

Le fil d'Ariane de la roseraie des comportements

Dans un contexte professionnel complexe, incertain et en évolution permanente, les cadres, dirigeants et organisations qui ignorent la dimension comportementale se privent d'un important levier de succès.

Leurs décisions, leurs agissements, leurs réussites et leurs échecs sont explicables et souvent prédictibles de par leurs personnalités.

L'objectif de cet ouvrage est de leur donner l'occasion de se remettre en cause, non pas pour changer radicalement mais pour enrichir leurs façons d'appréhender des situations, de prendre des décisions, de manager des équipes, de négocier avec des tiers, d'optimiser leurs performances commerciales et d'améliorer l'efficacité des entités dont ils assument la responsabilité.

Les hommes qui réussissent, sont souvent perçus comme froids, compétitifs et soucieux d'acquérir par tous les moyens, des biens matériels et une position sociale. Le paradoxe est qu'ils doivent, pour une bonne part, leurs succès à leurs facultés de compréhension des relations humaines. Ils savent jauger leurs interlocuteurs et trouver des arguments adaptés à leurs personnalités pour obtenir ce qu'ils souhaitent.

Au niveau des entreprises qui se développent le mieux, le paradoxe vient du fait que pour procurer aux actionnaires une rentabilité maximale, elles ont compris l'importance de se préoccuper du bien-être des employés et de la satisfaction des clients tout en maîtrisant les processus qui assurent leur bon fonctionnement. Elles s'imprègnent et mettent en œuvre les réflexions des théoriciens du management.

Dans ce livre, notre propos est de présenter le modèle des Typologies Cérébrales, véritable clé de connaissance de soi-même, de compréhension des autres et de succès pour ceux qui l'ont assimilé.

Nous verrons l'originalité et les fondements physiologiques et fonctionnels de cette grille de lecture, qui partant des types psychologiques de Jung, a su intégrer les connaissances actualisées sur l'homme fournies par l'approche des sciences cognitives.

...

Le contexte professionnel et le développement personnel

Le libéralisme dominant impose, chaque jour, aux acteurs économiques, davantage d'implication et de sens des responsabilités. Le côté positif, est que cette exigence de performance promeut l'autonomie dans le travail. Le côté négatif est qu'il renforce l'individualisme et la précarité qui génèrent un niveau de stress parfois difficilement supporté.

Sur cette toile de fond, le contexte professionnel se caractérise par l'accroissement de la *complexité*, la part croissante de l'*immatériel* et l'acceptation du *facteur aléatoire*.

- *Complexité*. Les organisations se structurent en mettant en place des organigrammes matriciels. Elles mettent en œuvre des moyens de défense sophistiqués qui peuvent paraître du domaine de la science-fiction pour les non initiés afin de se défendre des agressions qu'elles subissent (espionnage industriel, virus informatique, ...). Les produits manufacturés sont si techniques qu'il faut que les centres de maintenance disposent de machines spéciales pour les maintenir en état (les automobiles). Aujourd'hui, on ne les répare même plus lorsqu'ils tombent en panne compte tenu du rapport entre le coût d'intervention et leur valeur de remplacement, (informatique, audiovisuel).

- *Immatériel*. La notion de virtuel est entrée dans les mœurs. On parle de marketing « viral ». On parle de stratégies « nomades » activant des structures informelles qui butinent les appels d'offre les plus intéressants sur certains continents pour les traiter en association avec des confrères locaux sans jamais s'installer, elles-mêmes, dans ces territoires. On parle de bureaux et de marketing « mobile », de maillage, de « post-it mobile ». La fusion en cours des technologies de l'information sous toutes ses formes (textes, sons et images) et de la communication sous tous ses modes (câblées ou sans fils), change profondément la façon de travailler. Les moyens de cette mobilité inespérée apportent ubiquité, souplesse et efficacité. La part du tertiaire (commerces et services) a pris un poids prépondérant dans les pays à économie développée.

- *Facteur aléatoire*. Malgré les avancées spectaculaires de la science et des techniques, les tentatives de dominer la nature, de maîtriser les événements et de contrôler la production ont montré leurs limites. L'installation, très éloignée de la côte, de fermes piscicoles aux U.S.A. n'a pas empêché la dispersion accidentelle, dans la mer, d'alevins génétiquement modifiés provoquant ainsi les prémices d'une pollution vivante terriblement plus dangereuse qu'une pollution chimique. Les événements du 11 septembre ont fait prendre conscience aux citoyens des démocraties occidentales que le ciel pouvait s'écrouler sur une partie d'entre eux sans qu'aucun indice ne les en avertisse.

Ce nouveau monde, complexe, abstrait et incertain exige que nous maîtrisions un grand nombre de paramètres et que nous acceptions le hasard en dépit de nos efforts pour tout contrôler. Hannah Arendt disait que « L'homme dans l'action est soumis à un double fardeau, celui de l'irréversible et celui de l'imprévisible ».

Sachant que chacun de ses actes engage le décideur sans qu'il puisse faire marche arrière, il doit mettre tous les atouts de son côté et tenter de s'enrichir tout au long de sa vie suivant un processus du type plan de « développement durable ». Rappelons-nous la célèbre formule de Jack Welch, ancien président de General Electric « Prenez votre destin en main, sinon quelqu'un s'en chargera. »

...

Pages 18 – 19

Les typologies en situation de stress

Le stress est la réponse de l'organisme à une demande qui lui est faite.

Il est défini en 1936 par le professeur canadien Hans SELYE, comme « une contre réaction qui permet de restaurer l'équilibre menacé par une agression externe. » qu'il dénomme « Syndrome Général d'Adaptation » (SGA).

Il est considéré en 1966 par Lazarus comme étant « la résultante d'une interaction entre l'individu et son environnement. L'échec de cette transaction entraînant l'apparition de la réponse stress »

Le stress est positif lorsqu'il y a un équilibre entre la charge et les capacités de réaction et devient négatif quand il y a une sous charge (pas assez de sollicitation) ou une surcharge (trop d'activité)

Physiologiquement parlant, le stress initie d'abord une réaction d'alarme qui active les organes impliqués dans la défense (appareil cardio-vasculaire, les poumons, le foie et les muscles) et inhibe les fonctions inutiles (digestion, reproduction).

Et quand l'exposition au stress se poursuit, une phase de résistance qui consiste à stimuler la sécrétion d'hormones de défense (glucocorticoïdes) mais aussi à inhiber le système immunitaire et certaines fonctions inutiles pour faire face à l'agression (reproduction, croissance).

Enfin, lorsque le stress devient chronique, les cellules n'étant plus nourries correctement, on constate une dérégulation de plusieurs systèmes neuronaux et endocriniens au fur et à mesure que les capacités énergétiques diminuent, ce qui provoque l'épuisement et favorise les pathologies.

Face à une situation stressante, le processus psychologique consiste d'abord à faire une double évaluation du « stress perçu » (déterminant l'importance que le sujet accorde à l'événement) et du « contrôle perçu » (correspondant à la connaissance qu'a l'individu de ses propres capacités à contrôler la situation).

La seconde étape du processus consiste à « faire face », formule définie comme la mise au point de « stratégies d'ajustement » par Lazarus et Folkman, destinées à combattre ou à réduire la menace. Ses stratégies peuvent être actives et centrées sur l'émotion, ce sont celles qu'adopte plus facilement le type « sentiment » ou sur la recherche d'une compétence extérieure pour le type « logique » ou sur la recherche de moyen de résolution pour le type « logistique ». Elles peuvent être passives comme l'évitement ou la fuite, c'est le cas du type « intuition »

Face au stress, chaque type de personnalité réagit différemment.

- Le type « *logique* » s'efforce de maîtriser la situation. Il s'auto censure mais lorsque le stress devient chronique les pathologies somatiques qui le menacent sont l'hypertension, l'infarctus du myocarde et autres maladies cardiovasculaires. « Les personnes de type A ont 17% de chance de plus que les autres d'être atteinte d'un accident cardiaque » disent

Rosenmann & Friedman (21). Le type A correspond au type « logique ». La maladie mentale du type « logique » est la paranoïa, psychose chronique, qui se manifeste par la construction d'un délire logique centré sur un thème unique (persécution). C'est l'aboutissement dramatique de la démarche critique envers soi et les autres, poussée à son comble.

...

Pages 92 – 93

Le développement individuel entre déterminisme et libre arbitre

L'évolution de la personnalité soulève des polémiques entre les partisans optimistes qui s'indignent que l'on ose seulement poser la question et les pessimistes qui estiment figée la trame qui soutient le psychisme.

Il est vrai que le cerveau limbique, siège de nos croyances, oppose une forte résistance à toute tentative de changement par son fonctionnement automatique, mais qu'au prix d'un travail adapté, il peut s'infléchir dans le sens désiré. Il est aussi avéré que nous disposons de facultés d'apprentissage de par la plasticité de notre cortex. Ce qui nous laisse espérer que nous pouvons évoluer pour peu que nous le décidions.

Des événements extérieurs inattendus peuvent intervenir et influencer notre personnalité car nous sommes soumis au hasard des circonstances que nous l'apprécions ou non. Les guerres, les maladies, les accidents peuvent s'abattre sur nous sans que nous puissions toujours nous protéger par la fuite, la vaccination ou la prévention.

L'homme est un être de désir fait de chair et de sang. La recherche du plaisir motive ses actions en vue de rétablir tout équilibre provisoirement perturbé, suivant un phénomène d'homéostasie décrit par Cannon.

A l'instar des cicatrices qui rappellent les accidents subis par le corps, l'esprit porte ses propres marques indélébiles inscrites physiquement dans le cerveau à la suite de désordres, d'accidents ou de maladies et psychologiquement en conservant en mémoire

les événements qui émotionnellement fortement signés, ont tué momentanément le plaisir.

Ces stigmates, bouleversant notre équilibre physiologique et psychologique, se cumulent tout au long de la vie. Les blessures qui en sont la cause, font progressivement évoluer l'identité de notre personnalité.

Le développement personnel part de la connaissance de soi et du postulat que l'on peut et que l'on veut évoluer. Le modèle des Typologies Cérébrales est un bon outil pour y parvenir. Il s'agit tout d'abord de se définir un objectif puis de suivre la bonne route pour l'atteindre.

Deux options se présentent. La première consiste à changer le système de base. Le chantier se situe au niveau du système limbique, mécanique subconsciente qui comme nous l'avons expliqué est allergique au changement. Il faut dans ce cas prévoir d'entreprendre un travail de longue haleine qui implique d'interférer sur certains processus physiologiques (hormones et neurotransmetteurs) et de remettre en cause ses croyances (thérapie).

La seconde méthode, moins brutale, suggère de travailler sur certains aspects du système, en l'occurrence les fonctions qui caractérisent les Typologies Cérébrales, sans changer le système de base. Moins ambitieuse, elle est cependant susceptible d'apporter des satisfactions plus immédiates.

Dans ce cas, prenant exemple sur le photographe, nous pouvons choisir d'agrandir notre ouverture focale en travaillant simultanément sur un certain nombre de fonctions mentales insuffisamment activées à notre goût ou de nous concentrer sur une ou deux fonctions sur lesquelles nous porterons intensément nos efforts.

...

Pages 103 -104

Les principes de la communication interpersonnelle

De nombreux universitaires et chercheurs, développent des théories de la communication.

Le premier modèle nous est proposé, en 1948, par le chercheur Américain Claude Elwood Shannon qui travaillait pour l'American Telegraph & Telephon (ATT). Sa théorie de la communication, assez mécaniste mais cohérente par rapport à ses travaux dans l'entreprise, repose sur un enchaînement entre une source d'information, un procédé d'encodage traduisant le message en signaux électriques, un support pouvant transporter l'information, un système de décodage traduisant le message en clair pour le destinataire.

Ce modèle se complexifie avec l'introduction du concept de « retroalimentation » qu'introduit l'américain Melvin de Fleur. Plus tard, l'« école de Palo Alto » sous l'égide de Gregory Bateson, introduit une notion plus complexe d'interaction et de système circulaire dans une approche qui préfigure celle des sciences cognitives puisqu'elle associe déjà l'anthropologie, la linguistique, la sociologie, la psychiatrie et les mathématiques.

Cette nouvelle théorie intègre la complexité du sujet en prenant en compte toutes les facettes de la communication et notamment : la parole, le geste, le regard et la proxémique.

Très schématiquement, la communication est vue comme une relation globale à double sens. En l'encodant à travers le filtre de sa personnalité, l'émetteur transmet son message unique par le biais de différents canaux parallèles, le langage du cerveau gauche digital ou verbal pour la parole et l'écriture, et le langage du cerveau droit analogique ou non verbal pour le reste (gestes et expressions faciales). A cet instant, celui qui initie la communication anticipe déjà un type de réponse de la part de son interlocuteur. Ce message est transmis, avec des perturbations dues au contexte, bruit ou présence, non désirées ou lieu non approprié, à un récepteur qui le décode avec sa propre grille de lecture, qui découle directement de son profil comportemental. Celui à qui est destiné le message, peut accepter le message soit parce qu'il ne dispose pas de capacités critiques suffisantes (limbique dominant), soit parce qu'il n'a pas la faculté de s'y opposer (théorie des pouvoirs dominants), soit parce que le message est suffisamment élaboré par l'émetteur pour qu'il s'y soumette librement (théories de l'engagement) ou au contraire résister (cortical dominant). C'est lui qui en interprétant le message, en délivre le sens ultime et véritable. Autrement dit, ce qui compte est ce qui est compris par le récepteur et non ce que voulait dire l'émetteur.

Le récepteur réagit sous de formes verbales et non verbales identiques à celles du message reçu. C'est ce que Bateson appelle le « feed-back » ou principe de rétrocession.

La communication entre deux personnes est donc une transaction complexe, c'est la raison pour la quelle on parle de Metacommunication. Ce concept englobe deux niveaux de communication : le contenu ou la sémantique du message, qui représente ce qui est communiqué et le contenant ou la syntaxe, qui intègre la relation et les supports du message.

...

Typologie et motivation des clients

De la même façon que nous avons réparti la personnalité des commerciaux à partir de quatre profils de référence, de même nous pouvons établir une typologie de clients à partir de ce concept. Nous nommerons « *classique* », le client à qui nous attribuons toutes les caractéristiques du cortical gauche, « *branché* » pour un profil cortical droit, « *prudent* » pour le limbique gauche et « *affectif* » pour le limbique droit.

Ces clients réagissent différemment face à une offre commerciale.

- Le « *classique* », qui a le goût des chiffres et de la performance, veut être le meilleur et admiré par les autres. Avant toute décision d'achat, il aura soigneusement étudié le marché et isolé le meilleur rapport prix/performance, ce qui est son critère de motivation essentiel. Il est donc attiré par les remises et les offres financièrement alléchantes.
- Le besoin de se sentir libre et l'attrance pour la nouveauté font du « *branché* » un personnage dont les motivations en tant qu'acheteur sont principalement tournées vers l'innovation, l'exceptionnel et la frime.
- Les préoccupations du « *prudent* » reposent sur son besoin viscéral de sécuriser les choses. En matière d'achat, il considère que la qualité est le meilleur moyen d'éviter tout risque.

- Enfin, l'« *affectif* » dans sa soif de vivre dans un monde harmonieux éprouve le besoin de sentir qu'il contribue au bonheur de tous. Son désir de se faire plaisir et de faire plaisir à autrui est la base de sa motivation.

Toutes les formations de vendeurs, tous les livres traitant de la vente décrivent les facteurs de motivation d'achat, connus sous les noms de SONCAS, SABONE, PICSOU ou de PICASSO, pour mieux les mémoriser. Par exemple, la méthode SONCAS énumère les facteurs de motivation des clients : Sympathie, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sécurité. N'est-il pas plus simple de rapprocher ces termes du modèle des Typologies Cérébrales pour se les approprier ?

L'explication deviendrait limpide, car non artificielle. Orgueil, Nouveauté pour le cortical droit, Sympathie pour le limbique droit, Sécurité pour le limbique gauche et Confort, Argent pour le cortical gauche.

De même, les rubriques retenues dans PICSOU peuvent avantageusement être réparties entre le cortical gauche - Intérêt, Confort, le cortical droit – Orgueil, le limbique gauche - Sécurité, Utilité et le limbique droit - Plaisir.

Rappelons-nous que les clients ne répondent pas exactement aux quatre stéréotypes dépeints dans le modèle des Typologies Cérébrales. Tout est question de dominances et de proportions. Si un client peut être principalement ou Classique ou Prudent ou Affectif ou Branché, il possède partiellement certaines spécificités propres aux autres profils, ce qui est susceptible d'influencer plus ou moins son comportement suivant les circonstances.

...

Pages 176-177

Les qualités d'un leader

On doit donc admettre, comme le dit Warren Bennis, que le leadership se construit sur une personnalité équilibrée, ce qui est rarement le cas sauf pour les quadri dominants. Notre profil ayant une, deux ou trois dominances, nous avons une propension à

satisfaisant, en général, aux critères de leadership qui correspondent à nos traits majeurs de personnalité.

L'intérêt de cette analyse est de nous faire prendre conscience des facteurs que nous devrions travailler parce qu'ils correspondent à nos non-dominances et que nous avons tendance à les négliger.

Dans « de la compétence à l'incompétence militaire » Norman F. Nixon dont la thèse est que les victoires et les échecs militaires sont les fruits de décisions qui reflètent davantage les traits de personnalité que le degré d'intelligence. En fin de compte, dit-il « ce sont les hommes qui font l'histoire, c'est leur esprit qui influence le cours de événements et dicte leur conduite ». Pour lui, la personnalité autoritaire est la première des causes d'incompétence de certains généraux. Cette attitude explique leurs spectaculaires et meurtrières défaites et se manifeste par :

- un conservatisme marqué. En particulier, le refus de s'intéresser à toutes innovations. Il cite notamment la difficulté à faire admettre à l'Etat-Major anglais l'intérêt du char d'assauts avant la première guerre mondiale et on se rappelle, en France, les points de vue divergents du Capitaine de Gaulle avec le Général Pétain sur ce sujet.
- une névrose obsessionnelle pour la discipline et les brimades conçues dans leur esprit pour occuper les troupes et conserver leur moral.
- le dédain envers les renseignements, l'ignorance des faits gênants, la manipulation et la censure des informations. Les exemples seraient trop nombreux. Evoquons simplement ce qui est advenu des informations dont disposait la C.I.A., avant le 11 septembre 2001. Le service le plus sophistiqué dans le pays du monde, le plus sensibilisé en matière de sécurité, n'a pas su ou pu convaincre les autorités politiques de prendre les dispositions nécessaires.
- des stratégies fondées sur l'attaque frontale, le dégoût d'exploiter les opportunités quand elles se présentent ou de jouer l'effet de surprise pour déstabiliser l'adversaire et le refus de l'emploi de la ruse. A l'opposé on trouve toute la souplesse, la vitesse de déplacement et l'efficacité des tactiques de Napoléon ou celle plus récente de D.H. Lawrence au Moyen Orient. (Voir les Sept Piliers de la Sagesse).

- un manque total de compassion pour leurs troupes dont ils refusent de croire que le bien-être physique et mental peut être la source de leur victoire et le mépris de la vie, y compris celle de leurs propres hommes. Par égoïsme et manque de compassion, les chefs de deux expéditions anglaises furent à l'origine de la mort directe de 4500 hommes à Kaboul en 1858 et de 33000 soldats lors du siège de Kut en Irak en 1916. Mais que penser de la boucherie du front de l'est en 1914-18 dont le metteur en scène était Joffre coté français.
- l'indécision, le report des directives au lendemain et finalement l'obstination, dans l'adversité.
- le souci de se protéger personnellement, en situation d'échecs, en s'abritant derrière le sort et la malchance ou en blâmant autrui, y compris leur entourage direct.

Comment ne pas voir, dans cette sinistre description, l'envers de la médaille d'un « cerveau gauche » ultra dominant. Heureusement, beaucoup de chefs militaires sont d'une autre trempe. L'auteur identifie les qualités d'un grand leader militaire en partant d'exemples comme Wellington, Napoléon, Nelson, Allenby, Rommel, le Maréchal Joukov et Montgomery. Et c'est bien dans la prise en compte des valeurs liées à l'hémisphère droit, trouvant son juste équilibre avec des impératifs de nature hémisphère gauche, que se situe la véritable compétence.

...

Pages 220 - 221