

1

Le pouvoir de comprendre l'autre

■ Une nouvelle approche

On a écrit des millions de pages sur ce thème, défini de nombreuses méthodes, de l'analyse transactionnelle à la programmation neurolinguistique, en passant par le Process-Com (PCM)... des théories toutes plus complexes les unes que les autres pour les non-initiés.

En réalité, nous essayons tous de découvrir une méthode accessible qui permettrait d'arriver à communiquer efficacement avec les autres et, de fait, éviterait de se heurter à des refus, à des blocages ou à des incompréhensions de part et d'autre.

Il y a en effet de nombreuses théories sur les raisons qui poussent un individu à réagir de telle ou telle manière, et à prendre tel type de décision, mais peu d'entre elles sont vraiment compréhensibles, accessibles et utilisables par le plus grand nombre d'entre nous.

Nous vous proposons, dans cet ouvrage, une synthèse abordable de plusieurs théories débouchant sur une nouvelle approche permettant de comprendre ce que sont les secrets de la « relation interpersonnelle » dans la communication et le management. Une nouvelle approche pratique et efficace pour tous, quelle que soit votre formation initiale.

■ Mettre en mouvement

Le mot « **motivation** » a pour étymologie le mot « **mouvoir** » (du latin *movere*): **mettre en mouvement**.

En fait, nous pouvons comprendre comment mieux « influencer » les autres pour les faire « se mouvoir », aller dans le sens voulu, comment les amener à prendre les décisions qui paraissent les plus appropriées à leur contexte et à leurs objectifs. Comment *in fine*, agir positivement sur leur motivation personnelle.

Cela veut dire que nous pouvons orienter leurs actions, leurs visions, et dans une certaine mesure, leurs comportements, par notre compréhension de leur structure psychologique et ainsi, agir envers eux en tenant compte de ce qu'ils sont et de la manière dont « fonctionnent » leurs schémas mentaux.

■ Une donnée fiable : le COMPORTEMENT

Le comportement est la seule donnée fiable pour comprendre ce que nos interlocuteurs (et nos collaborateurs) font et feront effectivement.

« Nous ne sommes que ce que nous faisons. »

En effet, la seule chose que nous puissions réellement appréhender des autres (et de nos collaborateurs), c'est ce que, réellement, ils font et expriment, en un mot, leurs comportements, observés dans la durée et dans leur constance.

Faire des suppositions sur des choses que l'on n'a pas observées, ou chercher à deviner les intentions des autres, leurs sentiments, leurs pensées, peut déboucher sur la subjectivité des mécanismes de projection de ce que

nous sommes nous-même et donc, générer de l'incompréhension et de la frustration stérile.

Même avec beaucoup d'empathie, il est très délicat de percevoir ce que pensent ou ressentent nos interlocuteurs sans intégrer notre propre histoire, notre propre parcours et donc notre propre subjectivité.

Nous pouvons, en revanche, observer les caractéristiques de leurs comportements et avoir, par ce moyen, de réelles informations sur leurs valeurs, leurs priorités et leurs motivations.

C'est donc à cet aspect-là que nous devons consacrer notre attention.

Pour ce faire, nous devons partir des **Besoins Fondamentaux**.

Les chercheurs en psychologie sont tous d'accord sur le fait que toutes les théories portant sur la compréhension du comportement humain intègrent ces deux grands principes :

- Tout **comportement** est une **réponse** connectée à un (ou plusieurs) **Besoin(s)** propre(s) à l'individu qui agit.
- Donc tout **comportement** tend, consciemment ou inconsciemment, à répondre à la caractéristique de ce(s) Besoin(s) bien spécifique(s) **et à les satisfaire**.

Le comportement le plus élémentaire (« basic » pourrait-on dire) que nous pouvons prendre en exemple est l'arc réflexe. Si vous posez votre main sur une source de chaleur sans le vouloir, votre cerveau va immédiatement réagir en donnant des ordres automatiques à vos nerfs, vos muscles et vos tendons de sorte que vous allez rapidement retirer votre main de cette source de chaleur.

Ce **comportement** réflexe est une **réponse** de votre cerveau au **besoin** de ne pas se brûler, besoin qui fait partie des Besoins Physiologiques.

Imaginez la complexité croissante que nous allons rencontrer lorsque nous allons nous intéresser à des comportements sociaux intégrant les interactions personnelles entre des individus dont les parcours sont différents et les histoires de vie spécifiques.

Tout ce que nous disons ou faisons est donc, en fin de compte, destiné consciemment ou inconsciemment à satisfaire un ou plusieurs de nos Besoins Fondamentaux. Notre système de valeurs, de motivation, de

décision est régi en fonction de notre sensibilité personnelle à ce ou ces Besoins.

C'est particulièrement important dans le management d'une équipe de collaborateurs. Le manager efficace comprend alors qu'il doit **prendre en compte les Besoins de ses collaborateurs** s'il veut atteindre ses objectifs personnels et satisfaire ses Besoins propres.

Satisfaire ses propres Besoins au détriment de ceux des autres mène généralement à l'échec et/ou au conflit ouvert car ce n'est absolument pas acceptable par les parties lésées sur le long terme. L'histoire de l'humanité est riche d'exemple pour confirmer cette observation.

La raison en est que c'est éminemment destructeur d'un des principes fondamentaux pour l'individu qu'est la **parité**. Ce principe est probablement celui qui constitue le principe de base permettant de pérenniser une relation humaine solide et équitable. C'est un des tout premiers principes que l'individu intègre dans le développement de son système de valeur, vous savez, lorsqu'un enfant vous dit: « C'est pas juste ! », c'est bien de cela qu'il parle car de l'équité découle la **parité**.

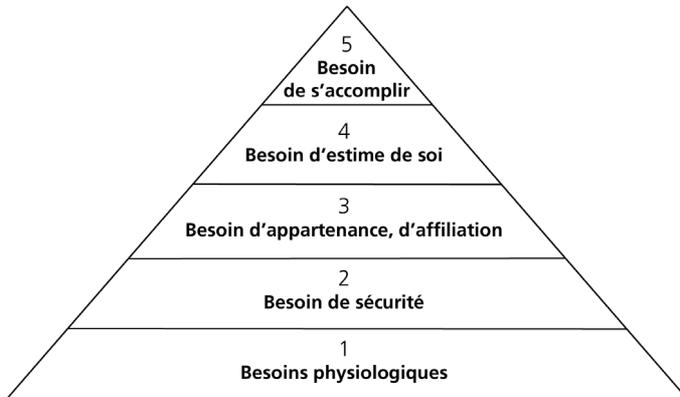
La **parité** régit toutes relations durables: entre nous et notre entreprise, entre nous et nos amis et naturellement entre nous et notre conjoint.

Seule la réelle préoccupation paritaire de la satisfaction mutuelle des Besoins est la vraie stratégie gagnant / gagnant sur le long terme avec les gens qui nous entourent et dont nous avons besoin pour vivre en société (dans tous les sens du terme cette fois).

Comprendre les autres est un objectif prioritaire pour tous ceux qui, comme nous (managers ou non), sont prêts à faire l'effort nécessaire pour décrypter le comportement à travers les Besoins de nos pairs et de nos collaborateurs, de les prendre en compte autant que les nôtres, afin de développer une stratégie d'influence relationnelle équitable, durable et paritaire.

■ Partir de la pyramide de A. MASLOW

Quand nous abordons le thème des Besoins, apparaît immédiatement en notre « inconscient collectif » une célèbre théorie, celle de la fameuse pyramide d'Abraham MASLOW.



Il est nécessaire de nous remémorer cette théorie originelle pour comprendre la manière dont elle peut être aujourd'hui revisitée à l'aune de ce que nous ont révélé par la suite d'autres sciences comme l'anthropologie et la psychanalyse.

À la base de cette fameuse pyramide se trouvent les **Besoins Physiologiques**.

Si nous pouvions observer l'évolution de l'homme préhistorique, nous ferions probablement le constat que c'est en réussissant à s'affranchir progressivement de ses **Besoins Physiologiques** qu'il a commencé son évolution, le distinguant progressivement, sur le plan comportemental, des grands singes, devenant ce que l'on a appelé un « Hominidé ».

Car de fait, si nous consacrons la majeure partie de notre temps et de notre énergie à satisfaire nos **Besoins Physiologiques**, nous avons peu de temps et de loisir pour faire autre chose. C'est probablement ce qui explique la différence temporelle d'évolution qui sépare l'humanité de la majorité des animaux, qui eux, y consacrent toute leur énergie.

Deux événements majeurs ont permis l'évolution de l'humanité :

- la maîtrise de la position debout qui libéra les mains pour produire des outils et qui permit le développement du cerveau cortical, avec l'évolution de la taille du crâne de part la nouvelle position de la tête (à l'horizontal par rapport à la colonne vertébrale verticale);
- la cuisson des aliments grâce à la maîtrise du feu: le corps consomme beaucoup moins d'énergie à digérer des aliments cuits ce qui permet le développement du cerveau par transfert de l'énergie corporelle.

Quelle est la hiérarchisation des Besoins Physiologiques par ordre d'importance? 1. boire (nous sommes constitués de plus de 60 % de liquide), 2. dormir (« Qui dort dîne »), le sommeil permet de reconstituer certaines fonctions métaboliques, 3. manger, 4. se reproduire (la libido pour pérenniser l'espèce) et 5. évoluer vers une certaine forme d'hygiène de vie (se laver, ne pas se blesser, rester en bonne forme physique...). S'affranchir de ces besoins représentait l'étape fondamentale pour passer au niveau supérieur de la pyramide pour A. MASLOW.

Une fois les **Besoins Physiologiques** assumés tant bien que mal, le presque humain allait pouvoir s'intéresser à son environnement et chercher à agir sur lui, à se mettre en **sécurité** par rapport à lui.

Avec l'apparition d'une certaine forme de sédentarisation, au moins connectée aux saisons, l'humain commence à se construire des abris.

En Europe, il investit les grottes pour se protéger et se stabiliser.

Plus tard il construira des maisons constituant des villages pour aboutir à la notion de « foyer » qui est la nôtre aujourd'hui.

Le **Besoin de Sécurité** correspond à ce que chacun ressent vis-à-vis de ses bases, de ses intangibles, de tout ce qui constitue ce qui ne devrait pas varier dans notre entourage sous peine de nous déstabiliser.

Ce que nous faisons, par exemple, en mode automatique tous les matins au réveil ou pendant quelques plus ou moins longues minutes (en fonction de notre rythme personnel), nous réitérons toujours les mêmes séquences : se lever, aller à la cuisine, prendre la bouilloire, la remplir d'eau, allumer le gaz et mettre la bouilloire sur le feu, retourner se coucher en attendant que le sifflet de la bouilloire nous rappelle...

Je ne vous dis pas le choc psychologique que nous vivons le jour où, en ouvrant le robinet, l'eau ne coulera pas, ou le gaz ne s'allumera

pas. Pourquoi ? Mais tout simplement parce que c'est notre **Besoin de Sécurité** qui sera impacté...

Ce qui devait se produire ne se produit pas !

Le **Besoin de Sécurité** assumé, l'humain ayant investi et s'installant, en Europe, dans les grottes, nous voyons apparaître le **collectif**.

La famille se constitue. L'homme, la femme, les enfants se stabilisent, sociologiquement cette fois. Puis les familles s'agrègent et forment le clan, la tribu, en se positionnant dans la grotte. Chacun trouve sa place dans l'espace de la grotte et le collectif respecte la place de chacun. Les territoires se stabilisent, renforçant le **Besoin de Sécurité**, sans nuire à l'apparition de ce que MASLOW a appelé le **Besoin d'Affiliation** : Besoin d'appartenir à un ou plusieurs collectifs humains et de développer ce sentiment d'appartenance si indispensable à certain d'entre nous.

Pour l'homme préhistorique, c'était appartenir au clan de la vallée, à la tribu du fleuve..., savoir que partir à la chasse serait suivi d'un retour en un lieu fixe où seront présents des individus connus et peut-être aimés.

Le **Besoin d'Affiliation** nous permet de comprendre que le collectif peut être perçu comme plus fort que l'individuel et que le groupe sera probablement, pour certains, source de développement, de protection et de pérennité, mais pas pour tous.

Le collectif, se constituant, va rapidement et naturellement chercher à « instrumentaliser » ses acteurs, prenant en compte les caractéristiques et talents individuels de chacun des membres du groupe.

En regard des aptitudes des uns et des autres, le collectif va « spécialiser » ses membres à des tâches contributives au groupe en permettant à chacun de trouver sa place et son rôle tout en servant le groupe par ses talents et ses actions.

Il y a celui qui, très habile de ses mains, arrive à allumer le feu avec deux pierres de silex en quelques coups. Celui qui court très vite à la chasse et qui peut rabattre le gibier, celui qui grimpe avec agilité aux arbres et qui va chercher des fruits pour toute la tribu...

Et un jour apparaîtra où sera désigné celui qui sera le chef, le chaman... des rôles non plus utilitaires mais symboliques ou sociologiques, contribuant à renforcer la cohésion du groupe, à réguler, plus ou moins, les dynamiques collectives.

Le village gaulois d'Astérix est un parfait exemple des rôles identifiés de chacun dans un collectif sociologique.

Ce niveau de **Besoin** identifié par MASLOW est le niveau d'**Estime de soi**, niveau qui exprime que chacun d'entre nous a besoin de se sentir utile et intégré à des collectifs d'appartenance, pour y être à la fois identifié comme contributeur mais également comme quelqu'un de différent des autres. Différent parce qu'ayant une position spécifique dans le groupe.

Mon nom, mes origines, mes aptitudes..., vont contribuer à exprimer ma différence et me permettre d'être identifié, d'exister malgré et grâce à l'instrumentalisation que le collectif va exercer sur moi.

Je suis dans le groupe tout en restant moi. J'accepte le collectif parce que le collectif m'accepte en me laissant une place, une place à part entière qui me convient et me permettra d'exprimer à terme ce que sera ma personnalité, signe distinctif de ce que je suis pour et par rapport aux autres.

Il nous reste le dernier niveau, le haut de la fameuse pyramide que MASLOW nomme le **Besoin d'Accomplissement**.

Imaginez la tribu, protégée à l'abri dans sa grotte, un petit matin frais. Tout le monde est encore endormi. Le jour éclaire l'entrée et l'un d'entre eux se réveille avant les autres et, spontanément, ramasse un morceau de charbon de bois du feu de la nuit encore tiède et commence à dessiner sur les murs de la grotte un animal connu de lui.

Plus tard, il posera sa main sur la paroi et projettera de l'ocre rouge pour y laisser sa trace. Lui, puis d'autres, feront ces magnifiques fresques qu'il nous est encore possible de voir dans l'Europe de la préhistoire.

À quoi pouvait bien servir à l'homme préhistorique de dessiner sur les murs de ses grottes? Nous n'en savons vraiment rien. Ce pouvait être prémonitoire: je dessine un mammouth et je tuerai un mammouth; superstitieux: j'ai tué un mammouth et je vénère son image; symbolique: l'animal fait partie intégrante de mon monde extérieur, il doit être présent dans le monde intérieur de la grotte de ma tribu...

Toujours est-il que nous voyons l'apparition de la « trace ». Celle qui permettra de voir évoluer les rites funéraires qui nous ont permis de garder tant de souvenirs archéologiques, sources de connaissances des plus grandes civilisations qui nous ont précédées. Car ce sont, en fait,