

Gérard Collignon

COMMENT LEUR DIRE...

LA PROCESS COMMUNICATION

3^e édition

Préface de Taïbi Kahler

 INTERÉDITIONS

Du même auteur

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

Création graphique de la couverture :
Hokus Pokus Créations

Illustration de la couverture :
© Bizvector-Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2019

ISBN 978-2-7296-1798-1

InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

| | |
|---------------------|----|
| Remerciements | IX |
| Préface | XI |
| 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 préférés, 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, Taibi 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. Taibi 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, Taibi 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 Taibi 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 Névrologiques*, 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...