



Gestion des personnes

2021-2022

Leçon 1 : se connaître en tant que personne

Septembre 2021

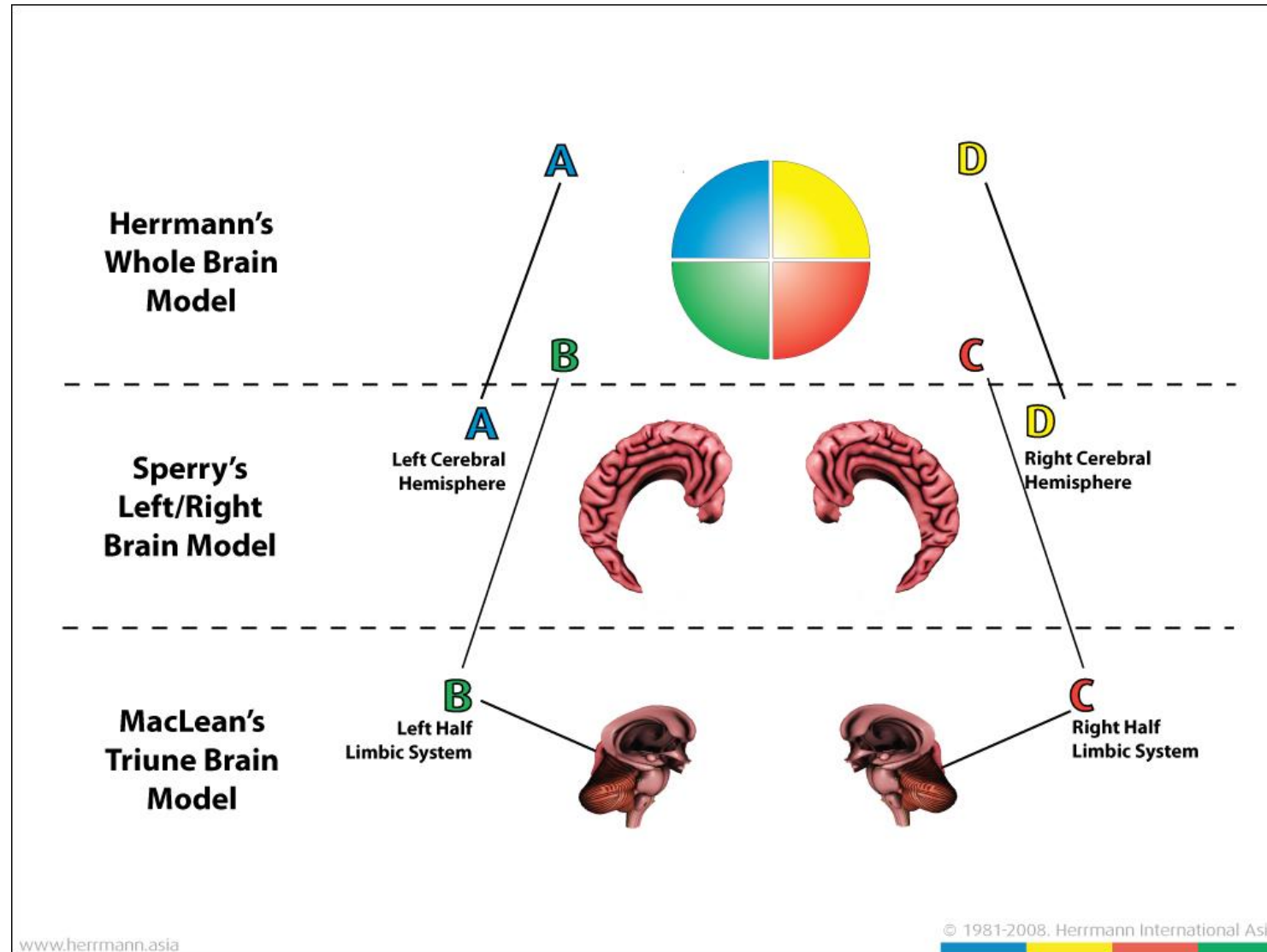
L'ordre des leçons

- Leçon 1 : se connaître
- Leçon 2 : se gérer
- Leçon 3 : gérer les autres
- Leçon 4 : gérer les projets (et les personnes concernées)
- Leçon 5 & 6 : les organisation & processus
- Leçon 7 : la concertation sociale
- Leçon 8 : les grands enjeux contemporains du monde du tra

1. La personne : une (des) science(s) en évolution et une approche heuristique des modèles existants
2. Perceptions, Interprétation et comportements
 1. Préférences
 2. Moteurs
 3. Croyances
 4. Comportements
 5. Compétences
3. Facteurs d'influence de la personne au travail



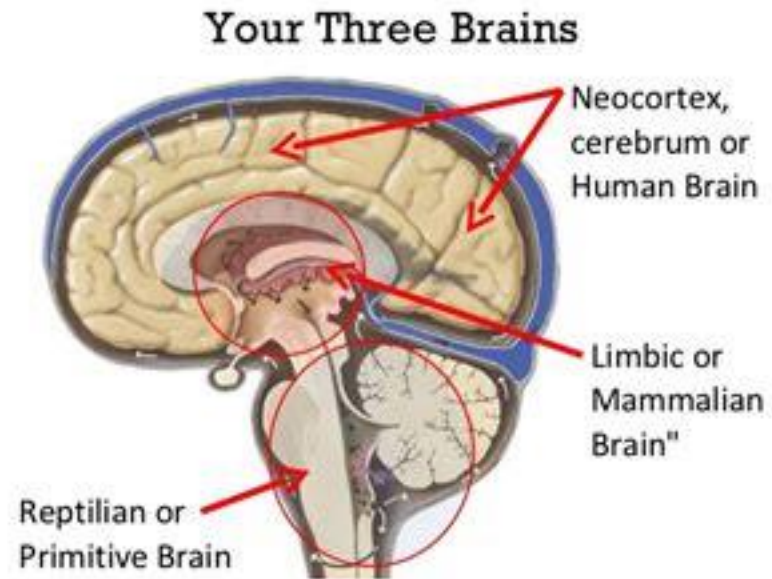
De la science à la gestion des personnes: des modèles métaphoriques basés sur l'évolution des espèces



TRIUNE BRAIN



Mc Lean



SPLIT BRAIN (Michael S. Gazzaniga, Roger Sperry)



PERCEPTION

LISEZ LES MOTS SUIVANTS A VOIX HAUTE

Rouge Jaune Bleu Vert Jaune Rouge Vert

Bleu Vert Rouge Bleu Jaune Rouge Bleu

Jaune Bleu Jaune Bleu Rouge Vert Jaune

Vert Rouge Bleu Rouge Vert Bleu Vert Vert

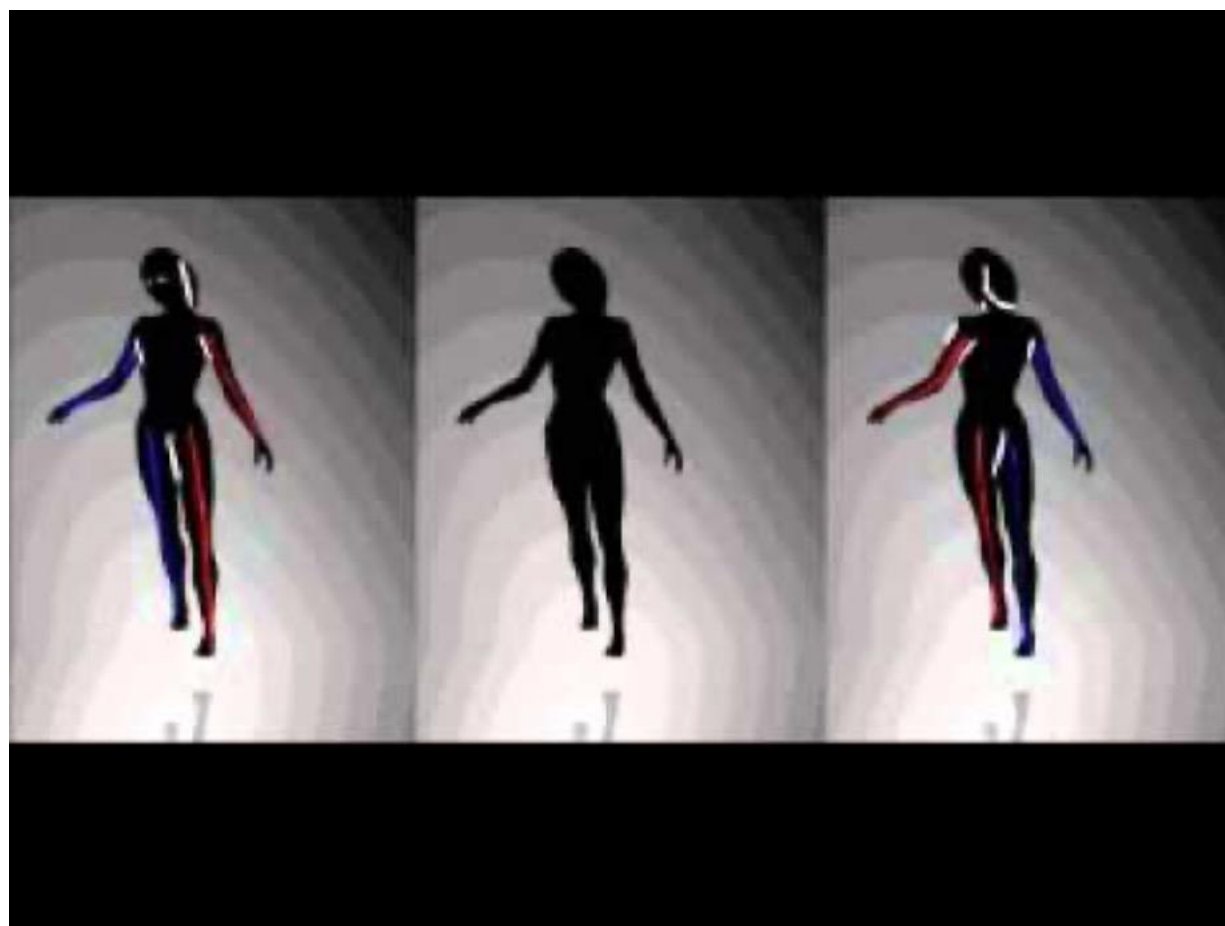
Jaune











Compter combien de passes vont être faites par les joueurs?



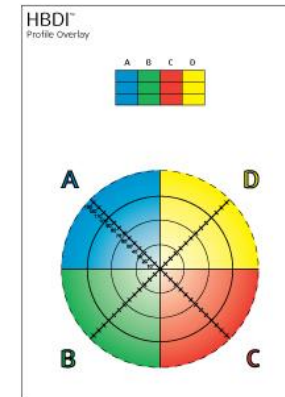
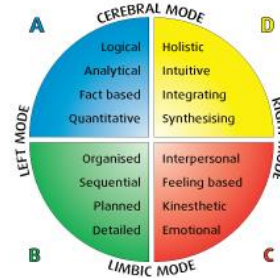
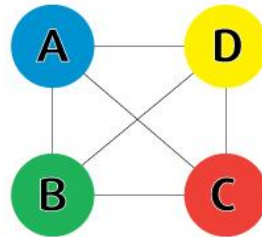
PREFERENCES

Le déménagement parfait pour vous c'est...

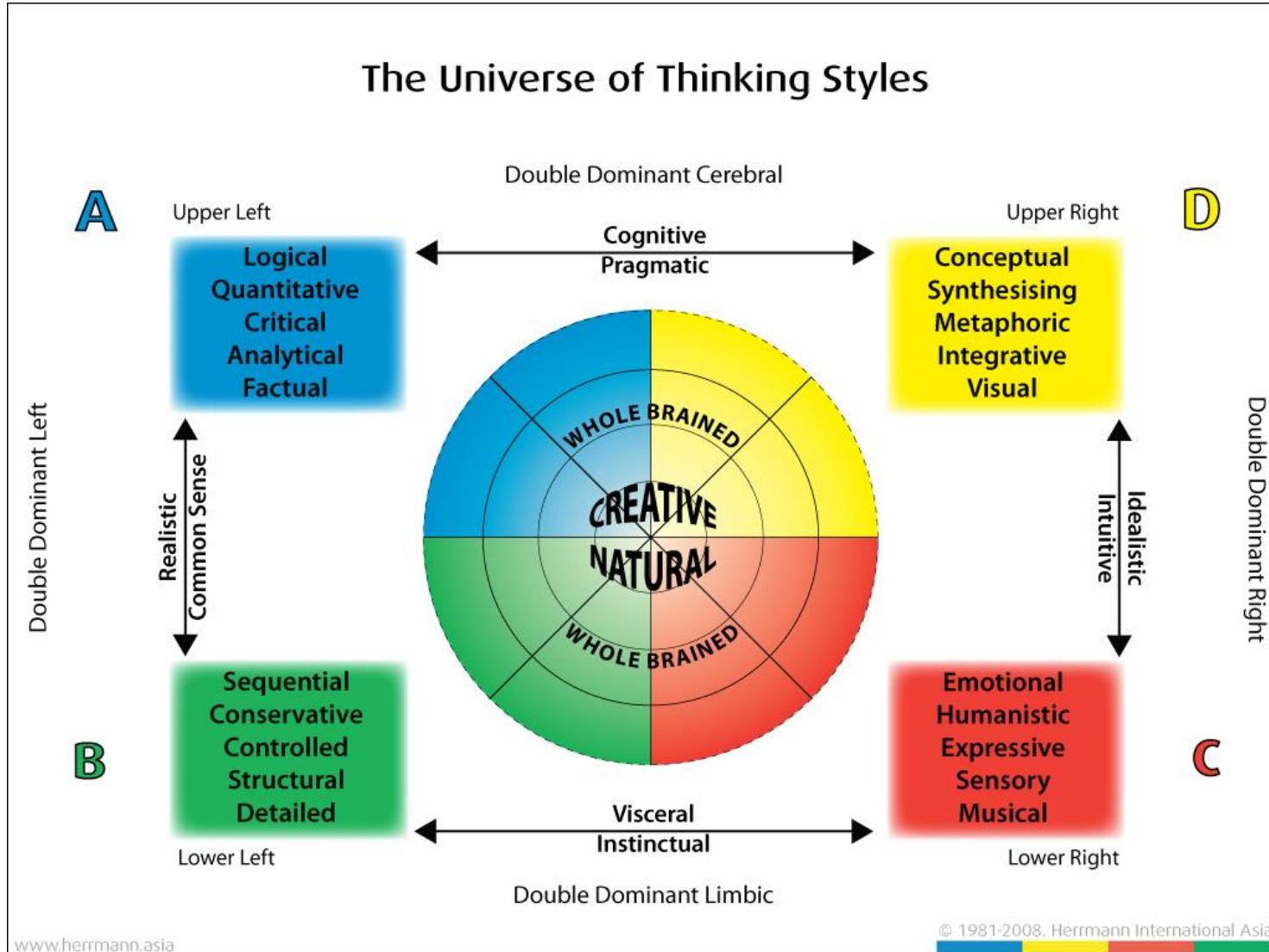


The Organising Principle

Four interconnected clusters of specialised mental processing modes that function together situationally and iteratively, forming a whole brain in which one or more becomes dominant.



Un exemple de modèle : le Hermann Brain Dominance Instrument®



Differences in Processing Modes

	A-Upper Left	B-Lower Left	C-Lower Right	D-Upper Right
Descriptors	Logical Factual Rational Critical Analytical Quantitative Authoritarian Mathematical	Technical reader Data collector Conservative Controlled Sequential Articulate Dominant Detailed	Musical Spiritual Symbolic Talkative Emotional Intuitive (regarding people) Reader (personal)	Intuitive (regarding solutions) Simultaneous Imaginative Synthesiser Holistic Artistic Spatial
Skills	Problem solving Analytical Statistical Technical Scientific Financial	Planning Regulatory Supervisory Administrative Organisational Implementation	Expressing ideas Interpersonal Writing (correspondence) Teaching Training	Integrative Visualising Causing change Conceptualising Generating ideas Trusting intuition
Typical phrases used	'Tools' 'Hardware' 'Key point' 'Knowing the bottom line' 'Take it apart' Break it down' 'Critical analysis'	'Establish habits' 'We have always done it this way' 'Law and order' 'Self discipline' 'By the book' 'Play it safe' 'Sequence'	'Team work' 'The family' 'Interactive' 'Participatory' 'Human values' 'Personal growth' 'Human resources' 'Develop teams'	'Play with an idea' 'The big picture' 'Broad-based' 'Synergistic' 'Cutting edge' 'Conceptual block Busting' 'Innovative'
Typical derogatory phrases (zingers) used by others	'Number cruncher' 'Power hungry' 'Unemotional' 'Calculating' 'Uncaring' 'Cold fish' 'Nerd'	'Picky' 'Can't think for himself' 'Unimaginative' 'One-track-mind' 'Stick-in-the-mud' 'Grinds out task'	'Bleeding heart' 'Talk, talk, talk' 'Touchy-feely' 'A push over' 'Soft touch' 'Gullible' 'Sappy'	'Reckless' 'Can't focus' 'Unrealistic' 'Off-the-wall' 'Dreams a lot' 'Undisciplined' 'Head in the clouds'

1. Le meilleur déménagement pour vous c'est ...

- ✓ Jaune: une chouette idée, c'est nouveau, du changement positif, un nouveau départ...
- ✓ Vert: il faut s'organiser, savoir qui fait quoi et retrouver le plus vite mon chez moi
- ✓ Rouge: chouette moment entre copains, dans la joie et la bonne humeur, un nouveau foyer
- ✓ Bleu: pour un mieux, efficace, le plus efficace possible, reflet de mon ascension soc

2. Faire ses courses de la manière idéale c'est ...

- ✓ Jaune: acheter ce qui m'inspire sur le moment, sans savoir
 - ✓ Vert: faire les rayons/produits que je connais, là où je vais d'habitude
 - ✓ Rouge: prendre le temps de papoter à la caisse, rencontrer des personnes
 - ✓ Bleu: là où ça prend moins de temps, moins cher, super produits
-

1. DECISION (ce dont j'ai besoin pour décider)

- Une vision du futur
- Des data/facts
- Un plan, des garanties, des règles
- Confiance, interactions, ...

2. COMMUNICATION (comment je traite/priorise l'information, comment je la transmets)

- Le Pourquoi
- Le quoi
- Le comment
- Le Qui/pour qui

3. RESOLUTION DE PROBLEMES (quelle approche et quels éléments je privilégie)

- Expérimentation, nouvelles idées
- Logique, analyse rationnelle, chiffres, la théorie
- Les bonnes pratiques, l'expérience
- Implication des autres,

4. PERCEPTION DU RISQUE (l'enjeu pour moi et/ou pour l'autre)

- Danger = Routine ou status quo, lenteur, se priver d'une opportunité
- Danger = Inefficace, non performance, manque de compétence, irrationnel
- Danger = perte de contrôle, instabilité, pas de cadre, insécurité
- Danger = mal être, conflit, dommage moral, charge émotionnelle

Autres exemples d'outils

- MBTI
- Process Comm (PCM)
- INSIGHTS
- DISC
- Programmation neuro linguistique (PNL)
- Analyse transactionnelle
- Strengths finders

PIEGES DES OUTILS

Mise en boîte
Réducteur
Jugement



PREFERENCES

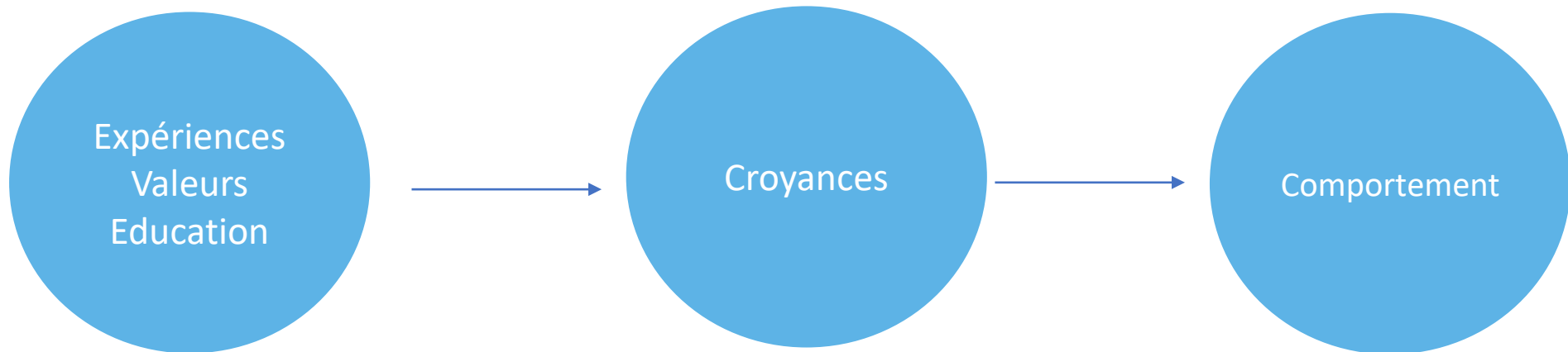
1. SITUATIONNELLES
2. NE DEFINISSENT PAS QUI ON EST
3. ONT UN IMPACT SUR NOS COMPORTEMENTS, NOS INTERPRETATIONS ET NOS RESSENTIS (émotions & stress)
4. NE SONT PAS DES COMPETENCES





Croyances

- Set de convictions
- Nous permettent de fonder nos comportements
- Reflètent nos expériences vécues, notre éducation, parcours de vie
- Peuvent s'avérer limitantes ou portantes



INTERPRETATION

- Réduire l'incertitude
- Donner de la cohérence, du sens
- Va entraîner des conséquences (stress, plaisir, confort, ...) en confrontant au réel et au autres
- Repose sur une grille de lecture qui est subjective

COMPORTEMENTS

Perception + interprétation + préférences + moteurs => comportements, décisions & actions

- Multitude de facteurs qui interagissent constamment et donne une image ponctuelle
- Cette image va refléter une adéquation ou un décalage par rapport à mes besoins et constructions mentales
- Le mode automatique (cortex/limbique) ou le mode adaptatif (cortex préfrontal)
- Vont permettre d'apporter soit une réponse disponible « en stock » (automatique), soit en créer une nouvelle (adaptatif)
- Lorsque la situation est connue le mode automatique est parfaitement adapté.
- Par contre lorsque la situation est nouvelle, le mode automatique risque d'apporter une réponse inadéquate qui à son tour va générer du stress (cercle vicieux)



Moteurs : questionnaire (R. Dippenkar) 1/5

1. Pour prendre une décision, quelle qualité d'information aimez-vous avoir ?

- 5. Presque la totalité
- 4. La plus grande partie
- 3. Une quantité suffisante
- 2. Une quantité modérée
- 1. Une petite quantité

2. A votre avis, pleurer est-il une faiblesse ?

- 5. Oui, j'en suis fermement convaincu(e)
- 4. Oui, je le crois
- 3. Sans opinion
- 2. Non, je ne le crois pas
- 1. Non, je suis convaincu(e) du contraire

3. Ressentez-vous de l'irritation lorsque les autres sont lents ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

4. Vous sentez-vous tenu d'aider les autres ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

5. Faites-vous des efforts pour atteindre vos objectifs ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

6. Vous reprochez-vous vos erreurs ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

7. On peut me prendre à dire du mal de quelqu'un derrière son dos.

- 5. Jamais
- 4. Rarement
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Parfois
- 1. Presque toujours

8. Demandez-vous : « D'où vient que tu sois blessé(e) et triste ? »

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

Questions 2/5

9. Arrivez-vous en retard même quand vous vous êtes arrangé(e) pour arriver à temps ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

10. Offrez-vous votre aide même quand on ne vous la demande pas ?

- 5. Presque toujours
- 4. Dans la plupart des cas
- 3. Cela m'arrive
- 2. Dans quelques cas
- 1. Rarement

11. Prenez-vous du plaisir à réussir sans lutte ou sans difficulté ?

- 5. Rarement
- 4. De temps en temps
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Souvent
- 1. Presque toujours

12. Souffrez-vous de rhumes ou de migraines ?

- 5. Jamais
- 4. Rarement
- 3. Parfois
- 2. D'ordinaire oui
- 1. Presque toujours

13. Estimez-vous adéquat ce que vous accomplissez ?

- 5. Rarement
- 4. De temps en temps
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Souvent
- 1. Presque toujours

14. Dites-vous aux autres: «Il n'y a pas de quoi se lamenter dans cette situation» ?

- 5. Presque toujours
- 4. Dans la plupart des cas
- 3. Cela m'arrive
- 2. Dans quelques cas
- 1. Rarement

15. Prenez-vous un rythme lent en vous disant qu'il faut vous dépêcher ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

16. Utilisez-vous des expressions comme: « Vous savez... », « Pourriez-vous... », « Pouvez-vous... », « Voudriez-vous. . . », etc. ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. Cela m'arrive
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

Questions 3/5

17. Etes-vous un(e) adepte de la maxime « Essayez, essayez, essayez encore, jusqu'à ce que vous réussissiez » ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

18. Vérifiez-vous plusieurs fois les paroles des autres de crainte d'une erreur ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

19. Vous sentez-vous mal à l'aise de vos « faiblesses » ?

- 5. Dans une très large mesure
- 4. Dans une mesure importante
- 3. Dans une certaine mesure
- 2. Dans une mesure raisonnable
- 1. Très peu

20. Etes-vous jaloux des autres ?

- 5. Jamais
- 4. rarement
- 3. D'ordinaire, oui
- 2. Parfois
- 1. Presque toujours

21. Quelle est votre réaction lorsque vous faites la queue ?

- 5. J'ai horreur de cela
- 4. Je n'aime pas cela
- 3. Je n'aime ni ne déteste
- 2. J'aime
- 1. J'adore

22. Attendez-vous que l'autre ait fini de parler avant de prendre la parole ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

23. Vous détendez-vous lorsque vous en avez l'occasion ?

- 5. Rarement
- 4. Quelquefois
- 3. De temps en temps
- 2. La plupart du temps
- 1. Presque toujours

24. Tendez-vous à la perfection ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

Questions 4/5

25. Maîtrisez-vous vos émotions ?

- 5. Presque toujours
- 4. Dans la plupart des cas
- 3. Cela m'arrive
- 2. Dans quelques cas
- 1. Rarement

26. Les gens et/ou les choses vous ennuiant-ils ?

- 5. Jamais
- 4. Rarement
- 3. Parfois
- 2. D'ordinaire, oui
- 1. Presque toujours

27. Le silence vous met-il mal à l'aise ?

- 5. Dans une très large mesure
- 4. Dans une mesure importante
- 3. Dans une certaine mesure
- 2. Dans une mesure raisonnable
- 1. Très peu

28. Vérifiez-vous si les autres sont satisfaits de vous et de vos actes ?

- 5. Presque toujours
- 4. Dans la plupart des cas
- 3. Cela m'arrive
- 2. Dans quelques cas
- 1. Rarement

29. Utilisez-vous des tournures comme: «J'essayerai», «Je n'y arrive pas», «C'est difficile», etc. ?

- 5. Presque toujours
- 4. Dans la plupart des cas
- 3. Cela m'arrive
- 2. Dans quelques cas
- 1. Rarement

30. Vous sentez-vous tenu à la précision dans vos communications ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

31. Réagissez-vous à des problèmes en disant: «Pas de commentaires », «Je m'en fous », «Je ne sais pas ce que je ressens», «Cela n'a pas d'importance» etc. ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

32. Pianotez-vous ou tapez-vous des pieds en signe d'impatience ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

Questions 5/5

33. Pensez-vous que vous devez rendre les autres heureux ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

34. Vous dites-vous, ou dites-vous aux autres: «Au moins j'ai essayé», ou des phrases semblables ?

- 5. Presque toujours
- 4. Dans la plupart des cas
- 3. Cela m'arrive
- 2. Dans quelques cas
- 1. Rarement

35. Vous tracassez-vous à propos de l'avenir ?

- 5. Jamais
- 4. Rarement
- 3. Parfois
- 2. D'ordinaire, oui
- 1. Presque toujours

36. Dites-vous, par exemple, «Cela n'est pas tout à fait exact: voici une autre proposition» ?

- 5. Presque toujours
- 4. Dans la plupart des cas
- 3. Cela m'arrive
- 2. Dans quelques cas
- 1. Rarement

37. Vous tenez-vous droit, les bras croisés et les mains raides ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

38. Remettez-vous à plus tard pour ensuite vous précipiter à la dernière minute ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

39. Pensez-vous qu'une tâche n'a de valeur que si quelqu'un l'approuve ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

40. Préférez-vous le combat à la victoire ?

- 5. Presque toujours
- 4. Souvent
- 3. D'ordinaire oui
- 2. Quelquefois
- 1. Rarement

Comptabiliser les scores

Question n°							Total
1 ()	6 ()	13 ()	18 ()	24 ()	30 ()	36 ()	
2 ()	8 ()	14 ()	19 ()	25 ()	31 ()	37 ()	
3 ()	9 ()	15 ()	21 ()	27 ()	32 ()	38 ()	
4 ()	10 ()	16 ()	22 ()	28 ()	33 ()	39 ()	
5 ()	11 ()	17 ()	23 ()	29 ()	34 ()	40 ()	

Comptabiliser les scores

Message contraignant	Question n°							Total
« Sois parfait(e) »	1 ()	6 ()	13 ()	18 ()	24 ()	30 ()	36 ()	
« Sois forte »	2 ()	8 ()	14 ()	19 ()	25 ()	31 ()	37 ()	
« Dépêche-toi »	3 ()	9 ()	15 ()	21 ()	27 ()	32 ()	38 ()	
« Fais plaisir »	4 ()	10 ()	16 ()	22 ()	28 ()	33 ()	39 ()	
« Fais des efforts »	5 ()	11 ()	17 ()	23 ()	29 ()	34 ()	40 ()	

Moteurs grille de lecture de la Process Comm ®

1. Sois Parfait
2. Sois Fort
3. Fais des efforts
4. Fais plaisir
5. Dépêche-toi

- Les moteurs vont influencer directement ou indirectement nos comportements
- Ils sont nécessaires mais si trop dominants, ils peuvent créer des effets contre productifs

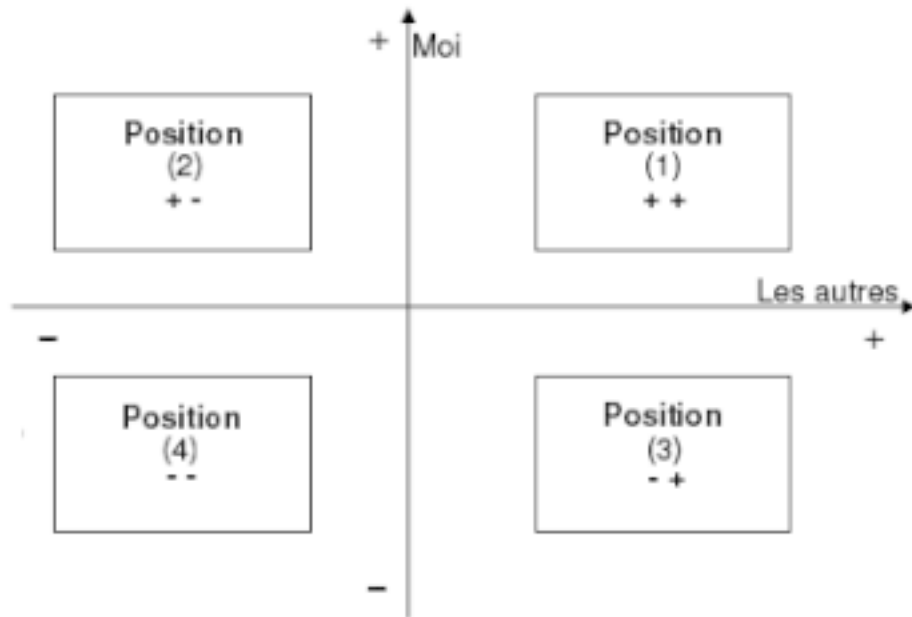


Le besoin de reconnaissance: grille de lecture de la Process Comm ®

1. Empathique : la question existentielle est "**Suis-je aimable ?**". Elle renvoie au besoin psychologique d'être reconnu en tant que personne.
2. Persévérant : la question existentielle est "**Suis-je digne de confiance ?**". Elle renvoie au besoin d'être reconnu pour ses convictions.
3. Rebelle : la question existentielle est "**Suis-je acceptable ?**" et renvoie au besoin de contact positif, voire ludique.
4. Travaillomane : la question existentielle est "**Suis-je compétent ?**". Elle renvoie au besoin d'être reconnu pour son travail et ses efforts.
5. Rêveur : la question existentielle est "**Suis-je voulu ?**" et renvoie au besoin de solitude.
6. Promoteur : la question existentielle est "**Suis-je vivant ?**" et renvoie au besoin d'excitation.



Analyse transactionnelle



- Le Parent correspond aux pensées, émotions, et comportements d'une personne qu'elle a fait siens par imitation de figures parentales ou éducatives marquantes.
- L'Adulte caractérise les émotions, pensées et comportements qui sont congruents avec la réalité de l'"ici et maintenant".
- L'Enfant correspond aux pensées, émotions, et comportements qui sont une reviviscence de notre propre enfance.

CONCLUSIONS

Une histoire d'histoires...

- Perception incomplète et limitée: notre cerveau va « combler les trous » et
- Perception partielle : nous filtrons ce que nous percevons de manière subjective
- Interprétation: nous construisons du sens en fonction de facteurs subjectifs (croyances, besoins, moteurs, valeurs)
- Nos comportements (modes automatiques et adaptatifs et actions vont découler de la combinaison de ces éléments pour :
 - Décider
 - Communiquer
 - Agir/Réagir face à une situation donnée
 - Chercher à obtenir une (forme de) reconnaissance

COMPETENCES

COMPETENCES

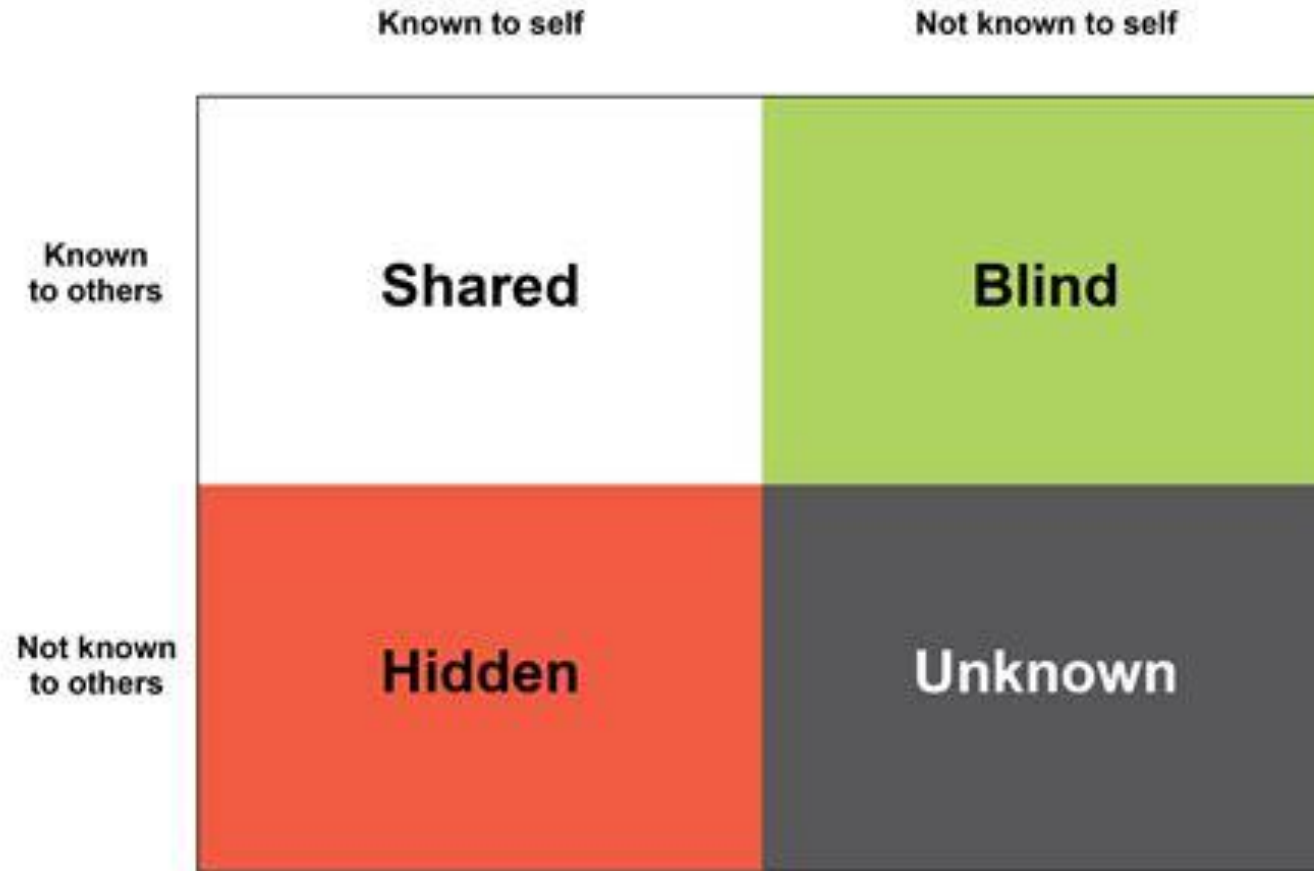
- Inné vs acquis
- Ce que j'aime faire vs ce que fais bien
- Conscience de mes compétences
- Adéquation (ou non) avec les besoins d'un projet, d'une organisation



APPRENTISSAGE ET COMPETENCES

Incompétent Inconscient	Incompétent Conscient	Compétent Conscient	Compétent Inconscient
Je ne sais pas que je ne sais pas conduire	Je réalise que je ne sais pas conduire	La pratique me fait prendre conscience de ma compétence	Je conduis en faisant autre chose, C'est une habitude
Ma performance a un niveau minimum	Ma performance baisse. Il y a écart entre performance et attente	Ma performance s'améliore	En phase de plateau, de nouveaux challenges permettent de progresser

JOHARI WINDOW



Une théorie de l'apprentissage et du développement des compétences

Growth mindset: en persévérant je peux acquérir de nouvelles connaissances /compétences

vs

Fixed mindset : les compétences sont « fixes », innées.

Ref. Dweck, C. S. (2010). Changer d'état d'esprit : Une nouvelle psychologie de la réussite (traduit de l'anglais par J.-B. Dayez). Wavre: Mardaga.



FACTEURS D'INFLUENCE AU TRAVAIL

QUELS FACTEURS SUSCEPTIBLES DE ME CONFRONTER EN TANT QUE PERSONNE, AU TRAVAIL

1. Les activités que je fais
2. Les compétences que je mobilise
3. L'environnement dans lequel je travaille
4. L'impact qui résulte de mon travail

L'adéquation ou non avec mes préférences, croyances motivations, valeurs, besoins de reconnaissance, perceptions est susceptible d'être source de stress ou de satisfaction (émotions).



POUR ALLER PLUS LOIN

LIENS ET OUVRAGES

1. https://www.youtube.com/watch?v=fQEiyUj_Dn0&pp=QAA%3D
2. <https://www.youtube.com/watch?v=BVXpShAUE4U>
3. <https://www.herrmann-europe.com/en/>
4. https://www.processcommunication.fr/discover/process_communication.htm

1. Manager selon les personnalités
Les neurosciences au secours de la motivation.
[Jacques Fradin](#), [Frédéric Le Moullec](#)

2. L'intelligence du stress
Mieux vivre avec les neurosciences
[Jacques Fradin](#)

3. Votre Cerveau vous joue des tours. [Albert Moukheiber](#) EAN : 9782370732606
240 pages
Éditeur : [ALLARY EDITIONS](#) (11/04/2019)