



Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

## Décoder les comportements avec l'Approche Neurocognitive et Comportementale

Pourquoi ce collaborateur se décourage-t-il ou stresse-t-il dans telle situation ? Comment motiver les membres de mon équipe, aux personnalités si diverses ? Pourquoi celui-ci s'adapte si facilement alors que celui-là reste bloqué dans ses automatismes ? Comment mieux comprendre les personnes qui m'entourent et communiquer avec elles ? Ces questions trouvent aujourd'hui un éclairage nouveau grâce aux neurosciences et sciences du comportement.

Intégrant ces avancées scientifiques, l'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC) a été développée par le Dr Jacques Fradin, médecin, comportementaliste et cognitiviste : elle propose un modèle global innovant de compréhension de notre fonctionnement ainsi que des outils puissants pour les coachs et managers. Depuis plus de 30 ans, cette Approche est constamment enrichie des nouvelles découvertes réalisées en psychologie, éthologie, neurosciences et sciences cognitives.

Fondateur de [Coaching & Performance](https://www.coachingetperformance.com) (site : <https://www.coachingetperformance.com>), expert ANC également formé à l'Analyse Comportementale, [Pascal Vancutsem](https://youtu.be/QxlMQb0YcgE) (vidéo : <https://youtu.be/QxlMQb0YcgE>) a accompagné plus de 500 dirigeants et managers. Il présente ici quelques clés ANC pour comprendre notre personnalité, notre mode de fonctionnement, et pour réaliser un décodage ANC en situation de coaching ou de management.

### Qu'entendons-nous par « personnalité » ?

La notion de personnalité est définie différemment selon les disciplines et courants scientifiques. Ici, nous définirons la personnalité à la lumière des trois dimensions autour desquelles s'articule notre mode de fonctionnement.

La première est la dimension cognitive, qui correspond au « sens » que nous attribuons à tout ce que nous vivons ou imaginons que cela soit conscientisé ou pas. Cette dimension est accessible aux autres à partir du moment où elle est partagée ou exprimée.

La seconde est la dimension dite « émotionnelle », qui correspond à nos perceptions en termes d'instincts, de pulsions, d'émotions, d'humeurs ou de ressentis, dans les situations que nous vivons ou imaginons. Spécifique à chaque individu, cette dimension constitue, d'une certaine façon, la carte d'identité de chaque être. Ainsi, s'il est possible que des personnes pensent de manière similaire, elles n'auront jamais le même ressenti. Cette dimension n'a pas forcément besoin d'être volontairement exprimée pour être perçue (cf. l'Analyse Comportementale de PAUL EKMAN INTERNATIONAL : <https://www.eiagroup.fr/domaines-expertise/analyse-comportementale/>).

La troisième est la dimension comportementale, qui correspond à notre instinct de vie et qui se traduit par notre besoin physiologique d'être en mouvement. Par définition, cette dimension est observable.



Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

Ces trois dimensions sont en interaction permanente et constituent notre « **personnalité** » que nous pourrions définir comme la « **stabilité** » de nos façons de penser, de ressentir et d'agir. C'est ce qui nous amène à dire, en langage courant : « c'est bien lui ou c'est bien elle ça ». Par extension, le sens que nous attribuons aux comportements que nous observons sont des interprétations issues des grilles de lecture des différents modèles de compréhension du mode de fonctionnement humain.

## Qu'est-ce que l'Approche Neurocognitive et Comportementale ?

Interdisciplinaire par essence, l'Approche Neurocognitive et Comportementale (ANC) s'inscrit à la croisée des neurosciences, de la psychologie et des Thérapies comportementales et cognitives. Le modèle et les principaux outils de l'ANC ont été conçus par le Dr Jacques Fradin, qui a fondé en 1987 et dirigé pendant 30 ans l'Institut de Médecine Environnementale (IME) et son Laboratoire Psychologie & Neurosciences, afin de développer des outils de connaissance et de gestion de l'humain, utiles en thérapie, coaching et management.

Aujourd'hui directeur scientifique de l'IME, devenu fonds de dotation pour la recherche (<https://www.fonds-ime.org/>), le Dr Jacques Fradin continue d'enrichir l'ANC, toujours à la pointe de l'innovation scientifique.

## Quels sont les concepts clés de l'ANC ?

### « Contenu » versus « contenant » :

Notre cerveau est un système de traitement d'informations composé de neurones aux multiples connexions, organisés en réseaux et territoires. Sa mission est de nous donner des interprétations cognitives et émotionnelles de notre environnement pour nous permettre d'adopter les réactions comportementales adaptées. Les modalités de ces interprétations varient selon les réseaux et territoires que nous mobilisons.

Au lieu de se centrer sur ce qu'on pense ou ressent (comme le font nombre de méthodes d'accompagnement), l'ANC s'intéresse en priorité à la façon dont nous pensons et ressentons, autrement dit à la façon dont nous interprétons notre environnement, en mobilisant plutôt tels réseaux et territoires que tels autres, dans une situation donnée. Ces différentes façons de décoder sont appelées « contenants » en **ANC**. Chaque contenant se caractérise par un fonctionnement mental particulier et un ressenti spécifique qui permettent de l'identifier quand il s'exprime.

Les « contenus » en ANC correspondent, quant à eux, à ce qu'on pense, ressent ou fait dans un contexte donné (cf. les 3 dimensions évoquées plus haut). Pour simplifier, nous pouvons dire que le contenu est la traduction concrète et circonstanciée d'un contenant. Un même contenant se traduira, tout au long de notre vie, par une multitude de contenus.

Les contenus sont personnels et évolutifs, variables selon notre culture et notre expérience de vie, tandis que les contenants sont universels, identiques chez tous les êtres humains, et caractéristiques d'une mobilisation particulière de nos ressources neuronales.



Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

C'est pourquoi il est plus simple et fiable de s'intéresser aux contenants plutôt qu'aux contenus cognitifs, émotionnels ou comportementaux d'une personne quand on cherche à la comprendre et à l'accompagner pour évoluer vers plus de performance et de sérénité.

Il est aussi plus stratégique de savoir gérer les contenants que d'essayer de remettre en question directement le contenu. De fait, si nous changeons de contenants, nos perceptions et interprétations cognitivo-émotionnelles d'une situation seront différentes, nous changerons alors d'état d'esprit et notre réponse comportementale sera elle-même différente.

### « Modes mentaux » et « gouvernances » :

L'ANC a mis en lumière de nombreux contenants. Ces contenants peuvent être classés en deux groupes selon le mode de fonctionnement mental dont ils relèvent.

Nous disposons d'un premier mode de traitement des informations appelé « mode mental automatique », qui gère le simple, le connu, le maîtrisé, et d'un second appelé « mode mental adaptatif », qui lui gère la complexité, l'incertain, l'inconnu et le non maîtrisé. La fonction principale du mode automatique est de nous rassurer et de nous faciliter la tâche. Celle du mode adaptatif de nous permettre d'évoluer.

Quand le mode mental adaptatif « prend le lead », notamment dans une situation complexe ou à fort enjeu, nous disons que nous sommes en « gouvernance adaptative ».

Mais la plupart du temps, dans notre quotidien personnel ou professionnel, notre cerveau fonctionne selon le mode automatique, qui le plus économique en énergie. Nous sommes, en quelque sorte, en « pilote automatique ». Ce pilote décode et réagit soit de façon instinctive (ex. : nos instincts de survie), soit de façon grégaire (ex. : notre rapport spontané aux autres), soit de façon émotionnelle (ex. : nos motivations, valeurs, intolérances, complexes...).

Dans le premier cas, on parle de « gouvernance instinctive », dans le second, de « gouvernance grégaire » et, dans le troisième, de « gouvernance émotionnelle ».

Le mode automatique recouvre donc trois gouvernances, qui correspondent chacune à un ensemble structuré de contenants pouvant prendre le leadership dans nos prises de décisions.

Nous avons parfois l'impression d'être tiraillés entre notre raison et nos sentiments, entre l'envie de proposer un projet innovant audacieux et la crainte du regard de l'autre si on échoue, entre la voix de la sagesse et celle de nos penchants naturels (suivre son régime ? ou se délecter de ce gâteau au chocolat ?)...

Ces tiraillements intérieurs signifient que deux ou trois de nos gouvernances se disputent le pouvoir décisionnel dans notre cerveau. Chacune poursuit un but spécifique et tente de faire valoir ses intérêts par rapport aux autres. S'il peut être utile de savoir quelle est notre gouvernance « de base » au quotidien, il est primordial de savoir identifier la gouvernance qui prend le leadership chez nous et chez l'autre dans une situation à enjeux, pour décider et agir en toute conscience, et pour communiquer avec justesse.



Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

## **Qu'est-ce que la gouvernance instinctive ?**

Le but de la gouvernance instinctive est d'assurer notre survie individuelle en satisfaisant nos besoins fondamentaux (manger, dormir, se reproduire...) et en nous protégeant des dangers immédiats par des réactions instinctives de stress : la fuite (état d'anxiété), la lutte (état de colère) et l'inhibition (état d'abattement), ainsi que l'a montré le professeur Henri LABORIT, célèbre neurobiologiste. Quand nos besoins sont satisfaits et que nous ne sommes pas en danger, cette gouvernance procure un ressenti de calme (état d'activation de l'action).

Étant instinctifs, les contenants de cette gouvernance (le calme et le stress de fuite, de lutte et d'inhibition) ne présentent aucune souplesse et se déclenchent dès que nous croyons percevoir un danger pour notre survie, même si, le plus souvent, ce n'en est pas un : notre stress au travail est rarement dû à la présence d'un lion sur le point de nous attaquer, à moins d'être vétérinaire dans un zoo ! L'ANC montre, en effet, que le stress (notamment au travail) peut se déclencher pour nous avertir de l'existence d'un conflit entre gouvernances... Mais cela est un autre sujet.

Revenons à la gouvernance instinctive : nous sommes tous équipés de ces quatre contenants que le Pr LABORIT appelait les états d'urgence de l'instinct, même si nous pouvons avoir une préférence (inconsciente) pour l'un d'entre eux face aux événements qui nous stressent.

Les personnes qui ont tendance à réagir en stress de fuite ont peur d'être agressées en étant enfermées, elles privilégient les comportements leur permettant soit d'éviter le danger soit de s'échapper face à ce qu'elle perçoit comme une agression potentielle.

Les personnes qui ont tendance à réagir en stress de lutte considèrent « instinctivement » que la meilleure défense, c'est l'attaque : elles privilégient l'attaque de ce qu'elles perçoivent comme un danger. Elle adopte un comportement d'« agressivité défensive ».

Enfin, celles qui ont tendance à réagir en stress d'inhibition considèrent que l'action ou la relation est source d'agression ou risque d'aggraver le danger : elles privilégient le fait de se « retirer » pour se protéger, de laisser passer la tempête sans bouger.

**En bref, la gouvernance instinctive se repère à nos états de stress.**

## **Qu'est-ce que la gouvernance grégaire ?**

L'être humain n'est pas un être solitaire. Pour survivre, il a besoin de s'insérer dans un groupe (tribu, organisation, société...) et d'y trouver « sa » place, qui lui procure stabilité et protection. La gouvernance grégaire est la gouvernance qui vise à assurer la survie de chacun au sein du groupe. Pour assurer cette survie collective, chacun doit respecter sa place dans le groupe : ce positionnement social spontané est appelé « positionnement grégaire » en ANC.

A peine moins rigide que la gouvernance instinctive, la gouvernance grégaire a pour but de garantir la stabilité du groupe et du positionnement de chacun dans le temps. Ce positionnement grégaire correspond donc à des contenants très ancrés, intrinsèques à notre personnalité, mais qui peuvent quand même subir quelques fluctuations ponctuelles en fonction des contextes.



Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

Par exemple, une personne peut être très affirmée dans la stricte sphère familiale et, pourtant, manquer de confiance en soi au travail. Autre exemple : un manager qui a normalement une bonne confiance en lui (positionnement grégaire légèrement dominant) peut avoir des difficultés à s'affirmer et se laisser influencer par une personne beaucoup plus affirmée qu'elle au sein de son équipe (personne dont le positionnement grégaire est très dominant).

On constate donc une faible adaptation de notre positionnement grégaire en fonction des contextes et de l'intensité des positionnements de nos interlocuteurs. Néanmoins, même s'il peut subir quelques fluctuations dans la journée en fonction des contextes, le positionnement grégaire d'une personne se réinitialise chaque nuit, c'est-à-dire qu'il se restabilise toujours autour du même point de consigne. Ceci apparaît logique puisque le mécanismes des contenants grégaires visent la stabilité au sein du groupe social.

La gouvernance grégaire structure autour de deux axes les rapports de force au sein du groupe. Le premier est **l'axe de la confiance en soi**, qui détermine notre **position dans la hiérarchie** du groupe. Le second est **l'axe de la confiance en l'autre**, qui détermine notre **degré d'intégration spontanée** et notre capacité à intégrer les autres au sein du groupe.

Plus j'ai confiance en moi, quelques soient les situations, plus je prends spontanément l'ascendant sur les autres, et plus mon positionnement sera élevé sur le premier axe, celui de la hiérarchie grégaire. Autrement dit, plus mon positionnement grégaire sera dit « dominant ». A l'inverse, si j'ai naturellement très peu confiance en moi et me laisse facilement influencer par les autres, mon positionnement sera dit « soumis ».

Ces termes de « dominance » et de « soumission » sont issus de l'éthologie (science qui décrit le comportement des animaux et des hommes). Sans connotation négative, ils décrivent simplement une réalité qu'il convient de savoir identifier pour mieux la gérer.

Il en est de même pour les termes employés afin de décrire notre positionnement sur le second axe, celui de l'intégration grégaire. Si j'accorde spontanément ma confiance aux autres, y compris aux inconnus, mon positionnement sera considéré comme élevé sur l'axe de l'intégration et qualifié de « positionnement intégré ». Si, au contraire, je fais naturellement preuve d'une méfiance a priori, mon positionnement sera dit « marginal ».

Nous avons tous un positionnement grégaire, combinaison de nos positions sur l'axe de la hiérarchie (contenants de « dominance » *versus* contenants de « soumission ») et sur l'axe de l'intégration (contenants s'exprimant par une attitude marginale ou intégrative). Si ce positionnement se situe précisément à la croisée des deux axes, on dit que le positionnement est neutre : cela signifie la personne n'est pas dénuée de grégarité mais qu'elle ne se situe pas spontanément dans ce type de rapports avec les autres.

L'excès de confiance en soi spontanée se traduit par des contenants de « dominance » telles que la manipulation ou culpabilisation d'autrui, le mépris ou encore l'exercice de la force. Le manque de confiance en soi se traduit par des contenants de « soumission » comme le besoin de « s'effacer » au profit du « dominant » et le « servir » assorti d'un ressenti de culpabilité.

Chez les personnes qualifiées d'« intégrées », l'excès de confiance spontanée en l'autre se traduit par des contenants tels que l'aisance « naturelle » en groupe, la connexion aux « énergies », l'impression d'agir pour du



Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

côté des « forces du bien »... Chez les personnes à tendance « marginale », le manque de confiance a priori en l'autre se traduit par une attitude de mise à l'écart et d'observation, de malaise en groupe, de méfiance (pouvant aller parfois, chez certaines personnes, jusqu'à un sentiment de persécution de la part des « forces du mal »).

Chacun de ces contenants a une mission et une limite : le dominant dirige et protège la tribu mais écrase, le soumis sert mais s'efface, le marginal observe le danger mais s'exclut, l'intégré rassemble mais est intrusif.

**Cette gouvernance se repère essentiellement chez nous lorsque nous sommes spontanément dans un rapport de force ou de peur vis-à-vis de l'autre.**

## Qu'est-ce que la gouvernance émotionnelle ?

Après les deux premières gouvernances chargées de notre survie individuelle et collective, intéressons-nous à la troisième gouvernance relevant du mode mental automatique : la gouvernance émotionnelle centrée sur la notion de plaisir comme finalité de nos actions. Nous sommes, en effet, « naturellement programmés » pour le plaisir. Plus souple que les deux premières gouvernances du mode automatique, la gouvernance émotionnelle est cependant limitée à sa fonction première (rechercher le plaisir et éviter le déplaisir) et n'a pas la capacité d'en sortir.

Au sein de la gouvernance émotionnelle, l'ANC distingue trois types de contenants motivationnels.

Le premier type est celui des motivations intrinsèques et inconditionnelles, qui nous poussent à agir pour le plaisir même que l'action nous procure, quel que soit son résultat. Les idéaux et les passions les illustrent. En ANC, ce type de contenants, sources de plaisir et d'énergie, est appelé « motivations primaires ». Ces motivations se sont forgées vraisemblablement au cours de notre gestation et des premiers mois de notre vie.

Le second type est celui des motivations extrinsèques et conditionnelles, qui nous poussent à agir pour le plaisir que nous procure le résultat de l'action (pas l'action elle-même). Le plaisir attendu se transforme déplaisir si le résultat n'est pas à la hauteur de nos espérances (échec, manque de reconnaissance...). En ANC, ce type de contenants est appelé « motivations secondaires ». Elles se forment pendant l'enfance puis évoluent, en fonction de ce que nous avons appris de la vie (notre éducation, notre culture, nos modèles, nos expériences personnelles...). Nos motivations secondaires se renforcent lorsque notre action rencontre le succès et/ou la reconnaissance, qui nous procurent de la satisfaction (plaisir). Dans le cas contraire, elles s'effritent, perdent de leur force, ou se rigidifient sous forme d'intolérances, d'aversion, de rejet... Dans les deux cas, les motivations secondaires sont coûteuses en énergie et empreintes de rigidité.

Le troisième type est celui des motivations **velléitaires** dites « tertiaires », qui correspondent à des déclarations d'intention mais qui ne se concrétisent pas, ou si peu que pas. Les vœux pieux peuvent les illustrer.

Enfin, la gouvernance émotionnelle recouvre des contenants correspondant à nos surinvestissements émotionnels. Ils apparaissent comme de très fortes motivations mais sont un prétexte inconscient pour chercher à atteindre un objectif caché (que nous ne nous autorisons pas à rechercher consciemment). L'expérience démontre que ces illusions de motivations ne sont réellement jamais satisfaites ni satisfaisantes. Elles se terminent très souvent en échec, engendrant chez nous une douleur amère et persistante.





Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

**Cette gouvernance s'exprime essentiellement par une intensité émotionnelle de plaisir ou de déplaisir, de désir ou d'appréhension, voire de rejet.**

### **Le modèle ANC des dynamiques motivationnelles :**

L'hypothèse de travail formulée par le Dr Jacques Fradin est que nos motivations (littéralement « ce qui nous met en mouvement, nous bouger ») se forment à partir des états instinctifs de fuite, de lutte, d'inhibition et d'activation de l'action (calme), dépourvus de leur fonction d'urgence.

Si un état instinctif a pu être satisfait dès son expression, sa modulation sera dite « réussie » et la motivation en construction tendra vers l'extraversion. Si ce n'est pas le cas, notre cerveau mobilisera de l'énergie pour satisfaire le besoin : la modulation de cet état instinctif sera dite « empêchée » et la motivation en construction tendra vers l'introversion.

Qu'elles soient « réussies » ou « empêchées », ces modulations sont toutes positives puisqu'elles correspondent à une idéalisation d'un état perçu comme « bon » par le nourrisson à un moment donné : être calme (activation de l'action), être en mouvement (état de fuite), se mettre en colère et si besoin lutter (état de lutte), être inhibé, abattu (état d'inhibition).

Ainsi, selon l'ANC, si le nourrisson a vu ses besoins comblés alors qu'il ne les exprimait pas encore (activation de l'action), il idéaliserait le « tout est facile » (activation de l'action réussie = dynamique motivationnelle dite du « philosophe »). S'il ne les a pas encore exprimés mais les ressent proche, il idéaliserait le « tout est réflexion » (activation de l'action empêchée = dynamique motivationnelle dite du « novateur »).

Si le nourrisson les a exprimés par le mouvement (fuite) et que ses parents ont rapidement répondu à sa demande, il idéaliserait le « tout est mouvement » (fuite réussie = dynamique motivationnelle de l'« animateur »). Si ses parents tardent et qu'il doit se débrouiller, gérer son problème seul, il idéaliserait le « tout est gestion » (fuite empêchée = dynamique du « gestionnaire »).

Si ses parents répondent à sa demande alors qu'il commence à s'énerver, à manifester de la colère (lutte), il idéaliserait le « tous avec moi » (lutte réussie = le « stratège »). Si ce n'est pas le cas, il idéaliserait le « tout est challenge » (lutte empêchée = le « compétiteur »).

Si ses besoins ne sont toujours pas satisfaits, il passera en état d'inhibition et se mettra à pleurer). Dans le cas où ses parents répondent positivement à ses pleurs, il idéaliserait le « tous ensemble » (inhibition de l'action réussie = dynamique motivationnelle dite du « participatif »). Dans le cas où ses parents interviennent selon leur perception du temps et non la sienne, le nourrisson idéaliserait le « tout, d'abord pour les autres (et moi après) » (inhibition de l'action empêchée = le « solidaire »).

Le nourrisson aurait tendance à reproduire tel ou tel comportement qui lui a permis d'obtenir satisfaction. Et si ses principaux besoins sont le plus souvent satisfaits de la même façon, les motivations correspondantes se fixeront « dans le marbre de sa personnalité » et deviendront ses motivations intrinsèques, inconditionnelles et inaltérables.



Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

Nous disposons de plusieurs motivations, pour le plus grand nombre d'entre nous. Par souci de simplification et en vue d'une mise en pratique rapide, le modèle des dynamiques motivationnelles a été ici volontairement simplifié. Et toujours par souci de simplification, nous pouvons résumer les motivations de la façon suivante :

- Le « Philosophe - tout est facile » et l'« Animateur - tout est mouvement » ont des motivations centrées sur soi et tendent à une certaine extraversion : « je privilégie ce qu'il me semble bon pour moi et je me nourris des interactions ».
- Le « Novateur - tout est réflexion » et le « Gestionnaire - tout est gestion » ont aussi des motivations centrées sur soi mais tendent à une certaine introversion : « je suis occupé par ce qu'il me semble bon pour moi et l'autre n'est pas un acteur prioritaire dans la satisfaction de mes besoins ».
- Le « Stratège - tous avec moi » et le « Participatif - tous ensemble » ont des motivations centrées sur l'autre et tendent à une certaine extraversion : « j'ai besoin de l'autre pour satisfaire mes motivations et je me nourris des interactions ».
- Le « Compétiteur - tout est challenge » et le « solidaire-tout d'abord pour les autres » ont également des motivations centrées sur l'autre mais tendent à une certaine introversion : « j'ai besoin de partenaires pour autant la réalisation de mes actions prend le dessus sur la relation ».

**En résumé, L'ANC propose donc un modèle basé sur 8 dynamiques comportementales :**

1. l'activation de l'action réussie, qui est la dynamique dite du « Philosophe » pour qui « tout est facile » ;
2. l'activation de l'action empêchée, qui est la dynamique dite du « Philosophe » pour qui « tout est réflexion » ;
3. la fuite réussie, qui est la dynamique dite de l'« Animateur » pour qui « tout est mouvement » ;
4. la fuite empêchée, qui est la dynamique dite du « Gestionnaire » pour qui « tout est gestion », organisation, optimisation ;
5. la lutte réussie, qui est la dynamique dite du « Stratège » dont le credo est « tous avec moi » ;
6. la lutte empêchée, qui est la dynamique dite du « Compétiteur » pour qui « tout est challenge » ;
7. l'inhibition de l'action réussie, qui est la dynamique dite du « Participatif » pour qui idéalise l'être ou le faire « tous ensemble » ;
8. et l'inhibition de l'action empêchée, qui est la dynamique dite du « Solidaire » qui considère que « tout, c'est d'abord pour les autres ».

## **Qu'est-ce que la gouvernance adaptative ?**

Alors que les trois gouvernances présentées ci-dessus relèvent du mode mental automatique, qui est généralement notre mode de fonctionnement par défaut, la gouvernance adaptative représente à elle seule le mode mental adaptatif : un état d'esprit qui allie la curiosité, la souplesse, la nuance, la prise de recul, la réflexion logique et l'individualisation, capacité à assumer une opinion personnelle. C'est la gouvernance de la véritable évolution et de l'innovation, qui se limite pas à faire « plus de ce qui marche » ou « moins de ce qui ne marche pas ». Elle permet de penser, de ressentir et d'agir autrement, au-delà des automatismes, des habitudes, des sentiers balisés.





Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

Quand nous sommes en gouvernance adaptative, notre personnalité s'exprime pleinement, sans réactivité à l'autre ou à une situation. Nous ne nous limitons pas à ce que nous pensons connaître de nous ou que nous défendons. L'autre est profondément accepté pour ce qu'il est mais n'est pas un acteur prédominant dans l'expression de notre personnalité (image sociale).

**A la différence des trois autres gouvernances caractérisées par leur rigidité, cette gouvernance se manifeste par notre souplesse intérieure et induit un état de sérénité.**

## Comment réaliser, en pratique, un décodage ANC ?

Voyons maintenant comment mettre concrètement en pratique les « fondamentaux » vus précédemment. La complexité humaine étant une évidence, la présentation de l'Approche Neurocognitive et Comportementale a été ici simplifiée. Le plus simple est de commencer par se faire une hypothèse de l'état mental dans lequel est la personne au moment de notre échange. Et si cet état est logiquement contextuel, il peut aussi être significatif des principaux contenants de notre interlocuteur car une personnalité ne s'exprime qu'à travers eux.

**Il s'agira dans un premier temps de repérer les principaux contenants automatiques de notre interlocuteur.**

Si la personne nous semble calme et centrée sur le présent, nous pourrions déduire qu'elle est en activation de l'action. D'une manière générale même si une personne n'est pas en stress, sa préférence instinctive peut s'exprimer et nous donner des informations sur la manière dont elle réagira face à ce qu'elle percevra comme une agression.

Ainsi une personne qui privilégie le mouvement, ou dont le regard est très mobile, pourra nous révéler que sa préférence instinctive est la fuite et qu'elle est donc de nature plutôt anxieuse (**état de fuite**). La personne qui focalise son regard sur son interlocuteur, qui manifeste par sa posture corporelle ou sur son visage des signes de tension et/ou qui exprime facilement ses désaccords, pourrait nous révéler sa préférence instinctive pour l'**état de lutte**. Enfin, celle qui nous apparaîtrait plus en retrait, limitant ses mouvements et dégageant une impression de « lenteur », pourrait nous dire d'elle que sa préférence instinctive est l'**inhibition de l'action**. Nous avons ainsi une possible lecture des **contenants instinctifs** qui l'animent.

Il est également très intéressant de faire une hypothèse du positionnement social spontané de notre interlocuteur. Ainsi une personne dont on sent qu'elle prend possession de « son » espace ou prend le dessus sans raison apparente sur son interlocuteur, pourrait avoir un **positionnement grégaire « dominant »** ; celle qui s'excusera ou se mettra facilement en cause, et ceci sans raison apparente, pourrait avoir un **positionnement plutôt « soumis »**. Une personne qui apparaîtra naturellement en retrait et ne s'ouvrira pas spontanément pourrait avoir une tendance **« marginale »** ; celle qui, au contraire, se connecterait et ferait rapidement part de sa capacité à « ressentir » les autres, se révélera certainement **« intégrée »**.

Le **positionnement grégaire** est très puissant et rigide. Il correspond au « c'est plus fort que moi » et aura tendance à s'exprimer naturellement dans la plupart de nos interactions spécialement en groupe, encore plus dans une relation inconnue.

Bien que ces différents contenants instinctifs et grégaires vont essentiellement s'exprimer dans un moment où notre cerveau en percevra la nécessité, ils sont toujours prêts à intervenir. Ils fonctionnent de fait comme un



Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

radar qui décidera s'il y a un enjeu à intervenir. Ils sont pour la plupart d'entre nous toujours très présents, c'est pourquoi ils sont intéressants à repérer.

La **gouvernance émotionnelle**, s'exprimant notamment à travers nos motivations intrinsèques et extrinsèques, est normalement plus apparente car elle définit notre relation à ce qui nous semble bon pour nous et exclut très facilement ce qui nous semble être un obstacle à notre plaisir.

Si notre interlocuteur nous paraît « occupé » ou « sérieux » nous pourrions faire l'hypothèse qu'il a une tendance dite « empêchée ».

Si en plus il nous semble centré sur lui, nous pourrions affiner notre hypothèse sur deux des motivations possibles : « novateur » dans le cas où il privilégie la réflexion et la pensée, « gestionnaire » dans le cas où il a un goût prononcé pour l'organisation et l'optimisation.

S'il semble occupé ou sérieux et qu'on le sent avoir besoin de l'autre pour se challenger et être efficace, il sera alors qualifié de « compétiteur », s'il a besoin de satisfaire les besoins des autres, il sera qualifié de « solidaire ». Si, au contraire, nous repérons une forme de légèreté, nous ferons l'hypothèse d'une modulation réussie : « philosophe » dans le cas où il privilégie le fait de profiter de la vie et ce qu'elle propose, « animateur » dans le cas où il privilégie le mouvement sous toutes ces formes.

S'il a toujours cette même légèreté mais qu'on le sent attiré par le fait d'entraîner le plus grand nombre vers quelque chose de « grand », il sera qualifié de « stratège ».

Si en plus de cette légèreté, il met en avant la sensibilité et les relations affectives, il sera dit « participatif ».

Bien entendu nous pouvons avoir plusieurs de ces motivations mais certaines d'entre elles ne nous « parlent » pas.

Nous désignerons comme « motivations primaires » les motivations qui s'expriment naturellement, nous donnent de l'énergie et nous font agir avec le sourire ; et comme « motivations secondaires » les motivations qui accordent beaucoup d'importance au résultat ou qui expriment une intolérance, un rejet de ce qui s'oppose à nos valeurs (ce qui compte vraiment pour nous).

Par simplification, nous avons tendance à nous focaliser sur les motivations primaires, profondes et durables, au détriment des motivations secondaires, plus fragiles car sensibles au résultat de l'action. En revanche, en vertu de l'importance de notre éducation ou de nos expériences de vie, elles occupent naturellement l'espace en s'exprimant avec facilité. Ainsi, hormis le cas des vraies « vocations » (fruits de motivations intrinsèques), le choix de nos études et de nos premières expériences professionnelles a souvent été fait en fonction de raisons qui nous sont extrinsèques (sous l'influence de notre famille, de notre milieu social, etc.) et correspondent donc à des motivations secondaires.

Plutôt que de l'interroger sur son métier, c'est mettre une personne à l'aise, et l'observer lors des temps de pause, qui pourra généralement nous permettre d'identifier ses principales motivations primaires. En effet, elles correspondent à une idéalisation d'un état qu'elle va spontanément chercher à retrouver en adoptant tel ou tel comportement : elles transparaissent souvent dans les activités (hobbies, action caritative...) que nous faisons lors de nos temps libres.

Et s'il nous semble que la personne n'a pas de réel dynamisme sur le sujet évoqué, nous identifierons des velléités, ces motivations tertiaires qui ne sont pas de réelles motivations.

Enfin, pour décoder notre interlocuteur, il semble important d'évaluer son **aptitude à passer en gouvernance adaptative** : repérer sa facilité ou sa difficulté à sortir de son mode automatique et pouvoir ainsi faire preuve de



Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

souplesse. Par souplesse, nous n'entendons pas ici strictement le contraire de la rigidité mais une capacité à intégrer des informations nouvelles qui modifieront peu à peu nos perceptions et, au final, nos comportements.

Aller vers ce qu'il ne connaît pas (curiosité), intégrer ce qui n'est pas attendu (acceptation), imaginer d'autres hypothèses (nuance), remettre en question ce qui lui semble certain (relativisation), comprendre comment il réussit ce qu'il fait ou ne réussit pas (compréhension), exprimer pleinement sa personnalité sans se limiter au cadre de l'attendu (individualisation) sont les principales dimensions qui nous permettra de nous faire une première idée sur la facilité de notre interlocuteur à solliciter son intelligence adaptative.

Une fois que nous avons identifié les principaux contenants qui animent la personne, il est important de déceler ceux qui, lors de notre entretien, prennent le leadership, c'est-à-dire quelle gouvernance est à l'œuvre à ce moment-là. Dans le cas où il s'agit d'une gouvernance (instinctive, grégaire ou émotionnelle) relevant du mode automatique, l'objectif est d'essayer de la faire passer en mode adaptatif ou, du moins, lui permettre de prendre un peu de distance par rapport aux contenants automatiques qui l'habitent alors. Cela peut être fait explicitement à l'aide de la pédagogie ANC, ou implicitement grâce à une technique de communication ANC, nommée « communication ouvrante ». La personne retrouve ainsi des « libertés perdues » et la capacité à décider avec davantage de lucidité et de sérénité.

## **En conclusion :**

Comme toute démarche scientifique et à l'image de l'Analyse Comportementale du Docteur Paul EKMAN, l'Approche Neurocognitive et Comportementale du Docteur Jacques FRADIN fonctionne par hypothèses qu'il convient de tester et d'affiner au fur et à mesure, en interaction avec la personne. Il est important en effet de préciser que nous avons tous une capacité à faire des hypothèses mais que, sans validation de la personne ...et à la condition qu'elle se connaisse bien..., cela ne reste que des hypothèses.

Ecrit autrement, si nous pouvons avoir une capacité à repérer les comportements de nos interlocuteurs, soyons toujours prudents sur ce que nous sommes persuadés de voir, sur nos interprétations de cette « réalité perçue », et ne limitons pas nos interlocuteurs à ce que nous pensons connaître d'eux. Soyons attentifs aux subtilités de leur fonctionnement dans tel ou tel contexte... La notion de contexte est en effet un autre point commun fondamental entre ces 2 approches.

## **L'auteur :**

Après une carrière de financier en entreprise et de consultant en recrutement pour plusieurs cabinets, Pascal Vancutsem crée en 1998 COACHING & PERFORMANCE, avec la volonté de devenir l'un des spécialistes français de l'accompagnement individuel de managers et de dirigeants.

En 2002, il est le premier en Europe à organiser des séances de coaching en public. De 2003 à 2006, il signe "L'œil du coach", dernière page du mensuel économique L'EXPANSION, qui consiste à décoder le mode de fonctionnement de personnalités du monde de l'entreprise et de la politique. Il n'en verra jamais aucune avant l'élaboration des articles mais sera consulté par certaines d'entre-elles après.



Accompagnement en stratégie personnelle fondé sur l'Approche Neurocognitive et l'Analyse Comportementale

Convaincu de l'intérêt des neurosciences, Pascal Vancutsem commence à se former dès 2007 à l'Approche Neurocognitive et Comportementale du Docteur Jacques FRADIN. Cette approche novatrice, qui permet de comprendre le mode de fonctionnement humain à la lumière des sciences du cerveau et du comportement, devient alors centrale dans la méthode d'accompagnement proposée par COACHING & PERFORMANCE. Fort de cette expertise, il coordonne et publie en 2015, avec deux autres auteurs, le livre "L'audace, mode d'emploi" aux éditions Eyrolles.

La même année, il décide d'enrichir ses compétences par l'Analyse Comportementale et, plus spécifiquement, par le modèle du Docteur Paul EKMAN. Il devient le premier coach partenaire de Paul Ekman International en France.

A ce jour, Pascal Vancutsem a accompagné environ 500 personnes pour de très nombreuses entreprises françaises et internationales. La diversité de son expérience lui permet d'intervenir pour toute fonction et tout secteur d'activité. Proposant des prestations en langue française, il a accompagné plus de 10 nationalités différentes, dans plusieurs pays européens. Il intervient également en entreprise dans le cadre de conférences sur l'accompagnement individuel et de l'efficacité personnelle.

Il se qualifie de spécialiste en « stratégie personnelle » qu'il définit par la progression personnelle et la tactique relationnelle. Ses principaux axes d'intervention sont le développement du potentiel humain, l'efficacité et leadership, la relation à l'autre, l'intelligence adaptative et la préparation d'événements opérationnels.

Dans le cadre de ses activités, il est quotidiennement amené à décoder ses clients pour les accompagner à se développer mais aussi à décoder leurs interlocuteurs afin qu'ils adoptent la tactique relationnelle la plus efficace pour eux.