

Martina Gessner



L'Art de se connaître

Comprendre la nature humaine
et mieux vivre avec les autres

Ixelles éditions

Martina Gessner

L'Art de se connaître

Comprendre la nature humaine
et mieux vivre avec les autres

Ixelles éditions

Avant-propos

Si nous étions tous pareils, ne serait-ce pas terriblement ennuyeux ? On peut même se demander comment notre monde fonctionnerait sans cette diversité de capacités, d'opinions et de comportements.

Pourtant la diversité est souvent synonyme d'énormes difficultés et suscite de nombreuses questions : Pourquoi l'autre pense-t-il ainsi ? Pourquoi est-il aussi têtu ? Comment puis-je réussir à le convaincre ? Pourquoi ne nous comprenons-nous pas ?

Pour connaître la nature humaine, il faut du temps et de la patience, mais vos efforts seront récompensés. Lorsque vous en saurez plus sur ce qui motive et caractérise les actions des hommes, vous connaîtrez mieux la nature humaine et vous apprendrez à apprécier les autres.

Vous comprendrez alors leurs (ré)actions et vous serez capable d'adapter votre propre comportement aux différentes personnalités que vous rencontrez. Vous établirez ainsi des relations plus constructives avec l'autre et vous réussirez plus facilement à atteindre vos objectifs.

Martina Gessner

Ce que vous devez savoir sur la nature humaine

Notre comportement résulte de l'interaction complexe de plusieurs facteurs. Si vous voulez mieux apprécier et comprendre les autres, vous devez connaître les critères qui déterminent notre manière d'agir et conditionnent notre personnalité.

Dans ce chapitre, vous apprendrez :

- comment différencier et classer les comportements humains ;
- comment nos motivations et nos valeurs nous guident ;
- l'effet produit par nos opinions et nos attitudes ;
- comment les individus composent avec leurs sentiments ;
- comment analyser votre propre comportement.

Qu'entend-on au juste par « personnalité » ?

Pour réussir à mieux apprécier les autres, il est indispensable de connaître les bases de l'action humaine. Pour cela, nous devons nous intéresser à la personnalité de l'autre. Qu'est-ce qui fonde donc sa personnalité ? Les responsables des ressources humaines et les hommes politiques disent souvent que le candidat à un poste ou une fonction doit avoir de la personnalité. Ils entendent généralement par là qu'il doit être doté d'un certain charisme, être capable de convaincre les autres et savoir se faire accepter par eux.

En psychologie, on entend par personnalité l'ensemble des qualités d'un être humain. En résumé : tout ce qui nous caractérise et fait de nous un être unique et reconnaissable entre tous.

Comment connaître les autres ?

Lorsque nous rencontrons des inconnus et que nous cherchons à décrire leur personnalité en quelques mots, nous employons des qualificatifs qui montrent clairement l'impression qu'ils nous ont faite.

Exemple : Les impressions

Hervé et Marie reviennent d'une soirée d'anniversaire. Ils ne connaissent personne à part les organisateurs de la fête. Ils échangent leurs impressions. Marie évoque une femme avec laquelle elle a beaucoup parlé : « Une personne vraiment chaleureuse. Elle était agréable et ne cherchait pas à impressionner les autres, parfaitement courtoise. » Hervé ajoute : « Oui, alors que ce Thomas était franchement pénible. Il mettait son grain de sel dans toutes les discussions. Quel que soit le sujet, il avait toujours une histoire à raconter. C'est peut-être une personne intelligente et un grand homme d'affaires, mais quel besoin de se mettre ainsi en avant et de chercher à tout prix à se distinguer... »

Lorsque nous parlons des autres, nos propos reflètent généralement un mélange d'analyse des comportements objectivement observés, comme « il n'a presque rien dit » ou « il a passé sa soirée à rire », et d'éléments de réflexion très personnels, qui expriment l'impression que l'autre nous a faite. Ainsi un individu communicatif et sociable peut être perçu comme un interlocuteur agréable par les uns et comme un individu pénible et présomptueux par les autres.

Ces éléments subjectifs dépendent de notre propre personnalité et de ce que nous aimons ou n'aimons pas chez autrui. Notre personnalité détermine la manière dont nous percevons et ressentons les autres. Nous pouvons toutefois attribuer à Thomas, décrit ci-dessus, sociable pour les uns et pénible pour les autres, un trait de caractère « objectif ». Nous pouvons dire de lui qu'il est extraverti – un terme imaginé par les psychologues pour décrire des individus ouverts à leur entourage.

Des catégories de comportement pour une meilleure connaissance de la nature humaine

Lorsque nous décrivons subjectivement des individus, nous ne faisons rien d'autre que les distinguer intuitivement selon leur comportement. La psychologie s'est attribué ce rôle depuis longtemps déjà et systématise les comportements. Les types psychologiques de C. G. Jung, en 1921, constituent la base scientifique de nombreux modèles de personnalité développés dans les décennies suivantes. Tous cherchent à rendre les manières de vivre et de se comporter des hommes compréhensibles et exploitables. Ces modèles trouvent aujourd'hui souvent une application dans les services du personnel, le conseil et la vente, partout où l'on a besoin de prévoir des comportements ou de se faire rapidement une idée sur quelqu'un.

Sur la base de ces différents modèles, nous distinguerons dans cet ouvrage deux dimensions du comportement humain. Ces dernières représentent des échelles sur lesquelles chaque individu se situe :

- Extraversion – Introversion
- Orientation choses – Orientation personnes

Chaque individu adopte naturellement plusieurs comportements et se distingue par sa personnalité unique. Il ne représentera donc jamais un comportement type, mais affichera des traits caractéristiques de comportement qui le situeront sur un échelon plutôt qu'un autre. Son comportement risque, par ailleurs, d'évoluer au fil du temps.

Le contact avec les autres est beaucoup plus facile si nous nous faisons une première impression basée sur les traits caractéristiques de leur comportement qui laissent supposer certaines motivations, opinions et émotions.

Cette distinction nous aide à :

- mieux comprendre pourquoi les autres agissent d'une certaine manière ;
- prévoir la manière dont les autres se comporteront vraisemblablement à l'avenir dans certaines situations ;
- mieux réagir aux réactions des autres et adapter notre propre comportement au leur ;
- mieux apprécier et résoudre les conflits ;
- motiver, conseiller ou convaincre les autres.

Les dimensions du comportement humain

Nous nous concentrerons sur les deux échelles de comportement évoquées précédemment pour mieux comprendre le comportement humain. Nous nous déplaçons tous sur ces échelles en accentuant plus ou moins certains comportements.

Extraversion – Introversion

L'extraversion et l'introversion sont deux extrêmes d'une dimension du comportement que vous connaissez tous et que vous avez sans doute déjà employées pour décrire brièvement des individus. Ces mots soulignent la manière dont nous interagissons avec notre entourage. Vous pouvez ici vous représenter une échelle à deux extrémités : certaines personnes se trouvent plus du côté extraversion, d'autres du côté introversion :

- Au quotidien, nous reconnaissons les personnes extraverties parce qu'elles sont ouvertes aux nouvelles expériences et aux autres et aiment parler d'elles, de leurs succès ou de certains événements. Elles se montrent présentes et actives.
- Les personnes introverties, quant à elles, aiment être seules avec elles-mêmes et s'intéressent surtout à leurs propres idées et expériences. Elles ont besoin de plus de temps pour s'habituer aux autres et sont plutôt calmes et réservées au sein d'un groupe.

Exemple : Extraverti ou introverti ?

Martin, plutôt introverti, s'assied calmement dans la salle de séminaire, l'air concentré. Il laisse parler les autres avant de s'exprimer à son tour sur un ton hésitant. Le soir, il se retire dans sa chambre d'hôtel pour faire le point sur ses impressions de la journée et reprendre des forces.

Dans le groupe, difficile, en revanche, de ne pas remarquer Pierre, plutôt extraverti, qui lance ses commentaires sans y avoir été invité et aime aussi occuper physiquement l'espace. Après le séminaire, il propose de se retrouver au bar de l'hôtel afin de détendre l'atmosphère.

Orientation choses – Orientation personnes

Une autre différence importante réside dans la manière dont nous évaluons et apprécions les situations et qui nous pousse à prendre certaines décisions. Il s'agit de la dimension du comportement orienté choses/orienté personnes.

Là aussi nous occupons un échelon entre les deux extrémités de l'échelle : orienté choses/orienté personnes.

Exemple : Utilité contre bien-être

Stéphanie et Nicolas veulent s'acheter une nouvelle voiture. Nicolas, orienté pratique, cherche un véhicule présentant un bon rapport qualité/prix, privilégie l'espace, la consommation, la sécurité et le coût. Stéphanie, plutôt orientée personnes, s'intéresse à l'intérieur de la voiture, s'assied dedans et se demande si sa famille et elle-même se sentiraient bien dans ce véhicule. Elle aura bientôt un enfant et en tient donc aussi compte. Elle se demande enfin si cette voiture plairait à ses amies.

- Les individus orientés choses ont un esprit plutôt analytique et rationnel, et leurs décisions découlent d'un raisonnement lucide. Ils s'intéressent plus aux choses qu'aux personnes et se fixent des objectifs raisonnables. On dit ainsi souvent de leur comportement qu'il est « orienté tâches ». Ils apprécient les situations d'après des informations et des faits et semblent donc distants et froids. Pourtant, leur comportement rationnel ne signifie pas qu'ils n'éprouvent aucune émotion – leurs émotions leur servent simplement plutôt à appuyer leurs décisions logiques. C'est leur tête qui décide. Pour décrire ces

individus, on emploiera plus loin les termes « cérébral » ou « penseur ».

- Les individus orientés personnes se fient plutôt à leurs sentiments et recherchent leur bien-être avant tout. Ils apprécient les situations et prennent leurs décisions en fonction de leurs expériences ; ils tiennent aussi compte des conséquences qu'elles impliquent pour leurs semblables. Les aspects inter humains influent de manière décisive sur leur façon d'agir, c'est pour cela que l'on qualifie souvent leur comportement d'« orienté relations ». Ils recherchent l'harmonie et la conciliation et laissent parler leur cœur. Plus loin, on les décrira comme des personnes sentimentales.

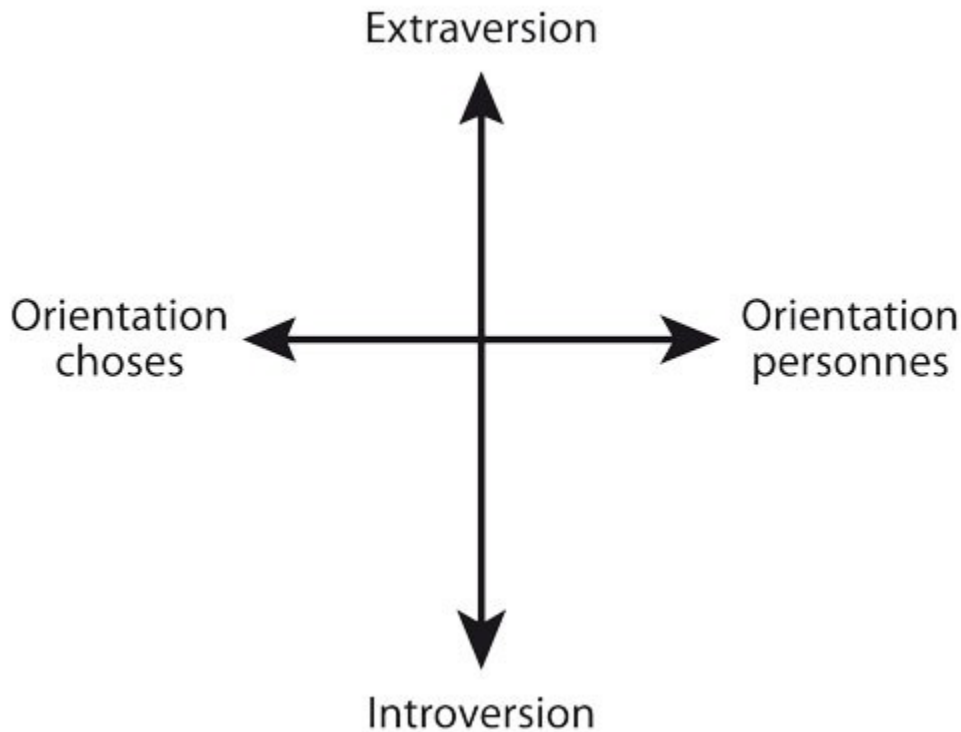
Exercice : Comment améliorer votre perception de l'autre

La prochaine fois que vous rencontrerez des personnes que vous ne connaissez pas, adoptez le comportement suivant : pensez introversion et extraversion, orientation faits et orientation personnes. Orientez votre perception sur des traits de comportement caractéristiques et améliorez ainsi votre connaissance de la nature humaine.

Les combinaisons

Allons maintenant un peu plus loin et combinons les échelles de comportement décrites dans les pages précédentes. La combinaison des deux dimensions donne quatre types de personnalité différents, qui n'existent pas en tant que tels mais mettent en évidence des traits de comportement caractéristiques. Ils servent de modèle pour mieux distinguer les différences. Nous pouvons ainsi distinguer les traits de comportement suivants :

1. Extraverti et orienté choses
2. Extraverti et orienté personnes
3. Introverti et orienté personnes
4. Introverti et orienté choses



En quoi ces quatre types de personnalité se distinguent-ils ? Prenons un exemple pour illustrer concrètement ces différences : plusieurs personnes envisagent un week-end en bateau.

1. Extraverti et orienté choses

Exemple : Les activités visent un objectif

Tom et Gabin ne pensent qu'à leur formation. Ils souhaitent tous les deux travailler comme cuisinier sur un bateau plus tard. Ils rêvent de dépaysement et de nouveaux défis. Ils s'offrent un week-end sur un bateau pour se faire une idée de leur futur métier. Ils ont préparé tout une liste de questions et espèrent trouver des interlocuteurs à même de les renseigner sur leur future profession. Ils cherchent à en savoir plus sur les tâches qui leur incomberont et pouvoir ainsi prendre leur décision définitive en connaissance de cause. Pas question de se détendre ou d'en profiter, ils ont même prévu d'emmener leur ordinateur portable.

Le cérébral extraverti ne perd jamais de vue le temps et son objectif. Tout est soumis à ces deux critères. Lorsqu'il entreprend une activité, il faut qu'elle ait une utilité et un sens, sinon il ne fera que perdre son temps. Ce type d'individu sait ce qu'il veut et a généralement une idée précise de la

manière de l'obtenir. Si d'autres se mettent en travers de son chemin, il réagit généralement avec colère ou les critique vivement. Si les autres le froissent, il n'y fait généralement pas attention.

La performance et le succès vont de soi – avancer et gagner, telle est sa devise. Peu d'individus pourront d'ailleurs engranger autant de succès que lui. Il aura souvent tendance à négliger ses amis et sa famille, car il vise surtout à obtenir des résultats. Le cérébral extraverti se distingue en prenant délibérément beaucoup de responsabilités et en acceptant des tâches qui requièrent énormément de temps ; il dit aussi clairement ce qu'il pense et a toujours un projet en tête. Il se repose rarement.

Une différence essentielle entre l'extraverti orienté choses et l'extraverti orienté personnes réside dans son orientation purement objectifs et résultats, souvent vécue sous la forme d'initiatives individuelles. Le cérébral ne sait ni faire preuve d'insouciance et profiter de l'instant présent, ni exprimer ses sentiments facilement.

2. Extraverti et orienté personnes

Exemple : Vivre quelque chose ensemble

Claire, Christine et Marina se sont spontanément décidées pour partir en week-end sur un bateau. Elles aiment bien faire des choses ensemble et tenter de nouvelles expériences. Elles aiment le changement et cherchent à s'amuser, peu importe le but du voyage et sa destination, tant que le soleil brille ! C'est le moment du départ, elles plaisantent sur le pont et se réjouissent de partir, saluent ceux qui les regardent sur le quai et commencent à nouer des contacts avec les autres voyageurs. Claire a déjà commandé à boire pour arroser la croisière !

On remarque généralement tout de suite les sentimentaux extravertis. Ils possèdent ce que l'on appelle de la présence. De nature communicative, ils aiment participer et tenter de nouvelles expériences. Leur vie se passe ici et maintenant. Que ce soit dans leur vie professionnelle ou privée, le plaisir et la variété sont essentiels pour eux. Les tâches monotones ou les individus ennuyeux les énervent. C'est pourquoi ils ont toujours tendance à commencer quelque chose de nouveau avant même d'avoir terminé ce qu'ils ont en cours. Peu importe que cela provoque parfois du désordre et qu'ils en oublient ce qui a été convenu. La gestion du temps n'est pas leur

point fort. Ils se concentrent sur l'instant présent plutôt que sur l'avenir ou l'atteinte d'un objectif précis.

Comme ils n'aiment pas qu'on les bride ou qu'on leur dicte ce qu'ils doivent faire, ils apprécient les métiers qui leur permettent d'organiser librement leur temps de travail. Ils ont toutefois l'esprit d'équipe et n'aiment pas faire cavalier seul. Ils adorent généralement entreprendre quelque chose ensemble.

Contrairement aux introvertis orientés personnes, les extravertis aiment leur liberté et leur flexibilité. Ils cherchent à se mettre en avant et prennent ainsi de la place. Ils connaissent beaucoup de monde, mais leurs relations ne sont pas forcément stables.

3. Introverti et orienté personnes

Exemple : Des relations posées, stables et harmonieuses

Sylvie et Élodie se connaissent depuis l'école et sont amies depuis trente-cinq ans. Une fois par an, elles font quelque chose ensemble. Pour cela, elles se retrouvent généralement au même endroit. Elles apprécient toujours beaucoup ce moment, car elles se racontent leur vie quotidienne et se soutiennent mutuellement si besoin. Elles savent écouter et compatir. Lorsque le bateau quitte le quai, elles se trouvent sur le pont et observent l'agitation ambiante sans dire un mot. Elles se réjouissent intérieurement du week-end qui les attend et savent qu'elles n'ont pas besoin de beaucoup se parler.

Le sentimental introverti respire le calme et l'impassibilité. Il reste en arrière-plan, excepté lorsqu'il s'agit de soutenir les autres. Il se sent bien entouré par sa famille et ses amis et partout où il se trouve en sécurité et en confiance. Ce type d'individu a besoin d'un environnement de travail et de relations humaines stables. Il apprécie, par exemple, les tâches routinières avec un cadre décisionnel clair et des horaires fixes. Sa vie privée est au cœur de ses préoccupations. Il ne lui viendra pas à l'esprit de la reléguer au second plan.

Stable et fiable, on le considère, non seulement comme un collaborateur loyal, mais aussi comme un voisin serviable qui vous aidera à tailler vos haies en automne et vous offrira volontiers des produits frais de son jardin.

Cette docilité sans limite, associée à une volonté d'harmonie, a bien sûr aussi des inconvénients : ayant beaucoup de mal à dire non, il néglige souvent ses propres besoins.

Les introvertis orientés personnes se distinguent des introvertis orientés choses car les relations humaines dominent toujours leur pensée au détriment de l'action concrète. Ils ne cherchent pas à tout prévoir et maîtriser. Ils préfèrent qu'on leur prête une oreille attentive plutôt qu'on leur donne un conseil concret.

4. Introverti et orienté choses

Exemple : Tout est prévu

Claire et Paul ont prévu ce voyage depuis des semaines. Ils ont choisi une destination qu'ils ne connaissaient pas encore d'un point de vue culturel et se sont renseignés sur la manière de s'y rendre à moindres frais. Paul a ainsi comparé plusieurs offres. Il s'est aussi intéressé, bien sûr, aux conditions d'hébergement et a vérifié la sécurité à bord. Au moment où le bateau largue les amarres, Claire et Paul observent depuis l'intérieur que tout se passe bien et espèrent que la croisière se déroulera comme prévu. Avec le bruit et l'agitation, ils ont du mal à circuler sur le pont et ne vont pas tarder à se retirer dans leur cabine pour préparer leurs escales.

Le cérébral introverti s'intéresse aux faits, à l'exécution des tâches et à la résolution des problèmes. Il approfondit généralement les questions, accumule des connaissances, veut se montrer compétent. Il passe ainsi souvent pour un être froid et distant mais professionnel. Il n'hésite pas à travailler sans relâche pour repérer des erreurs ou trouver des solutions idéales. Les professions qui impliquent des chiffres et des faits ou un strict respect des processus sont faites pour lui.

Il aime l'ordre et la discipline. Il ne supporte pas les infractions au règlement. Il est parfaitement organisé. Même si sa rigueur l'empêche souvent d'avancer, elle est aussi pour lui synonyme de sécurité.

Reconnaître les différences dans la vie professionnelle

Dans les relations professionnelles, les traits de comportement évoqués prennent parfois une autre forme que dans la vie privée en raison des

conditions d'agissement différentes. Des interactions naissent entre collègues et provoquent parfois des tensions (voir [Comment s'adapter aux autres ?](#)).

Exemple : Des personnalités différentes dans la vie professionnelle

À 7 h 00 précises, Henri Dubois (introverti, orienté choses), expert en sinistres, arrive comme tous les matins depuis vingt ans dans la compagnie d'assurance qui l'emploie. Une fois dans son bureau, il se met immédiatement au travail. Il a établi son planning de la semaine le précédent vendredi. Il n'apprécie pas particulièrement de bavarder avec ses collègues. Il aime que sa journée se déroule comme il l'a prévu, sans surprise. Il est très consciencieux et analyse les dossiers dans les moindres détails ; il a ainsi déjà démasqué plus d'une escroquerie à l'assurance. Il respecte scrupuleusement les objectifs et règles de l'entreprise.

À 7 h 30, Anne-Marie Leprince (introvertie, orientée personnes) ouvre doucement la porte du bureau qu'elle partage avec son collègue Henri Dubois. Elle est la secrétaire et l'assistante du service. Elle sourit chaleureusement à son collègue : « Bonjour, cher Henri, comment vas-tu ? Que dirais-tu d'un thé ? » Elle apprécie son collègue pour son sérieux et ses connaissances ; il lui apporte également son aide sur le plan professionnel. « Bonjour, » répond Henri Dubois assez brusquement. « Non, merci, je dois terminer cela, plus tard peut-être, » et il disparaît de nouveau derrière son écran. Comme il n'a manifestement pas envie de discuter, Anne-Marie quitte la pièce. Elle a besoin d'un peu de temps le matin avant de se mettre au travail. Elle se prépare un thé et arrose les fleurs.

Il est 8 h 00. Les pas fermes et rapides de Stéphane Leduc (extraverti, orienté choses), chef de service, résonnent dans le couloir. Il a fait son jogging et arrive directement dans son bureau. Il ne salue pas ses collaborateurs. Ils se verront de toute façon à la réunion. Il a un premier rendez-vous à 8 h 30, la réunion de service hebdomadaire à 10 h 00 – sa journée est déjà remplie. Stéphane aime atteindre rapidement ses objectifs. Il doit encore demander à Anne-Marie Leprince d'ajouter deux points importants à l'ordre du jour de la réunion d'équipe.

9 h 30. Sonia Ponard (extravertie, orientée personnes) ouvre joyeusement la porte. « Je vous souhaite une excellente journée ! J'espère que vous travaillez bien ? ! », dit-elle en riant aux éclats. « Y a-t-il du café quelque part ? », demande-t-elle en regardant Anne-Marie Leprince. « Bien sûr, ici ! », répond aimablement Anne-Marie. Sonia Ponard se sert une tasse, s'assied et ajoute, l'air las : « Quel week-end ! J'ai fait la fête jusqu'au petit matin – je ne suis pas encore vraiment réveillée. Quand je pense que c'est bientôt l'heure de notre réunion ! » Elle fronce les sourcils. « Il faudrait que j'aille voir mon client. Je lui ai promis de passer le voir lundi matin. » Sonia aime le contact avec les autres et son travail au service commercial. Elle apprécie, par ailleurs, d'avoir des horaires libres.

Les motivations et les valeurs qui poussent à l'action

Qu'est-ce qui est important pour nous dans la vie ? Pourquoi faisons-nous certaines choses ? Que cherchons-nous à obtenir ? Quelle satisfaction ? Nos motivations et nos valeurs déterminent consciemment ou inconsciemment

nos actions. Elles nous poussent à agir, nous orientent dans une certaine direction, donnent un sens à nos actes. Tous les individus ont des motivations et des valeurs plus ou moins marquées selon leur personnalité.

Les motivations donnent un objectif à notre comportement.

À quoi aspirons-nous ? Les uns aimeraient une grande voiture, les autres une grande famille. Les uns se sentent bien lorsqu'ils peuvent organiser leur quotidien à leur gré, les autres ont besoin de règles et de structures claires. Nos motivations sont très diverses, bien que certaines soient communes à beaucoup d'entre nous. En voici un aperçu.

Les 10 motivations les plus courantes

1. Ambition : tendance à vouloir atteindre des objectifs et surmonter des obstacles aussi vite et bien que possible.
2. Aspiration au pouvoir : désir de contrôler son environnement et d'exercer également son contrôle sur le comportement des autres.
3. Recherche de la performance : besoin de réaliser de grandes performances et de réussir. Très grande exigence envers soi-même.
4. Recherche de la compétition/du profit : on veut se mesurer aux autres et en ressortir vainqueur. Besoin d'avoir toujours la preuve que l'on est le meilleur.
5. Quête de statut : aspiration à un « standing social », à la richesse, aux titres et à l'attention des autres.
6. Désir de lien social : aspiration à une vie relationnelle riche, à une vie familiale et surtout à élever ses enfants.
7. Besoin de contrôle : désir de maîtriser les choses. Tout doit être planifié. Aucune place n'est laissée au hasard ou à l'erreur.
8. Besoin de sécurité : besoin de structures et de règles claires, ainsi que de conditions de travail stables.
9. Aspiration à l'indépendance : désir de liberté, d'autosuffisance et d'autarcie.

10. Besoin de reconnaissance : aspiration à la reconnaissance sociale, besoin d'appartenance et d'estime de soi positive.

Exemple : À chacun ses motivations

Henri Dubois se sent bien lorsqu'il peut réaliser de grandes performances qualitatives, si possible sans être dérangé. Il apprécie d'avoir une journée bien organisée, sans grosse surprise, et a besoin de structures claires. Les chiffres et les faits complètent son besoin d'informations solides et de décisions mûrement réfléchies. Henri Dubois ne veut pas commettre d'erreur. Avoir un emploi sûr signifie beaucoup pour lui (besoin de sécurité et de contrôle).

Anne-Marie Leprince est la bonne âme du service. Elle cherche à créer un climat social agréable au sein de l'entreprise, elle se montre aimable et serviable. Elle se préoccupe également avec beaucoup de soin du bien-être de chacun et noue des contacts avec le service voisin. Elle a une patience d'ange et apprécie de voir ses efforts récompensés par un merci (besoin de reconnaissance, lien social).

Stéphane Leduc a toujours obtenu d'excellents états de service. En huit ans de parcours professionnel, il a atteint un poste de cadre supérieur. Il aime définir des stratégies, garder une vue d'ensemble et préfère laisser le travail méticuleux aux autres (ambition, aspiration au pouvoir, recherche de performance, quête de statut).

Sonia Ponard, employée au service commercial, aime les déplacements. Elle organise sa journée comme bon lui semble et emploie volontiers des voies peu conventionnelles. Elle s'efforce d'obtenir toujours de bons résultats et de mieux réussir que les autres (besoin de compétition et aspiration à l'indépendance).

Surtout dans le domaine professionnel, il est essentiel de s'intéresser aux différentes motivations de ses collaborateurs et collègues. Orienter les motivations, savoir quelles tâches nous font plaisir, quels rôles nous souhaitons endosser et dans quels domaines nous pouvons réussir. Ainsi, un individu qui recherche la performance et le succès avant tout, qui aime s'imposer et décider, visera plutôt des postes de direction, alors qu'un individu en quête de qualité et de sécurité, qui ne vise pas un statut particulier, ne briguera pas ce genre de postes.

Des motivations différentes animent les individus. Ne supposez pas que les autres ont les mêmes motivations que vous, mais acceptez plutôt qu'ils soient animés par d'autres motivations que les vôtres. Pour mieux les comprendre, il est utile de connaître ces motivations.

Exercice : Établissez des profils de motivation

Déterminez vos propres priorités parmi les motivations répertoriées ci-dessus. Qu'est-ce qui est particulièrement important pour vous ? Réfléchissez aussi aux principales motivations des membres de votre famille ou de vos collègues. Quelles sont les différences entre les autres et vous et comment s'expriment-elles au quotidien et dans la communication en général ?

Pour mieux connaître la nature humaine, il est indispensable d'identifier d'abord vos propres motivations, afin d'établir les différences qui vous opposent aux autres.

Voici un exemple : l'exercice vous montre que la performance, l'indépendance et le statut social sont importants pour vous et qu'ils vous ont poussé à occuper un poste de direction. Vous pouvez en déduire assez facilement que votre collègue consciencieux, qui quitte le bureau à 17 h 00 tous les jours, est plutôt guidé par un besoin de sécurité et de vie de famille harmonieuse. Vous aurez donc du mal à le convaincre de s'intéresser à d'autres projets, de faire régulièrement des heures supplémentaires ou d'occuper un poste de direction à responsabilités.

La motivation d'un individu au travail dépend aussi naturellement de quelques facteurs « extérieurs », tels que la culture de l'erreur dans l'entreprise, les rapports avec les supérieurs, les possibilités d'évolution ou la collaboration au sein de l'équipe.

Les motivations peuvent changer

Les êtres humains ne sont satisfaits et ne réalisent de bonnes performances que s'ils peuvent se laisser guider par leurs motivations personnelles. Mais ces motivations sont rarement stables. Chacun a ses propres motivations, mais elles peuvent changer au fil des ans. Celui qui dirige les autres doit veiller à examiner le profil de motivation de ses collaborateurs de temps en temps, afin d'agir en conséquence.

Exemple : Comment les motivations changent

Madame Legrand travaille depuis douze ans et vient de fêter ses 35 ans. Elle a atteint de nombreux objectifs et se sent vidée de son énergie, elle veut maintenant fonder une famille. Après la naissance de son enfant, elle envisage de ne plus travailler que deux jours par semaine. Elle veut être une bonne mère pour son enfant.

Les valeurs donnent un sens à notre comportement

Les valeurs orientent aussi nos décisions. Ainsi l'honnêteté, la fiabilité et la fidélité comptent parmi les traits de comportement indispensables dans les relations humaines. D'autres apprécient leur liberté et leur autonomie et refusent de se voir imposer des limites. Outre des motivations personnelles, nous avons tous aussi des valeurs qui nous sont chères. Celui qui ne peut pas s'identifier aux valeurs de l'entreprise dans laquelle il travaille ou des collègues qui l'entourent aura du mal à nouer des relations avec les autres. Cette insatisfaction peut être à l'origine de conflits, de résistances, d'une diminution des performances, d'une maladie, voire d'un licenciement.

Exemple : Lorsque les valeurs divergent

Corinne travaille dans une maison de retraite. Il est essentiel pour elle de venir en aide aux pensionnaires et de veiller à ce que leur quotidien soit aussi agréable que possible. Elle donne beaucoup de son temps, par exemple pour aller se balader avec les personnes âgées. La direction de la maison de retraite a pour objectif principal de limiter les coûts et de réaliser des profits. Les coûts doivent baisser, l'encadrement intensif doit être limité. Corinne doit donc veiller à ce que les patients restent dans leur chambre et renoncer à leur proposer des activités communes.

Il est important de trouver un compromis entre les valeurs personnelles de chacun et celles de l'employeur, sinon les collaborateurs se sentiront toujours tiraillés. Entre collègues, les différences de valeurs peuvent aussi perturber considérablement la cohabitation. Si un individu très attaché au sérieux et à l'ordre doit travailler avec une personne qui favorise le plaisir et la spontanéité, des conflits risquent de survenir. Leurs valeurs et leurs comportements sont alors trop différents. Il est bon de définir un cadre valable pour tous mais laissant une certaine liberté d'action à chacun. Renseignez-vous sur les valeurs de vos collègues et collaborateurs et établissez ensemble des règles qui conviennent à tous.

Aperçu : Des motivations et des valeurs différentes

L'extraverti, orienté choses :

- recherche de la performance, du succès, du pouvoir, d'un statut,
- goût pour les défis, les responsabilités, l'indépendance,
- ce qui est important pour lui : atteindre des objectifs, obtenir des résultats, les symboles de statut, l'autonomie.

L'extraverti, orienté personnes :

- désir de reconnaissance, d'indépendance, individualité,
- désir de communauté, sentiment de « nous », communication, expériences passionnantes,
- ce qui est important pour lui : la liberté, le plaisir, la variété, l'optimisme, la jouissance, les expériences sensorielles.

L'introverti, orienté personnes :

- recherche de l'harmonie, de la sécurité, de la confiance, de liens sociaux,
- désir de stabilité, de soutien, d'estime des autres, de complicité,
- ce qui est important pour lui : la famille, les amis, une atmosphère positive/de confiance, l'honnêteté, la fiabilité.

L'introverti, orienté choses :

- quête de la perfection, de la qualité maximale, volonté de résoudre au mieux les problèmes,
- besoin de sécurité, de contrôle, de règles,

- ce qui est important pour lui : les solutions, les faits, la logique, la fiabilité, les compétences.

Les opinions et les attitudes – Comment aborder les autres ?

Vous connaissez l'histoire du verre d'eau à moitié plein pour certains et à moitié vide pour d'autres ? Comment l'expliquer ? Tout dépend simplement de notre vision des choses. Certains voient la vie positivement et avec optimisme et donc le verre à moitié plein. Pour d'autres, c'est le manque qui prédomine et ils regrettent qu'il reste aussi peu d'eau dans le verre. Nos opinions, nos attitudes et nos convictions nous font voir les choses d'une certaine façon et influent largement sur nos sentiments et nos comportements.

Comment naissent les opinions

Nos opinions résultent de nos expériences. Il s'agit parfois d'expériences qui remontent à notre enfance et qui nous ont marqués, comme l'idée que l'on doit mériter la reconnaissance. Il arrive que ce que nous avons vécu détermine nos attitudes et nos opinions. Enfant, on cherche toujours l'amour et l'attention lorsqu'on a fait quelque chose de bien, cela peut ainsi faire naître l'idée que l'on doit être très performant et atteindre de nombreux objectifs pour être reconnu.

Plus tard, on peut vivre une expérience complètement différente et se trouver, par exemple, face à des chefs qui exercent égoïstement leur pouvoir et ne se préoccupent que de leur propre carrière. On en déduira alors peut-être que tous les dirigeants « fonctionnent » ainsi. On se montrera donc très sceptique, voire réticent face aux supérieurs hiérarchiques. On peut toutefois changer d'opinion suite à de nouvelles expériences. Ainsi, des expériences positives vécues avec un nouveau chef peuvent nous amener à revoir notre opinion négative sur les dirigeants.

Comment notre opinion nous influence

Notre attitude nous amène à développer certains sentiments et idées sur une situation, une tâche ou un individu. Nous pouvons ainsi obtenir de meilleurs résultats en adoptant une attitude positive, alors que si nous avons peur ou si nous sommes sceptiques, nous aurons du mal à obtenir un résultat positif.

Exemple : Les opinions influencent les résultats

Monsieur Lampion attend impatiemment un rendez-vous avec un client. Il est convaincu qu'il va aujourd'hui décrocher la signature pour un gros contrat. Les conditions ne sont, certes, pas optimales, mais Lampion se concentre sur les avantages qu'offre son contrat et il est convaincu que son entreprise fabrique vraiment de bons produits. Il considère, par ailleurs, son client comme une personne ouverte avec laquelle il a envie de travailler. C'est dans cet état d'esprit qu'il se présente au client et il réussit à obtenir son accord.

Image et estime de soi : ce que l'on pense de soi-même

L'image de soi est l'opinion que l'on a sur soi-même. C'est l'idée que l'on se fait de soi, c'est-à-dire la manière dont nous nous percevons. Nous avons une certaine idée de nos qualités et de nos capacités, ainsi que de l'effet que nous produisons sur les autres.

L'image que nous avons de nous détermine notre amour-propre. Si cette image est positive, notre amour-propre est alors important, tandis qu'une image négative est accompagnée de sentiments d'infériorité. Nous évitons de fait les contacts sociaux et nous développons des peurs. L'estime de soi est donc l'évaluation subjective de notre propre personnalité. Ce que nous faisons est toujours déterminé par notre estime de soi : elle détermine si nous sommes contents de nous et influence en conséquence nos résultats : succès ou échecs. Elle conditionne aussi la manière dont nous nous comportons envers les autres et ce que nous montrons de nous. Si nous nous considérons comme un raté, nous aurons toujours tendance à créer des situations dans lesquelles nous pouvons échouer.

Comment protéger notre estime de soi ?

Lorsque les autres parlent de nous en mal ou nous critiquent, nous nous sentons souvent atteints dans notre estime de nous-mêmes. Nous essayons alors généralement de renforcer ou de protéger notre amour-propre. Il en résulte une réaction qui peut sembler irrationnelle : le besoin d'accroître sa propre estime de soi.

Exemple : Attaques visant l'estime de soi

Monsieur Martin et Madame Lafleur ne se parlent plus depuis longtemps. Lors d'une conversation avec une collègue commune, Monsieur Martin avait qualifié Madame Lafleur de « commère ». Madame Lafleur l'a appris et elle cache maintenant des informations importantes à Monsieur Martin. Elle a ressenti cette critique comme une insulte et (inconsciemment) comme une attaque visant l'estime de soi.

Vous avez peut-être déjà remarqué autour de vous des collègues qui ne se parlent plus et ne communiquent plus que par écrit. Le travail prend du retard et la qualité en souffre aussi. En changeant d'attitude et en adoptant un comportement destructeur, le collaborateur atteint dans son amour-propre veut montrer qu'il peut exercer le pouvoir. Il veut se venger, toucher celui qui l'a atteint ou lui causer un préjudice afin de « se relever » lui-même.

Lorsque nous sommes en contact avec d'autres personnes, nous ne devons pas perdre de vue ce besoin fondamental : protéger notre amour-propre. Nombreuses sont les décisions basées sur des réflexions peu rationnelles et plutôt liées à la qualité des relations que l'on entretient avec les personnes concernées. Observez toujours la situation et exprimez ouvertement vos impressions.

Initiateur ou victime ?

Quelle influence pensez-vous avoir sur votre entourage ? Êtes-vous plutôt l'actif, l'initiateur, conscient de son efficacité, ou le passif, qui se voit plutôt comme une victime et exerce peu d'influence ? L'initiateur prononce des phrases, telles que « Celui qui travaille avec sérieux et discipline peut réussir », tandis que celui qui se comporte en victime dira plutôt : « Je ne peux rien y faire. »

Exemple : Actif et passif

Monsieur Pêcheur et Monsieur Blanc sont tous les deux propriétaires d'un restaurant avec jardin. L'été étant particulièrement pluvieux, les bénéfices sont loin d'être à la hauteur de leurs espérances. Monsieur Pêcheur décide d'organiser des soirées à thème pour attirer les clients dans son restaurant. Monsieur Blanc se complaît au contraire dans le rôle de la victime et pense qu'il ne peut rien faire contre la météo.

Si vous endossez le rôle d'initiateur, vous ne vous contentez pas de déplorer les conditions défavorables, mais vous cherchez des issues. Vous acceptez les choses que vous ne pouvez pas changer et portez votre attention sur les domaines que vous êtes capable de contrôler. Lorsque vous jouez les victimes, vous ne voyez, en revanche, que les aspects négatifs et vous êtes donc bloqué. Il est évident que ces points de vue opposés peuvent entraîner des conflits dans le contexte professionnel comme privé. Les uns se voient comme les sauveurs, tandis que les autres sont considérés comme des éléments bloquants qui passent leur temps à se lamenter et ne cherchent pas à changer.

Les opinions des individus orientés personnes

Les individus orientés personnes ont en commun de vouloir entretenir de bonnes relations avec les autres, car ils considèrent les relations comme un enrichissement. L'extraverti cherchera à s'entourer d'un grand nombre de connaissances, tandis que l'introverti se sentira mieux au sein d'un petit groupe d'amis fidèles et de sa famille. Ces deux types de personnalité apprécient l'action collective – même si leurs motivations ne sont pas les mêmes – car ils considèrent d'une manière générale qu'il est plus agréable d'agir ensemble que seul. Ils se distinguent ainsi par leur esprit d'équipe. Mais des différences les opposent quant à la manière dont ils se perçoivent eux-mêmes et leur attitude par rapport à ce qui est nouveau et réalisable.

L'individu extraverti, orienté personnes

Ce dernier tend à penser que tout est possible ! Adopter un profil bas, c'est pour les autres. Cela n'a pas marché cette fois ? Ce n'est rien ! Nous y arriverons la prochaine fois ! Cet optimisme sans limite, qui l'amène aussi souvent à ignorer les faits, aide l'extraverti à se relever après des échecs ou

une faiblesse émotionnelle. C'est sa grande force. Il ne se laisse simplement pas abattre. Et avec son attitude fondamentalement positive envers les autres, les événements et sa propre personne, l'extraverti est sans aucun doute sur la voie du succès. S'il se disperse un peu dans sa carrière, il accumule toutefois beaucoup d'expérience dans des domaines très variés. Ceci s'explique parce qu'il n'a pas d'objectif précis et n'est pas très persévérant. Son envie de nouveauté et sa spontanéité sont généralement plus importantes que sa capacité à s'en tenir à un objectif et à tout faire pour l'atteindre.

L'individu introverti, orienté personnes

Ce type d'individu aime bien penser pour les autres et servir le bien commun. Il intercède volontiers pour son entourage et pense qu'on ne peut réaliser de bonnes performances et se sentir bien que dans une atmosphère positive et harmonieuse. Il préfère jouer les médiateurs, coopérer et arbitrer en évitant si possible les conflits.

Il a une opinion assez négative de lui-même, affirmant « On ne devrait pas se considérer comme aussi important. » ou « Les autres y arrivent mieux que moi. » Il a tendance à se faire tout petit en face des autres et préfère marquer le pas. Sa propre définition de victime inclut passivité, résistance ou lamentations. De nombreux introvertis orientés personnes ont une estime de soi plutôt faible, ils considèrent les nouvelles exigences comme une menace et préfèrent que les responsabilités soient confiées à d'autres. Comme ils ont tendance à se dévaloriser, ils ont du mal à obtenir de gros succès.

Les opinions des individus orientés choses

Les tâches doivent être exécutées et les problèmes résolus. Ces individus, qui ont la tête sur les épaules, y consacrent la plupart de leur énergie. L'extraverti considère presque tout comme un défi à relever, tandis que l'introverti voit plutôt le monde qui l'entoure d'une manière négative : il voit des risques, des erreurs et des inconvénients partout.

L'individu extraverti, orienté choses

Le penseur extraverti a besoin d'avoir des objectifs dans la vie. On doit toujours réussir quelque chose – il faut avancer. Chacun doit apporter sa contribution. Il faut atteindre des objectifs, peu importe comment. Sa ténacité, associée à une attitude positive sur sa capacité à réaliser des performances et à obtenir des résultats, rend généralement cet individu très puissant. L'extraverti orienté choses ne prête pas attention au fait que cette dominance accable certains et la considère comme parfaitement acceptable. L'idée n'est pas que tout doit aller bien, mais qu'il faut obtenir des résultats.

L'individu introverti, orienté choses

Le bien n'est jamais assez satisfaisant pour le penseur introverti qui veut toujours que tout soit parfait. Ceci signifie généralement une organisation rigoureuse. Tout doit être mûrement réfléchi avant d'agir. Aucune place n'est laissée à l'erreur et tout écart par rapport à ce qui a été prévu est mal accepté. Sa devise est la suivante : la confiance c'est bien, le contrôle c'est mieux. Des processus de vérification précis doivent permettre d'éviter les erreurs et aider à maîtriser les événements. Pour satisfaire ces exigences extrêmement élevées, sa propre personnalité est toujours sous surveillance et attaquée.

Cet individu sait de quoi il est capable, mais il aimerait faire encore mieux. Il a donc une attitude très critique envers lui-même et trouve toujours quelque chose à critiquer. Son estime de soi et l'effet qu'il produit sur les autres en souffrent, car ses propres performances et sa personne ne sont pas très bien considérées (quoique la qualité de son travail et ses connaissances soient généralement très élevées).

Les émotions fournissent de précieuses informations

Les émotions enrichissent notre vie mais peuvent aussi avoir parfois un effet destructeur. Elles influencent (souvent inconsciemment) notre

comportement et peuvent toutefois être contrôlées de manière ciblée. D'où viennent-elles donc et que signifient-elles ? Comment expliquer que certaines personnes ont toujours l'air gai, tandis que d'autres semblent constamment grincheuses ?

Comment naissent les sentiments et comment les « travailler » ?

D'une manière générale, le sentiment est une réaction à un stimulus. Ce stimulus peut venir de l'extérieur (comme le commentaire de quelqu'un ou le bruit permanent du chantier de construction d'en face) ou de l'intérieur de notre tête. Ainsi nos idées, nos images du monde et nos attitudes produisent des émotions. Il est important d'analyser comment nous apprécions ce stimulus. Tous les individus n'ont pas le cœur qui s'accélère à la vue d'une belle voiture de sport, de même qu'une critique négative n'irrite pas ou n'intimide pas autant tout le monde. La manière dont une situation nous touche dépend de notre histoire et notre vécu personnels.

Exemple : Tout dépend de notre vécu

Patrick a autrefois travaillé en équipe et il en est arrivé à la conclusion que cela finit toujours par engendrer du stress. Les accords ne sont pas respectés, les intérêts personnels sont mis en avant, les erreurs sont reprochées aux autres, etc. Il postule aujourd'hui pour un travail dans une autre entreprise et apprend que cette dernière accorde une importance toute particulière au travail d'équipe. Plusieurs émotions négatives l'envahissent alors. Il se sent mal et craint de ne pas être fait pour ce nouveau poste.

Le mot « travail d'équipe » réveille certains sentiments dans l'esprit de Patrick. Ceci s'explique car les sentiments se basent sur des expériences. Notre corps garde en mémoire les événements et notre appréciation personnelle de ces derniers. Ce que nous avons autrefois ressenti dans telle ou telle situation est profondément ancré dans nos cellules sous forme d'information disponible pour des situations similaires ultérieures. Patrick a gardé une image très négative du travail d'équipe et son expérience passée le fait hésiter à accepter ce nouveau challenge.

Ce rappel de nos émotions passées, enregistrées dans notre mémoire, se fait inconsciemment. Le système limbique, dans lequel sont gérées les

émotions, réagit ici spontanément et à la vitesse de l'éclair – ce qui est un vestige de nos ancêtres qui devaient réagir immédiatement aux stimuli menaçants. Dans un second temps, ces contenus émotionnels sont liés aux parties de notre cerveau qui agissent rationnellement. Toutes les informations sont rassemblées dans le néocortex, examinées de plus près, mises en relation les unes avec les autres, leurs conséquences considérées et il en ressort éventuellement une nouvelle appréciation.

Vous pouvez contrôler vos sentiments

Les sentiments nous informent aussi sur l'état dans lequel se trouve notre organisme. Un sentiment peut ainsi être plutôt un souvenir de situations semblables ou survenir tout à fait spontanément dans une situation présente, en réaction à un certain événement. Nous pouvons aussi le « fabriquer » nous-mêmes de manière ciblée, lorsque nous laissons des idées ou des images, positives ou négatives, envahir notre esprit.

Exemple : Parvenir à contrôler sciemment ses sentiments

Éric doit remplacer son chef, immobilisé à l'hôpital à cause d'un accident, pendant trois semaines. Jusqu'ici responsable technique, il se demande comment faire. Il n'a aucune expérience des fonctions de direction, ne connaît pas les projets ni les interlocuteurs de son chef, n'est pas habitué aux tâches administratives, etc. Il ne voit que ce qu'il ne maîtrise ou ne sait pas et ces pensées l'inquiètent. Avant de se laisser envahir par la peur et le désarroi, il s'assied toutefois calmement et se dit : « Je vais y arriver ! Mon chef aura alors une bonne raison de faire de moi son adjoint. Je vais réunir toutes les informations nécessaires, me faire une idée de la situation et je verrai alors les choses autrement. »

Avec ses pensées positives, Éric parvient à contrôler ses sentiments. Il ne se laisse pas envahir par les scénarios catastrophe et les idées noires, se calme, imagine des idées apaisantes et un plan d'action logique. Il arrive ainsi à changer ses sentiments.

Vous n'êtes pas soumis à vos émotions. Demandez-vous toujours si le sentiment que vous ressentez est bien adapté à la situation présente. Nos anciennes expériences, qui nous poussent à agir d'une certaine manière, ne doivent pas déterminer nos actions présentes. Il est important d'apprécier objectivement la situation du moment afin d'adopter éventuellement un comportement différent.

Percevoir ses sentiments et en faire bon usage

Pour contrôler nos sentiments au quotidien et être capable d'en faire bon usage, nous devons absolument les percevoir. Pour cela, nous devons porter notre attention sur nous-mêmes et nous demander ce que notre corps veut nous dire. Mieux nous connaissons nos sentiments, plus vite nous trouverons une réponse et nous pourrons agir en conséquence.

Les sentiments déclenchent les actions. Ils nous donnent une impulsion et une orientation. Pour prendre les bonnes décisions, nous devons savoir identifier nos émotions.

Guide : Voici comment nos sentiments nous aident

1. Ils nous donnent une orientation dans des situations nouvelles, afin que nous puissions réagir plus rapidement.
2. Ils soutiennent notre raison par de précieuses informations.
3. Ils mobilisent de l'énergie et déclenchent des impulsions à l'action.
4. Ils aident à prévoir et évaluer des scénarios futurs, par exemple « Est-ce que je vais me sentir bien dans mon nouvel appartement ? »
5. Ils orientent nos décisions.
6. Ils nous renseignent sur ce que nous déclenchons chez les autres par notre comportement.
7. Ils nous aident à mieux apprécier les situations et les autres.

Sentiments et connaissance de la nature humaine

Nous avons tous des sentiments très différents. Cela s'explique car nous vivons et gérons différemment les émotions. Nous n'accordons pas tous la même valeur aux sentiments et nous ne savons pas tous aussi bien les identifier et les utiliser. Certains d'entre nous ont, non seulement du mal à percevoir leurs sentiments, mais préfèrent aussi ne pas les exposer lorsqu'ils communiquent avec d'autres personnes. Il est alors impossible ou très

difficile d'avoir une conversation laissant une place aux sentiments. Pour ces individus cérébraux, il est plus facile de ramener rapidement le contenu de la conversation sur le plan concret.

Les émotions : différences entre les individus

Comment les individus se distinguent

Ils savent plus ou moins bien identifier et comprendre leurs propres sentiments.

Comment repérer les différences

- Savent-ils généralement comment ils se sentent ?
- Savent-ils percevoir à temps les signaux émis par leur corps ?
- Savent-ils exprimer ce qu'ils ressentent par des mots ?

Ils savent plus ou moins bien identifier et comprendre les sentiments des autres.

- Sont-ils capables de s'identifier aux autres ?
- Arrivent-ils à en déduire des sentiments à partir de différentes informations (voix, langage corporel, etc.) ?
- Sont-ils capables de comprendre des sentiments différents des leurs ?

Ils ont une certaine opinion sur les sentiments et sur la manière de les utiliser.

- Accordent-ils de l'importance à leurs propres sentiments et à ceux des autres ?
- S'intéressent-ils à ce que je ressens ?
- Leurs décisions se basent-elles plutôt sur les faits ou sur les sentiments ?
- Préfèrent-ils s'en tenir au plan concret ?

Ils montrent plus ou moins leurs sentiments.

- Peuvent-ils exprimer leurs sentiments avec des mots et me les décrire ?
- Utilisent-ils des mimiques/gestes ?
- Puis-je percevoir clairement leurs sentiments ou ne trahissent-ils rien ?

Ils savent plus ou moins bien gérer leurs propres sentiments.

- Se laissent-ils souvent guider par leurs sentiments ?
- Sont-ils capables de se calmer rapidement dans les situations difficiles, voire de retrouver leur bonne humeur ?
- Savent-ils contrôler leur colère ?

Ils savent plus ou moins bien comment influencer les sentiments des autres.

- Sont-ils capables de laisser parler leurs sentiments dans les situations difficiles ou ont-ils plutôt tendance à faire des reproches et à se mettre sur la défensive ?
- Dans les situations de conflit, seul le plan concret importe-t-il ou les sentiments entrent-ils aussi en ligne de compte ?
- Sont-ils capables d'adapter leurs sentiments extrêmement forts à la situation ?

Les différents sentiments

Nous pouvons susciter en nous une vaste gamme de sentiments. Il peut, par exemple, s'agir de joie, de satisfaction et de placidité, en passant par la curiosité, la fierté et la lassitude, jusqu'à la colère, la déception et la peur – et bien d'autres sentiments encore. Si vous avez rencontré plusieurs fois certaines personnes, vous avez peut-être repéré chez elles des sentiments dominants, qu'elles les expriment verbalement ou d'une autre manière. Les uns semblent toujours avoir le moral, les autres s'énervent pour un rien et sont toujours de mauvaise humeur. D'autres encore semblent calmes et

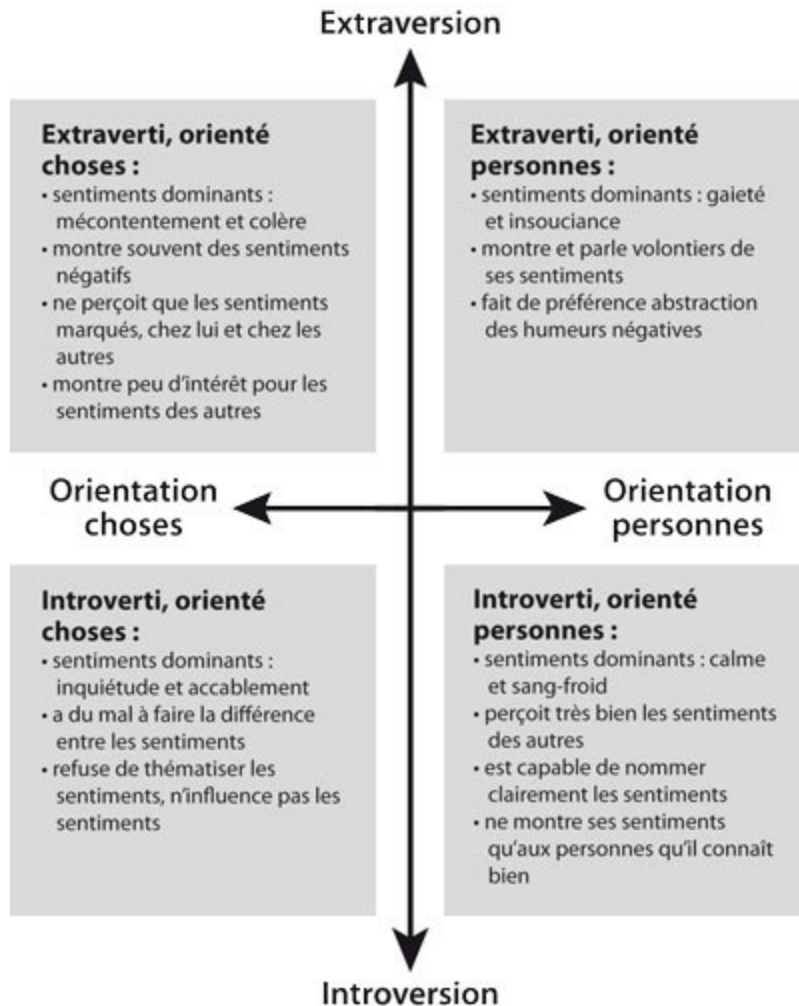
stables, solides comme des rocs. Tout dépend de leur caractère et de leur vision des choses.

Un individu orienté sentiments est plus attentif à sa vie intérieure et à ses émotions et peut donc identifier et nommer plus facilement les sentiments qui l'envahissent. Il décèle également plus facilement les émotions chez les autres. Les processus cognitifs contrôlent en partie les émotions : lorsqu'un individu affronte la vie avec optimisme, ses sentiments sont souvent positifs. En revanche, un individu qui se focalise sur les erreurs et tout ce qui peut, selon lui, être amélioré et se juge toujours d'une manière critique, abordera plutôt les choses de manière négative.

Néanmoins, un homme d'un naturel gai peut aussi être parfois insatisfait et triste, tout comme un individu généralement décontracté peut subitement se montrer énervé et furieux.

Exercice : Quels sont les sentiments dominants ?

Imaginez devant vous un individu que vous avez déjà rencontré plusieurs fois : quels sentiments dominants percevez-vous chez lui ? Avez-vous l'impression qu'il est capable facilement d'exprimer ses sentiments ? Où le classeriez-vous dans le tableau ci-après ?



Comment vous percevez-vous ?

Quel est l'objectif de ce chapitre ? Vous voulez pouvoir mieux apprécier les autres et vous vous interrogez sur votre propre comportement ? Cette « auto-évaluation » vous aidera :

- à identifier plus clairement les différences entre les individus (si vous savez ce qui fonde leur personnalité),
- à mieux comprendre pourquoi vous vous entendez bien avec certaines personnes et absolument pas avec d'autres,

- à considérer votre propre comportement comme un facteur explicatif de la réaction de votre interlocuteur ou votre interlocuteur comme un facteur déterminant de votre propre comportement,
- à identifier vos propres forces et faiblesses et à devenir ainsi plus compréhensif par rapport aux faiblesses des autres,
- à savoir quand vous devez adapter votre comportement et quand ce n'est pas nécessaire.

Les questions qui suivent doivent vous inciter à vous pencher sur vous-même. Vous n'aurez vraisemblablement pas de réponse claire et spontanée à certaines questions. Pour trouver des réponses, vous pouvez entamer un processus d'introspection ou demander à des personnes qui vous sont proches comment elles vous voient.

Check-list pour l'auto-évaluation

Personnalité

- Décrivez votre personnalité ou le style de comportement que vous préférez à l'aide de 7 à 10 mots clés !
- De quelles qualités ou quels comportements êtes-vous particulièrement fier ?
- Quel comportement aimeriez-vous montrer plus souvent ?
- Comment les autres vous voient-ils ou vous décrivent-ils ?

- En quoi les différences entre l'image que vous avez de vous et celle que les autres ont de vous sont-elles fondées ?
- Motivations et valeurs
- Qu'est-ce qui vous motive ?
- Que voulez-vous obtenir ? Où voulez-vous aller ?
- Qu'est-ce qui est important pour vous, par exemple dans vos relations avec les autres, pour votre environnement personnel ou votre évolution professionnelle/personnelle ?
- Quand/Pour quelle raison vous sentez-vous bien et satisfait ?
- Qu'est-ce qui vous énerve le plus chez les autres ?

- Opinions/Attitudes
- Quelle opinion avez-vous de vous ? (Que valez-vous ? Quelle influence pensez-vous avoir sur les autres ? Êtes-vous critique à votre égard ?)
- Comment voyez-vous l'avenir ? (travail, santé, relations sociales...)
- Que pensez-vous des individus qui agissent différemment de vous ?
- Quelle est votre attitude lorsque vous vous levez le matin pour aller au travail ? Comment abordez-vous le week-end ?
- Croyez-vous au bien, au positif, au succès ou voyez-vous plutôt les difficultés et les inconvénients ?

Émotions

- Est-ce plutôt important ou désagréable pour vous de parler de vos sentiments ?

- Percevez-vous immédiatement des changements physiques et savez-vous tout de suite déceler des sentiments ? Décrivez ces sentiments !
- Sentez-vous ce qui se passe dans la tête des autres ? Dans quelle mesure êtes-vous capable de vous mettre à la place des autres ?
- Prenez-vous souvent des décisions spontanées et fidèles à vos sentiments ou évaluez-vous minutieusement tous les critères et laissez-vous votre tête décider ?
- Quels sont les principaux sentiments qui vous caractérisent ?

Langage corporel/Voix/Expression verbale

- Votre langage corporel (entre autres vos gestes) est-il animé et appuie-t-il vos paroles ou est-il plutôt réservé ?
- Comment entrez-vous en contact avec les autres (poignée de main/contact visuel/plutôt distant ou proche) ?

- Êtes-vous capable de moduler votre voix (aiguë/forte, grave/basse, rapide/lente) ?
- Parlez-vous sans vous interrompre ou réfléchissez-vous à chacun de vos mots avant de parler ?
- Entrez-vous facilement dans le vif du sujet ou préférez-vous « tourner autour du pot » pour ne froisser personne ?

En bref : Ce que vous devez savoir sur la nature humaine

- Le comportement humain est influencé par différents traits de personnalité. Certains individus sont ainsi plutôt extravertis, d'autres plutôt introvertis. Ils diffèrent également dans leur manière d'agir, plutôt orientée choses ou personnes.
- Nos motivations et nos valeurs guident notre manière d'agir. En sachant ce qui pousse les autres à l'action et les guide, nous saurons mieux comment nous y prendre avec eux.
- Nos attitudes résultent de nos expériences et déterminent notre vision des choses. Elles ont ainsi une forte influence sur les résultats de nos actions.

2

Ce à quoi il faut être attentif chez les autres

Pour pouvoir mieux apprécier les autres, vous devez aiguïser votre perception et les observer de près. Le langage corporel de votre interlocuteur constitue un élément clé pour le comprendre.

Prenez toutefois le temps d'observer et d'apprécier l'autre, car un jugement trop hâtif est rarement juste.

Dans ce chapitre, vous apprendrez :

- à repérer les signaux émis par le corps et à les classer ;
- ce que notre voix et nos paroles révèlent de nous ;
- comment nous percevons et apprécions les autres ;
- à repérer les erreurs d'appréciation possibles.

Le langage corporel : la clé pour comprendre

Avec notre corps, nous exprimons qui nous sommes, ce que nous pensons et ressentons – généralement beaucoup mieux qu'avec des mots. Lorsque nous sommes en contact avec d'autres, il est donc très utile de comprendre également ce langage corporel. En nous montrant ouverts à l'autre et en l'observant avec intérêt, nous en apprendrons plus sur sa personnalité et sur ses pensées.

L'importance de la situation

Ce qui se passe à l'intérieur de notre cerveau se reflète généralement inconsciemment à l'extérieur, à travers notre attitude, nos mimiques et nos gestes. Notre corps exprime immédiatement ce qui se passe dans notre tête. Que nous soyons énervés, surpris, détendus ou contents, notre corps le montre. Et il est rare qu'il mente.

D'autre part, certains traits du visage et postures du corps peuvent aussi être consciemment adoptés en vue d'atteindre un objectif particulier. Si vous voulez convaincre votre partenaire de négociation avec vos arguments ou votre employeur potentiel de vos qualités, réfléchissez bien à la manière dont vous vous asseyez, aux gestes que vous faites ; sachez quand sourire et quand regarder votre interlocuteur droit dans les yeux. Dans une situation de compétition, votre langage corporel ne sera pas le même que lors d'un déjeuner entre amis.

Pour apprécier les autres, il est indispensable d'analyser objectivement la situation actuelle et de tenir compte des motivations possibles de l'autre.

Par ailleurs, il ne s'agit pas d'interpréter uniquement des signaux isolés. Par exemple, il ne faut pas se contenter d'étudier une posture et des gestes en ignorant les mimiques et la voix. Les différents aspects du langage corporel doivent être considérés et interprétés dans leur ensemble afin de savoir ce que pense vraiment l'autre.

Exemple : Les bras croisés

Claudine est assise en réunion avec les jambes et les bras croisés. En allant un peu vite, on pourrait en déduire que Claudine adopte une attitude négative de repli. Mais si on observe aussi ses mimiques et la position de sa tête, on en conclut alors plutôt qu'elle se montre intéressée et concentrée. Elle suit la réunion avec attention et intervient de temps en temps. Si on observe Claudine dans son ensemble et pendant un certain temps, on peut envisager encore une autre explication : Claudine a peut-être un peu froid, car la fenêtre de la salle de réunion est restée ouverte pendant toute la nuit. Sa posture signifie donc simplement qu'elle se protège du courant d'air.

L'expression de notre personnalité

Si vous observez les autres pendant un certain temps et dans des situations différentes, vous constaterez que chaque individu a développé son propre langage corporel. Vous reconnaîtrez des attitudes, des gestes et des expressions propres à chacun. Ces derniers vont de pair avec leurs opinions, motivations et valeurs.

Exemple : Sûr de soi – peu sûr de soi

Un individu très sûr de lui, aux opinions et aux idées claires, adoptera plutôt une posture droite et un pas assuré. Un individu peu sûr de lui abordera, en revanche, les autres avec la tête baissée et le regard fuyant.

Dans les paragraphes suivants, nous aborderons les différents aspects du langage corporel qui aident à mieux cerner la personnalité des autres.

La posture du corps

Notre posture dépend de notre personnalité et de la situation dans laquelle nous nous trouvons. Elle est avant tout déterminée par notre musculature. Lorsque nous sommes détendus, nos muscles sont relâchés, nos épaules tombantes et tous nos mouvements semblent désintéressés et sans motivation. Si vous remarquez une telle attitude chez quelqu'un, cela peut signifier qu'il n'est pas très doué pour s'imposer et qu'il manque d'énergie. Il semble indifférent, passif, voire soumis.

Lorsque nous sommes, au contraire, très énervés, nos muscles sont tendus. Le haut du corps et la tête sont penchés en arrière, le bassin poussé vers l'avant, les genoux extrêmement tendus, les mimiques et le regard plutôt figés. L'individu qui adopte une telle attitude préfère garder ses distances ou se trouve sous pression. Cette tension peut aussi être assimilée à un souhait de contrôle.

Si le corps adopte une posture droite et détendue, tournée vers l'interlocuteur et accompagnée d'un regard attentif et amical, cela caractérise une personne réceptive et sûre d'elle. Elle s'intéresse très probablement aux autres mais défend également sa propre opinion.

La démarche

Avant même de voir un individu, il arrive que vous entendiez ses pas et que vous en déduisiez qu'il est pressé. Il veut peut-être ne pas rater le prochain train, ou peut-être est-il énervé. Notre façon de marcher change, tout comme notre attitude, selon les situations dans lesquelles nous nous trouvons, mais c'est aussi un trait de notre personnalité. Ainsi, une personne active et décidée aura une démarche énergique et fera plutôt de grands pas. Elle sait où elle veut aller et fait avancer les choses. Des pas lents et plus petits sont, en revanche, caractéristiques d'un individu introverti. Il préfère avancer doucement et ne pas se précipiter. Une démarche traînante est plutôt le signe d'un individu qui doute beaucoup et manque d'énergie. Il se trouve peut-être dans une situation de stress ; ce type de démarche peut aussi être celle d'un individu très prudent ou passif.

Exemple : Ne pas se laisser abuser

Nicolas Lebon sort de la salle de réunion la tête baissée. Son client vient de faire échouer un projet important, plusieurs semaines d'efforts pour rien ! Ce chef de projet, par ailleurs toujours motivé, se sent frustré et désemparé. Sa démarche habituellement énergique est influencée par son humeur négative.

L'état dans lequel nous nous trouvons influe sur notre démarche, tantôt traînante, tantôt énergique. D'une manière générale, nous adoptons toutefois une démarche qui nous caractérise.

Les gestes

Nos gestes appuient nos paroles en soulignant des contenus et des émotions. Ils les rendent ainsi plus vivantes. Si nous comparons nos gestes d'Européens à ceux des habitants de pays situés plus au sud, ils sont, dans l'ensemble, moins amples et expressifs. Mais il existe aussi des différences chez les habitants d'une même contrée : certains parlent avec les mains, d'autres plutôt avec l'ensemble du corps. Les gestes sont donc étroitement liés à notre personnalité. Les individus extravertis sont plus démonstratifs, tandis que les introvertis emploient moins de gestes.

Les gestes que nous utilisons sont également influencés par la situation que nous vivons. Ainsi, un événement particulièrement émouvant peut amener un individu introverti à faire plus de gestes que d'ordinaire.

La poignée de main

La poignée de main est souvent le premier contact que l'on a avec un inconnu. Elle peut être considérée comme un indice pour juger au premier abord une personne. Un individu sûr de lui aura ainsi une poignée de main ferme, sans toutefois exercer une trop grande pression, tandis qu'une personne dominante risque d'appuyer plus vigoureusement. Un individu méfiant vous pressera légèrement la main, signifiant ainsi qu'il préfère garder ses distances. Une personne particulièrement timide cherchera même à éviter tout contact. Si vous finissez par lui serrer la main, celle-ci sera sans doute un peu humide et vous ne ressentirez guère de pression. Il est clair que cet individu aimerait, si possible, se dérober rapidement à la situation. Même son regard est fuyant.

Les mimiques et le regard

L'expression du visage d'un individu en dit souvent long sur sa personnalité. Nous pouvons savoir ce que l'autre pense ou ressent en examinant ses yeux, son front, le bas de son visage et ses lèvres. Cela s'explique simplement car nos mimiques expriment nos émotions. Il existe naturellement, là encore, des différences selon les individus. Les introvertis préfèrent contenir leurs sentiments et les traits de leur visage peuvent donc rester presque figés pendant un certain temps, de telle sorte qu'on ne remarquera même pas qu'ils sont émus. Les extravertis, en revanche, craignent moins de montrer ce qu'ils ressentent aux autres.

Les yeux et le regard constituent également une bonne indication pour interpréter les émotions ressenties : un regard vif et franc indique une personne intéressée, tandis qu'un individu au regard triste et abattu est généralement plutôt déboussolé et mécontent. Lorsqu'on baisse les yeux, on

passer pour une personne peu sûre d'elle, tandis que celui qui regarde de haut fait l'effet d'un être dominant. La direction du regard et l'expression des yeux changent toutefois très vite et ne déterminent donc pas clairement un type de personnalité.

La durée du contact visuel fournit malgré tout un indice précieux. Un individu sûr de lui, orienté relations, cherchera naturellement à garder le contact visuel avec les autres. L'individu dominant recherche le contact visuel, car il veut à tout prix faire passer son message. Les personnalités peu sûres d'elles ont, en revanche, du mal à maintenir le contact visuel. Elles doutent d'elles-mêmes et sont délibérément réservées. Leur regard est fuyant et peu stable tout comme leur personnalité.

Les individus extravertis recherchent plus le contact visuel que les individus introvertis. Les premiers ont besoin des réactions de l'extérieur. Les seconds, quant à eux, ont plutôt tendance à baisser la tête et éviter le contact visuel, par exemple quand il s'agit d'exprimer leur opinion ou un souhait.

Ce que trahissent la voix et les mots

Haute ou basse, forte ou douce, rapide ou lente ? Selon notre intonation, nous pouvons nous faire remarquer ou nous montrer ennuyeux, accuser les autres ou leur témoigner du respect. La voix et les mots constituent de puissants outils de communication et des traits caractéristiques de notre personnalité. Ils nous permettent de déduire rapidement, et d'une manière assez pertinente, le type d'individu auquel nous avons à faire.

Le miroir de notre humeur

Notre voix est un très bon baromètre de notre humeur. Elle est directement liée à nos émotions et étroitement liée à la respiration. Lorsque vous êtes énervé ou embarrassé, votre respiration est rapide et peu profonde. Votre voix est alors aiguë ou traînante. Vous vous égosillez et votre voix s'étrangle complètement. Si vous vous sentez fatigué ou frustré, votre voix

est plutôt basse et faible. Si vous vous sentez bien et sûr de vous, votre respiration est alors fluide. Vous vous exprimez alors d'une voix claire et pleine d'énergie.

Mais tout le monde ne parle pas d'une voix énergique, convaincante et ferme, même lorsque cela va bien. Les individus introvertis ont une voix plutôt basse et réservée, leurs propos n'étant même pas toujours audibles. Leur débit d'élocution est aussi en général plus lent que celui des personnalités extraverties. On comprend aisément que les introvertis ne veulent pas se faire remarquer et préfèrent rester en arrière-plan. Pour cela, ils n'ont pas besoin d'avoir une voix forte. Ils sont en général plus calmes. Ils n'aiment pas ce qui est fort ou voyant – chez eux comme chez les autres.

Exercice : Variez votre voix

Adaptez votre voix à votre interlocuteur : parlez moins vite et baissez la voix lorsque vous vous adressez à des individus introvertis. Adoptez une voix plus assurée et rapide lorsque vous parlez avec des personnes extraverties.

Les différences dans la façon de parler et l'usage de la langue

Le volume de la voix et le débit d'élocution dépendent, d'une part de l'humeur, d'autre part de la personnalité des individus. Qu'en est-il de la modulation de la voix lorsqu'on parle ? Et qu'en est-il du contenu de notre propos ?

Beaucoup de modulation, peu de structure

Vous connaissez certainement des personnes qui s'expriment avec une voix vraiment mélodieuse et peut-être même d'une manière presque théâtrale. Elles appuient délibérément sur certains mots et parlent plus ou moins vite, plus ou moins fort et plus ou moins haut. Elles sont généralement passionnantes à écouter, car leur expression est riche en émotions. Il arrive aussi qu'il devienne fatigant de suivre leur discours, car elles ignorent les virgules et les points et parlent sans jamais faire aucune pause.

Quant au contenu de leur propos, il s'éloigne souvent du sujet initial. Elles choisissent rarement leurs mots et laissent plutôt parler leur cœur. Elles se rétractent souvent, car leur bouche est généralement plus rapide que leur cerveau. Ces personnes sont très vraisemblablement sentimentales et extraverties, s'exprimant sans se préoccuper de ce qu'elles déclenchent. Dans l'usage de la langue, on trouve – selon les motivations et les points de vue – de nombreux superlatifs et propos tournés vers l'avenir, qui témoignent clairement de leur fougue.

Peu de modulation, beaucoup de structure

Il y a aussi des individus dont les propos sont plutôt monotones et sobres. On connaît déjà presque leurs pensées avant même qu'ils s'expriment. Ils cherchent simplement à informer et s'en tiennent à la vérité. Souvent, ils parlent lentement et on a parfois l'impression qu'ils lisent à voix haute, tellement leurs phrases sont longues et compliquées. Ce type d'expression est propre au penseur introverti. La structure et l'exactitude déterminent, non seulement sa manière de travailler, mais aussi sa façon de parler.

Quant au contenu de ses propos, il fait attention au choix de ses mots, qui incluent aussi des mots étrangers et du jargon de spécialiste. Il met tout simplement volontiers (parfois inconsciemment) en valeur son intelligence. Les émotions sont mises de côté, car elles ne sont pas considérées comme une aide indispensable à la communication. Pour ceux qui l'écoutent, son discours est simplement sobre, parfois ennuyeux, voire fatigant et décalé. La prudence de l'individu introverti s'exprime aussi dans l'usage de la langue : subjonctifs, emploi du pronom indéfini « on ». On reste ainsi dans le flou.

Vite au fait, des propos clairs

Il y a aussi ceux qui en viennent concrètement et rapidement au fait. Leurs propos sont exprimés d'une voix claire et sur un ton plutôt bas. Leur discours est si limpide que les interlocuteurs ont souvent du mal à s'y opposer.

Leurs phrases sont faciles à suivre, logiques et comprennent toutes les informations nécessaires. Leurs paroles franches font que l'on sait clairement ce qu'ils pensent et veulent. Mais certains ont du mal à « gérer » la vérité nue. Ils aimeraient ainsi que ces individus cérébraux plutôt extravertis fassent parfois preuve de plus de diplomatie.

Broutilles, jargon incompréhensible

Les personnes sentimentales introverties font très attention à leurs phrases. Elles ne veulent pas commettre d'impair et bousculer les autres. Elles évitent ainsi les réprimandes et posent plutôt des questions afin de s'assurer de l'accord de leurs interlocuteurs. Elles n'aiment pas non plus formuler des exigences. Elles préfèrent atteindre leur but tout en restant polies et agréables. Mieux vaut, selon elles, éviter les ordres ou les critiques qui ne sont pas du goût de tout le monde.

L'individu introverti orienté relations devrait parler d'une voix plus vigoureuse et énergique et ses phrases ne devraient pas multiplier les subjonctifs ; il faudrait aussi qu'il s'efforce d'aller droit au but au lieu de tergiverser.

Aperçu : Les différences de modulation et de propos

Caractéristiques	Exemples
Beaucoup de modulation, peu de structure	« Nous devons absolument aller dans ce délicieux restaurant ce week-end ; tu sais, Tom y est allé, il a une nouvelle petite amie... »
Peu de modulation, beaucoup de structure	« Ce week-end on pourrait peut-être aller dans ce nouveau restaurant dont j'ai entendu parler. »
Rapidement au fait, propos clair	« J'ai besoin d'avoir toutes les données en main d'ici à jeudi ! Et si quelque chose vous vient à l'esprit, vous m'appellez tout de suite. Nous ne pouvons pas nous permettre d'énervé une fois encore le client. »

Broutilles, jargon
incompréhensible

« Ce serait bien si vous pouviez me donner les documents dans les prochains jours. Vous savez bien que ce client est un peu difficile. Mieux vaut donc essayer de ne pas lui donner une raison de plus de s'énerver. Qu'en pensez-vous ? »

Comment percevez-vous les autres ?

Pour apprécier les autres, nous avons besoin d'informations. Nous pouvons les trouver dans nos observations présentes et passées. Le reste se passe automatiquement dans notre cerveau. Toutefois, aussi vif soit notre esprit, il ne peut que traiter les informations qui lui parviennent et les comparer avec les connaissances ou les expériences qu'il a déjà en mémoire. D'où des restrictions et des déformations individuelles.

Notre processus de perception

Nous percevons des processus dans notre for intérieur et dans notre environnement via nos différents organes sensoriels. Nous voyons les autres, nous les sentons, nous les touchons lorsque nous leur serrons la main, nous entendons le son de leur voix. Toutes ces expériences sensorielles sont transmises à notre cortex cérébral, où elles sont traitées et provoquent une certaine réaction. Nos perceptions sont ainsi automatiquement liées à notre histoire personnelle : à nos expériences, opinions et convictions, attentes et intérêts. Tout ceci nous amène à percevoir ceux qui nous entourent d'une certaine manière subjective et fortement sélective. Nous ne sélectionnons en effet inconsciemment que certains éléments. Beaucoup de détails ne parviennent même pas jusqu'à notre champ de perception. Il arrive que nous ne voyions pas certains objets ou que nous n'entendions pas certains propos, tandis qu'un individu dans la même situation remarquera les choses en question et ignorera, en revanche, des aspects qui nous auront frappés.

La perception est toujours un processus fortement subjectif et sélectif.

Ce que nous déduisons de notre perception

Lorsque nous rencontrons quelqu'un, nous percevons son comportement verbal et non verbal : comment bouge-t-il, comment s'exprime-t-il et de quoi parle-t-il, comment s'adresse-t-il à nous ?

Ces informations nous permettent de déduire ses raisons d'agir et d'expliquer son comportement. Nous lui attribuons alors certaines qualités et nous développons des suppositions quant à son comportement futur – un processus appelé « attribution », en psychologie.

Exemple : Il est certainement...

Le monsieur à la cravate assis en face de nous dans le métro a l'air sévère et soigneux. Un ordinateur portable est ouvert sur ses genoux. Il est plongé dans son journal lorsque son téléphone sonne. Il est question d'investissement. Voici ce qui nous traverse immédiatement l'esprit : il est certainement banquier.

Nous nous sommes très vite fait une opinion sur cette personne que nous ne connaissons pas. Et souvent nos conclusions et nos attentes se voient même confirmées – pas étonnant, car nous cherchons précisément à les confirmer ! Nous nous concentrons, en effet, sur les actions et les propos qui appuient notre jugement.

Exemple : Confirmé !

Notre homme à la cravate ne parle que d'un rendez-vous à la banque. Nous en avons déduit qu'il était banquier ! En réalité, la conversation concerne peut-être une affaire tout à fait privée et l'homme à la cravate est plutôt un agent commercial qui se rend à un rendez-vous avec un client...

Il est naturellement plus facile de confirmer sa première impression et de cataloguer un individu que de chercher d'autres éléments qui risqueraient de remettre en question l'idée que l'on s'est faite. Pour mieux connaître les autres, efforcez-vous toutefois de les observer plus en détail et plus longtemps et de remettre en question votre première appréciation.

Exercice : Exercez votre perception

Observez les autres : lorsque vous vous rendez à votre travail, dans les transports en commun, lorsque vous faites la queue à une caisse ou dans une administration. Considérez plusieurs éléments : les vêtements, les mimiques, les accessoires, la posture, les gestes... Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ? Quelles conclusions tirez-vous de ce que vous avez perçu ? Vérifiez, si possible, la véracité de vos suppositions. Cherchez délibérément les erreurs d'appréciation possibles. Demandez aussi à ceux qui vous accompagnent ce qu'ils ont remarqué et comparez leur appréciation à la vôtre.

La première impression

Les autres produisent un effet sur nous. Ils éveillent en nous des sentiments, de la sympathie ou de l'antipathie. Nous sentons tout de suite si nous pouvons faire confiance à quelqu'un et si nous le considérons comme compétent ou non. Tout se joue en quelques secondes. Nous n'avons même pas besoin de parler à une personne pour nous faire une première impression à son sujet. Des signaux non-verbaux : sa posture, ses vêtements, sa démarche, son regard, ses mimiques et ses gestes, nous fournissent toutes les informations dont nous avons besoin pour nous faire rapidement une première impression.

Elle ne se confirme toutefois pas toujours. Il arrive qu'après avoir échangé quelques mots avec la personne, nous soyons amenés à revoir – au moins en partie – notre jugement initial.

Exemple : Une première impression

C'est le début d'un séminaire qui se déroule sur deux jours et Robert se tient à l'écart et observe. Ensuite il s'assied sur une chaise et feuillette les dossiers. Il semble de marbre, son regard sceptique. Il ne recherche absolument pas à établir le contact avec les autres participants.

Pour de nombreux participants, Robert donne l'impression d'être arrogant et de refuser tout contact. Personne n'éprouve le besoin d'aller vers lui, car il indique clairement, par son langage corporel, qu'il n'a pas envie de parler.

Comme cela s'avère plus tard, Robert n'est effectivement pas une personne qui s'ouvre facilement aux autres, mais plutôt quelqu'un qui préfère attendre de voir. Dans les conversations, il craint de ne pas être

suffisamment intéressant pour les autres. C'est pourquoi il préfère ne pas parler beaucoup et aborder uniquement des thèmes qu'il connaît parfaitement. Robert est timide. C'est un individu introverti qui craint d'être rejeté. L'impression qu'il a donnée aux autres participants n'est donc pas tout à fait exacte. Même s'il semble arrogant au premier abord, son attitude reflète plutôt une grande insécurité intérieure.

Il n'y a pas de seconde chance pour la première impression. Un deuxième coup d'œil permet pourtant souvent d'apprécier les individus à leur juste valeur.

Les apparences sont trompeuses : les erreurs de perception

Notre perception est sujette à diverses déformations et erreurs. Prenez conscience de ce qui se passe en vous afin d'éviter de possibles erreurs :

- Ce à quoi nous nous attendons et ce que nous imaginons : tout ceci agit sur notre manière de percevoir une personne ou une situation. Ainsi, beaucoup de choses évoluent selon le principe de « la prophétie autoréalisatrice ».
- Les informations transmises par les autres : si nous les associons à nos propres expériences et opinions, cela génère souvent des idées préconçues sur les autres.

Exemple : Comment naissent les idées préconçues

Vous savez que l'un de vos collègues du service voisin est souvent malade. Vous avez entendu une autre collègue dire qu'il n'est pas très rapide pour accomplir les tâches qui lui incombent. Vous êtes maintenant certain que le collègue en question est un collaborateur incapable que l'entreprise fait vivre, alors que vous comptez parmi les éléments performants.

- Des théories de la personnalité subjectives : l'observateur a une certaine idée des qualités que l'on peut associer. Par exemple, il considère un individu sportif comme une personne qui réussira

professionnellement. Ces qualités lui sont automatiquement attribuées, même si elles n'ont pas été concrètement observées.

- Des stéréotypes : les personnes qui appartiennent à un groupe se voient attribuer les qualités du groupe, par exemple : « les informaticiens sont introvertis et ne sont pas capables de s'imposer ».
- Des phénomènes de ressemblance : nous apprécions mieux un individu dont le comportement et/ou l'origine sont similaires aux nôtres. Nous établissons également inconsciemment des comparaisons entre les individus.

Exemple : Même apparence physique, mêmes personnalités ?

Votre nouveau voisin ressemble à votre chef avec lequel vous ne vous entendez pas du tout. Vous allez alors automatiquement éviter votre voisin parce que vous lui attribuez des traits de caractères similaires à celles de votre supérieur et que vous pensez donc qu'il est impossible d'établir avec lui une relation de voisinage agréable.

- Des projections : vos propres souhaits ou humeurs sont projetés sur d'autres personnes. Votre état d'esprit du moment joue alors un rôle essentiel. L'autre apparaît comme une « surface de projection » pour vos propres comportements. Le boulanger peu aimable du matin n'est donc peut-être que la projection de votre propre humeur grognonne du matin.
 - Des erreurs d'attribution : les événements peuvent être attribués à différentes causes. En cherchant des explications, nous courons le danger de rendre une personne (que l'on n'apprécie pas) responsable d'un échec sans réfléchir aux autres causes ou circonstances défavorables.
 - Une vision limitée des choses : vous avez certainement aussi votre propre vision des choses, telle que, peut-être : « cela ne va pas du tout », « c'est un casse-pieds », « c'est un donneur de leçons » ou encore « c'est un idiot ». On catalogue vite les individus positivement ou négativement. Mais ce jugement rapide est-il justifié ? Autorisez-vous ces personnes à « changer de catégorie » ?
-

Check-list : Percevoir et apprécier attentivement les autres

- Prenez, si possible, en compte plusieurs critères lorsque vous observez les autres : langage corporel, voix, langage, comportement au travail, motivations, etc.
- Tenez compte de la situation de l'autre : besoin de se distinguer, situation de stress, peur, état physique, etc.
- Si c'est possible ou si vous connaissez l'autre, tenez compte de son histoire personnelle : expériences, événements marquants, particularités culturelles, etc.
- Observez, si possible, la personne dans des situations différentes : en réunion, dans son bureau, lors d'une présentation, pendant la pause-repas du midi, pendant des conversations privées, etc.
- Écoutez bien. Quels mots emploie votre interlocuteur et que pouvez-vous déduire de la modulation de sa voix ?
- Ressentez également l'atmosphère dégagée par l'apparition et la présence de cette personne.

- Ne cherchez pas seulement à confirmer votre première impression, mais tenez également compte des observations qui contredisent votre appréciation.

Nous ne voyons pas tout...

Nous ne pouvons voir que ce que les autres veulent bien nous montrer – il ne s’agit donc que d’une facette de leur personne, qui n’est pas forcément représentative de ce qu’ils sont. L’observation d’une seule situation ne permet pas de déduire la personnalité d’un individu. Nous ne devons jamais perdre de vue que le comportement qu’il affiche dépend de la situation dans laquelle il se trouve et de sa forme du moment. Par ailleurs, nombreux sont ceux qui s’efforcent de ne montrer que certains aspects de leur personnalité !

Des situations exceptionnelles

Si nous réagissons souvent d’une manière caractéristique, ce n’est pas toujours le cas. Notre état émotionnel du moment, d’éventuelles limites imposées par la santé ou des conditions exceptionnelles peuvent faire que l’on se comporte parfois différemment.

Exemple : Situation extrême

André est un employé habituellement calme et coopératif sur lequel il n’y a rien à dire. Pourtant, dans sa négociation d’aujourd’hui avec le client, il se montre vraiment énervé. Il lui reproche vivement d’être injuste et peu fiable, gesticule dans tous les sens et finit par quitter la salle de réunion hors de lui.

Pour comprendre le comportement d’André, il faut connaître un peu sa vie privée : il vient de perdre son père, sa femme est atteinte d’un cancer et il fait lui-même face à de graves difficultés financières. Il est donc dans un état de stress, ce qui déclenche chez lui un comportement inhabituel et des réactions extrêmes.

Les situations nouvelles ou inconnues font souvent naître en nous d'autres idées et sentiments. Nous montrons ainsi des facettes différentes de notre personnalité qui peuvent sembler déconcertantes pour des observateurs extérieurs.

Des situations auxquelles on s'adapte

Beaucoup font une différence entre la vie professionnelle et la vie privée. Face à un chef imposant ou un collègue intrigant, ils adopteront plutôt un comportement prudent, même si ce n'est pas un trait de caractère qui leur est propre. Il arrive aussi qu'ils soient très désordonnés chez eux alors qu'ils s'efforcent de toujours garder leur bureau bien rangé et d'être toujours à l'heure aux réunions. Nous nous adaptons donc aux circonstances extérieures et affichons souvent un comportement purement orienté utilité – afin de nous protéger et de donner une image positive de nous.

Le tableau suivant vous donne un aperçu de ce qui se passe dans notre tête et de ce qui est visible à l'extérieur, illustré par l'exemple d'André.

Ce qui se passe dans la tête d'André	Ce que les autres voient
Émotions/État physique	Langage corporel/Voix
Tristesse par rapport au père décédé.	Mouvements et gestes vifs.
Peur de la mort de sa femme ; crainte de la solitude.	Épaules levées, dos voûté.
Sentiment d'impuissance par rapport à l'évolution de la maladie.	Mimiques tendues : lèvres et mâchoire serrées, front plissé, ne sourit pas.
Colère envers les médecins qui ont diagnostiqué la maladie trop tard.	Petits yeux tristes ou brillants de colère.
Peur de la ruine financière, peur de la vie.	Changements d'humeur extrêmes (silencieux, triste, solitaire/bruyant, agité, soupe au lait).
Troubles du sommeil, contractures, maux de tête, fatigue, inquiétude, système	Comportement

immunitaire affaibli.

Arrive en retard le matin, part tôt le soir ou s'arrête de travailler plusieurs heures pendant la journée ; ne participe pas aux fêtes organisées.

Instabilité personnelle, surmenage, contrariété dépressive.

Muet pendant les réunions, regarde par la fenêtre.

Opinions/Motivations/Valeurs

N'est plus fiable, commet des erreurs.

Comment la maladie va-t-elle évoluer ?

Pose plus de questions, oublie des choses simples.

Comment vais-je m'en sortir ?

Quel sens donner à ma vie maintenant ?

Le travail ne m'intéresse pas – j'ai d'autres soucis. Le plus important est que ma femme retrouve la santé. Ce que les autres pensent de moi m'est égal.

Interpelle brusquement les autres, leur lance des propos durs/directs au visage.

En bref : Ce à quoi vous devez faire attention

Le langage corporel d'une personne véhicule à l'extérieur ce qu'elle ressent à l'intérieur. Il constitue donc un élément clé pour apprécier les autres. En examinant les différents signaux et informations dont on dispose sur une personne et une situation, nous arrivons à nous faire une image globalement correcte.

Notre voix reflète notre humeur du moment à l'extérieur et nous donne des indications quant à l'introversion ou à l'extraversion.

Lorsque notre interlocuteur s'exprime, on peut facilement deviner si l'on a à faire à un individu prudent, à la pensée très structurée, très émotif, ou orienté objectifs.

Notre perception est toujours subjective et sélective. Il est facile de commettre des erreurs de perception. La première impression n'est pas non plus toujours la bonne. Donnez donc une seconde chance aux autres.

Nous ne voyons toujours qu'une facette de la personnalité de l'autre. Elle ne doit pas être considérée comme représentative de ce qu'il est. La situation qu'il vit actuellement joue également un rôle important.

3

Comment s'adapter aux autres ?

Il est normal de rencontrer des difficultés lorsqu'on communique avec les autres. Comment faire pour y remédier, voire les éviter ? Une meilleure connaissance de la nature humaine peut, sans aucun doute, nous être utile.

Dans ce chapitre, vous apprendrez :

- comment faire preuve d'intelligence sociale ;
- comment aborder les individus introvertis en tenant compte de leur personnalité ;
- comment procéder pour convaincre les individus orientés choses ;
- comment réussir à vous affirmer face aux personnes sûres d'elles ;
- comment orienter des méthodes de travail différentes vers un objectif commun.

Bien communiquer, faire preuve de compétences sociales

Vous avez beaucoup appris sur le comportement humain. Vous savez ce qui gouverne les hommes et les critères dont vous devez tenir compte pour mieux apprécier les autres. Vous connaissez également peut-être mieux vos propres points forts. Il est maintenant important d'appliquer toutes ces connaissances à la communication interhumaine.

Si vous savez à qui vous avez à faire, vous pouvez en déduire le comportement que vous devez adopter. En vous adaptant aux autres, vous

améliorez la communication et la coopération ou la cohabitation avec les autres. Vous marquez ainsi des points sur plusieurs plans :

- Les autres sont contents et motivés.
- Les autres vous apprécient.
- Vous vous sentez plus fort et satisfait car vous parvenez mieux à communiquer avec les autres.
- Vous pouvez obtenir plus professionnellement car vous faites preuve de compétences sociales.
- Vous élargissez votre champ d'action, vos points de vue, vous êtes plus souple et plus sûr dans vos relations avec les autres.

Les sources de conflit potentielles

En règle générale, il y a risque de conflit lorsque des individus poursuivent des objectifs différents, adoptent des comportements différents ou ont des valeurs, des motivations, des opinions ou des idées divergentes. Les différences qui vous opposent génèrent souvent de l'incompréhension, de l'énervement ou de la mauvaise humeur. Il peut alors en résulter des affrontements ou des comportements d'évitement.

Les questions ci-après peuvent vous fournir des indications sur les autres qui fonctionnent différemment de vous. Lorsque vous communiquez avec ces personnes, le risque potentiel de conflit est accru.

Check-list : Observer les autres

- Quels individus trouvez-vous suspects ou antipathiques ? Et pourquoi ?

- Chez les autres, quel comportement vous pose le plus de problèmes ? Et pourquoi ?
- Comment aimeriez-vous absolument ne pas être ? Et pourquoi ?
- Quel type de personne vous rejette et cherche à vous éviter ? Et, à votre avis, pourquoi en est-il ainsi ?
- Avec quel type de personne n'aimeriez-vous pas travailler ? Et pourquoi ?

Souvent, des difficultés et des malentendus naissent uniquement parce que des paroles sont interprétées différemment par des personnes. Tout dépend, en effet, des expériences vécues et des émotions ressenties par chacun. Ainsi, ce qui est compris comme une plaisanterie par certains peut être perçu comme une moquerie par d'autres. Ce qui est interprété comme une vague possibilité par certains peut, de la même manière, être considéré comme une intention concrète, voire une véritable promesse par d'autres. Si les instructions ne sont pas exécutées comme le commanditaire le souhaite, c'est souvent parce que le prestataire a compris autre chose et non pas parce qu'il est délibérément de mauvaise foi. Nous attribuons souvent un sens aux mots en fonction de ce que nous avons vécu et appris – et nos expériences et connaissances sont bien sûr différentes de celles des autres.

Diminuer les risques potentiels de conflit

Tant que nous observons uniquement le comportement des autres de notre propre perspective, nous serons toujours déçus, en colère ou énervés. Il est

ainsi important de chercher à comprendre les différences qui opposent les individus et d'adapter notre propre comportement en conséquence. Les cas pratiques, à partir de la page suivante, vous indiqueront dans les détails comment faire pour y parvenir.

Le risque de conflit existe surtout entre les individus orientés choses et ceux orientés relations, ainsi qu'entre les introvertis et les extravertis.

Il est important de rappeler ici que nous ne parlons que de risque potentiel de conflit : si des difficultés et des malentendus peuvent survenir, il n'y a toutefois aucune certitude. Car il est aussi possible que les contraires s'attirent et se complètent. Tout dépend donc aussi de nos réactions !

Ne pas recourir à la pression, vaincre les résistances

Les individus très extravertis ont tendance à décider et agir très vite, car ils ont envie d'avancer et de faire bouger les choses. Lorsqu'ils travaillent avec des personnes introverties, qui préfèrent tout faire lentement et soigneusement, des difficultés surviennent souvent.

Exemple : Délégation contre discussion

Delphine Mancheron est responsable d'une parapharmacie. Son magasin bénéficie d'une situation centrale en ville. Sa petite équipe et elle-même se font du souci quant à leur clientèle. Delphine réunit, comme à son habitude le lundi, ses collaboratrices, mais aujourd'hui l'ambiance est tendue – il reste beaucoup à faire cette semaine : ouverture d'un nouveau rayon parfumerie, opérations spéciales et accueil d'une nouvelle apprentie.

Delphine Mancheron prend généralement toujours le temps de discuter avec ses collaboratrices, en leur demandant, par exemple, si elles ont passé un bon week-end ; elle satisfait aussi de cette manière son propre besoin de contact et de communication. Pourtant, elle est aujourd'hui sous tension. Elle passe rapidement en revue les tâches à réaliser durant les prochains jours, fait allusion à des commandes évoquées à la va-vite la semaine précédente :

« Vous savez que cette semaine va être chargée. Karine, ta principale mission consiste à informer les clientes de l'ouverture de notre nouveau rayon. Tu dois aussi t'intéresser de plus près aux opérations spéciales – nous en avons déjà discuté, non ? Ah oui, j'oubliais, il y a aussi l'apprentie ; tu t'en occupes ? Je n'ai absolument pas le temps. » Le visage de Karine Lepetit se crispe et elle émet une légère protestation, mais la responsable est déjà passée à la collaboratrice suivante sans attendre la réaction de Karine Lepetit.

« Marion, de nouveaux produits vont encore arriver cette semaine. Il faut réorganiser la réserve. Je trouve qu'il est grand temps de faire quelque chose de toute façon. Et les corbeilles de produits devant le magasin – j'ai pensé à quelque chose de mieux ce week-end. » « Mais je

viens juste de les installer ? ! », réplique Marion Duval, interloquée. « Eh bien tu n'as qu'à tout changer ! », répond-elle sèchement.

Les différentes personnalités et leurs motivations

La responsable

Delphine Mancheron est habituée à un travail stressant et est capable de supporter beaucoup, elle veut obtenir de bons résultats et sa carrière est essentielle pour elle. Lorsque la filiale a été rachetée il y a un an, la situation était délicate. Aujourd'hui, les chiffres sont plus que satisfaisants. Pour Delphine, le plaisir et le travail d'équipe sont très importants, mais il lui arrive aussi de vraiment secouer ses collaboratrices.

Elle est ainsi capable de leur parler sèchement. Lorsque les autres ne veulent pas comprendre sa manière d'agir ou ses décisions, il lui arrive de s'agiter et de s'énerver. Elle se montre alors impatiente et il est clair qu'elle a du mal à comprendre ceux qui ne fonctionnent pas comme elle. Elle n'a jusqu'ici pas eu conscience d'offenser vraiment ses collaboratrices et de provoquer des résistances. Tant que ses collègues ne bronchent pas, elle considère que tout va bien. Comme le calme et l'empathie ne sont pas ses points forts, elle préfère également ne pas s'occuper de la nouvelle apprentie. Elle a besoin de collaboratrices sérieuses et réactives pour son magasin. Mais elle n'a pas le temps pour les explications en long et en large – les choses doivent avancer.

Delphine Mancheron est très fière de sa créativité et de ses bonnes idées marketing qui lui permettent d'attirer sans cesse de nouveaux clients. C'est une personne extravertie qui peut aussi bien s'intéresser aux choses qu'aux personnes. Lorsqu'elle est stressée, elle se concentre toutefois plus sur la réalisation de ses objectifs, c'est-à-dire sur le plan concret.

La collaboratrice orientée personnes

Karine Lepetit, plutôt introvertie et orientée relations, est dans la filiale depuis plus longtemps que sa responsable. Elle aime le travail d'équipe et est aussi très attachée à sa famille. Karine Lepetit a besoin d'un cadre de travail harmonieux, se montre compréhensive et prête une grande attention aux besoins des clients. Elle est ravie de s'occuper de la nouvelle apprentie mais elle ne sait pas bien quelles tâches lui confier concrètement et comment réussir à continuer à faire son propre travail parallèlement. « C'est plus facile pour la responsable », pense-t-elle. Et la remarque concernant l'opération spéciale l'a vraiment blessée. Elle a le sentiment de ne jamais rien faire de bien et aimerait qu'on la félicite de temps en temps. Elle pense : « Elle ferait mieux de le faire elle-même. Ce n'est pas la première fois que quelque chose ne lui plaît pas. Si elle était plus claire sur ce qu'elle attend exactement, peut-être cela se passerait-il mieux ensuite. Mais elle préfère nous laisser agir seuls pour nous passer ensuite un savon. Et elle n'aime pas non plus que l'on pose des questions. » Karine Lepetit décide de consacrer d'abord du temps à l'apprentie, l'opération spéciale attendra.

La collaboratrice orientée solutions

Marion Duval, plutôt introvertie et orientée choses, travaille plus en arrière-plan et s'occupe, entre autres, de la logistique et des commandes de produits. Elle déteste procéder à des changements rapides qui n'ont aucun sens pour elle. Elle considère que sa responsable, Delphine Mancheron, manque de méthode et n'est pas très fiable. Marion Duval a besoin de structures solides et d'un cadre sûr. Elle ne fait pas confiance à sa responsable car ce qu'elle a annoncé hier n'est déjà plus valable aujourd'hui – comme l'illustre l'exemple.

Marion Duval décide donc de se retirer dans la réserve pour réfléchir dans le calme à la nouvelle organisation possible. Elle pense que les corbeilles de produits peuvent attendre. Elle ne trouve pas la nouvelle idée meilleure que l'ancienne.

Pourquoi y a-t-il un risque potentiel de conflit ?

L'exemple de Delphine Mancheron et de ses collaboratrices illustre un affrontement extraversion/introversion :

- Delphine Mancheron est extrêmement active et initie constamment des changements. Ses collaboratrices Karine Lepetit et Marion Duval sont, quant à elles, plutôt prudentes et sceptiques face à la nouveauté. Elles se sentent mal à l'aise lorsqu'elles ne disposent pas d'informations claires.
- Travailler dans l'urgence et dans des conditions qui changent constamment, c'est vraiment trop demander à ces deux femmes discrètes et investies dans leur mission.
- À l'inverse, Delphine Mancheron accepte difficilement de perdre son temps déjà compté dans de longues explications. Elle n'a pas peur des risques et considère que ses collaboratrices manquent parfois d'idées nouvelles et d'initiatives, et tendent à bloquer les projets.
- Le ton énervé par le stress et la voix particulièrement forte de la responsable sont la goutte d'eau qui fait déborder le vase pour les deux collaboratrices et expliquent leur repli.

Une pression durable, des conditions et des exigences qui changent constamment et une communication plutôt agitée favorisent le repli chez les personnes introverties. Il n'est pas rare que ce repli se transforme en résistance, qui peut s'exprimer sous de nombreuses formes.

Comment faire pour que cela fonctionne mieux

Delphine Mancheron étant une personne extravertie, à la fois orientée choses et personnes, elle a des points communs avec ses deux collaboratrices et elle peut donc s'en servir de manière ciblée.

Prendre son temps, informer, soutenir

Même si elle a beaucoup à faire, Delphine Mancheron devrait à l'avenir consacrer plus de temps aux réunions de travail. Il est important d'avoir un discours clair mais des informations plus précises sont parfois nécessaires concernant la manière d'agir. Delphine Mancheron devrait permettre à ses collaboratrices de lui poser des questions si besoin ou leur offrir son soutien.

Aperçu : Les manifestations de la résistance

Tâches

- remises à plus tard
- « oubliées »
- réalisées sans conviction/de mauvaise qualité

Le collaborateur

- s'abrite derrière les autres/rend les autres responsables des événements ou de ce qui n'a pas été fait/invente des prétextes
- remet les décisions à plus tard

- se replie, ne communique plus/n'informe plus/fait le strict minimum
- est (ou fait semblant d'être) malade
- manque de concentration, commet des erreurs
- fait courir des bruits, favorise les intrigues

Sa frustration/colère...

- entraîne un changement de comportement (il ne prépare plus le café, allonge sa pause-repas, accorde la priorité à sa vie privée)
- est intériorisée jusqu'à l'explosion
- l'amène à adopter un comportement cynique, têtu, sarcastique ou

- se transforme en lamentations et plaintes (tactique de l'autruche)

Critiquer sans dévaloriser

Les coups de griffes, les accusations indirectes ou les signaux négatifs émis par le corps sont perçus par les autres. Delphine Mancheron ne réfléchit pas à l'effet qu'elle produit sur son entourage. Elle devrait être plus attentive au choix de ses mots et surveiller le ton qu'elle emploie. Les remarques critiques sont souvent perçues comme des réprimandes et les individus sensibles les considèrent comme des atteintes à leur personne alors qu'elles ne visent généralement que le résultat de leur travail. Il se peut alors que les collaborateurs concernés prennent leurs distances et se montrent de moins en moins motivés par leur travail.

Exemple (suite) : Les critiques valorisantes

Delphine Mancheron pourrait dire à Karine Lepetit : « Karine, tu t'es bien occupée de l'opération spéciale jusque-là, mais je trouve que l'on ne voit pas assez le panneau promotionnel. Pourrais-tu voir si on ne peut pas le mettre à un autre endroit. L'apprentie pourrait peut-être t'aider. Qu'en penses-tu ? (Pause, contact visuel, attente de réactions.) Ainsi, elle pourra se rendre compte tout de suite de la variété de nos tâches. Pourrais-tu t'en occuper dans les jours prochains ; je ne m'en sors pas. Tu fais cela beaucoup mieux que moi de toute façon. »

Mettre les formes est essentiel en cas de critique négative. La critique doit être concrètement portée, mais le plan relationnel ne doit pas en souffrir, ce qui compte particulièrement pour les individus orientés personnes. Karine Lepetit est chargée de l'accueil de la nouvelle apprentie et sa responsable lui donne quelques indications sur la manière de procéder, puis elle reçoit enfin un compliment pour sa patience envers les autres – un point fort qu'elle va maintenant pouvoir mettre en valeur.

Tenir compte des autres en posant des questions

Marion Duval trouve particulièrement frustrant de revenir sur des décisions déjà prises, voire des tâches déjà effectuées. Sa responsable pourrait tout à fait lui confier plus de compétences. Reléguée au simple rôle d'organe exécutif, elle se sent inférieure. Elle aimerait que ses connaissances et son expérience soient prises en compte dans le processus de décision.

Exemple (suite) : Utiliser son expérience

« Marion, tu sais que l'on va encore recevoir de nouveaux produits cette semaine. Nous devons préparer notre réserve en conséquence. C'est peut-être le bon moment pour réorganiser la pièce. Qu'en penses-tu ?... Peux-tu imaginer quelques idées d'ici à notre réunion de mercredi ? En matière de solutions raisonnables, tu es notre spécialiste. Tu penses pouvoir t'en occuper ?... Quant aux corbeilles, tu t'es déjà occupée de nombreuses campagnes publicitaires saisonnières. Quelles sont donc tes expériences ?... Avons-nous la bonne manière pour aborder nos clients ?... Quelles sont tes propositions ? J'ai peut-être une bonne idée à ce sujet. Mais nous pouvons attendre quelques jours et observer les réactions, puis intervenir si nécessaire. »

En posant des questions ouvertes, Delphine Mancheron en saura plus sur les expériences et les opinions de ses collaboratrices et pourra ainsi obtenir un résultat qui leur conviendra. Car celui qui émet des propositions personnelles est ensuite plus facilement prêt à en assumer la réalisation.

Lorsqu'on se retrouve constamment devant le fait accompli, on a souvent tendance à manifester de la résistance.

Il est important de limiter la pression, car Marion Duval a besoin de temps pour obtenir des résultats. Delphine Mancheron devrait également déterminer des priorités, afin que sa collègue n'ait pas l'impression de devoir tout faire en même temps – ce qui la stresse considérablement.

Check-list : Éviter la résistance chez les introvertis

- Consacrez du temps aux explications et aux questions.

- Éliminez les incertitudes en fournissant des informations.
- Offrez votre soutien pour l'exécution des tâches.
- Exprimez votre reconnaissance pour les résultats obtenus.
- Montrez que vous appréciez la personne et ses performances.
- Calmez le jeu, parlez plus lentement et consacrez plus de temps à la gestion des tâches.
- Demandez son avis à votre collaborateur et interrogez-le sur ses idées, ses expériences et ses doutes.
- Montrez-vous sérieux et fiable quant aux promesses que vous avez faites et ne lancez pas constamment de nouvelles idées.

Préparer les changements, offrir la sécurité

Tout le monde ne considère pas les changements comme positifs. Pour initier les individus en quête de sécurité à la nouveauté, veillez à adopter certains comportements.

Exemple : Compétitivité contre stabilité

Franck Dupuis est chef de service dans le secteur chimique. Il est entouré de douze collaborateurs, dont une assistante qui travaille dans l'entreprise depuis de nombreuses années. Martine Dupré est une personne âgée et expérimentée. Elle sait que son chef est très exigeant en matière de performances et elle s'efforce donc de satisfaire ses exigences. Elle n'y parvient toutefois pas toujours et pense parfois « Tu n'as qu'à le faire toi-même puisque tu sais et fais tout mieux que tout le monde ! » Franck Dupuis est aujourd'hui très énervé et gronde à voix haute, « Qu'y a-t-il encore ? Mais est-ce qu'ils m'écoutent ?... J'aurais pu le faire moi-même ! »

Que s'est-il passé ? Franck Dupuis avait chargé Madame Dupré d'actualiser une liste de données pour une importante réunion de secteur. Lorsqu'il parcourt la liste en question, il constate que Madame Dupré continue à travailler avec l'ancien logiciel, plutôt que d'utiliser la nouvelle application de gestion installée récemment. Cela énerve d'autant plus Franck Dupuis que ce logiciel lui a coûté un certain prix.

Quant à son collaborateur, Pierre Détouche, Franck Dupuis l'avait informé par mail qu'il comptait sur lui pour l'accompagner dans son voyage et se charger d'une partie des négociations avec le client. Pierre Détouche devait préparer des documents pour ces négociations et les lui remettre. Franck Dupuis n'est pas du tout satisfait des documents qu'il découvre : la liste de Madame Dupré n'a pas été établie avec le nouveau logiciel et les documents de Pierre Détouche sont beaucoup trop volumineux. Selon lui, les particularités et les avantages du produit ne sont, par ailleurs, pas suffisamment mis en valeur. Franck Dupuis pense : « Si c'est ainsi qu'il mène une négociation, ce n'est pas la peine qu'il vienne. »

Les différentes personnalités et leurs motivations

Le chef orienté objectifs

Franck Dupuis veut atteindre ses objectifs et y met toute son énergie. Il attend le même investissement de ses collaborateurs et ne comprend pas que les autres ne soient pas aussi rapides et orientés résultats que lui. Il considère, par ailleurs, les changements comme nécessaires pour survivre à la concurrence économique. Il a ainsi beaucoup de mal à accepter que certains collègues se montrent réticents et ne jouent pas le jeu.

Franck Dupuis représente l'individu extraverti orienté choses qui n'aime pas les conversations futiles, les longs débats ou les discussions très personnelles. Pour lui, les émotions n'ont rien à faire sur le lieu de travail et dans les prises de décisions.

L'assistante serviable

Martine Dupré s'est toujours efforcée de mettre correctement à jour les statistiques, mais elle n'y arrive pas avec le nouveau logiciel. Elle a toujours réussi à y échapper jusqu'ici – et elle ne voit, par ailleurs, aucun avantage à son utilisation. Elle est presque plus énervée encore que son chef ne lui ait pas appris à s'en servir. Elle n'a, en effet, bénéficié jusqu'ici d'aucune initiation au logiciel en question. Et elle n'a aucune envie de tester ses performances toute seule, sans formation. Elle a l'impression d'avoir été oubliée. En tant que personne introvertie orientée relations, elle aurait apprécié que son responsable lui accorde un peu de temps et d'attention.

Le scientifique méticuleux

Pierre Détouche s'est concentré sur la tâche que lui a confiée son supérieur et a fait de son mieux pour réunir toutes les informations utiles dans son document. Mais il a manqué de temps. Il n'aime pas devoir tout à coup donner la priorité à un autre projet et fournir un travail de qualité dans l'urgence. En tant qu'individu introverti, il redoute surtout de devoir prendre en charge une partie des négociations – ne sachant pas ce qu'on attend exactement de lui et ne l'ayant jamais fait auparavant. Pierre aimerait ne pas faire d'erreur et être bien préparé pour la tâche qui lui incombe. Il n'apprécie pas la manière dont son chef lui annonce sa mission. Il peut accepter un échange de mails impersonnel, mais ces instructions brèves sans justifications ne satisfont pas du tout son besoin de faits et de détails. Son chef aurait pu l'informer personnellement ; il se serait alors, par exemple, renseigné sur la personne qu'il doit rencontrer et aurait manifesté son besoin d'éclaircissements sur les négociations à mener.

Pourquoi y a-t-il un risque potentiel de conflit ?

Franck Dupuis considère que les autres ont le même comportement et le même point de vue que lui :

- Il n'envisage pas que ses collaborateurs puissent être animés par des motivations complètement différentes. Ainsi, il ne voit peut-être pas que pour des individus introvertis ayant un grand besoin de sécurité, avancer sans savoir où l'on va peut être synonyme de peurs, alors qu'il voit lui-même les situations inédites comme de passionnants défis.
- Personne introvertie très attachée aux relations humaines, Martine Dupré a besoin d'un contact personnel et d'une atmosphère de confiance pour réaliser de bonnes performances.
- Avec Franck Dupuis, elle se trouve face à un supérieur qui cherche surtout à réaliser des objectifs et s'intéresse au fonctionnement des processus plutôt qu'aux personnes. Savoir si ses collaborateurs se sentent bien n'est pas essentiel pour lui.
- Face à Pierre Détouche, individu cérébral introverti, Franck Dupuis devrait se montrer plus concret, car ce dernier a besoin de beaucoup d'informations pour réaliser la tâche qu'on lui a confiée. Il aime avoir du temps pour bien se préparer et bénéficier d'instructions claires. Franck Dupuis ne devrait pas penser que son collaborateur s'adaptera spontanément à la réalité.

Si les changements sont les bienvenus chez les personnes extraverties, ils provoquent plutôt un malaise chez les introvertis. L'initiative personnelle et la curiosité ne sont pas leur fort. Chez eux, la nouveauté suscite plutôt la réserve et la peur. Il est essentiel que les personnes extraverties orientées choses en tiennent compte.

Comment faire pour que cela fonctionne mieux

Préparer et accompagner les changements

Martine Dupré a besoin de stabilité et n'est pas attirée par la nouveauté. Les grands changements, qui nécessitent de s'adapter à d'autres comportements ou à de nouvelles personnes, lui font peur. Son chef aurait dû la préparer en douceur au nouveau logiciel, l'informer au préalable de l'enjeu de ce changement d'équipement et l'initier à son utilisation.

Renforcer la relation personnelle

Franck Dupuis doit assister sa collaboratrice dans les tâches nouvelles ou difficiles. Il ne doit pas la laisser seule et supposer qu'elle viendra le voir si elle a besoin d'aide, mais plutôt lui proposer concrètement son aide. Martine Dupré apprécie, en effet, d'être considérée en tant que personne. Elle aime les compliments et sentir que son travail et sa loyauté sont appréciés à leur juste valeur. Pour que Martine Dupré reste motivée et loyale, Franck Dupuis doit renforcer leur relation personnelle, même si c'est difficile pour lui, en tant qu'individu orienté objectifs et choses.

Check-list : Renforcer la relation avec les individus orientés personnes

- Gardez un contact personnel avec l'autre en l'interrogeant de temps en temps sur ce qu'il ressent et ce qu'il vit.
- Prenez des nouvelles de sa famille, de ses enfants.
- Montrez-vous ouvert et laissez l'autre en apprendre plus sur vous.

- Confiez vos missions de vive voix plutôt que par écrit.
- Écoutez attentivement l'autre et montrez-vous intéressé. Créez une atmosphère de confiance et valorisante.
- Montrez à l'autre que vous avez appris des choses sur lui, comme ses goûts, ses hobbies, les activités qu'il a prévues : « Vous vouliez aller dans ce nouveau magasin la semaine dernière... Avez-vous trouvé quelque chose d'intéressant ? »
- Montrez que vous avez remarqué son humeur, par exemple : « Vous êtes vraiment rayonnant aujourd'hui ! Que vous est-il arrivé ? » ou : « Vous avez l'air déprimé aujourd'hui, ça ne va pas ? »
- Laissez l'autre exprimer ce qu'il ressent : « Asseyez-vous donc. Vous voulez me raconter ce qui vous est arrivé ? »

Reconnaître et utiliser une expertise technique

Pierre Détouche est un collaborateur sérieux et intelligent dont Franck Dupuis est globalement très satisfait. Il apprécie ses connaissances de spécialiste et c'est pour cela qu'il le veut à ses côtés pour la négociation. Personne ne s'y connaît mieux que lui dans le domaine concerné. Il aurait peut-être pu lui présenter les choses ainsi pour justifier sa présence à ses

côtés. Pierre Détouche, cérébral introverti, ne demande qu'à voir ses connaissances d'expert reconnues.

Définir un cadre, garantir la sécurité

Franck Dupuis aurait dû discuter personnellement avec son collaborateur de la façon de procéder et lui préciser :

- les objectifs à atteindre auprès du client,
- les interlocuteurs à rencontrer sur place et
- les éventuelles difficultés à craindre.

Il devrait, par ailleurs, demander à Pierre Détouche son avis sur la situation et les risques potentiels. Pierre repère facilement les failles et peut donc s'avérer de précieux conseil.

Quant aux documents préparés par Pierre Détouche, Franck Dupuis devrait lui préciser ce qu'il attend de lui à l'avenir. Comme il considère ses documents comme trop détaillés et complexes, il devrait insister sur l'importance d'être bref, précis et concis. Si Pierre Détouche sait ce que l'on attend de lui, il se sentira alors plus sûr de lui.

Vendre ses propres idées, convaincre les autres

Certaines personnes ont besoin d'être émotionnellement touchées pour se rallier à une idée, tandis que d'autres veulent avant tout qu'on leur présente des faits et de bons arguments.

Exemple : L'enthousiasme contre les faits

Le supérieur de Michel Marmande, vendeur dans une entreprise moyenne spécialisée dans les produits ménagers, lui a demandé de présenter brièvement sa nouvelle idée de produit à la direction. Le jour J, Michel Marmande ébauche en toute hâte quatre pages PowerPoint avec lesquelles il espère rendre son idée attrayante pour la direction. Il est convaincu qu'il va révolutionner le marché avec son idée et pense que tout le monde verra les choses comme lui.

Les études de marché, le chiffre d'affaires escompté, les coûts d'investissements et autres informations sont donc superflus pour lui.

Il arrive tout juste à l'heure pour le rendez-vous fixé à 14 h 00. Lorsqu'il entre dans la salle de réunion, son visage est rayonnant, il salue brièvement l'assemblée et commence à évoquer son idée avec des gestes vifs. Il passe d'un sujet à l'autre, rappelle ses précédents succès, ébauche de brillants scénarios d'avenir, parle des clients mécontents, de croissance et d'une meilleure image de l'entreprise.

Au bout de quelques minutes, Nicolas Lamarc, directeur du marketing, de la vente et du personnel, l'interrompt en regardant sa montre : « Monsieur Marmande, je n'ai pas encore compris quel était le réel avantage de votre détergent et en quoi il est extraordinaire. Par ailleurs, je dois bientôt me rendre à un autre rendez-vous. Je vous saurais gré d'en venir au fait. »

Et Henri Dumont, directeur du développement, de la production et du contrôle de gestion, pose maintenant des questions critiques à Michel Marmande, quelque peu déçu : « Êtes-vous sûr que cette formule fonctionne ? Nous n'avons encore jamais rien fabriqué de tel. Quels sont donc les nouveaux composants requis ? Cela risque de nous coûter cher... »

Les différentes personnalités et leurs motivations

Le vendeur enthousiaste

Michel Marmande est un sentimental extraverti. Il déborde d'enthousiasme et présente son idée avec beaucoup d'émotion à la direction. Il est convaincu qu'elle peut percer, car il considère l'entreprise comme inerte et conservatrice. Selon lui, il est grand temps d'élargir la gamme de produits, et c'est le moment idéal pour poser quelques jalons, et revenir en force sur le marché.

Le décideur orienté avantages

Au bout de quelques minutes de présentation, Nicolas Lamarc est déjà énervé car il ne perçoit pas le soi-disant avantage de l'idée développée. Extraverti, il est ouvert à la nouveauté mais pour prendre une décision, il manque ici d'arguments clairs et convaincants. Fortement orienté choses, il préfère les présentations brèves, concises et bien structurées qui mettent rapidement en évidence les avantages pour l'entreprise. Ici, il entend surtout des points de vue subjectifs bien optimistes et des « auto-louanges ».

Le conservateur amateur de chiffres

Henri Dumont, dirigeant introverti, se montre sceptique et prudent quand il est question de nouveauté. Il a besoin de chiffres, de données, de faits et de temps pour prendre une décision. Il trouve la présentation de Michel Marmande peu réfléchie et absolument pas structurée. D'après lui, certaines données importantes n'ont pas été évoquées. À ses yeux, les slides ne sont que de « belles images » et ne constituent absolument pas une base de décision. La présentation de Marmande renforce ce dirigeant orienté choses dans son opinion : le service commercial peut, certes, avoir de bonnes idées pour développer de nouveaux produits, mais les analyses approfondies et les présentations claires ne sont pas ses points forts. Il reprendra peut-être l'idée de Michel Marmande, mais en examinant plus en détails la faisabilité technique et financière du projet.

Pourquoi y a-t-il un risque potentiel de conflit ?

La pensée créative et visionnaire de Michel Marmande se heurte aux dirigeants orientés choses et agissant rationnellement :

- Ces derniers basent leurs décisions sur des faits et non sur une vague idée. Ils ont besoin d'explications structurées pour comprendre et avancer un plan ou une stratégie.
- L'individu créatif se laisse, quant à lui, guidé par son intuition et ses sentiments et perd ainsi l'objectif de vue. En fait, il préférerait ne jamais se fixer d'objectif.
- Michel Marmande fait ici l'effet d'un moulin à paroles, superficiel et peu fiable, qui a beaucoup de projets et ne se juge, par ailleurs, pas d'une manière réaliste.

Une forte émotivité associée à des idées globalement peu réalistes et un manque de faits concrets sont plutôt un « no go » pour les individus orientés choses.

Comment faire pour que cela fonctionne mieux

Souligner les faits et les avantages

L'enthousiasme et la spontanéité ne sont pas toujours une garantie de succès. Les personnalités orientées choses se laissent surtout convaincre par les faits et les bons arguments. Elles ont besoin d'informations pour évaluer une nouvelle proposition. Elles ne prennent des décisions qu'après avoir examiné les données et considéré les avantages et les risques – Michel Marmande devrait en tenir compte à l'avenir.

Agir en fonction du groupe visé

Dès la préparation de sa présentation, Michel Marmande doit s'interroger sur le type d'individus auquel il a à faire, sur leur fonction, les objectifs qu'ils visent. Les slides doivent contenir des informations suffisamment intéressantes pour ceux qui l'écoutent. Pour convaincre les deux dirigeants qui agissent de manière rationnelle, Michel Marmande ne doit pas seulement souligner des chiffres, des faits et des avantages, mais réfléchir aussi à proposer des arguments convaincants et une présentation structurée. Son assurance et son enthousiasme sont un véritable « plus » s'il n'en rajoute pas trop. Une trop grande émotivité pourrait le desservir.

Check-list : Comment procéder avec les personnes orientées choses

- Fournissez, si possible, beaucoup d'informations, de chiffres, de faits.
- Structurez votre pensée et montrez-vous convaincant.

- Faites référence à des faits objectifs et évitez d'évoquer vos expériences et vos sentiments personnels.
- Soyez bref. Venez-en tout de suite au fait. Évitez les longs discours ou les phrases superflues.
- Respectez la volonté de vos interlocuteurs de garder leurs distances. Si vous ressentez une certaine froideur ou dureté, ne vous sentez pas personnellement visé.
- Évitez les demandes personnelles. Restez concret.

Formuler clairement ses attentes, se faire respecter

Les personnes très sûres d'elles dépassent volontiers les limites et causent ainsi des difficultés. Il est important de leur dire votre façon de penser pour être sur un pied d'égalité avec elles.

Exemple : Longue expérience contre réussite rapide

Frédéric Perche occupe un poste de technicien dans une entreprise qui fabrique des produits techniques pour l'industrie. Il a fêté il y a un mois ses vingt-cinq ans d'ancienneté. L'entreprise est devenue sa seconde maison, il la connaît comme sa poche et il s'y sent bien. L'entreprise a subi une restructuration il y a quatre mois et ses excellentes connaissances techniques, sa longue expérience et sa loyauté lui ont valu d'être nommé à la tête d'une équipe de six personnes. Cinq de ses collaborateurs sont d'anciens collègues et le sixième est arrivé il y a un an et a rejoint son équipe au moment de la restructuration.

Frédéric Perche n'a pas beaucoup changé depuis qu'il a été nommé chef. Il continue à se concentrer sur ses tâches de spécialiste et exécute, en outre, les formalités liées à son rôle de

direction. Perche s'entend toujours très bien avec ses cinq anciens collègues.

Seul Martin Lemans, son sixième et nouveau collègue, un peu plus jeune et plus diplômé que lui, lui donne du fil à retordre. C'est un combattant solitaire, très motivé, mais en quête de confrontation. Perche ne peut plus supporter qu'il fasse cavalier seul et lui reproche son attitude provocante et parfois présomptueuse. Les autres se plaignent aussi de son manque d'esprit d'équipe. Il est temps d'en discuter de vive voix avec lui.

Les différentes personnalités et leurs motivations

L'expert loyal

Frédéric Perche supporte sans problème de rester longtemps à un poste si les conditions générales et les relations humaines sont bonnes. Il exécute toujours ses tâches consciencieusement et ses supérieurs se sont jusqu'ici toujours montrés contents de lui. Pour ses collègues, il représente le calme imperturbable, celui à qui ils peuvent poser leurs questions et confier leurs soucis. Introverti, il est à la fois orienté choses et personnes.

Lorsqu'on lui a proposé un poste de direction, Perche pouvait difficilement refuser, même s'il est assez réservé et ne l'aurait donc jamais demandé de lui-même. Il ne se sent pas particulièrement à l'aise dans ce rôle de chef. Il hésite à exprimer ouvertement sa façon de penser et à proposer de grandes stratégies à la direction. Frédéric Perche est plutôt un homme routinier qui met des stratégies en œuvre et aime faire son travail dans le calme. Il sait bien qu'il devrait agir autrement en tant que chef, mais il a du mal à se défaire de ses habitudes. Il n'a jamais conduit d'entretien et aurait besoin d'être guidé ou de profiter au moins de quelques informations sur le sujet.

Martin Leman lui pose un véritable défi, car il veut décider de tout tout de suite et laisse entendre qu'il est convaincu d'être le meilleur des directeurs. Frédéric Perche doit absolument lui parler, même si cette idée le met mal à l'aise, afin de lui fixer des limites et d'améliorer sans attendre le climat de travail au sein de l'équipe.

Le novice ambitieux

Martin Leman, extraverti et orienté choses, travaille dur et espérait se voir proposer le poste de chef d'équipe lorsque la restructuration a été annoncée. Il a quelques années d'expérience et pense avoir l'étoffe d'un chef. Il a été furieux d'apprendre que sa candidature était refusée. Selon lui, Frédéric Perche est, certes, un bon spécialiste, mais il n'est pas fait pour diriger. Il est assez gauche, fait traîner les décisions et son attitude critique tend à freiner les innovations. Martin Leman a du mal à supporter l'idée de continuer à l'avoir pour chef.

Pourquoi y a-t-il un risque potentiel de conflit ?

L'expert loyal et le carriériste ambitieux s'opposent sur de nombreux points :

- Perche agit prudemment et uniquement lorsqu'il est certain de faire ce qu'il faut ; Leman veut prendre des décisions rapides et accepte les risques.
- Pour Leman, une excellente position va de pair avec une grande marge de liberté et une rémunération raisonnable. Perche souligne plutôt l'importance d'une bonne ambiance de travail, de la confiance et de la sécurité sur le long terme. Il ne veut pas être le grand chef, mais simplement obtenir des résultats convenables.
- Son jeune collègue préfère, en revanche, « mettre les gaz » et monter sur le podium des vainqueurs pour regarder les autres de haut. Perche ne considère pas cela comme très valorisant. Pour lui, tout le monde doit contribuer à la réussite et l'équipe est un important facteur de réussite. En quête d'une collaboration harmonieuse, il a ainsi beaucoup de mal à accepter l'attitude négative de Leman.

D'après le battant extraverti, les introvertis sont incapables de faire avancer les choses et de s'imposer. Les processus décisionnels s'éternisent et les innovations importantes font défaut. Pour le carriériste orienté choses, réussir personnellement est plus important qu'assurer une bonne ambiance au sein de l'équipe.

Comment faire pour que cela fonctionne mieux

Prendre conscience de l'objectif et de la manière de l'atteindre

Frédéric Perche devrait s'informer sur les entretiens d'évaluation auprès du service du personnel. Il devrait bien préparer sa discussion avec Martin Leman et ne pas commettre d'erreur. Auparavant, il doit réfléchir à ce qu'il souhaite obtenir exactement, aux sujets qu'il veut aborder et aux exemples ou arguments qu'il peut évoquer pour étayer ses propos. L'entretien doit être logiquement structuré et des conditions claires doivent être définies. Martin Leman étant un individu rationnel, il est bon que Frédéric Perche argumente sur le plan concret, fournisse des justifications logiques à ses décisions et exprime clairement sa façon de penser.

Perche annonce un entretien prochain à Leman en lui disant : « Martin, comme vous le savez, les entretiens d'évaluation se dérouleront dans les deux prochaines semaines. Je propose que nous nous rencontrions lundi prochain à 15 h 00. La salle de réunion nous sera réservée. Prévoyez deux heures, afin que nous puissions discuter en détail de notre collaboration actuelle et future. »

Contrôler son attitude

Perche réfléchit à son attitude. Il sait qu'il n'est pas un dirigeant né. Il maîtrise toutefois sa nouvelle fonction. Les autres l'apprécient car il est compétent et digne de confiance. Il peut donc se montrer sûr de lui face à son jeune collaborateur. Perche répertorie ses points forts avant l'entretien et se fixe d'atteindre ses objectifs.

Formuler clairement les possibilités et les limites

Pendant l'entretien, Frédéric Perche veille à :

- employer des phrases courtes et concises (sans détour ni phrases alambiquées) ;
- exprimer clairement ce qui l'a dérangé dans le comportement de Martin Leman ;
- formuler des attentes claires ;
- fixer des limites à son collaborateur pour l'avenir ;
- conclure des accords concrets.

Comme Perche sait qu'il est plutôt discret, ce que trahit son langage corporel, il s'efforce aussi :

- de maintenir le contact visuel avec son interlocuteur, notamment lorsqu'il émet des critiques et évoque ses attentes ;
- de se tenir bien droit en s'avancant vers la table ;
- d'appuyer ses propos par des gestes adéquats ;
- d'adopter une voix ferme et claire.

Confier des responsabilités, contrôler les résultats, se faire accepter

Il s'agit de confier au jeune collègue ambitieux un rôle qui exige beaucoup de lui et où il pourra prouver ce dont il est capable. Perche le nomme donc chef de projet, il pourra prendre des responsabilités et disposera également d'une liberté de décision. Ce rôle doit lui permettre de prouver sa valeur. Il est important de confier des responsabilités à un individu ambitieux et déterminé, afin qu'il puisse apporter sa contribution à l'entreprise. La concurrence entre les deux hommes devrait ainsi s'atténuer. Perche doit néanmoins être informé des progrès et des résultats de son collaborateur, afin de pouvoir intervenir si besoin. Pendant l'entretien – et d'une manière générale –, Perche ne doit laisser planer aucun doute sur le fait qu'il est le chef. Son jeune collaborateur doit accepter qu'il est bel et bien son supérieur.

Check-list : Sur un pied d'égalité avec les personnalités sûres d'elles et orientées choses

- Soyez conscient de vos points forts, vous aurez ainsi l'air plus sûr de vous.
- Vous devez vous tenir bien droit, avoir une poignée de main ferme.
- Favoriser un contact visuel direct et parler d'une voix énergique.
- Montrez-vous convaincu de ce que vous dites.
- Soyez sérieux (dans vos gestes, votre voix, vos paroles).
- Restez sur le plan concret.
- Formulez des propos brefs et concis.

- Évitez les tournures complexes ou les mots bouche-trou, comme « peut-être », « éventuellement », « d’une manière ou d’une autre, on pourrait... ».
- Citez des arguments compréhensibles.
- Présentez un avantage.
- Prenez des décisions rapides dans la mesure du possible.
- Faites clairement savoir ce qui vous va et ce qui ne vous va pas.
- Concluez des accords nets et précis.

Atteindre des objectifs communs, surmonter les différences

Des goûts et des comportements différents peuvent engendrer des conflits, mais aussi donner de meilleurs résultats – si l’on est prêt à aller vers l’autre et à entreprendre quelque chose ensemble.

Exemple : Le goût des détails contre la liberté créatrice

Frédéric Perche s'était vu confier récemment par la direction la mission suivante : présenter son équipe sur la page d'accueil de l'entreprise d'ici à la fin du trimestre. Pour cela, il doit collaborer avec le service marketing. Louise Bignon est son interlocutrice. Il ne la connaît pas bien, il l'a juste aperçue sur un salon où elle représentait l'entreprise. Elle semblait apprécier son travail. Perche a remarqué qu'elle passait presque tout son temps à discuter avec des personnes intéressées. Elle gesticulait vivement et riait fort.

Il y a trois semaines, il lui a fait parvenir par mail une proposition de vingt pages pour le site Internet en lui demandant une réponse, mais elle n'a pas réagi. Perche est maintenant anxieux à l'approche de la date d'échéance et envoie un nouveau mail à Louise Bignon, auquel elle se contente de répondre d'une manière lapidaire : « Cher Monsieur Perche, je reviendrai vers vous à ce sujet la semaine prochaine. On y arrivera bien. »

Les différentes personnalités et leurs motivations

Le spécialiste objectif

Frédéric Perche, introverti et orienté choses, a réuni depuis longtemps des informations pour la page d'accueil et rédigé un document détaillé à sa manière, avec beaucoup de perfectionnisme. Il a envoyé son document annoté au service marketing. Perche en a ainsi déduit que tout était clair. Il a rédigé son texte avec soin et sans faute et l'a accompagné d'illustrations adéquates – en principe, Louise Bignon n'a plus que la mise en pages à revoir. Il espère une réponse en temps et en heure.

La responsable marketing insouciante

Louise Bignon, extravertie et orientée personnes, se contente de secouer la tête lorsqu'elle reçoit le document de Frédéric Perche. Elle ne le lit même pas jusqu'au bout. Elle n'est pas habituée à engloutir des montagnes de papier et elle n'aime pas non plus se voir confier des missions par mail. Elle préfère les contacts plus personnels. Par ailleurs, c'est plutôt une personne créative. Son rôle est de rendre les textes facilement compréhensibles pour les autres et de susciter l'attention et l'enthousiasme. Elle n'aime pas se sentir bridée. Elle a son propre style et se heurte ainsi assez souvent à ses collègues du service technique. Elle risque d'abrégé largement les textes de

Frédéric Perche et, comme elle dit, de les « remettre au goût du jour ». Elle imaginera ainsi plutôt une présentation visuelle attrayante.

Comme toujours, il y en a partout sur son bureau, car elle a plusieurs projets en cours et veut tout faire en même temps. Elle arrivera malgré tout à accomplir d'une manière ou d'une autre la mission que lui a confiée Perche, même si elle ne se sent pas très motivée par ce type de mission.

Pourquoi y a-t-il un risque potentiel de conflit ?

Cette responsable marketing, spontanée et gaie, n'aime pas les plannings à long terme, ni l'excès de précision et de complexité :

- Elle aimerait naturellement que l'équipe de son collègue Perche soit bien représentée sur Internet – pour cette personnalité extravertie, l'effet produit sur les autres est essentiel. Pour cela, elle choisirait toutefois une autre méthode que celle de son collègue.
- Louise Bignon se différencie aussi de Frédéric Perche « humainement parlant ». Plutôt renfermé et pointilleux, il garde ses distances vis-à-vis d'elle. De plus, elle le trouve extrêmement compliqué. Lorsqu'ils se parlent, elle a le sentiment qu'ils vivent dans deux mondes vraiment différents.
- De son côté, Frédéric Perche a le sentiment de ne pas être entendu ou compris. Louise Bignon ignore ce qui est important pour lui : son besoin de précision, d'une structure claire, de détails et d'exhaustivité ; elle privilégie la simplicité. Perche a le sentiment que son travail (et donc sa propre personne aussi) n'est pas apprécié à sa juste valeur. C'est ce que confirme la réaction de sa collègue à son mail : « on y arrivera bien » n'est pas une réponse satisfaisante pour lui.

Les exigences du chef d'équipe perfectionniste et de la responsable marketing insouciante sont en complète contradiction. Par ailleurs, en tant que personnalité introvertie, Perche a besoin d'un peu

de temps pour faire confiance et s'ouvrir aux autres. Il s'exprime d'une manière plus gauche et prudente que Louise Bignon, plus sentimentale et qui laisse parler son cœur.

Comment faire pour que cela fonctionne mieux

Privilégier le contact direct

Frédéric Perche aurait mieux fait de téléphoner au service marketing lorsque la direction lui a confié sa mission ou, mieux encore, de passer voir directement Louise Bignon. Ainsi, il aurait établi un contact personnel avec son interlocutrice. Il se serait alors épargné beaucoup d'efforts et Louise Bignon aurait apprécié son geste à sa juste valeur.

Cette dernière préfère, en effet, les contacts directs et le travail en équipe aux textes d'auteurs anonymes. Ce premier contact direct leur aurait aussi permis de se concerter sur le contenu du document et la façon de procéder et de trouver un compromis acceptable pour tous les deux. Pour Frédéric Perche, il est important de retrouver sur la page d'accueil certains textes et images, tels qu'il les a préparés. Pour Louise Bignon, il est surtout essentiel que les textes ne soient pas trop nombreux et également qu'ils soient compréhensibles pour les non-initiés. Elle aimerait ainsi expliquer calmement à son collègue que sa proposition nécessite quelques modifications. Il devrait toutefois garder le sentiment qu'il est le spécialiste.

Se rencontrer et se soutenir

Louise Bignon pourrait fournir à Frédéric Perche une structure de texte claire – en prenant modèle sur d'autres présentations Internet –, afin qu'il sache exactement la place maximale dont il dispose. Il pourrait ensuite raccourcir lui-même son texte en conséquence.

Pour respecter le besoin de créativité et de liberté de Louise Bignon, Frédéric Perche pourrait de son côté surligner les points essentiels de son texte. Afin d'être certain que son projet soit terminé à temps, il devrait convenir avec sa collègue de dates claires pour la remise de ses contre-

propositions et corrections. Il pourrait même tirer parti de l'un de ses points forts et imaginer un mini-planning donnant un aperçu de « qui doit faire quoi et pour quand ». Louise Bignon donnerait bien sûr son accord sur les dates et il pourrait ainsi la relancer si besoin. Même si Louise Bignon, qui aime la liberté, n'apprécie pas les échéances trop justes, elle apprécierait d'avoir sous les yeux un tel document récapitulatif. Et le sentiment d'un travail en collaboration lié à une stratégie élaborée ensemble augmenterait sa motivation au travail.

En bref : Comment s'adapter aux autres

- Il y a toujours un risque potentiel de conflit lorsque des individus pensent, ressentent les choses et agissent différemment. Une bonne perception d'autrui et un changement de perspective permettent de mieux comprendre les autres et leurs manières d'agir.
- La résistance naît lorsque des individus se sentent injustement traités, dévalorisés et sous pression. Suscitez la confiance et motivez les autres en les informant, en les valorisant et en les intégrant au processus de décision.
- Pour changer, il faut du temps, des informations et un échange. Préparez bien les changements et accompagnez le processus en faisant preuve de patience et de compréhension.
- Comment convaincre les individus cérébraux : allez droit au but, structurez votre propos et avancez des faits et des arguments logiques.

- Si vous êtes plutôt réservé, vous vous ferez respecter en exprimant clairement ce que vous pensez, en vous montrant sûr de vous et en ne craignant pas les discussions.
- Lorsque nous sommes prêts à aller à la rencontre de l'autre et à tirer avantage de ses particularités, nous pourrons obtenir ensemble de meilleurs résultats.

4

Connaissance de l'autre et de soi

Il est important d'être en accord avec son interlocuteur pour mieux cerner sa personnalité.

Dans ce chapitre, vous apprendrez :

- pourquoi vous devez également prêter attention à votre propre personne ;
- comment votre attitude influe sur vos interlocuteurs ;
- comment communiquer avec empathie ;
- comment montrer aux autres que vous les appréciez.

Observez-vous

Vous savez maintenant que votre capacité de perception constitue un élément important sur la voie de la connaissance de l'autre. En vous intéressant à vos propres processus internes, vous avancerez encore d'un pas. Portez votre attention sur ce qui se passe en vous et sur la manière dont vous vous comportez (vis-à-vis des autres).

Commencez par vous observer :

- Comment agissez-vous dans certaines situations ?
- À quoi ressemble votre comportement le plus fréquent (par rapport à celui des autres) ?
- Que pensez-vous et que ressentez-vous ?

- Qu'exprime votre langage corporel ?

Dans votre corps, de nombreux processus se déroulent automatiquement et inconsciemment. Mais pour pouvoir aborder des individus très différents, vous devez être conscient de la manière dont vous vous comportez et savoir, par exemple :

- que vous interrompez souvent les autres avec impatience ou
- que vous avez tendance à les « écraser » par votre présence et vos longs discours ;
- que vous préférez céder ou aller dans le sens des autres car vous êtes plutôt réservé ou
- que vous avez tendance à retarder le processus de décision en posant des questions critiques car vous êtes sûr de vous.

Observez-vous en toute neutralité ! C'est-à-dire sans vous juger. L'observateur neutre rapporte ce qu'il perçoit, comme une respiration rapide lorsque vous vous sentez abasourdi, ou des pensées, telles que « Il coupe vraiment les cheveux en quatre ! », ou encore une phrase comme « Combien de fois vais-je devoir lui expliquer ? » Vous pouvez imaginer un symbole ou un personnage pour représenter cet observateur qui vous renseigne sur votre propre personne.

Ces observations constituent un miroir de votre personnalité. Elles vous montrent aussi indirectement qui sont les autres et comment vous comporter avec eux. Vous pouvez ainsi relativiser un propos blessant en vous disant qu'il a été exprimé par un individu franchement insensible aux sentiments des autres. Face à celui qui coupe les cheveux en quatre, vous pourriez faire preuve de plus d'indulgence en reconnaissant que sa méticulosité lui a permis de repérer beaucoup d'erreurs graves. Et le collègue qui, selon vous, « a la comprenette un peu dure », n'a peut-être pas obtenu des informations importantes de votre part ou n'a peut-être pas tout à fait compris ce que vous vouliez dire en raison de votre laconisme.



Nous avons surtout du mal à accepter nos contraires ! Servez-vous de vos observations pour analyser la nature des autres. Vous pourrez ainsi mieux classer les différents comportements et (ré)agir en conséquence à l'avenir. Vous serez alors plus serein et vous développerez une relation plus constructive avec les autres.

Fiez-vous à votre intuition

Vous pouvez aussi porter votre attention sur ce que vous ressentez. Vous avez sans doute déjà dit « J'ai le sentiment que... », sans pouvoir vraiment expliquer d'où il vient et en quoi il est justifié. On a intuitivement un sentiment sur une personne ou une situation et on a souvent du mal à l'expliquer. Notre corps absorbe de nombreuses vibrations et y réagit. Ces signaux peuvent nous aider à prendre des décisions.

Vous aurez aussi parfois l'impression que ce que vous entendez dans une conversation ne correspond pas à vos observations et sensations. Les mimiques et la voix de votre interlocuteur vous permettent de savoir si son « oui » est bien un « oui ». Fiez-vous à vos sentiments ! Les signaux émis par l'autre sont généralement authentiques. Votre interlocuteur n'ose pas dire non. Fiez-vous à ce que vous ressentez et interrogez-vous sur les motivations de l'autre.

Ne vous contentez pas de regarder ou d'écouter l'autre, mais observez-le avec tout votre corps afin de saisir les multiples aspects d'une situation et d'optimiser votre appréciation.

Revoyez votre attitude

Notre attitude se caractérise par une certaine vision des choses, un certain point de vue sur les événements, les actions ou les autres. Dans les relations avec les autres, elle influence de manière décisive le déroulement et l'issue de l'interaction.

Exemple : Agir ou penser

Individu cérébral, Martin s'est promis de passer voir tous les matins ses collaborateurs orientés relations, afin que ce contact et cette brève attention les motivent pour la journée. Dans sa tête, il pense toutefois : « Quelle ineptie. Je perds vraiment mon temps. Ce qui se passe dans leur vie privée ne m'intéresse pas du tout. Ils feraient mieux de travailler plutôt que d'étaler leur vie privée. »

Le comportement de Martin ne coïncide pas avec ce qu'il pense. Ses collaborateurs risquent de le sentir aux signaux émis par son corps et au ton de sa voix. Son action est donc superflue, voire contre-productive, car elle sera plutôt considérée comme une mesure manipulatrice.

Ne jouez pas la comédie

Si vous ne changez pas véritablement d'attitude, en montrant tout au moins que vous acceptez l'autre, votre comportement manquera d'efficacité. Si vous n'êtes pas pris au sérieux, mieux vaut ne pas insister, car vous risquez alors de perdre en crédibilité et authenticité.

Quant à votre attitude, ce que vous pensez de vous-même est également important, ainsi que ce que vous vous pensez capable de faire et ce que vous souhaitez obtenir. Vos pensées orientent votre comportement et l'effet que vous faites sur les autres. Si vous pensez que vous avez toujours le dessous ou que vous n'avez pas la réplique facile et que vous n'êtes pas intéressant, vous aurez du mal à convaincre un client de votre prestation ou à obtenir une augmentation de salaire de votre chef. Ce que vous pensez de vous détermine donc le succès ou l'échec. Si vous doutez de vous, cela se reflétera dans vos paroles et les signaux émis par votre corps. Intéressez-vous donc à ce que vous pensez, surtout dans des situations difficiles !

Comment faire pour changer d'attitude

La check-list ci-après vous aidera à prendre conscience de ce que vous pensez de vous-même, des autres ou de certains propos. Ces questions vous permettront d'obtenir des indications sur les aspects que vous devriez, si possible, changer, afin d'atteindre plus facilement vos objectifs. Quelle que

soit la situation, il est souvent utile d'imaginer deux trois mots, phrases et/ou images et de voir l'effet qu'ils exercent sur vous.

Check-list : Quelle est votre attitude ?

- Que pensez-vous de vous et des autres ?
- Comment souhaitez-vous aborder les autres ?
- Quelle impression voulez-vous laisser aux autres ?
- Quel objectif désirez-vous atteindre ?
- Comment imaginez-vous le déroulement d'un entretien à venir ?
- Que voulez-vous absolument dire ou faire ?
- Comment voulez-vous vous sentir ? Imaginez des images liées à ce sentiment.

- Quelles pensées ou images négatives devriez-vous remplacer par des pensées ou images positives ?

Identifiez-vous à l'autre

Pour mieux comprendre les autres, essayez donc de vous mettre à leur place et examinez la situation avec leurs yeux. L'empathie (capacité d'identification) commence par l'écoute. Elle suppose intérêt, attention, appréciation et acceptation.

Agir avec empathie signifie placer l'autre au centre, le regarder vraiment et essayer de comprendre les raisons qui le poussent à agir. C'est très difficile et il faut s'exercer ! Se mettre soi-même en retrait et écouter l'autre sans l'interrompre constituent déjà une grande performance pour certains. Nous jugeons souvent la manière d'agir de notre interlocuteur ou nous lui donnons de bons conseils. Tout ceci n'a rien à voir avec l'empathie. Il faut, non seulement l'écouter attentivement, mais aussi chercher à en savoir plus sur les idées, les sentiments ou les motivations qui l'animent.

Comment pouvez-vous donc développer de l'empathie ?

Guide : Comment développer de l'empathie

1. Ayez une écoute active : résumez ce que vous avez entendu et compris. En résumant brièvement le cœur du propos avec vos propres mots, vous signalez votre volonté de comprendre. Vous assurez que vous avez compris l'essentiel. Votre interlocuteur doit alors confirmer que c'est bien ce qu'il a voulu dire. Cette petite « mise au point » est intéressante pour les deux partis.

2. Posez des questions ouvertes qui forcent votre interlocuteur à réfléchir. Ses réponses vous donneront des indications sur ses motivations, ses manières d’agir, ses critères de décision ou ses besoins.
3. Ciblez bien vos questions pour obtenir le plus d’informations possible.
4. Réflétez les sentiments que vous avez perçus chez l’autre. Vous pouvez décrire verbalement votre impression ou demander concrètement à l’autre ce qu’il ressent.

Tous les individus aimeraient être pris au sérieux et compris. Si l’on ne tient pas compte des signaux émis, les personnes sentimentales peuvent, par exemple, se sentir frustrées, déçues, énervées ou même furieuses. Agir avec empathie ne signifie pas être capable de comprendre tous les sentiments ou tous les arguments, mais s’efforcer d’y parvenir !

Si vous avez déjà connu une situation similaire ou que vous vous sentez assez proche de votre interlocuteur, vous le comprendrez plus facilement. Vous êtes toutefois un individu à part entière et vous avez donc parfaitement le droit d’avoir des pensées et des sentiments différents.

Exemples : L’empathie dans la conversation

Écoute active :

Si je vous ai bien compris, il est important pour vous que...

Vous pensez donc que...

Je perçois que dans cette situation vous préféreriez...

Questions ouvertes :

Comment avez-vous procédé ?

D’après vous, que faudrait-il faire pour... ?

Quelles sont vos idées sur le sujet ?

Miroir des sentiments :

Cela vous a rendu furieux que...

Vous aviez peur de...

Vous vous sentez lésé par rapport à...

Prenez les autres au sérieux. Ne jugez pas leurs propos, actions ou sentiments, mais considérez qu'ils ont les mêmes valeurs que les vôtres. Essayez d'écouter avec votre cœur.

Changez de perspective

La plupart des individus pensent que ce qui leur fait du bien et ce qu'ils jugent bien vaut également pour les autres. Ils imposent alors aux autres ce qui est bon pour eux sous le prétexte suivant : je sais ce qui est bon pour toi.

Exemple : Un conseil bien intentionné

Véronique se sent stressée depuis quelque temps car l'entreprise pour laquelle elle travaille va subir une restructuration. En quête de stabilité et de confiance, elle a du mal à supporter les changements et l'insécurité qui les accompagne. Son mari Christophe lui donne le conseil suivant : « Fais du sport et amuse-toi ! Ressasser des idées noires ne mène à rien. Je vais souvent au centre de sport et j'y rencontre vraiment des gens très sympas. »

Le conseil de Christophe est sans aucun doute bien intentionné, mais il reflète le point de vue d'un individu extraverti et actif. Véronique est plutôt introvertie et elle ne pourra pas oublier ses idées noires en faisant du sport ; le conseil de son mari lui est donc de peu d'utilité. Elle préférerait sans doute discuter avec de bons amis qui la prennent au sérieux ou faire une balade en forêt pour se calmer et chasser ses idées noires.

Abandonnez momentanément votre point de vue. Mettez-vous à la place de l'autre et dans sa situation, adoptez ses idées et ses émotions. Ce que vous savez sur le comportement humain, sur les différentes incitations à l'action et les expériences individuelles que vous avez vécues avec cette personne devraient vous permettre d'y arriver sans problème.

Ne traitez pas les autres comme vous voulez que l'on vous traite ! Glissez-vous dans la peau de votre interlocuteur et choisissez une approche adéquate. En changeant souvent de perspective, vous apprendrez aussi à

voir le monde avec d'autres yeux. Vous imaginerez de nouvelles alternatives d'action pour votre propre vie et enrichirez ainsi aussi vos expériences personnelles.

Acceptez l'autre tel qu'il est

Nous ne pouvons pas aimer tout le monde ni agir comme il faut avec tout le monde. Et nous ne pouvons et ne devons pas non plus trouver bien tout ce que les autres font. Mais, même si c'est parfois difficile, nous pouvons toutefois nous efforcer d'accepter les autres pour ce qu'ils sont. Vous savez maintenant à quel point les individus sont différents.

Voici donc un premier pas à faire en vue d'établir des relations constructives : acceptez l'autre tel qu'il est. Ne voulez-vous donc pas que l'on vous accepte également avec tous vos défauts ?

Exemple : Une situation sans issue

Myriam est une femme d'affaires qui a réussi. Elle se rend souvent à des congrès, des vernissages et des repas d'affaires pour soigner ses relations avec ses clients ou en dénicher de nouveaux. Elle aime bien quand son mari Alain l'accompagne, car sinon ils se verraient de plus en plus rarement. Alain est un scientifique universitaire qui préfère travailler seul dans son laboratoire. Il est plutôt mal à l'aise entouré de monde. Myriam et lui se disputent souvent, car elle accepte difficilement son refus de l'accompagner à ses rendez-vous. Elle faisait autrefois pression sur lui et insistait sur le fait qu'elle ne comprenait pas sa façon d'agir. Myriam espérait secrètement qu'Alain finirait par accepter son rôle de chevalier servant. Alain, quant à lui, avait l'impression que Myriam lui dictait sa conduite et refusait donc de l'accompagner.

Il est très courant que l'on essaye de changer le comportement des autres en exerçant une pression sur eux et en les manipulant. Valoriser et accepter l'autre constitue la base d'une relation harmonieuse dont les deux partis profitent.

Exemple (suite) : La solution

Myriam change de comportement : elle accepte l'introversion de son mari (qu'elle ne peut pas changer) et lui dit : « Je sais que tu n'aimes pas ce genre de manifestations et que l'art ne t'intéresse pas beaucoup. Je n'y vois aucun inconvénient, mais j'aimerais vraiment que tu

m'accompagnes cette fois-ci. Je connais personnellement l'artiste et j'aimerais te le présenter. C'est vraiment un grand peintre. Nous pouvons être rentrés pour 21 h 00 et profiter d'un peu de temps à deux ensuite. Qu'en penses-tu ? Je te laisse réfléchir et j'attends ta réponse. » Alain se dit ici que sa femme l'accepte tel qu'il est et l'apprécie à sa juste valeur. Myriam a envie que son mari soit à ses côtés et lui explique pourquoi c'est important pour elle. Elle exprime ce qu'elle ressent. Elle laisse, par ailleurs, du temps à Alain pour réfléchir et lui donner sa réponse. Il peut accepter ou non de l'accompagner.

Il n'y a donc pas de lutte pour le pouvoir. Un équilibre s'établit entre Myriam et Alain. Aucun ne vaut plus que l'autre, aucun n'est meilleur ou plus intelligent, aucune opinion n'est plus importante. À partir de cette position d'égal à égal, Alain peut agir différemment. Il aura ainsi peut-être envie d'accompagner son épouse, car il sent qu'elle veut l'intégrer à sa vie et qu'elle aimerait vraiment passer cette soirée avec lui. Il voit qu'elle fait attention à lui. Et il se sent libre de sa décision. Quant à Myriam, elle tient compte du caractère de son mari et de ses qualités. Elle aime précisément Alain parce qu'il est calme et réfléchi.

Cherchez les points forts et les qualités de votre interlocuteur. Vous l'accepterez alors plus facilement et vous pourrez montrer que vous l'appréciez.

Si vous ne voyez pas les aspects positifs d'une personne et que vous ne lui dites pas « Tu as de la valeur », vous aurez du mal à communiquer avec elle. Si un individu s'élève au-dessus d'un autre, les relations privées et professionnelles s'en trouvent perturbées. Il en résulte des disputes et des actes manqués. Prenez les autres au sérieux et considérez leurs besoins, leurs peurs et leurs particularités ! Vous ne devez pas trouver tout bien, ni tout comprendre. Vous ne devez pas non plus soutenir quelque chose que vous refusez ou que vous considérez comme socialement insupportable. Ce que l'autre ressent, veut ou refuse, vient de son for intérieur et a ses raisons. Si vous réussissez à l'assimiler, vous améliorez alors sensiblement votre connaissance de l'autre.

En bref : Commencez par vous connaître vous-même

- L'introspection ne vous permet pas seulement de découvrir votre propre personnalité, mais vous révèle aussi beaucoup sur vos semblables. Fiez-vous à votre intuition qui peut vous fournir de précieuses informations.
- Pour paraître crédible, vos pensées doivent guider votre comportement.
- Développez de l'empathie pour les autres. Écoutez activement, posez des questions ouvertes, reflétez les sentiments que vous avez perçus.
- Essayez de vous mettre à la place des autres. Seul un changement de perspective vous permettra de mieux les comprendre et d'adapter votre comportement en conséquence.
- Il est essentiel d'accepter l'autre et de l'apprécier à sa juste valeur si vous voulez l'aborder d'une manière adéquate.

L'auteur

Martina Gessner

est une formatrice, consultante et coach indépendante, spécialisée dans le développement de la personnalité. Diplômée en psychologie, elle possède aussi son propre cabinet. Avant de s'établir à son compte, elle s'est chargée pendant de nombreuses années des ressources humaines et de la formation continue au sein d'une entreprise.

Table of Contents

Avant-propos

1 Ce que vous devez savoir sur la nature humaine

Qu'entend-on au juste par « personnalité » ?

Les motivations et les valeurs qui poussent à l'action

Les opinions et les attitudes – Comment aborder les autres ?

Les émotions fournissent de précieuses informations

Comment vous percevez-vous ?

2 Ce à quoi il faut être attentif chez les autres

Le langage corporel : la clé pour comprendre

Ce que trahissent la voix et les mots

Comment percevez-vous les autres ?

3 Comment s'adapter aux autres ?

Bien communiquer, faire preuve de compétences sociales

Ne pas recourir à la pression, vaincre les résistances

Préparer les changements, offrir la sécurité

Vendre ses propres idées, convaincre les autres

Formuler clairement ses attentes, se faire respecter

Atteindre des objectifs communs, surmonter les différences

4 Connaissance de l'autre et de soi

Observez-vous

Revoyez votre attitude

Identifiez-vous à l'autre

Changez de perspective

Acceptez l'autre tel qu'il est

L'auteur