

Compte-rendu de la Journée du Mardi 4 Octobre 2011

Intervenant : Gérard Fransès

**Thème : Leadership & Management Comportemental –
Gestion des situations tendues et types de personnalités**

Lieu : Holiday Inn, Blagnac

Le Club de Toulouse

15 membres étaient présents à cette réunion de début Octobre, et 4 se sont excusés en raison d'un empêchement de dernière minute.

Nous avons eu le plaisir d'accueillir Madame Richard Chiche comme invitée, ainsi que Madame Gilles Barreau pour sa 1^{ère} journée en tant que membre du Club de Toulouse.

Ariane, l'animatrice du Club, a rappelé qu'il n'y aura pas de réunion en novembre, et que la **prochaine journée aura lieu le Mardi 6 décembre** au Domaine de Preissac (Castelmaurou), journée à laquelle sont cordialement conviés les conjoints et conjointes. **Véronique Bicheray, cantatrice professionnelle**, sera l'animatrice de la réunion sur le thème de la **prise de parole en public**. Une journée à ne pas manquer à laquelle nous espérons vous accueillir très nombreux !

Eric Deliac, Président du Club de Toulouse est intervenu pour évoquer des sujets importants liés à la vie et la pérennité du Club, nous débattons de certains en décembre, d'autres font partie de la règle du jeu des Cercles de Progrès.

- **Trouver** (ou non) **un nom au Club de Toulouse**, par défaut ce serait « le Club de Toulouse ». Brainstorming ouvert....
- **Réfléchir à la programmation**, le 1^{er} mardi du mois est-il le bon jour ? 2^{ème} mardi, ou le jeudi ?
- **Apporter des réflexions sur des thèmes**, faire part d'idées, Eric Deliac propose une journée où l'intervenant extérieur serait présent uniquement la ½ journée, l'autre partie se déroulerait entre nous pour approfondir un sujet et échanger davantage.
- 18 membres à ce jour, le nombre de 25 serait l'idéal pour assurer une bonne cohésion et un « confort » financier. **L'esprit de prosélytisme** et l'engagement par les membres d'amener 1 personne chacun comme invité serait un excellent moyen d'y parvenir. Les futurs membres peuvent être aussi bien dirigeant d'entreprise que manager d'un club sportif et pourquoi pas responsable d'une administration régionale...
- Les conjoints (es) sont cordialement invités (es) aux journées, mais l'invitation n'est valable qu'une seule fois lorsqu'il s'agit de présenter les Cercles de Progrès en vue d'une adhésion.

L'intervention de Gérard Fransès

Gérard Fransès travaille dans le cabinet Krauthammer sur les problématiques comportementales. Son intervention s'est déroulée en 3 parties :

1. **Explication d'un modèle de développement du capital humain**, comment décliner la Vision en Action, et comment relier Sens, Motivation et Capacité
2. **Quels sont les différents types de personnalités ?**
3. **Comment optimiser les échanges** avec une application concrète à l'entretien de recadrage ?

Comme à chaque séance, nous débutons la réunion par un exercice après un rapide tour de table.

Compter en quelques secondes le nombre de F, nous montre que nous avons tous une perception différente de la réalité et que nous ne voyons pas la même chose.

**FINISHED FILES ARE
THE RESULT OF YEARS
OF SCIENTIFIC STUDY
COMBINED WITH THE
EXPERIENCE OF YEARS**

Nous voyons entre 2 et 6 F dans le texte, après 3 essais, certains modifient leur résultat d'autres non. (bonne réponse = 6)

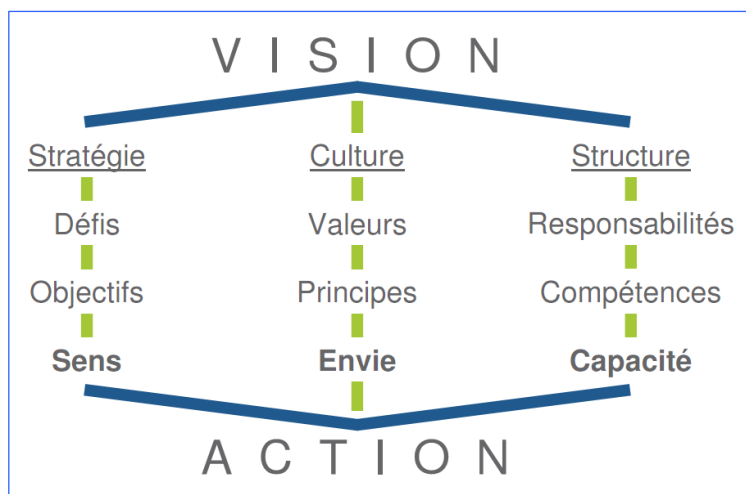
La lecture est une compétence inconsciente et notre cerveau a appris à lire de manière globale. Il est très difficile de revenir sur un détail.

Notre perception a un lien avec notre comportement, car l'image que l'on se fait est différente de la réalité.

1. Le modèle du développement du capital humain

Gérard Fransès insiste sur la raison d'être, aussi bien celle de l'entreprise que la nôtre au niveau personnel. A quoi sert-elle, quelle est sa contribution dans les décisions stratégiques ? Il nous commente le schéma suivant qui suscite de nombreux échanges.

Ce modèle peut aider les entreprises à transformer la vision en action, à définir leur situation actuelle et la situation à laquelle elles souhaitent parvenir, un « code de la route » de l'entreprise.



G.Fransès revient sur l'importance des 3 piliers, Stratégie, Culture, Structure, dont le leader est garant. C'est lui qui définit la raison d'être.

La question "Est-ce que ça a un sens pour moi ?" nous aide à déterminer si les personnes participent à la vision parce qu'elles en perçoivent le but.

Ce modèle est valable quelque soit la taille de l'entreprise, c'est le rôle du chef d'entreprise qui est différente dans une petite

structure car il incarne à la fois les valeurs et la culture de l'entreprise.

Gérard Fransès nous donne un conseil : Plus l'entreprise est importante, plus le schéma doit être formalisé.

La réalité telle que nous la percevons

Pour mieux comprendre les différents types de personnalités que G.Fransès va nous développer, il faut accepter que les autres aient une perception différente de la réalité.

Entre notre perception et la réalité, il y a un **filtre**, à l'intérieur duquel se trouve notre histoire, sensibilité, désir, humeur, âge, sexe, éducation... **Nos comportements sont dictés par nos perceptions** (croyance, défis, histoire) et nous aide à construire notre réalité. Nous passons « inconsciemment » notre temps à utiliser ce filtre et à ne percevoir que ce qui nous arrange et ce qui nourrit ce qui se trouve à l'intérieur du filtre. Pour une bonne communication, il faut donc **accepter que les autres aient une perception différente de la réalité** et faire le voyage dans le « filtre » de l'autre, par l'écoute et des questions.

Un exemple concret avec cette image ou nous avons vu plusieurs visages.



On voit aussi bien une jeune femme qu'une plus vieille, certains ont vu les deux, d'autres pas.

Jean-Luc Godard dit « Ce n'est pas une image juste, mais juste une image ».

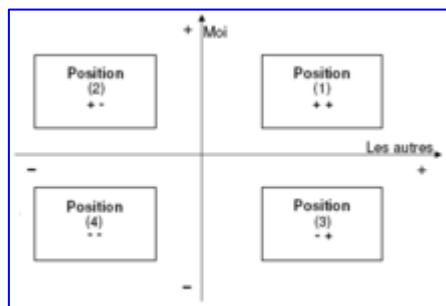
2. le management des différents types de personnalité

La Nasa est à l'origine de ces études sur les types de personnalités, car elle a travaillé sur la compatibilité de ses équipages et les séquences de stress prévisibles afin de prévoir les comportements et les tensions relationnelles au sein du vaisseau.

La Nasa a financé les travaux du Docteur Taibi Kahler, prix Eric Berne 1970, médecin psychologue, qui a identifié 5 groupes de comportements, qu'il a nommé **drivers** (=messages contraignants), et qui peuvent conduire à des situations d'échec.

Avant de revenir sur ces messages contraignants, Gérard Fransès insiste sur la manière de dire les choses dans la relation entre les êtres humains, **l'important n'étant pas ce qui est dit, mais comment c'est dit.**

Il nous présente un modèle et une grille de lecture des comportements individuels qui se résument à des attitudes de vie ou positions de vie, au nombre de 4.



(+) = je suis OK, j'ai de la valeur, je me sens bien

(-) = je ne suis pas OK, je n'ai pas de valeur

- 1 Je suis OK, vous êtes OK (++) : la relation idéale
- 2 Je suis OK, vous n'êtes pas OK (+-) : mépris, supériorité
- 3 Je ne suis pas OK, vous êtes OK (-+) : sentiment d'infériorité
- 4 Je ne suis pas OK, vous n'êtes pas OK (--) : position de renoncement

Puis Gérard Fransès revient sur les cinq drivers ou types de comportements reçus de nos parents et qui nous ont poussés, enfant, vers la réussite. Ces recommandations formulées positivement et incitant à l'action sont néanmoins contraignantes car facteur de stress.

1. **Fais plaisir** : j'ai besoin de faire plaisir aux autres pour être aimé
2. **Sois fort** : je peux tout gérer seul et je n'ai besoin de personne
3. **Sois parfait** : j'ai besoin de me sentir irréprochable et que tout soit exécuté de manière parfaite
4. **Fais des efforts** : Plus je m'acharne, plus je souffre, plus ce que je fais est important, peu importe le résultat
5. **Dépêche-toi** : je vais pouvoir tout faire, même si je suis débordé, il suffit que je me dépêche

Nous sommes tous un savant mélange de ces perceptions et façons d'agir, et nos attitudes de vie et nos drivers se retrouvent dans 6 grands types de personnalités.

On reconnaît ces 6 types de personnalités grâce à :

- à leur principales qualités (chaleureux, spontané, responsable, loyal, imaginatif, persuasif.)
- leur dénomination (empathique, rebelle, travailleur, persévérant, rêveur, promoteur)
- leurs drivers (ou messages contraignants)
- leur mode de fonctionnement préférentiel (l'émotion, la réaction, la logique, l'opinion, l'imagination, l'action)
- leurs questions existentielles (suis-je aimé, suis-je acceptable, suis-je compétent, suis-je digne de confiance, suis-je voulu, suis-je vivant ?)
- leur monde idéal (un monde de relations harmonieuses, un monde libre, un monde fonctionnel, un monde de valeurs, un monde d'intériorité, un monde excitant)
- et leurs caractéristiques propres

Il s'agit de mode de fonctionnement et de besoins fondamentaux, avec pour chaque personnalité, une clé, un moteur. (Le moteur de l'empathique serait l'émotion, l'action celui du promoteur).

Notre profil de personnalité ne correspond pas à un type pur, mais se révèle être un doux mélange, que Gérard Fransès nous présente de la façon suivante :

Nous fonctionnons comme un immeuble à 6 étages, avec un **type de personnalité de « base »** qui correspond aux fondations de notre personnalité. Ce type se construit dans les trois 1ères années de notre vie et reste le même pour toujours, d'où l'importance de le connaître. Il caractérise nos compétences, nos talents innés, nos faiblesses, nos besoins psychologiques qui ont besoin d'être satisfaits et reconnus, ainsi que nos seuils de résistance au stress et la manière dont nous nous exprimons.

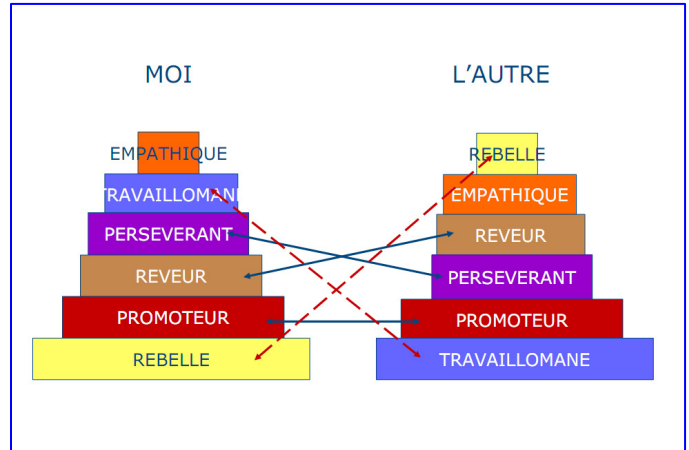
Suivent **les types de personnalités de « phase »** dans lesquelles nous nous situons, plutôt rebelles, empathiques.... et qui évoluent au cours de notre vie. Nous pouvons être confrontés à un important changement de phase suite à des événements importants positifs ou négatifs, qui vont générer des prises de conscience ou de recul.

Plus le stress est important, plus les comportements négatifs de notre base apparaîtront.

L'intérêt de ce modèle est la prise de conscience de qui l'on est et avec qui l'on peut fonctionner, mais également de comprendre les différences et de s'adapter autrement. On peut dire que c'est une sorte de mode d'emploi de notre type de fonctionnement, à adapter en fonction de l'autre.

A chaque type de personnalité correspond une manière de fonctionner sous stress spécifique, des difficultés, des points forts, ainsi que des besoins spécifiques.

A chaque type de personnalité un style de management est à privilégier ou à éviter.



Les échanges ont été nombreux et riches et chaque participant a tenté de définir son type de personnalité ou son profil, tout au moins sa « base ».

Le cœur du comportement humain, c'est le besoin et chaque type de personnalités a son propre besoin, qu'il faut nourrir. (Ex : besoin du promoteur : l'action, besoin du rêveur : le calme)

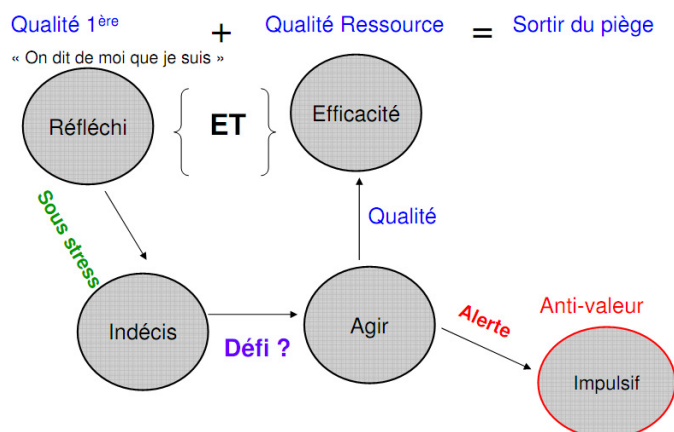
(Vous retrouverez le détail des types de personnalités dans le support transmis par Gérard Fransès)

3. Comment optimiser les échanges ? Application à l'entretien de recadrage

Il est intéressant d'avoir quelques pistes pour éviter de (re)tomber dans le scénario d'entrée sous stress et d'identifier le défi à relever.

Gérard Fransès nous explique à quel point l'on a **tendance à « sur » utiliser une qualité humaine au point de tomber dans l'excès inverse**. Les comportementalistes disent à ce sujet qu'il n'existe pas de défaut, mais uniquement ceux de nos qualités. On développe une qualité pour ne pas avoir à faire face à quelque chose qui nous parasite, le défaut étant l'exagération d'une qualité.

Sous stress, nos comportements se modifient et s'accroissent. Pour relever le défi et sortir du piège, il faut trouver une qualité ressource à notre anti valeur.



Résumons 2 exemples de qualités 1ères sous forme d'un schéma :

Nous avons travaillé avec l'intervenant sur des exemples précis.

On dit de vous que vous êtes :

Réfléchi = qualité 1ère

Sous stress, quel serait votre comportement = Indécis

Quel défi à relever = Agir

Quelle alerte à trop agir

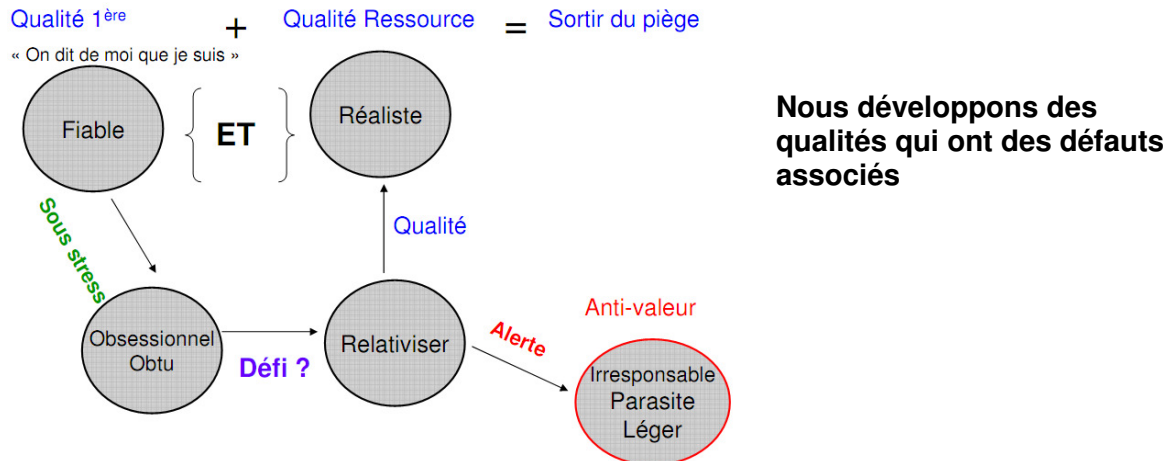
(exagération ou excès de la qualité « réfléchi ») = Etre impulsif

Donc, soit je suis réfléchi et indécis, soit j'agis et je suis impulsif

Comment passer du « ou » au « et » → en trouvant une qualité ressource à notre anti valeur.

Quelle qualité ressource à être impulsif (afin de débloquent le système) = Efficacité

2^{ème} exemple : qualité 1^{ère}, être fiable puis à chacun de nous de s'exercer en fonction de vos qualités 1^{ères}...



Cet exercice est d'autant plus intéressant qu'il nous fait approfondir ce que Thierry Verdoodt nous a expliqué en Septembre dernier, notamment sur les valeurs et les anti-valeurs.

Trouver des avantages à nos anti-valeurs et des inconvénients à nos valeurs, nous permet de mobiliser notre cerveau « préfrontal » et d'effectuer la bascule entre notre mode mental automatique et notre mode mental préfrontal (le pack aventure).

Gérard Fransès a terminé son intervention en nous invitant à un exercice pour mettre en scène **un entretien de recadrage** :

Un très gros client s'est plaint auprès du patron d'un commercial, d'une attitude ressentie comme trop agressive et arrogante de la part de ce commercial, qui par ailleurs, est le meilleur commercial de la société et qui a rapporté une très belle commande de ce client. Le client ne souhaite plus le revoir !

4 participants passent à tour de rôle avec l'intervenant, ce qui nous amène à quelques commentaires à l'issue de ces différents entretiens de recadrage et jeux de rôles.

Un entretien de recadrage doit avoir lieu lorsque l'on constate **un écart par rapport à une ligne de principes** que doit se donner toute organisation (valeurs, principes d'actions, règles, fondamentaux, procédures etc...). On ne transige pas avec les principes ou les règles (ex : la satisfaction du client)

Plus l'écart avec la ligne de principe est important, plus l'entretien de recadrage se justifie.

Gérard Fransès nous rappelle les 4 grandes étapes de l'entretien de recadrage afin de pouvoir se « re-connecter » avec son interlocuteur.

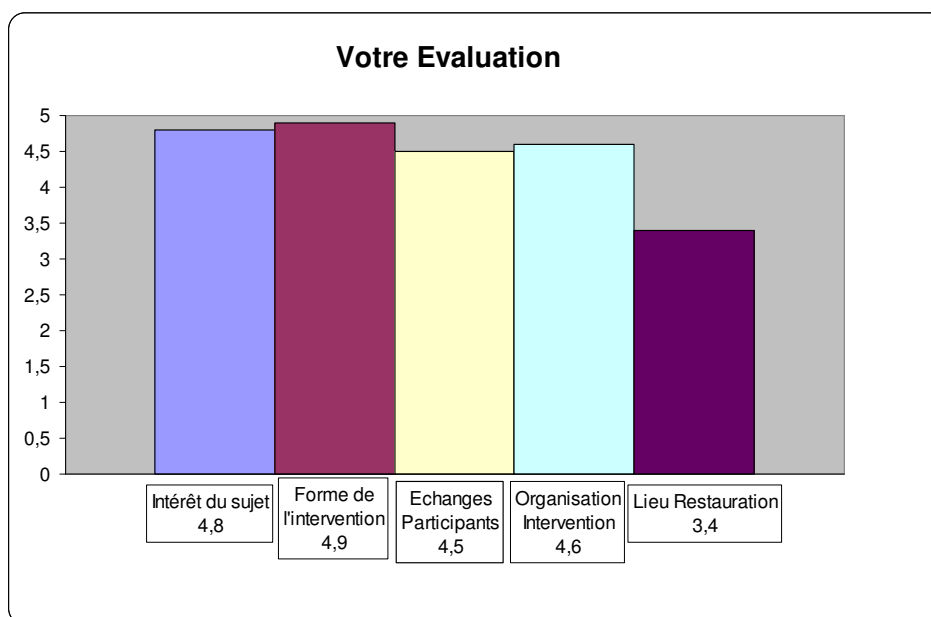
1. **Souligner l'intention positive** avant toute chose, c'est le besoin de reconnaissance. (vous êtes le meilleur commercial de notre société, persuasif et convaincant...) L'interlocuteur est à l'écoute, coopératif, car le « branchement » ou la « connexion » se fait par le biais de la qualité. Les 1ers moments doivent être rassurants pour que la réflexion puisse s'enclencher ; un comportement agressif crée de la crainte et des réactions de défense.

2. **Rappeler la ligne de conduite** et obtenir un « oui » au principe de la part du collaborateur, le patron étant garant des valeurs, ceci est non négociable.
3. **Rappeler les faits** : appel du client, arrogance du commercial.
4. **Solliciter des propositions** de la part du collaborateur afin qu'il préserve son intention positive **ET** qu'il soit en accord avec la ligne de principes : « que proposez-vous pour garder votre dynamisme commercial **ET** que le client soit satisfait ? »

Il faut également se poser la question de sa part de responsabilité ou de celle de l'entreprise dans le comportement des collaborateurs, cela permet d'aborder l'entretien avec une énergie différente.

Votre évaluation

Cette journée avec Gérard Fransès a été très appréciée, riche en apports pratiques et très complémentaire de l'intervention de Thierry Verdoodt. L'évaluation est excellente, mais l'Holiday Inn n'a pas fait l'unanimité, tant au niveau de la restauration que de la salle. C'est noté pour les prochaines réunions !



Le 6 décembre, Véronique Bicheray, cantatrice professionnelle, interviendra sur la prise de parole en public.

Les conjoints et conjointes sont invités et nous espérons vous retrouver nombreux dans un nouveau lieu : Le domaine de Preissac à Castelmaurou.

Vous recevrez toutes les informations utiles début novembre.