

LA BOÎTE À OUTILS

# PROCESS COMMUNICATION MODEL®

Pascale Bêlorgey

DUNOD

## De la même autrice

*La Boîte à outils du Manager leader* (ouvrage collectif), Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2023.

*La Boîte à outils de l'Effacité professionnelle*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2021.

*La Boîte à outils de la Gestion du temps*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition, 2018.

*La Boîte à outils du Commercial*, avec Stéphane Mercier, Dunod, 3<sup>e</sup> édition, 2018.

*Le Manager de talents*, avec Brigitte Grollière, Dunod, 2011.

*Le Manager orienté clients*, ESF Éditions, 2010.

## Hommages et remerciements

À Jean-Pierre Testa, qui nous a quittés trop tôt. C'est grâce à lui que j'ai découvert *Process Communication Mode*<sup>®</sup> (PCM) en 2001.

À Gérard Collignon qui m'a enseigné le modèle avec une bienveillance fédératrice dans un cadre idyllique. Aux merveilleuses personnes que j'ai rencontrées au cours de ce séminaire. Votre amitié m'est précieuse.

À André Hamayon, qui m'a proposé le projet. Il devait initialement écrire ce livre avec Jean-Pierre, avant que le destin en décide autrement. Merci pour ton soutien et tes relectures attentives tout au long de l'écriture du manuscrit.

À Stéphanie Baron, gardienne du temple, pour ses relectures très précises, afin que cet ouvrage respecte à la lettre le modèle.

À Innocentia Agbe et Margaux Lidon, mes précieuses éditrices, pour leurs conseils judicieux et leurs relectures minutieuses.

Éditorial : Innocentia Agbe et Margaux Lidon

Fabrication : Damien Naranin

Mise en page : Belle Page

Traduction des insights : Stanley Hanks

Illustrations intérieures : © Pascale Bêlorgey

Conception de couverture : mokmok.agency

### 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).

© Dunod, 2023

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-081445-9

# VOUS AUSSI, AYEZ LE RÉFLEXE

## Boîte à outils

Des outils  
classés par  
dossiers  
thématiques

5  
DOSSIER

### IMAGE ET NOTORIÉTÉ

“  
Être le meilleur est bien,  
car tu es le premier.  
Être unique est encore mieux,  
car tu es le seul.”

Wilson Kanadi

Une présentation  
visuelle de chaque outil

**Exercices**



**EXERCICE 1 : PRÉLÈVER SA CONCENTRATION**

- Formez le geste, représentez-vous le chiffre 1.
- Lorsque vous le voyez clairement en pensée, effacez de votre esprit l'image du chiffre 1.
- Représentez-vous le chiffre 2. Continuez ainsi jusqu'à 10.

**EXERCICE 2 : LA MÉTHODE DE « L'ÉCOUTE AVEC LE CŒUR »**

La technique se résume en cinq questions

- Qu'est-ce que c'est ?

Quelle émotion avez-vous ressentie ?

Qu'est-ce qui est le plus difficile pour vous ?

**Outil 33**

### Le Personal Branding

*« Aujourd'hui, à l'ère de l'individu, vous devez être votre propre marque. »*  
Sam Pearce

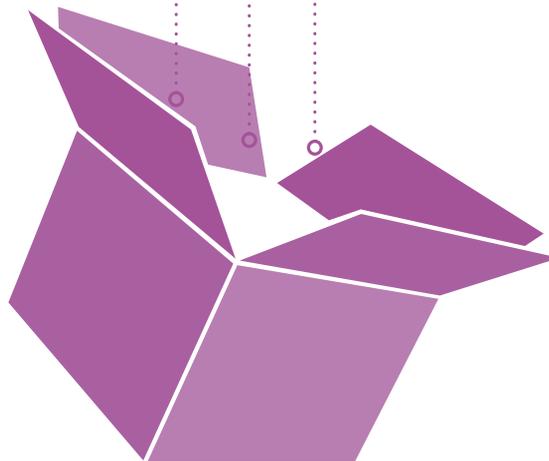
**En quelques mots**

Le Personal Branding ou la gestion de sa marque personnelle est un outil de réflexion et de mise en œuvre d'actions définies visant à contribuer à la construction de son image personnelle. En marketing de soi, le Personal Branding est l'ensemble des moyens, techniques et canaux que l'on va utiliser afin de construire son identité, se rendre visible et se promouvoir de façon pertinente et efficace. À l'instar des entreprises qui créent des marques, les rendent visibles, développent leur notoriété et travaillent leur image, il est possible et utile de construire et mettre en avant sa propre « marque ».

**LES COMPOSANTES DE LA VALEUR DE L'EXPÉRIENCE POUR LE CLIENT**

Composante de la valeur perçue dans l'expérience	Actions apportées par l'entreprise à l'origine de cette valeur
<b>Qualité</b> « Je suis étonné de gagner de l'argent »	« Au-delà des produits, des services haut de gamme, je gagne de l'argent ou des avantages particuliers »
<b>Fiabilité</b> « Je gagne du temps ou respecte l'écoulement souhaité par le client »	« Une expertise bien maîtrisée »

Des exemples,  
cas ou exercices  
pour approfondir



# La Boîte à outils

## DES OUTILS OPÉRATIONNELS TOUT DE SUITE

### MANAGEMENT / LEADERSHIP

#### Agrilité

Dir. N. Van Laethem

#### Animer vos réunions

F. Gillet-Goinard, L. Maimi

#### Chef de projet, 3<sup>e</sup> éd.

J. Maes, F. Debois

#### Conduite du changement et de la transformation, 2<sup>e</sup> éd.

D. Autissier, J.M. Moutot, K. Johnson, et al.

#### Innovation managériale

D. Autissier, E. Métails-Wiersch, J.-M. Peretti

#### Intelligence collective, 2<sup>e</sup> éd.

B. Arnaud, S. Caruso Cahn

#### Leadership, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, J. Lafargue, V. Tilhet-Coartet

#### Management

V. Dicecca, P. Guillou

#### Management à distance

S. Levillain Desmarchelier

#### Management transversal, 2<sup>e</sup> éd.

J.-P. Testa, B. Déroutède

#### Manager de managers

A. Hamayon, J. Isoré, J.-P. Testa

#### Manager leader, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bélorgey, N. Van Laethem

#### Motivation

S. Micheau-Thomazeau, L. Thomas

#### Organisation, 3<sup>e</sup> éd.

B. Pommeret

### Stratégie d'entreprise

#### Acheteur, 3<sup>e</sup> éd.

S. Canonne, P. Petit

#### Analyse des données

C. Coron

#### Chief Digital Officer

E. Métails-Wiersch, D. Autissier

#### Consultant, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J.-M. Schoettl

#### Design thinking

E. Brunet

#### Développement durable et RSE

V. Maymo, G. Murat

#### Digital en entreprise

Dir. C. Lejealle

#### Gamification

A. Duarte, S. Bru

#### Innovation, 2<sup>e</sup> éd.

G. Benoit-Cervantes

#### Lean, 3<sup>e</sup> éd.

R. Demetrescoux

#### Méthode OKR

L. Morisseau

#### Négociation, 2<sup>e</sup> éd.

P. Stern, J. Mouton

#### Stratégie, 4<sup>e</sup> éd.

B. Giboin

#### Supply chain, 2<sup>e</sup> éd.

A. Perrot, P. Villemus

### Gestion / Finance / Comptabilité

#### Auditeur financier, 3<sup>e</sup> éd.

S. Boccon-Gibod, E. Vilminot

#### Comptabilité, 3<sup>e</sup> éd.

B. Bachy

#### Contrôle de gestion

C. Selmer

#### Qualité, 5<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, B. Seno

#### Finance d'entreprise

C. Selmer

#### Santé – Sécurité – Environnement, 4<sup>e</sup> éd.

F. Gillet-Goinard, C. Monar

### Ressources humaines / Formation

#### Accompagnement professionnel

M.-L. Barthélémy, H. Le Pennec

#### Bilan de compétences

N. Van Laethem

#### Chief Happiness Officer

A. Motte, S. Larabi, S. Boutet

#### Coaching, 3<sup>e</sup> éd.

B. Ammiar, O. Kohneh-Chahri

#### CSE, 2<sup>e</sup> éd.

A.-L. Smaguine

#### Dialogue en entreprise

A. Stimec, A. Benitah

#### Facilitation

E. Brunet, A. Monot

#### Formateurs, 4<sup>e</sup> éd.

F. Bouchut, F. Cuisiniez, I. Cauden, et al.

#### Gestion des conflits, 2<sup>e</sup> éd.

J. Salzer, A. Stimec

#### Onboarding

S. Loureiro

#### Ressources Humaines, 3<sup>e</sup> éd.

A. Haegel

#### Télétravail

G. Epitalon, F. Gault, C. Rabineau

### Marketing / Communication

#### Communication, 4<sup>e</sup> éd.

B. Jézéquel, P. Gérard

#### Community manager, 2<sup>e</sup> éd.

C. Pellerin

#### Conférencier, 2<sup>e</sup> éd.

C. Morlet, B. Deloupy

#### Développer son activité sur le web

P. Gastaud, S. Truphème

#### Écrire pour le web, 2<sup>e</sup> éd.

M. Gani

#### Facebook Ads et Instagram Ads

C. Pellerin

#### Génération de Leads

P. Gastaud

#### Inbound marketing et growth hacking

S. Truphème, P. Gastaud

#### Instagram

C. Pellerin

#### LinkedIn

J. Pibourret

#### Marketing, 4<sup>e</sup> éd.

N. Van Laethem, B. Durand-Mégret

#### Marketing digital, 2<sup>e</sup> éd.

S. Truphème, P. Gastaud

#### Marketing vidéo

T. Gasio

#### Podcast

V. Béjot

#### Réseaux sociaux

C. Pellerin

#### SEO

B. Thiers

### Commercial / Relation client

#### Commercial, 3<sup>e</sup> éd.

P. Bélorgey, S. Mercier

#### E-commerce, 2<sup>e</sup> éd.

C. Delabre

#### Expérience client, 3<sup>e</sup> éd.

L. Chabry, F. Gillet-Goinard, R. Jourdan

#### Librairie

C. Meneghetti, J.-C. Millois

#### Négociation commerciale

F. Vendeuvre, B. Lefèvre

### Entrepreneuriat

#### Business plan

M. Douchy

#### Création d'entreprise, éd. 2023

C. Léger-Jarniou, G. Kalouiss

#### Crowdfunding

N. Dehorter, F. Clodic-Tanguy, M. Dubois

#### Freelance

S. Moran

#### Levée de fonds

D. Bernard, C. Tremblais, A. Magnin, et al.

#### Micro-entrepreneur, 2<sup>e</sup> éd.

C. Selmer, J. Hellart

### Efficacité / bien-être au travail

#### Améliorer sa mémoire et sa concentration

X. Delengaigne, C. Maitre

#### Bien-être au travail, 2<sup>e</sup> éd.

C. Huet, G. Rohou, L. Thomas

#### Confiance en soi, 2<sup>e</sup> éd.

A. Leibovitz

#### Créativité, 3<sup>e</sup> éd.

F. Debois, A. Groff, E. Chenevier

#### Développement personnel

L. Lagarde

#### Écrits professionnels

V. Le Broussois

#### Efficacité professionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bélorgey

#### Gestion du stress, 2<sup>e</sup> éd.

G. du Penhoat

#### Gestion du temps, 2<sup>e</sup> éd.

P. Bélorgey

#### Intelligence émotionnelle, 2<sup>e</sup> éd.

C. Peres-Court, M.-E. Launet

#### Mind mapping, 2<sup>e</sup> éd.

X. Delengaigne, M.-R. Delengaigne

#### Orthographe

A. Ponsonnet

#### Pensée visuelle

C. Tsiang, B. Lhuillier

#### Personal Branding

S. Moran, N. Van Laethem

#### Prendre la parole en public

A. Leibovitz

#### Process Communication Model®

P. Bélorgey

#### Psychologie positive au travail

B. Arnaud, E. Mellet

#### Relaxation

L. Histel-Barontini

#### Santé au travail

C. Vasey

#### Soft skills

N. Van Laethem, J.-M. Josset

# Préface

C'est un beau matin de juin 2004 au Moulin du Béchet, notre centre de formation en Normandie. Je m'apprête à animer une nouvelle promotion de candidats formateurs au Process Communication Model.

Peu à peu les participants arrivent, s'installent autour de la machine à café et des jus de fruits mis à leur disposition par nos hôtes.

J'observe l'arrivée d'une jeune femme discrète. Contournant le groupe de formateurs assemblés, elle vient s'installer dans la salle de formation à une bonne distance pour elle, ni trop près, ni trop loin de la place d'où je vais animer ce groupe.

Viennent les présentations et à son tour cette jeune femme prend la parole d'une voix peu assurée, prononçant juste quelques mots essentiels.

Après avoir décrit les grandes lignes du modèle, je remets à chacun son inventaire de personnalité, élaboré après les réponses au questionnaire rempli lors de l'inscription à la formation. Je revois Pascale et l'effet Waouh à la découverte de son profil qu'elle décrit merveilleusement dans son avant-propos : « J'ai compris à quel point, depuis la fin de mon adolescence, je me forçais à être quelqu'un d'autre que moi-même. J'ai ressenti un soulagement immédiat accompagné d'un bonheur frémissant. Je retrouvais une vieille amie perdue de vue ».

Par ces quelques mots, Pascale résume magnifiquement ce que permet la découverte de son propre inventaire de personnalité PCM : réaliser que ce qui se cache derrière ce que nous (ou les autres) pouvons nommer « problème » est souvent notre besoin psychologique fondamental. Il est la source de notre équilibre personnel et il nous faut parfois juste apprendre à le satisfaire de façon positive.

Je pourrais encore vous parler longuement de Pascale et de l'affection teintée d'admiration que je lui porte depuis bientôt deux décennies. Même si les rencontres que nous avons tous les deux sont rares je pourrais vous les décrire avec la joie profonde et la sérénité ressentie à l'issue de chacune d'elles.

Pascale est, pour moi, l'incarnation même du modèle PCM, elle est lumineuse, rayonnante, d'une douceur et d'une joie de vivre qui sont des cadeaux à la vie.

En lisant sa Boîte à Outils PCM je la retrouve derrière chaque mot, chaque idée, chaque proposition : elle dit les choses simplement et profondément, partageant avec générosité les fruits de ses connaissances et de son expérience. La part est belle à ce qui nous est le plus cher, les personnes que nous aimons et avec lesquelles il n'est pas toujours simple de se parler pour se comprendre. Chacune de ses fiches est facile d'accès, simple à mettre en place, reposant autant sur le bon sens que sur la « pure » technique PCM. Elles sont toutes accompagnées d'une citation d'un de ses auteurs favoris particulièrement bien choisie qui nous invite à poursuivre notre réflexion, à nous projeter au-delà de notre quotidien, participant ainsi à notre cheminement intérieur.

Je vous souhaite une belle découverte de cet ouvrage qui, je n'en doute pas, contribuera à rendre plus légères les difficultés personnelles et professionnelles du quotidien et à enrichir vos compétences relationnelles.

Bravo et encore merci chère Pascale pour cette belle contribution au rayonnement du Process Communication Model.

Gérard Collignon

# Avant-propos

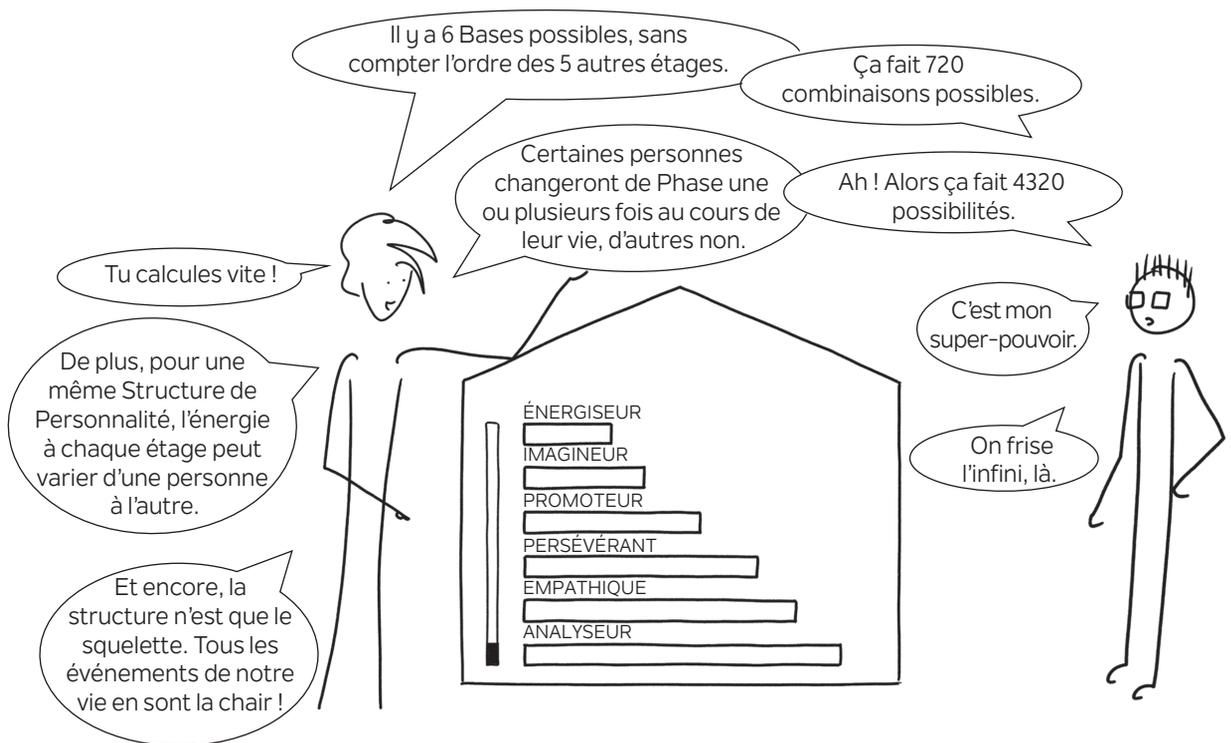
Ma vie a changé au début des années 2000. Lorsque j'ai découvert *Process Communication Model*® (PCM) et les six Types de Personnalité observés par le psychologue américain Taibi Kalher en milieu clinique, puis en entreprise, j'ai compris à quel point, depuis la fin de mon adolescence, je me forçais à être quelqu'un d'autre que moi-même. J'ai ressenti un soulagement immédiat accompagné d'un bonheur frémissant. Je retrouvais une vieille amie perdue de vue.

J'ai trouvé dans PCM les repères qui m'ont été utiles pour déployer mes ailes et partir à la reconquête de ma vie. J'ai pu décoder les tensions quand elles apparaissaient, gérer avec plus de sérénité les désaccords et nouer des relations plus riches.

## La Structure de Personnalité PCM

Six Types de Personnalité, me direz-vous, c'est trop peu pour refléter l'infinie richesse de la nature humaine. Et puis, vous n'avez pas envie de finir étiqueté dans une case. Ça tombe bien, Taibi Kahler n'aime ni les cases, ni les étiquettes.

Pour représenter la complexité de notre personnalité, et partant du constat que nous étions tous capables d'activer les talents liés à chacun des six Types, il a imaginé un immeuble à six étages.



- Nous avons tous une Base (un Type parmi les six), qui se forge dans les premiers mois de la vie et ne change plus. Elle conditionne nos comportements les plus profonds.
- Notre Structure de Personnalité est définie (habituellement avant 7 ans) par l'ordre des cinq autres Types. L'énergie disponible décroît à chaque étage.
- Au cours de la vie, il est possible que nous changions de Phase. Nous présentons alors de façon prolongée les caractéristiques d'un autre Type que notre Base.

## Les six Types de Personnalité PCM

À Chaque Type de Personnalité correspond un ensemble de talents, besoins, modes de fonctionnement, et aussi des comportements prévisibles en cas de stress. Aucun n'est meilleur qu'un autre. Ce qui compte, c'est notre flexibilité à circuler dans notre Immeuble pour nous adapter.

Avant d'explorer les caractéristiques de chaque Type de Personnalité, voici déjà leurs Points Forts. Quels sont les plus développés chez vous ?

- **Type Empathique** : Compatissant, Sensible, Chaleureux. Une capacité à nouer des relations authentiques, une écoute sincère et une aptitude à anticiper les besoins des autres.
- **Type Analyseur** : Logique, Responsable, Organisé. Un talent pour structurer une démarche en étapes, planifier, collecter des informations, les analyser, les présenter avec cohérence.
- **Type Persévérant** : Engagé, Observateur, Consciencieux. Un dévouement sans faille, une aptitude à trouver du sens et défendre des valeurs, à évaluer, juger, donner un avis.
- **Type Énergiseur** : Spontané, Créatif, Ludique. De l'énergie pour créer, rebondir, trouver des idées nouvelles. Un contact spontané avec les autres, qui engendre un réseau relationnel étendu.
- **Type Imagineur** : Imaginatif, Réfléchi, Calme. Une capacité à se concentrer pour explorer un sujet, imaginer une autre réalité, inventer des solutions nouvelles et se projeter dans l'avenir.
- **Type Promoteur** : Adaptable, Persuasif, Charmeur. Plein de ressources pour agir et entraîner les autres, entreprendre, prendre des risques, tester et recommencer différemment.

# Sommaire

Préface .....	5
Avant-propos .....	6
<b>DOSSIER 1 FAIRE LE PLEIN D'ÉNERGIE SELON SON PROFIL .....</b>	<b>10</b>
• <i>Outil 1</i> Les Besoins Psychologiques .....	12
• <i>Outil 2</i> Les sources d'énergie du Type Empathique .....	16
• <i>Outil 3</i> Les sources d'énergie du Type Analyseur .....	18
• <i>Outil 4</i> Les sources d'énergie du Type Persévérant .....	20
• <i>Outil 5</i> Les sources d'énergie du Type Énergiseur .....	22
• <i>Outil 6</i> Les sources d'énergie du Type Imagineur .....	24
• <i>Outil 7</i> Les sources d'énergie du Type Promoteur .....	26
• <i>Outil 8</i> Le choix de vie professionnelle .....	28
• <i>Outil 9</i> L'équilibre de vie .....	32
• <i>Outil 10</i> Les limites à poser pour se préserver .....	34
<b>DOSSIER 2 ADAPTER SA COMMUNICATION AUX AUTRES PROFILS .....</b>	<b>36</b>
• <i>Outil 11</i> La flexibilité relationnelle .....	38
• <i>Outil 12</i> La communication vers une Base Empathique .....	42
• <i>Outil 13</i> La communication vers une Base Analyseur .....	44
• <i>Outil 14</i> La communication vers une Base Persévérant .....	46
• <i>Outil 15</i> La communication vers une Base Énergiseur .....	48
• <i>Outil 16</i> La communication vers une Base Imagineur .....	50
• <i>Outil 17</i> La communication vers une Base Promoteur .....	52
• <i>Outil 18</i> La présentation orale à un groupe varié .....	54
• <i>Outil 19</i> Le mail à un groupe varié .....	56
<b>DOSSIER 3 STIMULER LA MOTIVATION DE CHACUN SELON SON PROFIL .....</b>	<b>58</b>
• <i>Outil 20</i> La félicitation adaptée .....	60
• <i>Outil 21</i> Le bon casting : Points Forts et Besoins Psychologiques .....	62
• <i>Outil 22</i> Les Styles d'Interaction .....	64
• <i>Outil 23</i> La motivation d'une personne de Type Empathique .....	66
• <i>Outil 24</i> La motivation d'une personne de Type Analyseur .....	68
• <i>Outil 25</i> La motivation d'une personne de Type Persévérant .....	70
• <i>Outil 26</i> La motivation d'une personne de Type Énergiseur .....	72
• <i>Outil 27</i> La motivation d'une personne de Type Imagineur .....	74
• <i>Outil 28</i> La motivation d'une personne de Type Promoteur .....	76
• <i>Outil 29</i> La motivation à contre-emploi .....	78
• <i>Outil 30</i> La réunion motivante  .....	82
• <i>Outil 31</i> Motivation et télétravail .....	86

<b>DOSSIER 4</b>	<b>GÉRER LES COMPORTEMENTS SOUS STRESS</b>	88
	• <i>Outil 32</i> Positions de vie et masques de Stress	90
	• <i>Outil 33</i> La réactivité dès les premiers signaux de Stress	94
	• <i>Outil 34</i> La gestion du Type Empathique sous Stress	98
	• <i>Outil 35</i> La gestion du Type Analyseur sous Stress	100
	• <i>Outil 36</i> La gestion du Type Persévérant sous Stress	102
	• <i>Outil 37</i> La gestion du Type Énergiseur sous Stress	104
	• <i>Outil 38</i> La gestion du Type Imagineur sous Stress	106
	• <i>Outil 39</i> La gestion du Type Promoteur sous Stress	108
	• <i>Outil 40</i> La critique motivante	110
	• <i>Outil 41</i> Le Stress profond des Changements de Phase	114
<b>DOSSIER 5</b>	<b>RECONNAÎTRE UN PROFIL DE PERSONNALITÉ</b>	118
	• <i>Outil 42</i> Le Questionnaire PCM et le Profil de Personnalité PCM	120
	• <i>Outil 43</i> La Matrice d'Identification et les environnements préférés	122
	• <i>Outil 44</i> Les Parties de Personnalité	124
	• <i>Outil 45</i> Les Points Forts	126
	• <i>Outil 46</i> L'observation des Besoins Psychologiques	128
	• <i>Outil 47</i> L'observation des Comportements sous Stress	130
	• <i>Outil 48</i> La Question Existentielle	134
	• <i>Outil 49</i> Le tableau d'observation	136
<b>DOSSIER 6</b>	<b>À CHACUN SA MANIÈRE D'EXCELLER</b>	140
	• <i>Outil 50</i> L'efficacité du Type Empathique 	142
	• <i>Outil 51</i> L'efficacité du Type Analyseur 	146
	• <i>Outil 52</i> L'efficacité du Type Persévérant 	150
	• <i>Outil 53</i> L'efficacité du Type Énergiseur 	154
	• <i>Outil 54</i> L'efficacité du Type Imagineur	158
	• <i>Outil 55</i> L'efficacité du Type Promoteur	162
<b>DOSSIER 7</b>	<b>DÉVELOPPER SON POTENTIEL</b>	166
	• <i>Outil 56</i> Le « Petit Troisième »	168
	• <i>Outil 57</i> Le développement du haut de l'Immeuble	170
	• <i>Outil 58</i> Les stratégies d'apprentissage	174
	• <i>Outil 59</i> La gestion des Scénarios d'Échec	178
	• <i>Outil 60</i> La chasse aux Mythes	182
	• <i>Outil 61</i> La gestion d'un conflit Base / Phase	184
	Éléments sous copyright Kahler Communication®	188
	Bibliographie – Webographie	192

# 1

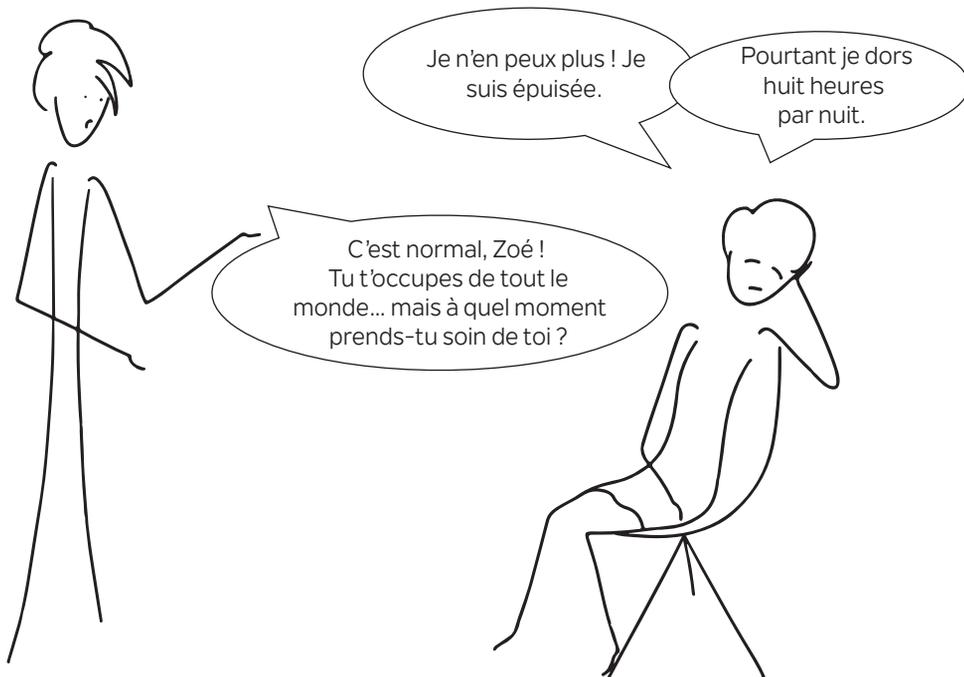
## DOSSIER

# FAIRE LE PLEIN D'ÉNERGIE SELON SON PROFIL

“

Rappelez-vous : corps-esprit, esprit-corps : tout est lié.

Olivier Lockert



**E**n avion, il existe une bonne raison à ce que les consignes de sécurité, en cas de dépressurisation de la cabine, préconisent aux parents de mettre leur propre masque à oxygène avant celui de leur enfant. Dans le cas contraire, n'importe quel imprévu peut s'avérer fatal. Que le petit se débâte, qu'un trou d'air rende l'opération difficile, voici l'adulte de plus en plus maladroit, au fur et à mesure qu'il manque d'air et que la panique le gagne.

### **Les Besoins Psychologiques sont aussi très importants**

S'il paraît évident à tout le monde que nous ne vivrions pas très longtemps en étant privés d'oxygène, d'eau, de nourriture ou de sommeil, nous avons plus de mal à percevoir l'importance de nos Besoins Psychologiques, sans doute parce que la relation de cause à effet nous apparaît moins clairement, ou que les ravages sont plus longs à se déclarer.

Pourtant, dans les années 1920, des pédiatres américains<sup>1</sup> ont constaté un taux de mortalité excessif chez les tout jeunes orphelins, dans les institutions où ils étaient convenablement soignés

1. Ashley Montagu, "They could not live without the love", *European Institute of Perinatal Mental Health*, 2023.

et nourris, mais où ils ne recevaient ni câlins ni marque d'affection.

Les adultes soumis à un isolement forcé ne sont pas épargnés. Plus fréquemment encore, nombre de souffrances observées autour de nous proviennent d'un manque de satisfaction des Besoins Psychologiques.

### **S'occuper de soi d'abord**

Reprenons l'exemple du masque à oxygène dans la cabine dépressurisée de l'avion.

C'est exactement la même chose avec nos Besoins Psychologiques. Si nous ne veillons pas à les satisfaire au quotidien, nous risquons de devenir irascibles, intolérants, râleurs ou geignards... quoi qu'il en soit, peu agréables pour notre entourage.

Pire, nous risquons d'enclencher un cercle vicieux : manquant d'énergie, nous aurons du mal à donner aux autres de quoi satisfaire leurs besoins. Ils risquent à leur tour d'être peu agréables et incapables de nous offrir ce dont nous avons besoin.

Au contraire, nous pouvons, en prenant soin de nos Besoins Psychologiques et en cernant ceux des autres, enclencher un cercle vertueux bénéfique à tous.

## *Les outils*

<b>1</b>	<b>Les Besoins Psychologiques</b>	12
<b>2</b>	<b>Les sources d'énergie du Type Empathique</b>	16
<b>3</b>	<b>Les sources d'énergie du Type Analyser</b>	18
<b>4</b>	<b>Les sources d'énergie du Type Persévérant</b>	20
<b>5</b>	<b>Les sources d'énergie du Type Énergiseur</b>	22
<b>6</b>	<b>Les sources d'énergie du Type Imagineur</b>	24
<b>7</b>	<b>Les sources d'énergie du Type Promoteur</b>	26
<b>8</b>	<b>Le choix de vie professionnelle</b>	28
<b>9</b>	<b>L'équilibre de vie</b>	32
<b>10</b>	<b>Les limites à poser pour se préserver</b>	34



# Outil

## 1

# Les Besoins Psychologiques

“

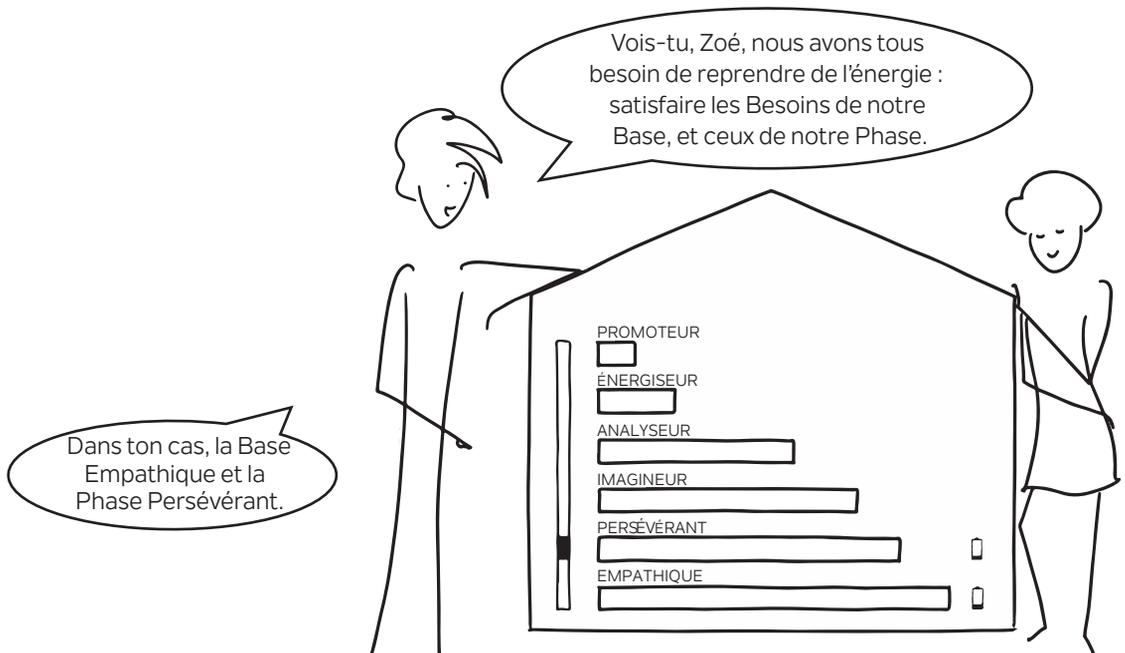
*Ce n'était pas sa tasse de thé, les Beatles : Candice avait besoin d'une énergie plus proche de la violence de la rue.*

Thomas B. Reverdy

## En quelques mots

Lorsque nos besoins physiologiques (boire, manger, dormir) sont sécurisés, nous cherchons à satisfaire nos Besoins Psychologiques, que les conditions soient réunies ou non. Si tout va bien, nous les satisfaisons positivement et ils nous donnent l'énergie nécessaire pour accomplir nos activités quotidiennes ou nos projets. Dans le cas contraire, nous nous efforcerons de les satisfaire, même de façon négative. Par exemple, un enfant ayant besoin de Contact mais qui est ignoré, aura tendance à se faire remarquer par une bêtise. Mieux vaut une punition (la forme négative du Contact) que rien du tout.

### SATISFAIRE AU QUOTIDIEN LES BESOINS DE NOTRE BASE ET DE NOTRE PHASE





## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

Satisfaire nos Besoins Psychologiques nous donne de l'énergie pour accomplir les projets qui nous tiennent à cœur, mais aussi le courage d'accomplir des tâches qui nous semblent plus ardues. Plus nous avons d'énergie, plus nous sommes flexibles pour nous adapter aux situations et aux autres.

### Contexte

Les Besoins Psychologiques de notre Base et de notre Phase sont aussi importants que boire, manger ou dormir. Ils ont besoin d'être satisfaits au quotidien. Sinon, le stress nous guette !



## COMMENT L'UTILISER ?

### Étapes

#### 1. À chacun ses Besoins ! Repérez les vôtres, parmi les neuf Besoins Psychologiques PCM

- **Type Empathique :**
    - Reconnaissance en tant que Personne (pour ce que vous *êtes* et non pour ce que vous *faites*).
    - Besoins Sensoriels (lumière, vue, bonnes odeurs, nourriture goûteuse, confort, etc.)
  - **Type Analyseur :**
    - Reconnaissance pour le Travail Productif (valorisation des livrables que vous avez produits).
    - Structuration du temps (planning, agenda, horaires définis à l'avance).
  - **Type Persévérant :**
    - Reconnaissance pour le Travail Dévoué (votre engagement, votre persévérance).
    - Besoin de Convictions.
  - **Type Énergiseur :** Contact (des échanges avec les autres, de la connivence).
  - **Type Imagineur :** Solitude (avoir du temps sans échanges avec quiconque).
  - **Type Promoteur :** Excitation (des défis, de l'action).
- #### 2. Donnez-vous la permission de les satisfaire
- Il arrive que notre environnement personnel ou professionnel ne cautionne pas la satisfaction de tel ou tel Besoin.

Par exemple, rechercher le Contact en bavardant en classe n'est généralement pas admis à l'école. À l'âge adulte, prenez de la distance vis-à-vis de la pression sociale.

- Ne culpabilisez pas. Dites-vous que vous serez plus efficace, agréable, dynamique une fois que vos Besoins auront été satisfaits !

### Méthodologie et conseils

- Les Besoins de notre Base sont essentiels. Si nous en sommes privés de façon prolongée, nous risquons d'entrer dans un stress sévère. Heureusement, la plupart du temps, comme ils nous accompagnent depuis l'enfance, nous avons inconsciemment développé des stratégies pour les satisfaire avec régularité.
- Les Besoins de notre Phase actuelle sont ceux qui nous procurent le plus d'énergie. Nous devons veiller à les satisfaire au quotidien. Si ce n'est pas le cas, nous risquons de manifester des Comportements de Stress visant à les satisfaire de manière négative (dossier 4).
- Les Besoins de notre Phase actuelle sont source de motivation : recherchez les activités qui permettent de les satisfaire (outil 8 et outil 9).
- Soyez attentif à vos signaux de stress. Ils révèlent, de façon négative, un ou des Besoins Psychologiques non satisfaits.
- Vous trouverez dans les outils 2 à 7 des exemples concrets pour satisfaire les Besoins de chaque Type de Personnalité.

Suite outil 1 →

### *Avant de vous lancer*

- ✓ Si vous doutez que votre environnement accepte vos nouvelles routines pour satisfaire vos Besoins, abordez le sujet avec les personnes concernées (outil 10).

# Les Besoins Psychologiques



## COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Et les autres étages de notre Immeuble, alors ? Faut-il satisfaire les Besoins Psychologiques associés ? La réponse est non, il ne *faut* pas, dans le sens où nous n'y sommes pas obligés. Nous ne risquons pas d'entrer en état de stress si nous en sommes privés.

Bien sûr, nous pouvons ressentir parfois les Besoins associés à d'autres Types que notre Base ou notre Phase. Mais nous serons plus vite rassasiés de ces Besoins-là. C'est comme si, aux autres étages, nous avions des estomacs de plus en plus petits. Si nous *mangeons trop*, nous risquons l'indigestion. C'est justement la difficulté, lorsque nos activités professionnelles ou personnelles requièrent de nous les talents ou les comportements associés aux autres Types de Personnalité que notre Base ou notre Phase.

### L'énergie disponible à chaque étage

À chaque étage de notre Immeuble correspond une quantité d'énergie disponible. Notre Base est toujours à 100 % : nous pouvons utiliser les Points Forts, la façon de communiquer, de manager, etc., de ce Type de Personnalité à 100 % de notre temps, sans effort.

Dans la plupart des cas, l'énergie des autres étages est inférieure à 100 %<sup>1</sup> et décroissante.

Par exemple, aujourd'hui<sup>2</sup>, l'Immeuble de Zoé présente une énergie de 10 % au dernier étage, qui est de Type Promoteur. Cela veut dire que Zoé pourra répondre positivement à des stimulations faisant appel à ce type d'énergie (des défis, de l'action) pendant 10 % de son temps. Au-delà, elle risque d'entrer en état de stress.

**Problème de mathématiques** : imaginons que Zoé, à l'instar d'Hercule, ait 12 défis à accomplir, chacun nécessitant une heure de temps (je sais, ce n'est pas réaliste !). Supposons aussi, pour faire simple, qu'une journée de « travail » comporte exactement 10 heures. En combien de jours Zoé peut-elle accomplir les 12 défis *sans stresser* ?

**Réponse** : en 12 jours. En effet, 10 % d'un temps de travail de 10 heures égal 1 heure d'énergie disponible par jour pour accomplir des défis (énergie de Type Promoteur). Pendant les 9 heures restantes, Zoé devra « recharger ses batteries » en se ressourçant dans l'énergie de sa Base ou de sa Phase.

### Le rythme de la brasse coulée

Bien sûr, on peut aimer nager sous l'eau et tenter de tenir le plus longtemps possible en apnée. On peut tenir vingt ou cinquante mètres, parfois plus. Mais nous ne sommes pas des poissons, et nous ne pouvons forcer notre nature sur un kilomètre.

Si vos activités professionnelles ou personnelles vous imposent de nager sous l'eau, vous serez plus efficace dans la durée en nageant la brasse coulée plutôt qu'à vouloir accomplir toutes les tâches qui consomment votre énergie d'un seul coup.

Respirez régulièrement. Mettez en place des routines quotidiennes pour satisfaire fréquemment vos Besoins de Base et de Phase. Limitez la durée des échanges qui vous fatiguent. Alternez les tâches qui vous demandent un effort avec d'autres qui vous ressourcent ou que vous pouvez accomplir sans peine.

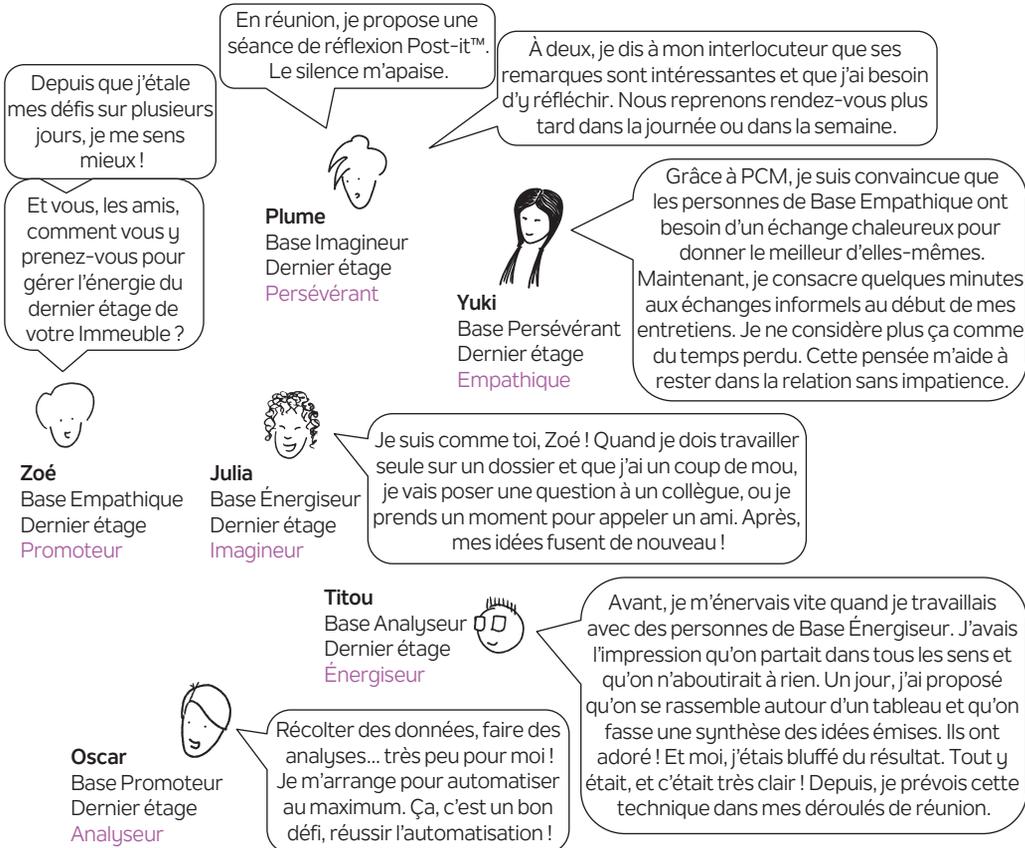
1. Exception faite des Phases Vécues (voir l'outil 42).

2. Le niveau d'énergie à chaque étage n'est pas figé, il peut croître au fil du temps.



# Le cas du dernier étage de l'Immeuble

## Gérer un niveau d'énergie très faible



Ces exemples montrent qu'il existe plusieurs stratégies pour gérer le faible niveau d'énergie du dernier étage de son Immeuble.

- Zoé et Julia sont adeptes de la « brasse coulée » : elles se ressourcent dans leur Base à intervalle régulier.
- Plume prend l'initiative de proposer à ses interlocuteurs une méthode qui lui convient.
- Titou et Yuki se donnent les moyens de changer leur représentation des personnes dont la Base correspond à leur dernier étage :
  - Titou utilise un de ses points forts, son sens de l'organisation, pour animer ses réunions avec plus de dynamisme tout en faisant converger les idées des personnes de Type Énergiseur vers un résultat structuré.
  - Constatant que l'impact sur la qualité du travail était positif, Yuki a changé de point de vue sur la manière de mener ses entretiens avec les personnes de Type Empathique.
- Oscar mise sur son Besoin d'Excitation pour transformer la manière de réaliser l'action en un défi stimulant.

L'idéal sera bien sûr de développer l'énergie disponible au dernier étage, mais c'est un autre sujet (outil 57).

# Outil

## 2

“

*J'ai besoin de beaucoup d'amour - d'être aimée et de donner de l'amour. L'amour ne me terrifie pas, mais sa disparition, si.*

Audrey Hepburn

# Les sources d'énergie du Type Empathique

## *En quelques mots*

En Base ou en Phase Empathique, vous avez besoin d'être reconnu pour vous-même, pour vos qualités personnelles, et pas seulement pour ce que vous *pensez*, *savez* ou *faites*. Vous avez besoin d'être entouré de personnes bienveillantes qui vous comprennent.

Pour satisfaire vos Besoins Sensoriels (vue, ouïe, toucher, odorat, goût), il vous faut un espace dans lequel vous vous sentez bien : lumière naturelle, siège confortable, environnement sonore agréable. Ajoutez des vêtements doux et votre boisson chaude ou fraîche favorite, et vous voilà ressourcé !

### RECONNAISSANCE EN TANT QUE PERSONNE ET BESOINS SENSORIELS





## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

Les exemples qui suivent sont là pour vous aider, soit à conforter – et assumer sans mauvaise conscience – vos pratiques actuelles, soit à en adopter de nouvelles pour satisfaire vos Besoins Psychologiques de Type Empathique.

### Contexte

Cet outil vous est utile si vous êtes de Base ou de Phase Empathique. Autrement dit, si vous vous sentez mal lorsque les Besoins du Type Empathique ne sont pas satisfaits.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Modalités

#### 1. En milieu professionnel

- On ne choisit pas toujours ses collègues. Veillez néanmoins à vous entourer le plus possible de personnes bienveillantes, avec qui vous avez plaisir à travailler :
  - Proposez de travailler en groupe sur un projet, choisissez vos co-équipiers.
  - Demandez à rejoindre une équipe qui compte des membres que vous appréciez.
  - Chouchoutez les clients qui vous font du bien.
  - Multipliez les occasions de déjeuner avec vos collègues « de cœur ».
- Un excès de télétravail peut vous peser :
  - Instaurez avec vos collègues des événements purement conviviaux, même à distance : pause commune à telle heure tel jour, ou le fait de se retrouver dix minutes avant une réunion pour prendre des nouvelles les uns des autres.
  - Profitez-en pour vous choyer à la maison (Besoins Sensoriels) : aménagez votre « coin bureau » en mode cocooning, avec des photos des personnes que vous aimez, des bougies parfumées, votre boisson favorite, etc.
  - N'hésitez pas à sortir pour retrouver un ami (déjeuner, début de soirée).
  - Faites des exercices pour rester bien dans votre corps (étirements, musculation...)

#### 2. Dans votre environnement personnel

- Vos proches sont là pour vous aider à vous ressourcer :
  - Si vous êtes bien entouré, tant mieux ! Passez du temps avec les personnes que vous aimez. Confiez-vous à eux si vous vous sentez oppressé.
  - Rompez avec les personnes toxiques, ou posez des limites avec bienveillance ET fermeté (outil 10).
  - Aucun travail ne mérite que vous renonciez aux amis qui vous sont chers. Ils font partie de vos priorités de vie.
- Gardez du temps pour votre bien-être personnel. Ne vous laissez pas envahir par les profiteurs, préférez une séance de soin corporel ou une promenade dans la nature.

### Méthodologie et conseils

- Ne cherchez pas à être aimé de tout le monde. Si quelqu'un n'est pas bienveillant envers vous, concentrez vos pensées sur ceux qui vous aiment.
- Si quelqu'un critique votre travail, ne le prenez pas personnellement. C'est une action ou un livrable qui est critiqué, pas vous en tant que personne. Acceptez les remarques justifiées, puis demandez à la personne en quoi elle apprécie de travailler avec vous par ailleurs.
- Osez exprimer ce qui vous ferait plaisir. Tout le monde n'a pas vos antennes pour le deviner !

### Avant de vous lancer

- ✓ **Faire plaisir à ceux que vous aimez vous procure de la joie. Distinguez cependant les services que vous avez plaisir à rendre, d'une sur-adaptation forcée.**
- ✓ **De même, gardez la mesure entre le régal de vos papilles et la boulimie ou les addictions alimentaires.**

# Outil

## 3

# Les sources d'énergie du Type Analyseur

“

*Une expérience bien conçue et bien conduite procure un plaisir comparable à celui qu'éprouve l'artisan devant un travail bien fait.*

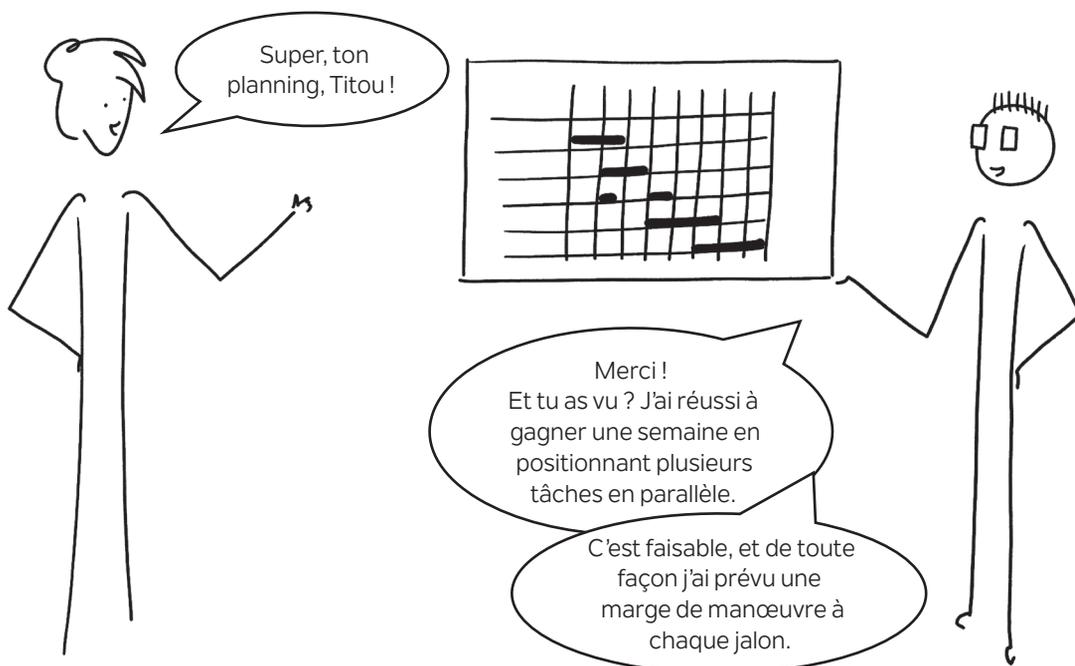
Pierre Joliot-Curie,  
biologiste

## En quelques mots

En Base ou en Phase Analyseur, vous avez besoin que soit reconnu le fruit de votre travail. Il peut s'agir des connaissances ou compétences que vous avez accumulées, de la logique de votre pensée mûrement élaborée, ou de la qualité d'un livrable.

Vous avez également besoin de structurer votre temps : planifier et mettre les étapes sous contrôle vous rassure, optimiser votre productivité vous procure une grande satisfaction. Vous tenez à ce que les personnes qui travaillent avec vous soient ponctuelles, pour ne pas désorganiser votre agenda.

### RECONNAISSANCE POUR LE TRAVAIL PRODUCTIF ET STRUCTURATION DU TEMPS





## POURQUOI L'UTILISER ?

### Objectif

Vous trouverez dans les exemples ci-dessous matière à ajuster vos pratiques pour satisfaire vos Besoins Psychologiques de Type Analyseur. Inscrivez celles que vous avez sélectionnées dans vos nouvelles routines.

### Contexte

Cet outil vous est utile si vous êtes de Base ou de Phase Analyseur. Un indice : vous vous sentez frustré lorsque les Besoins du Type Analyseur ne sont pas satisfaits.



## COMMENT L'UTILISER ?

### Modalités

#### 1. En milieu professionnel

- *A priori*, le milieu professionnel est idéal pour vous épanouir ! Encore faut-il que la qualité de votre travail soit reconnue :
  - Demandez régulièrement des feedbacks s'ils ne vous sont pas donnés spontanément. À votre hiérarchie, vos associés, vos collègues, vos clients. Et à vos collaborateurs, concernant vos compétences managériales.
  - Si une personne émet une critique sur un de vos livrables, acceptez la remarque si elle est justifiée, et demandez-lui ce qu'elle apprécie par ailleurs dans le travail fourni.
- Pour satisfaire votre Besoin de Structuration du Temps, sachant que tout le monde n'est pas aussi rigoureux que vous :
  - Prévoyez des micro-tâches à effectuer avant le démarrage des réunions, si les personnes avec qui vous travaillez ont tendance à arriver en retard.
  - Si vous êtes dépendant des délais d'autres personnes, insistez pour être tenu informé le plus en amont possible de tout retard, même potentiel, pour pouvoir vous réorganiser.

#### 2. Dans votre environnement personnel

- Si vous ne voulez pas renoncer aux joies de la vie de famille ou des relations amicales, recherchez

aussi dans vos activités privées de quoi satisfaire vos Besoins Psychologiques.

- Formez-vous sur des sujets qui intéressent vos proches (la biodiversité, la cuisine, les langues, une activité artistique, etc.). Il existe d'innombrables MOOCs et sites Internet sur tout un tas de sujets, sans compter les stages, cours, ateliers.

### Méthodologie et conseils

- Vous savez la plupart du temps parfaitement évaluer votre travail. Ne négligez pas les avis extérieurs, ils décupleront votre énergie.
- Pour demander un feedback, procédez avec des questions précises : remplacez *Que penses-tu de ce livrable ?* par deux questions distinctes :
  - Qu'est-ce que tu trouves le plus utile dans ce livrable ?
  - Et si je devais améliorer un point, ce serait lequel ?
- Soyez aussi fier des réussites de vos collaborateurs que des vôtres. Ayez à cœur de les faire progresser, félicitez-les. Leurs succès valorisent vos compétences de manager.

### Avant de vous lancer

- ✓ **Ne confondez pas Travail bien fait et Perfectionnisme : arrêtez de peaufiner un dossier pour consacrer du temps au suivant.**
- ✓ **Satisfaire votre Besoin de Reconnaissance du Travail Productif pourrait, à l'excès, vous conduire au surmenage : inscrivez des temps de repos dans votre agenda, vous n'en serez que plus productif ensuite.**
- ✓ **Dans votre sphère privée, organisez votre temps sans imposer votre agenda aux autres. Tenez compte de leurs besoins.**

# Outil

## 4

# Les sources d'énergie du Type Persévérant

“

*Une opinion n'est pas  
l'opinion du nombre.*

Antoine de Saint-Exupéry

### *En quelques mots*

En Base ou en Phase Persévérant, vous avez besoin que l'on reconnaisse votre implication dans les missions qui vous sont confiées ou dans lesquelles vous vous investissez. Il est surtout primordial pour vous de savoir que vos actions ont du sens et un impact positif. Vous avez aussi besoin de pouvoir exprimer vos convictions, qu'elles soient écoutées et entendues. Vous appréciez beaucoup que l'on vous demande votre avis. Vous admettez que les autres ne soient pas d'accord avec vous, mais vous supportez mal qu'ils remettent en cause votre légitimité à avoir vos propres opinions.

### RECONNAISSANCE POUR LE TRAVAIL DÉVOUÉ ET BESOIN DE CONVICTIONS

