

L'effet de levier de l'approche humaine dans la gestion de crise

François CHARLES



Nos différences de comportement, qui se révèlent souvent en période de crise, ne sont pas le fruit du hasard. Elles sont le résultat de préférences sur un certain nombre de dimensions fondamentales de la vie psychique. Pour une situation identique, résoudre un problème ou atteindre un objectif pourra demander un effort différent entre deux personnes selon leur patrimoine inné et acquis, leur environnement et leur expérience. Aussi, et en complément des approches stratégiques et opérationnelles, les outils d'approche humaine de typologies de fonctionnement, de communication, de maîtrise des émotions et des ressources s'avèrent des atouts importants. Ils permettent de mieux ressentir et gérer efficacement les processus de crises où l'aspect humain est largement impliqué à la fois dans les causes, les conséquences et les actions de continuité.

Après avoir abordé les réalités, les problématiques et l'environnement des crises, l'article abordera certains aspects psychologiques fondamentaux puis exposera une vision synthétique de certains outils humains d'accompagnement qui permettront de mieux anticiper, comprendre et faciliter les processus potentiels ou engagés. Pour imager d'ores et déjà cette approche, le degré d'effort que vous aurez vous-même consacré à suivre le fil rouge de cette lecture, exposant de façon innovante la façon de comprendre et gérer une crise à l'aide du facteur humain tout en sauvegardant les processus, démontrera votre adaptabilité et votre approche personnelle des situations nouvelles ainsi que votre potentiel à le faire. Le fait de le perdre sera peut-être déjà une situation de crise à gérer¹.

Qu'est-ce qu'une crise ?

La crise est un processus qui, sous l'effet d'un événement déclencheur, met en éveil de façon globale et brutale une série de dysfonctionnements. Ceux-ci, pris isolément, auraient pu passer inaperçus ou être traités de façon particulière et souvent cloisonnée.

....

(1) De même, la façon dont l'auteur écrit un article démontre souvent son identité et il s'efforce souvent de se mettre à la place d'un lecteur différent et ainsi être compris.

L'aspect positif des crises est souvent de pouvoir mettre à jour et assainir certaines situations non appréhendées auparavant ou souvent volontairement ignorées tant qu'un problème majeur n'est pas apparu. S'agissant du fonctionnement des organisations, il est également intéressant de remarquer qu'en cas de crise externe, les problèmes et les différences internes seront momentanément oubliés pour une mobilisation commune. Chaque lecteur pourra très certainement retrouver beaucoup d'exemples dans sa vie quotidienne, à la fois professionnelle et personnelle.

Le terme « crise » est volontiers employé pour les situations financières, pétrolières et économiques délicates qui procurent des effets macro-économiques induits sur les aspects sociaux et notamment l'emploi. En revanche, les expressions de « situation de crise », « cellule de crise » « plan d'intervention et de continuité » seront davantage utilisées pour des « accidents » comme un naufrage de pétrolier, un crash aérien, une prise d'otage, des fuites radioactives dans l'atmosphère ou de benzène dans l'eau, la destruction d'habitations après une tornade ou un torrent de boue. Ces situations nécessiteront généralement l'intervention de personnels spécialisés et/ou de forces d'intervention. Enfin, il sera également employé dans le

management pour des problématiques de fonctionnement ; dans le domaine médical pour certains dysfonctionnements sur et à l'intérieur du corps (qui montre aussi les liens du « bio-management »²) ; mais aussi dans le domaine du sport quand, par exemple, un joueur de golf renommé disparaît subitement d'un tournoi par contre performance.

La crise a des effets destructeurs sur les produits et les services, mais également sur les personnes et les organisations ainsi que sur l'image de marque, souvent liée à une identité humaine. Les préoccupations sociales, culturelles, économiques alimentent surtout une préoccupation médiatique dirigée par des personnes où l'on parle souvent de victimes et de responsables. Même s'il s'agit de défaillances techniques, l'humain est de toute façon jugé directement ou indirectement. Mais dans tous les cas, elle traduit une inadéquation soudaine entre les acteurs et leur environnement naturel, qui met en faillite temporairement ou définitivement toute capacité à appréhender, traiter et contrôler les événements émergents, ce qui confirme un lien fondamental avec le facteur humain.

L'origine des faits déclencheurs est certes liée à un système ou à un produit, mais elle est souvent le fait d'erreurs humaines ou matérielles liées à un manque d'expérience, d'entraînement ou à une absence de contrôle des processus. Il pourrait être rassurant de confier peu à peu la faisabilité et le contrôle des processus à l'intelligence artificielle. Ce serait oublier, cependant, que si « l'erreur est souvent humaine », certains accidents aéronautiques ont été souvent évités grâce à un pilote qui pratiquait aussi le planeur et savait faire abstraction des équipements de bord ! Ainsi, bien que souvent source de dysfonctionnement ou limité dans sa capacité d'intervention en dehors des éléments non contrôlables, l'humain peut aussi être vecteur de solution.

Les erreurs de gestion de crise les plus fréquentes sont liées au silence, à la volonté de rassurer à tout prix, à l'absence d'humilité ou d'interlocuteur désigné, à la multiplication des interlocuteurs, à la « langue de bois », aux délais d'information interne trop importants, à la sous-estimation des moyens et de la rapidité des médias, au manque de communication et de formation en période calme, au repli, à l'absence de conscience du sens des responsabilités tant sur les causes que sur les processus d'intervention. En somme, à l'humain plus qu'aux outils.

Les solutions seront adaptées à l'environnement, aux « réalités », au problème particulier, mais souvent avec des outils transverses à la fois stratégiques, opérationnels et humains.

....

(2) Voir *Les Fabliaux de management*, François Charles, Ed Chiron, 2003.

La particularité des crises est la nécessité d'intervention rapide, synthétique, sous stress avec des choix et des actions à prendre. Cette situation semble bénéfique pour les uns, car ils paraissent plus efficaces ; néfastes pour les autres qui semblent perdre leurs moyens. Il existe donc un lien avec les tempéraments, la façon de ressentir ses émotions et de fonctionner.

L'aspect psychologique de la gestion de crise

Comme dans bien d'autres domaines, les méthodes éprouvées de gestion de crise utilisent des fondamentaux techniques et organisationnels qui peuvent évoluer en fonction du cadre d'intervention et de la nature des acteurs. Dans les deux cas, les ordinateurs, les systèmes d'information et autres moyens matériels de communication s'avèrent des outils précieux. Mais il convient de se rappeler, et les constats énoncés plus haut le disent bien, que nous avons essentiellement affaire à des hommes et des femmes qui doivent s'informer, analyser, décider, communiquer, négocier ou intervenir et que rien ni personne n'est à l'abri de quoi que ce soit dans sa sécurité ou dans son comportement. Aussi, en cas de problème, une continuité ponctuelle et sur la durée est à assurer.

Gérer efficacement une crise c'est aussi mieux comprendre qu'il est important de savoir « faire le deuil », être en écoute active, être en autonomie avec la situation et/ou ses interlocuteurs, comprendre ses émotions et renforcer ses ressources pour y faire face.

Le deuil

Gérer la perte d'un contrat, d'un client ou une crise revient à gérer le deuil d'une personne : toutes les phases doivent être pleinement vécues avec courage et responsabilité sous peine de vivre en permanence avec un poids ou encore de ne pas tirer profit de cette expérience. Ce passage de phases représente souvent un effort. Celui-ci est différent en intensité et en durée selon les personnes et les situations. D'abord l'état de choc : physique, émotionnel, mental, alimentaire... puis le déni : « ils ont dû se tromper, pourquoi ? Pourquoi moi ? »... puis arrive la colère vers l'extérieur ou contre soi. Vient enfin le marchandage : « et si on réécrivait l'histoire »... puis la dépression préparatoire : accepter la réalité et enfin l'acceptation normale : apprendre à vivre avec, ou supérieure, avec assimilation du *feed-back*.

La figure 1 explique les phases de deuil de la situation de crise du naufrage de l'Erika qui pollua les côtes bretonnes. Elle a pu s'appliquer aux événements du 11 septembre comme pour les deux récentes catastrophes aériennes du mois de juin 2009.

L'écoute active

La collecte des informations humaines ou la gestion des comportements en situation de crise devrait d'abord passer par la prise de conscience de la zone « d'écoute

active » entre deux interlocuteurs : la relation est-elle suffisamment transparente entre les deux interlocuteurs ? Sont-ils en confiance ? En effort ? Trop exigeants ? Trop conciliants ? Ce que je vois chez mon interlocuteur est-il cohérent (en congruence, voir plus loin) avec ce qu'il ressent ? Les méthodes exposées dans les typologies de la personnalité, exposées plus bas, pourront donner quelques pistes de solution pour consolider cette zone et permettre ensuite un travail plus efficace sur la compréhension de l'environnement et surtout du problème. Les barrières seront tombées, mais devront être surveillées avec vigilance (figure 2).

Figure 1 : Naufrage de l'Erika

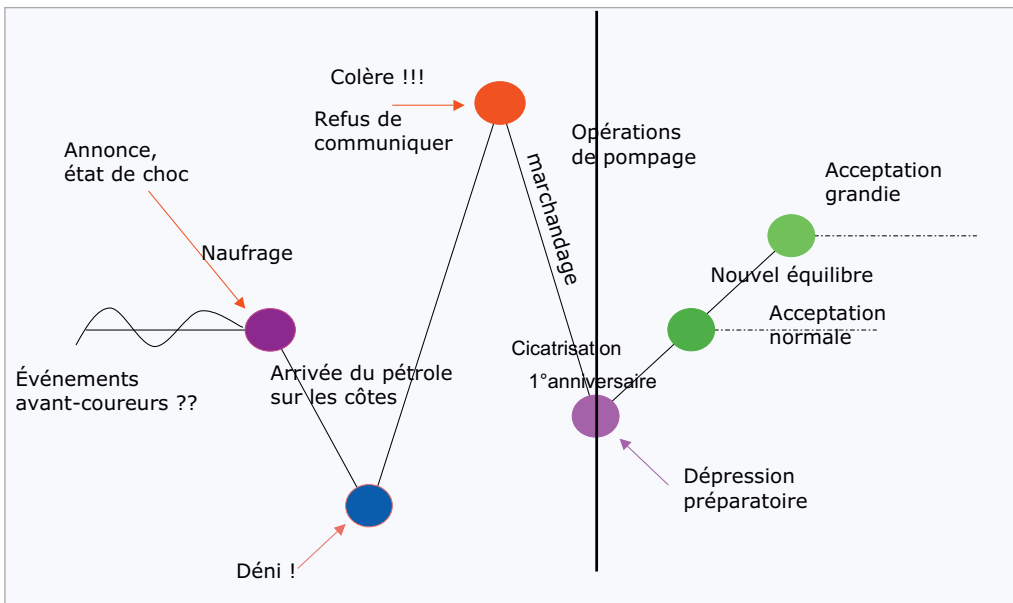
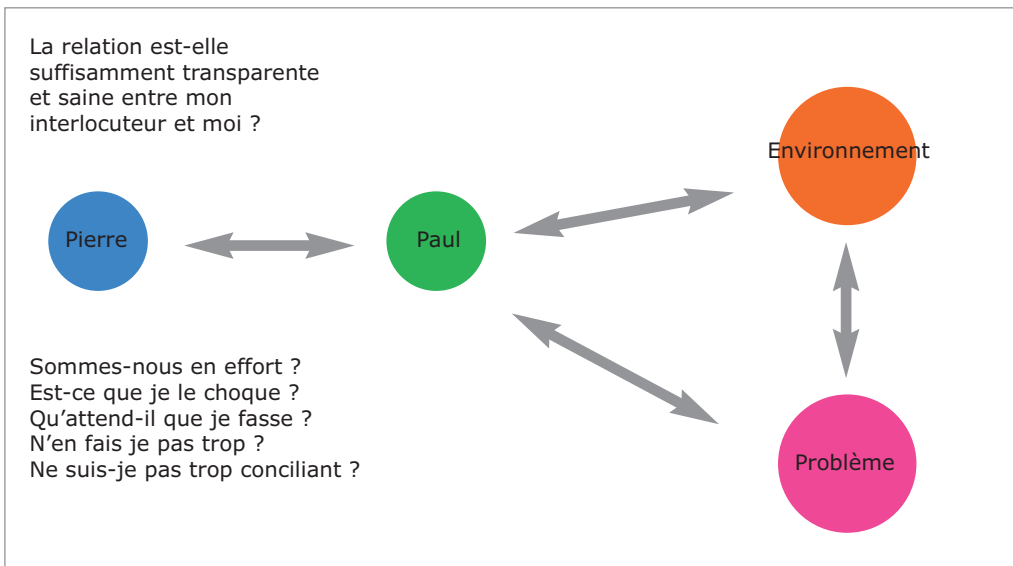
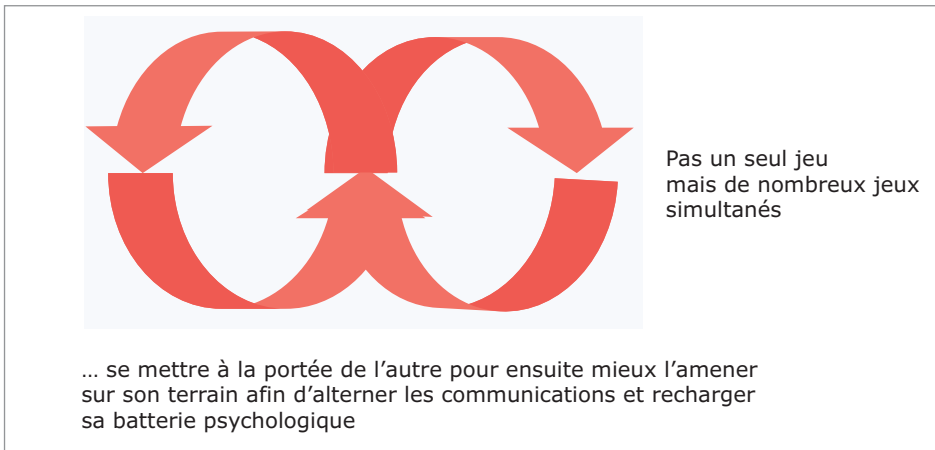


Figure 2 : Les huit zones de l'écoute active (dérivé de V. Lenhardt)



RETOUR SUR L'ACTUALITÉ

Figure 3 : Théorème de Nash. Se connaître soi-même et connaître son interlocuteur pour...



Les techniques de négociation raisonnée, visant à ce que chaque partie quitte sa position de départ pour parvenir à une approche constructive et objective, sont bonifiées par cette prise en considération initiale et permanente de l'écoute active (figure 3).

L'autonomie avec un interlocuteur et/ou une situation

Il est également important d'évaluer son degré d'autonomie face à une personne, un groupe en crise ou une situation de crise pour faciliter la réduction et la résolution de la problématique et construire le plan de continuité. La situation optimale et satisfaisante sera atteinte après avoir passé en revue et corrigé les trois premières :

- suis-je en situation de « dépendance » : je suis moins fort (-/+) que l'autre, je vais avoir du mal à répondre aux attentes, je ne vais pas être assez fort pour affronter cette situation ;
- suis-je en situation de contre-dépendance : je ne suis pas fort, il ne l'est pas non plus (-/-) ;
- suis-je en situation d'indépendance : je suis le plus fort, c'est à prendre ou à laisser ! (+/-)
- et enfin, la situation idéale : l'interdépendance (+/+): nous sommes forts tous les deux, nous allons jouer « gagnant-gagnant », je vais apprendre avec cette situation, vous avez des choses à m'apporter. L'apprentissage permettra ensuite de pouvoir adopter une position de maturité « méta », de situation d'aigle ou d'hélicoptère, afin de mieux apprécier, gérer et corriger les situations rencontrées.

Comprendre ses émotions et renforcer ses ressources

La vision globale de l'intelligence émotionnelle, très présente en gestion de crise et révélatrice de certains comportements, passe par cinq phases qui sont :

- la conscience de soi : savoir déchiffrer ce que nous ressentons, comprendre en quoi cela affecte nos décisions et comportements, être réaliste sur nous-mêmes. Qui suis-je ? Quelles sont mes émotions face à une situation ? En quoi cette émotion affecte-t-elle mes pensées et mes actions ?
 - la maîtrise de soi : capacité à résister aux tempêtes intérieures, contrôle de soi, fiabilité, adaptabilité, innovation ;
 - la motivation : savoir tirer parti de toute situation et de toute expérience, qu'elle soit réussite ou échec, est riche d'enseignements, savoir trouver une solution, même partielle, exiger l'excellence, s'engager, avoir de l'initiative, être optimisme ;
 - l'empathie : savoir envisager une situation du point de vue de l'autre, décrypter les sentiments et les besoins, avoir la passion du service, enrichir les autres, exploiter la diversité, avoir le sens politique ;
 - les aptitudes sociales : être conscient que les émotions sont contagieuses et être capable de les utiliser, décrypter les situations et les réseaux humains par la communication, la collaboration, la coopération et la mobilisation des équipes.
- Certes, nous ne sommes pas des machines, mais certaines études ont démontré la relation entre les mots, les émotions

et le cerveau pour se mettre en confiance afin de mieux affronter l'épreuve. La Programmation neuro-linguistique (PNL), née vers 1970 aux États-Unis d'un linguiste (John Grinder) et d'un mathématicien (Richard Bandler) est une forme de « psychologie appliquée » aux processus cognitifs (penser, créer, imaginer, etc.) qui s'intéresse au « comment » plutôt qu'au « pourquoi ». Elle observe les comportements, relève les indices, s'adapte aux observations, mais impose de regarder son environnement avant toute décision, choix et perception sensorielle.

Lorsqu'une épreuve survient, le simple fait de pouvoir se revoir dans une situation agréable (sur une plage, calme, non stressé, ou bien au chaud sous le soleil, ou enfin dans la situation d'une sortie de crise accomplie récemment avec succès) peut mettre le cerveau dans une condition favorable de réussite, car nous avons su lui réinjecter les ressources nécessaires de mise en confiance. De plus, le cerveau fonctionnant un peu comme un ordinateur, il devient possible ensuite « d'ancrer », de « sauvegarder » cette ressource pour mieux la retrouver en cas de besoin, surtout de façon urgente, comme un fichier sauvegardé dans son ordinateur.

Ainsi, pour marcher sur une ligne à cinq mètres du sol afin de sauver une vie, une solution consistera simplement à s'imaginer marcher sur le sol, où il n'y a aucun danger (même si l'exercice est loin d'être évident). Si cette expérience vous semble étonnante, n'hésitez pas à projeter vos pensées vers un précédent succès de sortie de crise par exemple, ou sur une piste de ski avant d'affronter la gestion d'un crash aérien, d'une explosion ou d'une prise d'otage, comme vous le feriez aussi pour vous enlever une bonne migraine. De la même façon, il est possible de chasser une image négative potentielle ou existante par la propulsion énergétique d'une image positive, valorisante et grandissante. N'hésitez pas à « effacer virtuellement » une usine en feu ou la vision potentielle de corps démembrés si ceux-ci vous empêchent d'intervenir. Cet exercice peut même être réalisé en toute discrétion face à un interlocuteur ou un piquet de grévistes agressifs. N'oublions pas, enfin, que le cerveau a besoin d'objectifs positifs et qu'il entend les verbes et les actions. L'exercice consiste à toujours trouver un substitut positif à un énoncé négatif. Ainsi ne dites pas : « il ne faut pas perdre cet avion », car vous avez toutes les chances de le « perdre » (on dira plutôt aux enfants « d'attendre que le bonhomme soit vert » plutôt que « de ne pas traverser très vite »), mais plutôt : « nous allons tout mettre en œuvre pour le faire atterrir à cet endroit ».

Nous ne voyons généralement qu'un tiers de nos émotions et il est important de vérifier la « congruence » existant

entre ce que l'on voit et ce que l'on entend chez soi et chez l'autre, surtout en période de crise et de stress intense. Par exemple, cette congruence n'existe pas si une personne dit que tout va bien alors qu'elle est en train de transpirer anormalement. Nos mots, nos tournures de phrase influencent notre système neurologique, nos états émotionnels et notre comportement. Les émotions passent d'abord par une phase de perception interne de pensée (1/3), puis de ressenti de sensation, de sentiments et d'émotions (1/3) puis, enfin, de comportement et d'expression externe (langage du corps, de la voix, du regard) (1/3) que nous voyons. Nos réactions sont également influencées par nos valeurs (critères les plus appréciés), nos croyances (certitudes personnelles sans preuves matérielles ni rationnelles), nos omissions (attention sélective à certaines dimensions du vécu, occultant une partie de la réalité) et nos généralisations (tirer prétexte d'une expérience personnelle pour déboucher sur une conclusion générale).

Cette compréhension globale d'émotion, couplée aux méthodes de la partie abordée ci-dessous, sera efficace dans toute situation pour trouver une certaine confiance. Elle s'adresse aussi et surtout aux forces d'intervention dont c'est le métier de défendre, secourir, protéger. Mais sa maîtrise pourra être différente en qualité et en délai en fonction de la typologie de personnalité de chacun au profit pourtant d'un même objectif.

Les typologies de personnalité

Une compréhension ou une intervention de crise pourra être mise en œuvre et atteinte sous des formes différentes, car il existe plusieurs manières de fonctionner, de s'adresser aux autres de collecter ses informations et de prendre ses décisions. Intervenir sur une prise d'otage, opérer sur un feu ou après une explosion, savoir prendre les mesures qui s'imposent après un ouragan ou un risque de contamination, réagir à une intrusion ou une attaque subite ne sera pas ressenti de la même façon par chaque personne même si l'objectif à atteindre reste le même. L'efficacité dépendra souvent de la préférence de fonctionnement ou de l'exercice accentué sur la « zone d'ombre et d'effort ».

Nous apprenons que nous adoptons des comportements confortables si nos tendances naturelles rejoignent les demandes de l'environnement. Dans le cas contraire, nous sommes plutôt dans une situation d'effort.

La connaissance de nos tendances naturelles nous permet de mieux nous connaître, mais aussi de comprendre le

fonctionnement des autres et nous adapter à diverses situations, voire les anticiper en identifiant les zones d'effort et de confort entre nos pôles de préférence et nos opposés et surtout d'apprécier et de doser consciemment nos dépenses d'énergie dans nos comportements ainsi que notre volonté et notre nécessité de le faire. L'idéal est de pouvoir atteindre un certain équilibre et, de façon imagée, « marcher sur ses deux pieds » même s'il convient de ne pas oublier son « pied d'appel » qui signe notre préférence.

À titre d'exemple, lorsqu'elles sont confrontées à l'art et à la peinture, certaines personnes prennent vraiment conscience qu'il existe d'autres façons de voir, de faire, de comprendre que la leur. Il existe souvent plusieurs visions au sein d'un même groupe. Si un exercice consiste peut-être à trouver ce que voit l'autre, le travail fondamental est d'accepter la vision de l'autre même si on ne la voit pas ou de l'apprécier si on ne l'aime pas. Impressionnistes et expressionnistes sont sur deux polarités différentes, mais peuvent se retrouver au milieu du gué en pensant objectivement à l'image d'origine qui a été soit retranscrite, soit développée. Il en est de même pour les conflits et les négociations où l'objectif est de parvenir à un résultat voulu, partagé ou à une meilleure solution de rechange sur une approche raisonnée.

Dans chaque situation de crise, face à un individu, un groupe ou une organisation, il s'agit de voir, puis d'entendre et enfin de comprendre. Certains outils complémentaires permettent de maîtriser ces trois composantes pour mieux gérer la situation rencontrée, allant du réconfort de familles à la négociation avec des preneurs d'otage.

Voir son interlocuteur ou les typologies de morphopsychologie

La façon de voir son interlocuteur est aussi un exercice de gestion et de réduction de crise pour se synchroniser à son interlocuteur. Les schémas ci-après montrent quelques clés d'appréciation de la morphopsychologie mise en place par Jacques Corman. Les éléments qui vont suivre n'ont pour but que de comprendre les différences morphologiques sans jugement, notamment dans un but d'intelligence de communication et de comportement. Certaines personnes pourront se sentir « cataloguées » par cette approche particulière, mais devront comprendre et accepter leur patrimoine génétique qui peut notamment être mis en valeur au sein d'un groupe. « La santé écologique d'un lac se mesure à la diversité des espèces qui la composent ». Enfin, il s'agit d'une sensibilisation générale de « premier coup d'œil », qui peut être développée par une formation approfondie, pouvant orienter une action d'efficacité et d'équilibre, mais en aucun cas servir de science exacte et unique à tout acte de sélection.

Un visage se lit en trois parties distinctes. Comme l'explique la figure 4, chaque partie du visage correspond à une zone du corps. Il est possible de distinguer une zone réduite, une zone dominante ou alors un visage équilibré. L'étude de l'étage dominant (figure 5) pourra définir si on a affaire à une personne plutôt instinctive, affective ou cérébrale. Cette identification permet donc déjà un premier aperçu du mode de fonctionnement de son interlocuteur.

Il s'agit ensuite de comprendre la loi de rétraction / dilatation et certaines typologies afin d'optimiser la synchronisation humaine ou prévoir certaines attitudes.

Figure 4 : Lire un visage

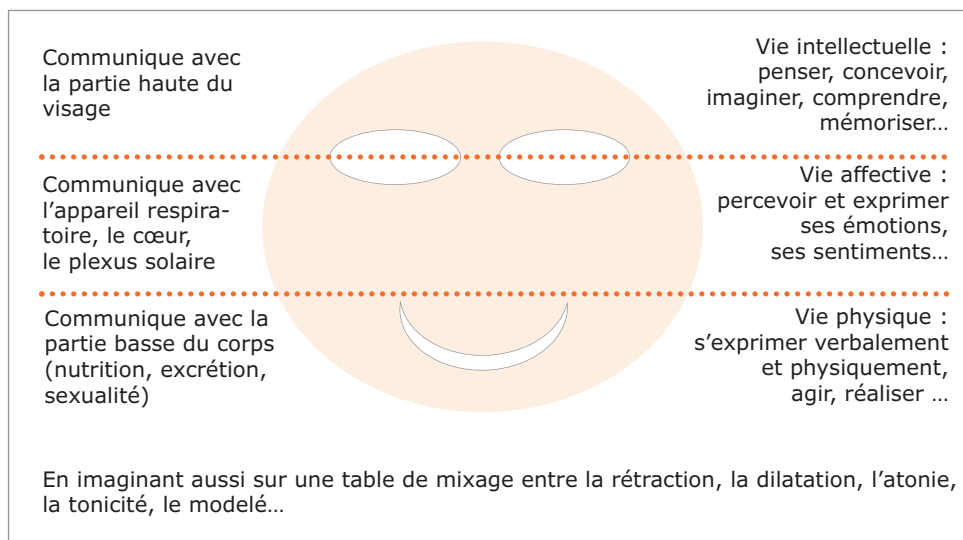
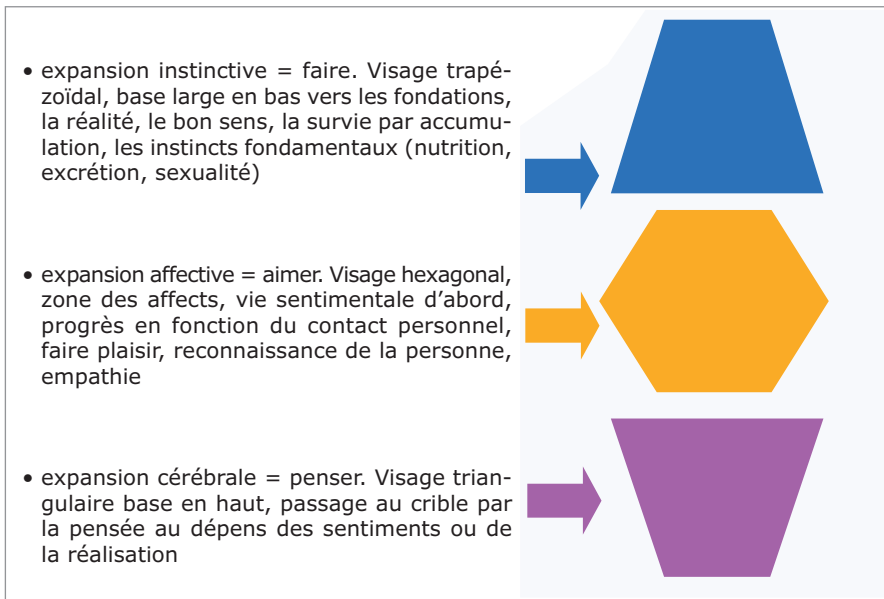


Figure 5 : Équilibre et harmonie : quel étage dominant ?

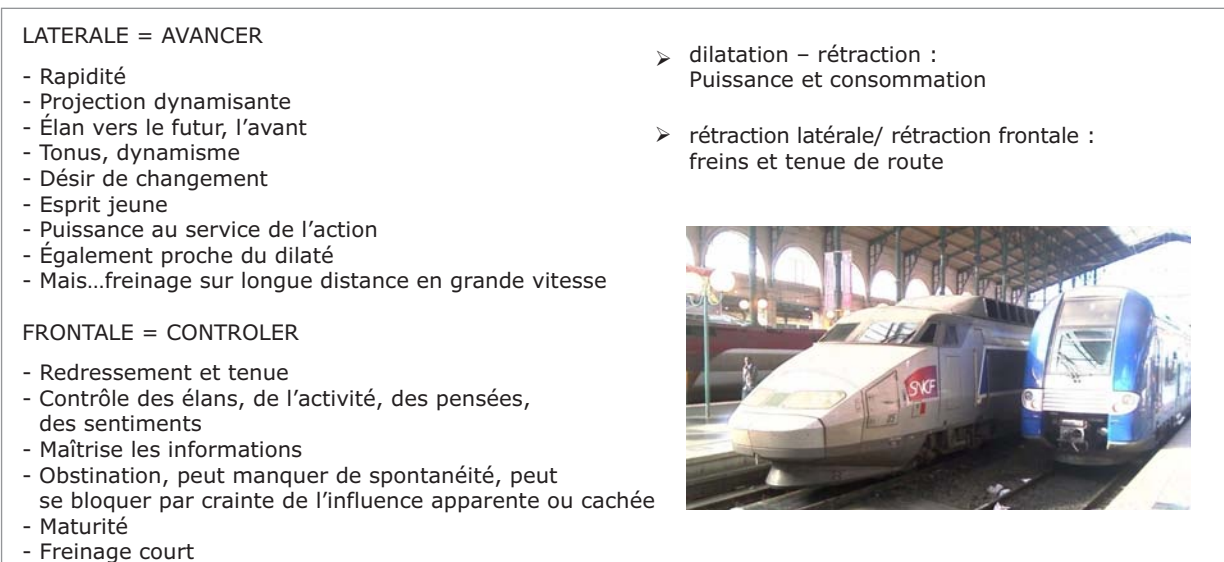


Certaines personnes préfèrent vivre avec extraversion, optimisme, hyposensibilité, besoin d'énergie quand d'autres préfèrent survivre en retrait, hypersensibilité, conservation d'énergie. De façon imagée, ces visages correspondent à une maison avec de grosses ossatures (dilatation = vivre) ou des petites (rétraction = survivre). Les premiers aborderont peut-être la crise avec « appétit », mais s'essouffleront par manque de ressources, alors que les seconds seront éventuellement trop attentifs, pas suffisamment réactifs, mais plus résistants.

Ensuite, certaines personnes préfèrent plutôt avancer, avec tonus, dynamisme, alors que d'autres ont plutôt

tendance à contrôler. Pour trouver une correspondance imagée, la figure 6 montre l'image de deux trains, le TGV roulant plutôt sur une voie spéciale avec un aspect très profilé (latéral = avancer) qui ira très vite, qui déraillera sans forcément se renverser, mais qui aura du mal à freiner, et a contrario un train régional, à l'aspect plus frontal (= contrôler) qui roulera moins vite, qui s'arrêtera plus souvent mais qui freinera difficilement. Les premiers s'engouffreront dans le problème avec leur vision et leurs outils, mais aussi avec risque s'ils se sont trompés de voie, les seconds avanceront de façon consolidée, mais peut être trop lentement.

Figure 6 : Dilatation/rétraction : dynamisme et contrôle



Les récepteurs (yeux, bouche, oreille) sont également des éléments importants. Comme des coupoles de radar ou des antennes, ils permettront un échange d'informations important et bien alimenté s'ils sont grands, ouverts et épais. Au contraire, ces échanges seront précis, sélectifs et de plus grande qualité si les récepteurs sont fins et fermés. En outre, si les yeux sont concentrés au centre du visage, ils annonceront plutôt de la réflexion, de la gestion d'énergie. Pour revenir à la lecture des « étages », des yeux concentrés au centre du visage laisseront plutôt à penser à une vie affective réduite. Un visage pourra enfin être apprécié par son « modelé », l'épaisseur de chair et de muscles qui donne la forme du visage. Les modelés ronds seront plutôt dans la conciliation, les creux dans la défense et la susceptibilité, les plats dans la réserve tant qu'ils ne seront pas en terrains électifs, et enfin les mixtes (Talleyrand) dans l'exigence, la conciliation, mais également la compromission pour accéder à ses fins. Au-delà du visage, le corps en lui-même dévoilera soit une grande tonicité pour l'action, si l'on a affaire à une personne petite et trapue, soit un certain attentisme et un sens artistique pour une personne grande et mince. Ici aussi, l'avantage de cette connaissance permettra de pouvoir anticiper la possible attitude ou réaction de l'interlocuteur afin de maîtriser la relation, surtout en situation de crise où l'on cherchera d'abord à sauvegarder ses besoins psychologiques.

Cette approche de morphopsychologie dresse un premier aperçu de la façon dont fonctionne en général son inter-

locuteur. Les parties qui vont suivre abordent cette fois également les notions de comportement sous stress pour mieux se connaître soi-même face à certaines situations ainsi que son interlocuteur de façon à maîtriser les actions à entreprendre.

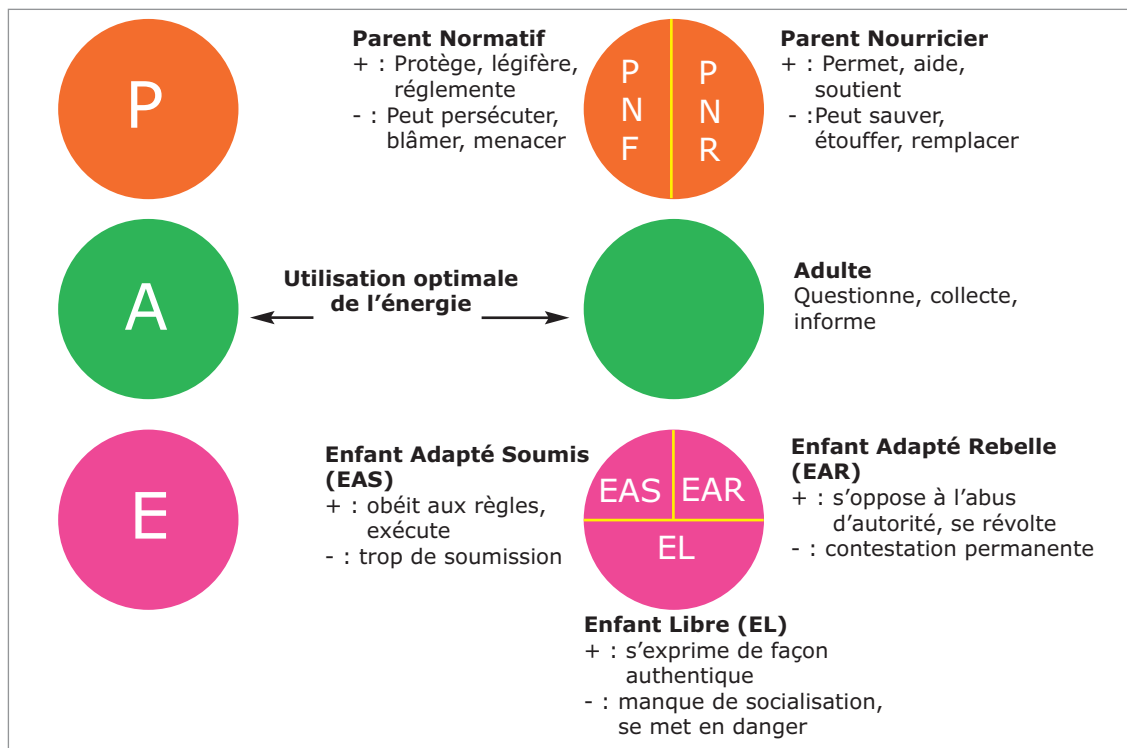
Les typologies de l'analyse transactionnelle

Cette théorie de la personnalité créée par le psychiatre américain Éric Berne (1910-1970), puis enrichi progressivement, met en éclairage les États du « Moi » sur la base de scénarios construits par l'enfant (peur de l'inconnu) et de jeux psychologiques selon les hypothèses suivantes :

- la structure psychologique d'un individu se révèle à partir de la façon dont il communique avec autrui ;
- un changement personnel se traduit par de nouveaux modes transactionnels ;
- les connaître permet de s'en protéger.

L'analyse transactionnelle nous enseigne que nous avons tous été enfants, que nous avons eu des parents (vrais ou de substitution) et que nous savons être adultes et fonctionner sans émotion (figure 7).

Figure 7 - Les états du moi entre les interlocuteurs



La crise nourrissant les émotions, il est fréquent de voir les personnes fonctionner davantage en parent ou en enfant. Comme lors d'une négociation, il conviendra de tenter de raisonner de façon objective, sans émotion liée à la personne. Par exemple, à la question : « Que s'est-il passé ? », l'adulte répondra, avec une transaction parallèle que « l'usine a explosé à 15h00, les causes ne sont pas connues et les secours sont sur place » plutôt que l'enfant par une transaction ici croisée... « Comment voulez-vous que je le sache aussi vite ! ». Nous savons fonctionner sur chacune des trois polarités et comme en négociation, il conviendra de choisir la partie adulte « objective » pour une meilleure efficacité.

Un des fondamentaux de la communication consiste à savoir se synchroniser à son interlocuteur. Nous apprendrons également en intelligence économique à nous « désynchroniser » pour nous protéger des jeux d'attaque. Le théorème de Nash (figure 3), plutôt vu en économie, qui emploie aussi une théorie des jeux, est une composante de la négociation et de la communication. Il s'agit d'essayer de modifier la position de son interlocuteur afin de négocier de façon objective, voire de l'amener sur son propre terrain où l'on se sent le plus à l'aise. Une négociation raisonnée et constructive devra avant tout

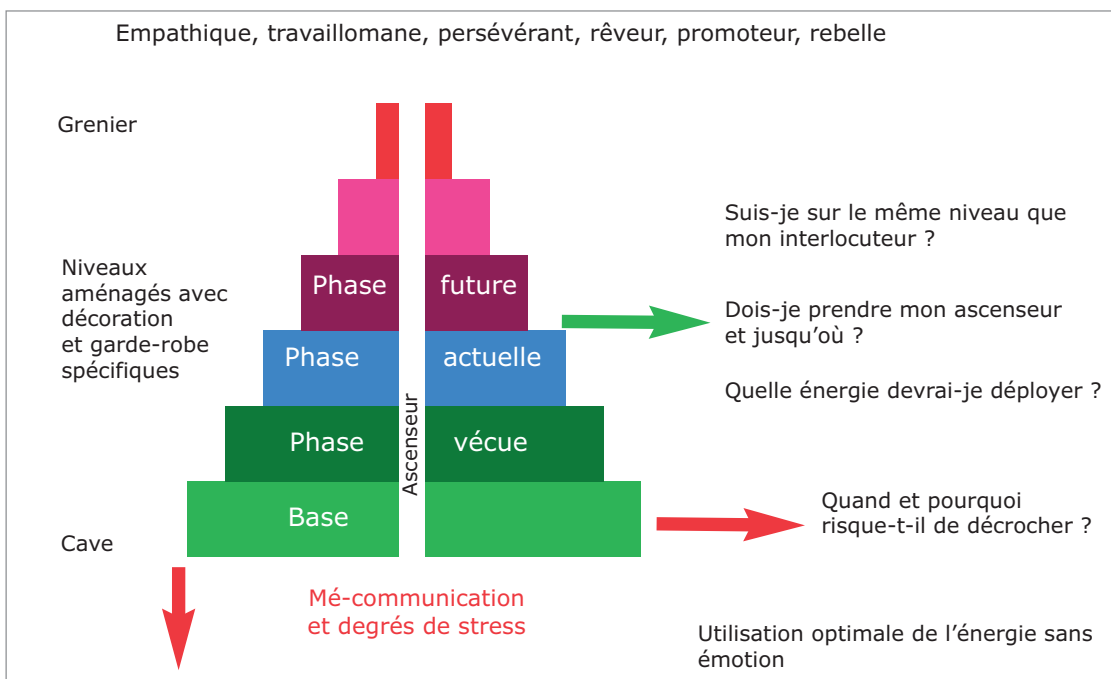
faire abstraction des questions de personnes et revenir sur des aspects objectifs de « l'adulte ». Les outils de communication seront alors souvent indispensables pour y parvenir.

Entendre son interlocuteur ou les typologies du process communication

Taibi Kahler³, qui travaillait pour le compte de la NASA, a modélisé une approche typologique de communication dérivée de l'analyse transactionnelle. Il identifia six profils et leurs caractéristiques en les organisant chez chaque personne afin de pouvoir les comparer avec tout interlocuteur identifié. Chaque individu a une base de fonctionnement, d'écoute et de langage généralement issue d'une compensation d'un état vécu étant enfant. Les expériences professionnelles et personnelles engendrent ensuite des changements d'état qui produisent des modifications dans la façon d'être ému par une personne, un comportement, une situation.

La figure 8 explique comment chaque personne possède un « immeuble » de communication avec un rez-de-chaussée, la porte d'entrée de l'immeuble⁴ (la base), des

Figure 8 : L'ascenseur de communication dans l'immeuble de la Process comm



Process com © partiel Kahler Communication France

....

(3) Représenté en France par Kahler Communication France.

(4) Rez-de-chaussée et grenier sont des termes NOVIAL.

Tableau 1 : communiquer efficacement

Type de personnalité	Canal + perception base	besoin psychologiques Phase	Baser l'échange sur :
Empathique	Nourricier + émotions	Reconnaissance personne, sensoriel	la chaleur humaine
Travailleuse	Informatif, interrogatif + pensées	Reconnaissance Travail + structuration du temps	la logique
Persévérant	Informatif, interrogatif + opinion	Reconnaissance Convictions + travail	les opinions
Rêveur	Directif + imagination / inaction	Solitude	l'incitation à l'action
Promoteur	Directif + actions	Excitation	l'action
Rebelle	Ludique / émotif + réactions	Contacts	le jeu, la plaisanterie

Process com © Khaler Communication France

étages aménagés éclairés ou non et aménagés de façon différente où elle peut se diriger en prenant l'ascenseur, où elle peut aller facilement, voire y rester sans efforts, des greniers non aménagés où se rendre pour communiquer, mais avec effort et donc stress, sans pouvoir y rester longtemps et une cave où descendre quand la personne exprime un stress intense de problème de communication⁵.

Le tableau 1 nous montre que le concept met l'accent sur les aspects positifs du masque qui sont employés pour échapper à son « crapaud » : par exemple, un travailleuse

mane misera sur le travail, prendra de la distance et jugera les autres stupides s'ils ne le suivent pas pour éviter de penser à la possible non-qualité de son travail : « je suis bon et j'ai raison, car je travaille beaucoup ».

L'utilisation du modèle en gestion de crise permettra de se synchroniser rapidement aux besoins psychologiques de l'interlocuteur pour construire ou rétablir rapidement la phase d'écoute active (cf. supra) afin d'établir ou de rétablir un dialogue positif. Le monde médical est peu à peu sensibilisé à ce modèle pour aller rapidement aux causes de la douleur par le dialogue (tableau 2).

Tableau 2 : Comportement sous stress et scénario d'échec. (Kahler communication France)

	Divers et comportements observés	Mécanismes d'échec	Scénario d'échec
Empathique	Fais plaisir Se suradapte	Fais des erreurs (-/+ = geignard, victime)	Après - « tôt ou tard quelque chose de mal va arriver »
Travailleuse	Sois parfait enfant Perfectionniste, a du mal à déléguer	Surcontrôle, (+/-) attaquant, persécuteur	Jusqu'à ce que - « je ne peux m'arrêter tant que... »
Persévérant	Sois parfait parent Se focalise sur ce qui ne va pas	Part en croisade, (+/-) attaquant, persécuteur	Jusqu'à ce que - « je ne peux m'arrêter tant que.. »
Rêveur	Sois fort enfant Se retire dans la passivité	Attend passivement, (-/+), geignard, victime	Jamais - « je n'obtiens jamais ce que je désire le plus »
Promoteur	Sois fort parent Attend que les autres se débrouillent seuls	Manipule, (+/-), blâmeur, persécuteur	Toujours, « je ne vais pas me laisser coincer comme ça »
Rebelle	Fais des efforts Invite les autres à faire ou à penser à sa place	Blâme, (+/-), persécuteur	Toujours, « quoi que je fasse, je suis coincé »

Process com © Khaler Communication France

....

(5) Comment leur dire, Gérard Collignon, InterEditions, 2007.

Comprendre le fonctionnement profond avec les polarités de Jung

Les polarités de Jung et le MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*) sont un formidable outil pour apprendre à se connaître et connaître les autres afin d'adapter son comportement à diverses situations, voire à faire des choix d'orientation personnelle et professionnelle. Le MBTI permet à chacun d'identifier son propre mode de fonctionnement et ses préférences. Il est issu du travail de Jung au début du XX^e siècle puis de Katharine Briggs (1950) et sa fille Isabelle Briggs-Myers (1980). Il se fonde sur deux principes essentiels que sont les comportements et attitudes ainsi que les préférences et les polarités. En choisissant de vous former à ce modèle le plus répandu dans le monde, et reconnu par les entreprises, vous pourrez, comme nous le rappelions au départ, l'appliquer dans votre vie professionnelle ou personnelle.

La figure suivante expose brièvement les polarités dont il est question : comment avez-vous besoin de vous ressourcer ? Comment collectez-vous les informations ? Comment prenez-vous vos décisions ? Comment fonctionnez-vous de manière générale ? Une personne ayant une préférence « S » saura aussi aller sur « N » en stress intense non contrôlé alors qu'elle pourrait découvrir d'elle-même les atouts d'une maîtrise de la « zone d'ombre »

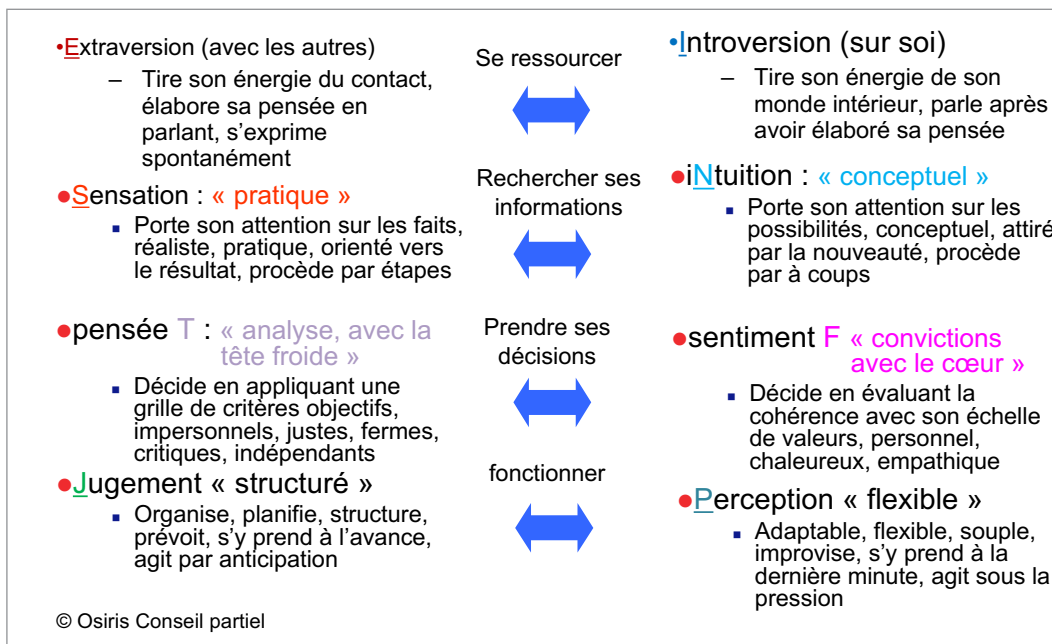
opposée. Une personne équilibrée ira spontanément analyser son fonctionnement sur l'une ou l'autre polarité en fonction des circonstances pour vivre, mais limiter les effets de l'émotion ⁶.

Nous savons mieux qui est notre interlocuteur lorsqu'il est stressé, car les masques sont tombés et il est donc plus aisé de retrouver son fonctionnement naturel. Nous verrons également plus loin que le but de la synchronisation et de la communication, surtout en période de crise, sera de créer l'osmose, « l'interdépendance » afin de limiter ce stress et permettre de durer dans une démarche constructive (figure 9).

En gestion de crise, l'utilisation du MBTI et des compréhensions de préférence de fonctionnement permettra de mettre à jour certains risques :

- une personne plutôt de type « S », les pieds sur terre, se focalisera sur ses expériences en oubliant les nouvelles options (N, tout est possible) ;
- au contraire, une préférence « N » sera attirée par une nouvelle théorie stimulante en oubliant les retours d'expérience « S » ;
- certaines personnes se focaliseront sur une solution logique « T » en oubliant les impacts sur les personnes et les notions de valeurs humaines « F » ;

Figure 9 : Les huit polarités de Jung en bref



....

(6) *Les Types de personnalité*, Pierre Cauvin, Geneviève Cailloux, ESF Éditeur, 2007.

- certaines personnes trop proches des valeurs « F » refuseront de prendre des décisions logiques et souvent difficiles « T ».

En revanche, la gestion de crise en groupe, où toutes les polarités seront représentées, sera une force pour le recueil des informations et la prise de décision, notamment pour la constitution d'une cellule de crise :

- diagnostic du « S » : définition du problème, observation et analyse, utilisation des outils de processus (Ishikawa, AMDEC, etc.) ;
- solutions du « N » : idées nouvelles, démarches analogiques, prospectives combinatoires et expérimentales, considération de toutes les options (GROW, etc.) ;
- motivation du « F » : finalité et cohérence, partage du projet, communication, évaluation des options ;
- analyse du « T » : coût, rendement, analyse multicritères, attribution de points, conséquences de chaque option.





Les tempéraments issus de croisement entre polarités auront aussi toute leur importance pour cette compréhension tant pour mieux se définir que d'être en osmose avec son interlocuteur ou... savoir s'en protéger ! (figure 10)

Il est ensuite possible d'identifier son profil parmi seize autres en combinant les polarités (figure 11).

En gestion de crise, il faudra parfois négocier et il conviendra d'identifier qui fonctionnera sur les valeurs, sur l'intuition, la logique ou les faits. Comme nous l'avons dit, toute situation de crise représente un stress qui permet de se connaître pour gérer ses émotions et son « savoir être », mais également de mieux connaître son interlocuteur... une fois le masque enlevé.

Il sera, par ailleurs, possible de bâtir ses questionnaires de suivi sur les polarités de Jung pour ensuite connaître son interlocuteur sur le fond sans profiter du « confort » du management qui permet aux deux interlocuteurs de découvrir eux-mêmes leur typologie. Mais parfois, il apparaît évident que nous n'avons ni le temps ni l'opportunité de le faire.

Figure 10 : Les tempéraments

<p>NF les idéalistes</p> 	<p>Recherchent le sens, l'identité, l'authenticité. Valorisent les relations profondes. Enthousiastes, veulent rendre le monde meilleur, font confiance à leur intuition et leur imagination, pensent en termes d'intégration et de similitude. Aiment développer le potentiel des autres, trouver un but dans la vie, trouver des passerelles entre les différences</p>
<p>NT Les rationnels</p> 	<p>Orientés vers la théorie mais cherchent à comprendre le fonctionnement des choses, font confiance à la logique et à la raison. Se montrent sceptiques et précis, pensent en terme de différences, catégories, définitions et structures. Se concentrent sur les stratégies et les modèles qui aident à atteindre les objectifs et optimisent le progrès. Recherchent la compétence et la connaissance approfondie.</p>
<p>SP Les artisans</p> 	<p>Orientés vers l'action, le monde présent, les résultats et adorent la spontanéité et la diversité. Optimistes, font confiance à leur bonne étoile et leur capacité de faire face au changement. Savent lire les gens et les situations, cherchent l'aventure et les expériences. Aiment les tactiques d'optimisation, veulent rester libre de leur choix</p>
<p>SJ Les gardiens</p> 	<p>Recherchent les responsabilités et un environnement prévisible. Aiment les procédures efficaces et protectrices. Sérieux, attentionnés, font confiance au passé, aux traditions, à l'autorité. Comparent, associent, se concentrent sur la logistique, recherchent la sécurité, la stabilité et le sentiment d'appartenir à un groupe.</p>

© Osiris Conseil partiel

Figure 11 : Les seize types de personnalité

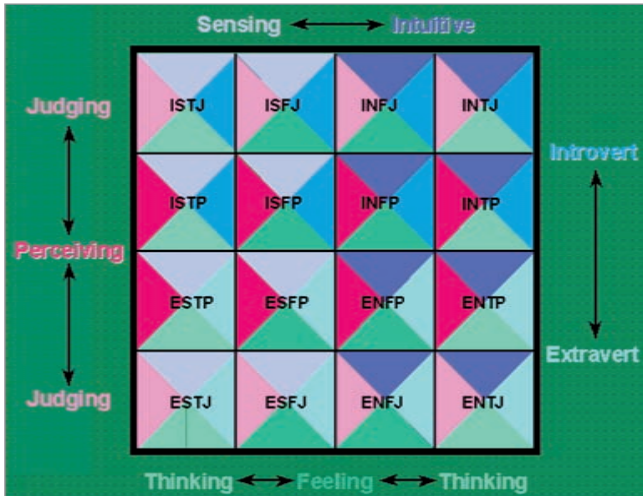
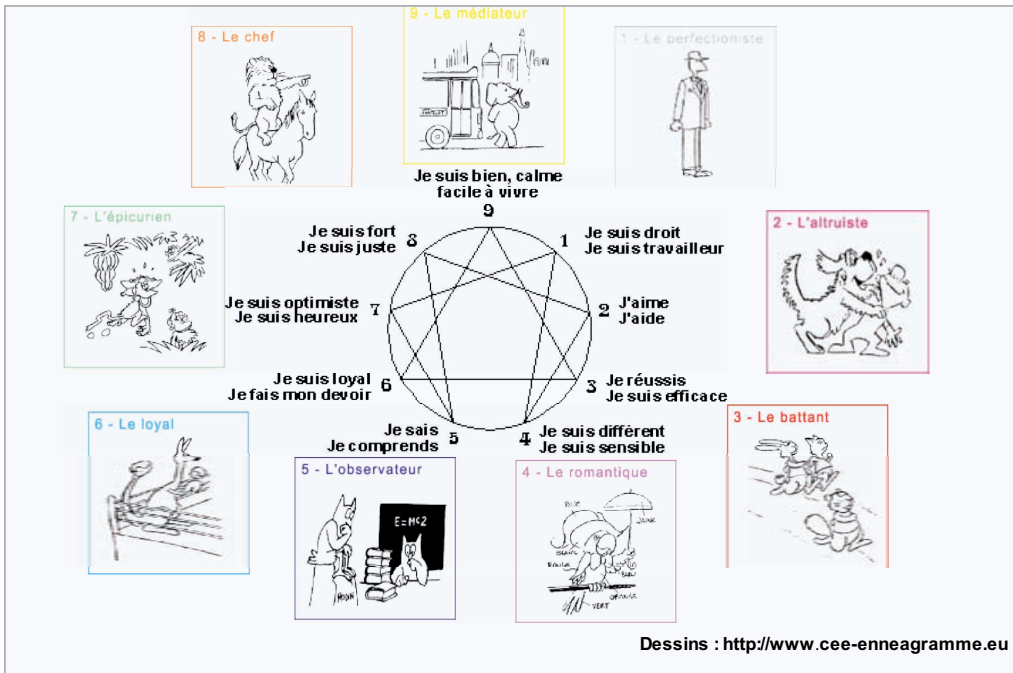


Figure 12 : Énéagramme : chercher sa motivation



Les typologies de l'énéagramme

Un outil complémentaire, « l'énéagramme », est assez décrié, car lié à l'enseignement ésotérique de Gurdjieff (1872-1949) tiré des pères du désert (4^e siècle ap. J.-C.). Il fut repris par le psychologue chilien Oscar Ichazo en 1970 et le psychiatre Claudio Naranjo et intégré ensuite par Helen Palmer et Anne Linden dans les modèles PNL. Vieille conception enseignée au Moyen-Orient, elle dé-

montre neuf structures de personnalité (Enné : neuf en grec, gramme : mesurer) avec la recherche d'une dominante en structurant la personne sur l'un des trois centres : instinctif, émotionnel ou mental utilisé vers l'intérieur, l'extérieur ou pour l'équilibre. Nous obtenons un polygone à neuf sommets, qui laisse apparaître les liens entre la personnalité de base et sa possible évolution en stress ou en bien-être. Chaque type est bien entendu détaillé dans la littérature et les formations sur ce sujet ⁷ (figure 12).

....

(7) ABC de l'énéagramme, Éric Salmon, Ed Jacques Grancher, 2004.

Conclusion

Chaque crise peut être particulière, de nature différente et posséder ses facteurs déclenchants et ses effets liés. Certaines sont éteintes à court terme quand d'autres nécessitent des délais indéterminables. La place de l'humain apparaît majeure dans les causes des crises, mais aussi et surtout dans leur gestion pour parvenir à une sortie satisfaisante. Elle n'est toutefois pas entière, parfois en raison des éléments environnementaux non maîtrisables et peut être améliorée par des éléments matériels conçus par l'humain.

La notion de crise demande une intervention rapide. Or, la prise de responsabilité, la façon d'être avec les autres, de collecter les informations, de prendre les décisions et de s'adapter aux situations délicates, mais aussi la façon de communiquer ne seront souvent pas les mêmes en période de crise que pour le traitement de vie courante où les modes de fonctionnement sont déjà souvent compliqués. Certaines personnes se révéleront quand d'autres se mettront en retrait selon l'émotion et l'effort à accomplir. L'intuition aura ses limites quand l'incompréhension apparaîtra alors qu'il faudra agir avec encore davantage de sens et d'efficacité qu'en période normale.

Il semble donc intéressant et opportun de prendre en compte certains outils de facilitation permettant de mieux s'adapter à certaines situations, certaines personnes et certains comportements dans ces moments particuliers. Issus des modèles psychologiques de Jung, de l'analyse transactionnelle et de la programmation neuro-linguistique, et définissant certains types de personnalités, ces derniers permettent d'apprendre à se connaître, mais aussi à voir, entendre et observer. Toutes ces techniques ont un lien commun et peuvent être rassemblées sous un même référentiel complexe⁸ permettant de comprendre les « fondations » humaines et elles font l'objet d'un travail de recherche permanent.

Capitaliser sur la personne peut donc aider à résoudre les crises avec des résultats éprouvés en termes d'effet de levier sur les processus. Mais, si une bonne maîtrise des risques en amont peut certainement éviter et estomper certaines crises, mais pas un événement, car le risque zéro n'existe pas, l'utilisation de ces méthodes, bonifiée par un apprentissage permanent, ne pourra certainement régler tous les problèmes comme une science exacte. L'humain restera pour longtemps, en effet, le système le plus complexe.

François CHARLES

*Consultant, formateur,
Directeur de la société NOVIAL*