



# Mieux manager avec la Process Com

La Process Communication permet de repérer le profil dominant de chacun de ses collaborateurs, afin d'adapter son management en conséquence et de développer un travail d'équipe durable, solidaire et heureux.

## MODÈLE ÉPROUVÉ

La Process Communication existe depuis plus de vingt ans en France, où elle est largement mieux connue, reconnue et utilisée que dans les autres pays européens. Environ 100 000 personnes – surtout des managers et des commerciaux – ont participé à un séminaire avec un praticien, lui-même formé par Kahler Communication France (KCF). Ce cabinet est le seul habilité à certifier les futurs formateurs de ce modèle, conçu au départ pour la Nasa. Chaque jour, quelque part en France, se déroule un stage de Process Com animé par l'un des 150 formateurs diplômés.

À L'ORIGINE, l'Américain Taibi Kahler a mis au point la Process Communication pour la Nasa dans les années 1970. Il s'agissait d'éviter les conflits dans les navettes spatiales entre astronautes dont les personnalités n'auraient pas été compatibles ! Pour ce faire, ce psychologue a identifié six types de personnalités : l'empathique, le « travailomane », le persévérant, le rêveur, le promoteur, le rebelle. Il a été, par la suite, le conseiller de Bill Clinton et de bien d'autres grands décideurs. Postulat important de sa méthode : il n'y a pas un profil supérieur à un autre ; chacun d'entre nous a des points forts et des faiblesses. Dans une entreprise, l'idéal serait d'avoir les six types de personnalités à condition que chacun soit au bon poste et respecté dans son mode de fonctionnement.

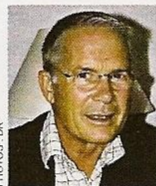
## Notre maison à six étages

Chacun de nous est une alchimie de ces six facettes, mais nous possédons une personnalité « de base », acquise définitivement – la résultante de notre petite enfance –, et une personnalité « de phase », évolutive au cours des circonstances de notre vie. A partir d'un « inventaire de personnalité » (IDP) remis par Kahler Communication

France, nous pouvons découvrir notre maison à six étages, avec, au rez-de-chaussée, notre personnalité de base. Dès lors que nous nous connaissons mieux, nous pouvons cerner plus facilement le profil de nos collaborateurs, clients, fournisseurs... supérieurs hiérarchiques. Il s'agit alors de prendre l'ascenseur, merveille de la technologie humaine, pour monter ou descendre rapidement à l'étage où se trouve notre interlocuteur. Bref, il faut aller là où le courant passe, là où il y a de la lumière. On a alors toutes les chances d'être sur la même longueur d'ondes, de mieux communiquer, de mieux négocier dans l'intérêt de chacun et de l'équipe.

■ Dossier réalisé par CORINE MORIOU  
cmorieu@lentreprise.com

Ils nous ont aidés à réaliser ce dossier



Gérard Collignon, psychologue et psychothérapeute, fondateur de Kahler Communication France



Dominique Rondot, consultant spécialisé en négociation, dirigeant de C3S Consulting

Sur **L'Entreprise.com**

• Pour approfondir le sujet, retrouvez sur notre site une bibliographie et les références de nos précédents articles



## CERNEZ VOTRE PROFIL ET CEUX DE VOS COLLABORATEURS

### ► L'EMPATHIQUE

- Chaleureux, sensible, compatissant
- **Figure emblématique :**  
Mireille Dumas
- **Question existentielle :**  
« Peut-on aimer quelqu'un comme moi ? »
- **Répartition :** 75 % de femmes,  
25 % d'hommes

L'empathique va immédiatement au contact de l'autre, de manière chaleureuse. Quand il dit : « Comment allez-vous ? », il est sincère et crédible. Sa priorité absolue est de s'assurer qu'il a une bonne relation avec l'autre. L'empathique est toujours disponible, il a besoin de confort relationnel, de complicité. C'est un intuitif qui a une grande qualité d'écoute et a à cœur d'aider son interlocuteur. Il aime s'occuper des autres, rendre service, mettre de l'huile dans les rouages quand l'ambiance se gâte au boulot. « Il est impératif qu'une assistante ait un profil empathique pour le confort de l'équipe. On

retrouve ce profil dans la communication, les activités de services en relation avec le public, chez les formateurs », précise Gérard Collignon, auteur de *Comment leur dire... La Process Communication* (InterEditions).

### ► Sortir du contexte pro

En situation de stress, l'empathique aura des difficultés à s'affirmer, à dire non, à refuser une situation qui ne lui convient pas. « Son manager doit l'assurer de son soutien et de sa disponibilité, s'intéresser à lui de manière authentique. Il doit être bienveillant, l'aider à faire la différence entre le problème et sa personne. Bien sûr, il faut éviter d'être froid, rapide, catégorique, sortir du contexte professionnel, parler loisirs, famille, centres d'intérêt communs », conseille Dominique Rondot, auteur de *Négocier avec la Process Communication* (Dunod).



ILLUSTRATIONS : HÉRIE PINEL POUR L'ENTREPRISE

### ► LE « TRAVAILLOMANE »

- Organisé, logique, responsable
- **Figure emblématique :**  
Fabrice Lucchini
- **Question existentielle :**  
« Suis-je compétent ? »
- **Répartition :** 75 % d'hommes,  
25 % de femmes

Méfions-nous de la traduction de l'américain. Le « travaillomane » n'est pas celui qui travaille tout le temps, fait remarquer Dominique Rondot. Il veut

être parfait dans son travail et son apparence. Il rechigne à venir à une réunion si l'ordre du jour n'est pas planifié. Il n'aime pas l'imprévu, l'approximation. On le reconnaît notamment à ce qu'il pose beaucoup de questions. En situation de stress, il donne moult détails pour illustrer son propos, pensant ainsi le clarifier. » Gérard Collignon souligne : « Il n'est ni un visionnaire, ni un créatif, mais c'est un organisateur, un planificateur. Il cherche la reconnaissance, mais pas le pouvoir. » Il est au bon poste

s'il est ingénieur, comptable, secrétaire général, juriste.

### ► Diminuer leur nombre

« De manière inconsciente, les managers recrutent souvent des copies conformes de ce qu'ils sont eux-mêmes (souvent des travaillomanes) et c'est une catastrophe pour l'entreprise. Il manque des contrepoids constitués par les cinq autres profils », fait remarquer Dominique Rondot. Au travaillomane, il faut donner des points de repère solides, toutes les informations et les moyens qu'il réclame. Il a besoin que son emploi du temps soit structuré avec des échéances précises. « Un travaillomane s'entend difficilement avec un promoteur ou un rebelle. Les stages de *team building* permettent de sortir de ce genre d'impasse », souligne Gérard Collignon, coauteur de *Coacher avec la Process Communication* (InterEditions).







## LE PERSÉVÉRANT

- Dévoué, observateur, consciencieux
- Figure emblématique : Jacques Chirac
- Question existentielle : « Suis-je digne de confiance ? »
- Répartition : 75 % d'hommes, 25 % de femmes

Le persévérant est avant tout attaché à ses valeurs et voit le monde à travers le filtre de ses opinions. Il est capable de mettre toute sa vie au service d'une cause. Comme le travailomane, il a besoin d'être reconnu. Cependant, contrairement à ce dernier, sa satisfaction ne vient pas tant de la réalisation de ses objectifs que d'avoir apporté sa contribution. « La très grande majorité des hommes politiques sont des persévérants. On trouve aussi les persévérants parmi ceux qui agissent pour des causes humanitaires, sociales, religieuses », relève Gérard Collignon. Le persévérant fait preuve d'une énorme détermination et d'une énergie débordante, même si la santé ne suit pas toujours.



### ► Éviter les avis divergents

Sous tension, le persévérant relève ce qui ne va pas chez l'autre et cherche à imposer son point de vue. Son interlocuteur ne doit pas le braquer mais rétablir la confiance. Pour l'encourager dans ses missions, son manager doit se montrer sensible à ses convictions. Il doit souligner les points d'accord et proposer de réfléchir sur les points de désaccord. Il doit

pratiquer la reformulation afin que le persévérant se sente compris. « Un collaborateur est d'autant plus motivé dans son métier qu'il adhère aux valeurs de son entreprise. C'est encore plus vrai pour un persévérant », fait remarquer Dominique Rondot. Aussi un bon DRH doit-il être capable de déterminer les six types de personnalités et s'assurer que le candidat à un poste est en phase avec son contenu.

## LE PROMOTEUR

- Adaptable, plein de ressources, charmeur
- Figure emblématique : Nicolas Sarkozy
- Question existentielle : « Suis-je vivant ? »
- Répartition : 60 % d'hommes, 40 % de femmes

Le promoteur a besoin en permanence d'action, il aime relever des défis et son excitation est renforcée si la barre est placée haut. Il est très adaptable, chaleureux, communique de manière directe. Il fait facilement des compliments, charme son entourage et décroche des résultats là où les autres rament. Il apprécie l'exceptionnel ; il veut être dans le clan des VIP et il aime le luxe », analyse Gérard Collignon. C'est un excellent commercial. On le trouve aussi dans le domaine du sport, les activités high-tech et de création d'entreprise avec des challenges élevés.



### ► Reconnaître à tout prix les exploits de ce fanfaron

Le manager d'un promoteur doit reconnaître ses exploits, son côté « vantard », accepter son goût limité pour l'organisation rigoureuse et le reporting. Il doit aussi en permanence le stimuler avec de nouveaux défis. Sinon, il partira. En situation de stress, le promoteur peut être *borderline*, prendre des risques, mettre en danger sa réputation, sa santé, sa sécurité. Son supérieur doit l'inviter à réfléchir aux conséquences de ses actes. Mais il supporte bien les coups et n'est pas rancunier. Dans une situation difficile, il rebondit vite. Les promoteurs se comprennent entre eux et s'entendent bien, à la différence des persévérants, qui, eux, peuvent avoir des opinions divergentes.



## ▶ LE REBELLE

- Créatif, spontané, ludique
- Figure emblématique : Coco Chanel
- Question existentielle : « Suis-je acceptable ? »
- Répartition : 60 % de femmes, 40 % d'hommes

Le point fort du rebelle est incontestablement sa créativité. Il aime apporter des idées nouvelles, créer, concevoir de nouveaux projets. Il a besoin d'un environnement amusant, stimulant, plein de gadgets. Il apprécie l'ambiance de groupe, ne crée pas les contacts, mais saisit la moindre occasion d'exploiter pleinement les situations, surtout lorsque celles-ci sont ludiques. Il aime jouer, il est réactif et répond du tac au tac. Il s'habille de manière originale, voire provocatrice. Il a gardé une spontanéité enfantine et dit volontiers : « J'aime/je n'aime pas. J'irai/je n'irai pas. » Il n'hésite pas

à lâcher à son manager ce que les autres pensent tout bas, car il n'est pas impressionné par les positions hiérarchiques. Il excelle dans les milieux de la mode, du journalisme, de la création artistique en général.

### ▶ Utiliser ses ressources créatives

Il déteste les convenances, il ne faut pas lui imposer de protocole. Dans les situations de stress, le rebelle décroche : tout lui paraît compliqué et ennuyeux. Il perd d'un seul coup 50 % de son quotient intellectuel. « Son manager a tout intérêt à utiliser ses ressources créatives et à communiquer avec lui de manière ludique et réactive, recommande Dominique Rondot. S'il lui échappe, celui-ci peut le "récupérer" par le jeu et le rire. » Si on lui demande une performance exceptionnelle, il faut le faire avec

une bonne dose d'humour en lui rappelant que son talent est précieux. Il est unique, on a besoin de lui, on ne peut s'en passer.



## ▶ LE RÊVEUR

- Calme, imaginaire, introspectif
- Figure emblématique : Françoise Hardy
- Question existentielle : « Suis-je voulu ? »
- Répartition : 60 % de femmes, 40 % d'hommes

Le rêveur ne vient pas spontanément vers ses collègues. Ce n'est pas un homme de contact, il est plutôt distant. Il donne le sentiment d'être ailleurs quand on lui parle. Mais il n'en est rien : il écoute. Il est introspectif, ce qui fait de lui un bon observateur de son entourage. Il n'est pas dans l'émotion et se montre plutôt d'humeur égale. Il s'implique rare-

ment dans les conflits. Il n'aime pas se faire remarquer et passe pour une personne modeste, effacée, qui ne sait pas se mettre en valeur. Il est à l'aise dans les métiers qui requièrent de la solitude, de l'approfondissement. Par exemple, il peut être chercheur, écrivain, correcteur, travailleur manuel.

### ▶ Lui offrir un bureau individuel

Dominique Rondot est formel : « Mieux vaut ne pas imposer au rêveur un poste de travail dans un open space, mais lui offrir un bureau où il puisse s'isoler, se concentrer, réfléchir. Il pourra alors se montrer imaginaire, voire visionnaire. Si son manager doit s'entretenir avec lui, il vaut mieux qu'il choisisse le matin. En fin de journée, le rêveur est à saturation de relations. » De caractère contemplatif, il a besoin de stimulations extérieures pour agir. Son supérieur hiérarchique doit s'adresser à lui avec des directives claires et brèves, mais sans pression dans le temps.

