beaucoup, il s'est mis comme challenge de se faire référencer dans les plus grands guides de vins... et il y arrive ! Sa façon de gérer son personnel n'a pas changé, mais sa façon d'être a changé, il s'habille de façon plus sportive, quand il arrive quelque part on ne peut l'ignorer.

Quelques années plus tard, confronté à des accidents de la vie douloureux et perturbants, il se sent mal dans sa peau, ses besoins ont changé.

C'est à cette époque qu'il rencontre Mathilde, jeune femme pétillante un brin provocatrice. Lorsqu'elle s'aperçoit qu'elle est enceinte, elle redoute la réaction de François.

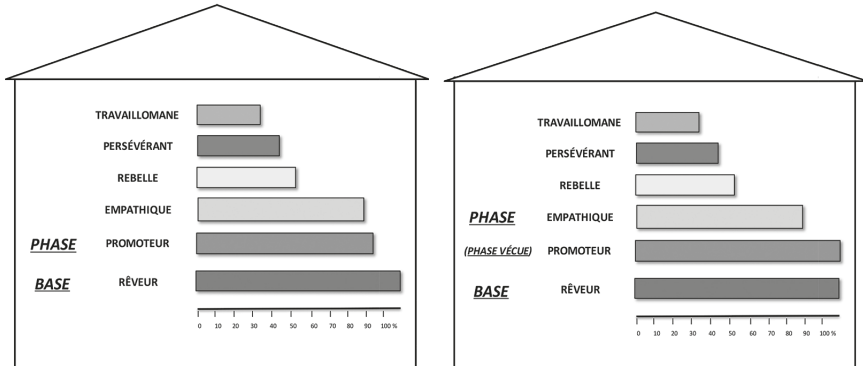
Elle décide de lui annoncer la nouvelle sous forme de challenge. Elle met une bouteille de champagne sur la table, un vin rosé et une grappe de raisin et la photo du domaine avec une flèche sur les murs qui l'entourent. « Il y a quelque chose à fêter ? » demanda-t-il, et tout en posant des questions il finit par dire « tu es enceinte ? » Elle lui répond en rougissant légèrement : « Ben euh Oui... euh, c'est cool non ? » C'est avec un visage peu expressif qu'il lui répondit :

« OK je relève le challenge, j'affronte ! » il se leva et partit. Elle ne sait pas comment le prendre.

C'est à la naissance de Maxence, son fils, que Mathilde découvre une autre facette de François. L'émotion était visible, il les regardait, son fils et elle, avec un nouveau regard, attendrissant. Il décida d'être plus présent pour voir son fils grandir. Il délégua certains voyages, ne conservant que ceux avec de forts enjeux, et c'est un papa poule que Mathilde découvre cette année-là.

Si nous analysons ce qui s'est produit chez François, nous pouvons observer deux changements de phase :

- Au début de l'histoire il est de base et de phase Rêveur.
- Après les vols, et autres soucis, conservant bien entendu sa Base rêveur, il est passé de la phase Rêveur à la phase Promoteur.
- Quelques années plus tard, après les accidents de la vie et la naissance de son fils, il est passé de la phase Promoteur à la phase Empathique.
- La phase précédente Promoteur est considérée alors comme une phase vécue.



Ce changement de phase s'est effectué à la suite de plusieurs mois de stress, professionnel et personnel. Ses besoins psychologiques immédiats, ses motivations, les causes de stress et leurs manifestations deviennent ceux de cette nouvelle phase. Ces besoins sont toujours à satisfaire au quotidien et en cas de privation durable c'est ce qui, chez tout le monde, provoque le stress le plus intense. Certaines personnes peuvent changer de phases plusieurs fois dans leur vie. Les phases précédentes sont alors considérées en tant que phases vécues. C'est le cas de François dont la phase vécue est désormais

la phase Promoteur. Ce phénomène de changement de phase permet aussi de comprendre pourquoi, lorsqu'on retrouve une personne après de nombreuses années, on n'arrive plus à communiquer comme auparavant : « Nous ne sommes plus en phase... »

Nous ne sommes pas tous amenés à changer de phase. Par contre, nous pouvons tous nous entraîner à monter dans les étages où nous avons le moins d'énergie pour communiquer avec plus d'aisance avec les types de personnalité qui nous sont moins familiers.

Points clés à retenir

La base se construit dans l'enfance et ne change plus.

Nous entendons avec notre base, c'est notre langue maternelle. Elle nous permet de prendre l'ascenseur pour pouvoir nous adapter à nos interlocuteurs.

La motivation est dans la phase.

Le changement de phase s'effectue lorsqu'apparaissent de nouvelles motivations liées à de nouveaux besoins psychologiques.

De même lors d'un changement de phase nos motivations changent également.

Au cours de notre vie, il est possible de changer, ou de ne pas changer de phase. Certaines personnes changent même plusieurs fois de phase dans leur vie.

Pour communiquer efficacement, nous prenons notre ascenseur pour offrir à notre interlocuteur l'étage qu'il entendra le mieux.