

**International M O Z A I K**  
**l'école du devenir**

# Oser la différence

## avec PCM

**MEMOIRE DE  
CERTIFICATION**

**Luc CHARLES**

**Professional Certified Coach by ICF**

**Winning Team SPRL  
Rue de Ciney, 26 A  
5350 Ohey  
Belgium**

**00 32 476 744 345  
w.team@scarlet.be**

## SOMMAIRE

<u>Remerciements</u> .....	3
<u>Préface</u> .....	4
<u>A. Process Communication Model</u> .....	6
<u>B. Apports de la Process Communication</u>	
1. PCM et les principes directeurs du coaching.....	7
2. PCM et la relation coach/client.....	8
3. PCM et le développement personnel.....	11
4. PCM et les niveaux d'autonomie.....	14
5. PCM et la mise en place d'un projet.....	16
<u>C. Applications PCM en coaching</u>	
1. Rencontre du septième type.....	17
2. Au pays d'une rêveuse.....	21
3. Culture de styles.....	25
<u>D. Enseignements</u>	
1. Puissance et limites du modèle.....	29
2. Compétences Essentielles du Coach.....	31
3. Pistes de progrès.....	32
<u>Conclusions</u> .....	34
<u>Bibliographie</u> .....	35

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens à remercier vivement Danièle Darmouni pour son accompagnement au cours de l'élaboration de ce mémoire et pour la qualité de l'apprentissage du métier de coach offert au sein de son école à Paris.

Ma gratitude va aussi vers mes clients et tous ces moments passés ensemble. Je les remercie pour leurs questions, leurs réponses, leur sympathie, leur confiance, leurs doutes, leurs difficultés, leurs richesses et leurs ressources. Avec eux, ce mémoire a un sens, une raison d'être et un devenir.

Toute ma sympathie à Pierre Fox pour ces heures de réflexion commune, de confrontation d'idées, de partage au niveau de nos apprentissages parallèles au sein de Mozaïk et de Transformance ainsi que pour m'avoir convié à animer son groupe de pairs par un beau dimanche de printemps.

Merci à Christian Langerôme, coach certifié PCM, pour son approfondissement du modèle de Taibi Kahler avec toute la pertinence et l'enthousiasme que nous lui connaissons.

Et enfin, toute ma reconnaissance envers mes proches pour leur patience et leur tolérance durant les phases chaotiques de mon évolution.

## PREFACE

*Et si ce travail avait pris corps le 3 septembre 1955 ?*

J'étais alors encore porté pour quelques jours par feu maman qui me transféra à cette date une bonne part de son angoisse vis-à-vis de ses inquiétudes quant à pouvoir assumer toutes ses responsabilités et ses tâches quotidiennes au sein de l'exploitation agricole.

La récente découverte de cet héritage et l'approfondissement de la Process Communication m'interpellèrent sachant que l'étage Persévérant est habité par la peur liée aux responsabilités, par la crainte de ne pas toujours arriver à les assumer parfaitement et d'en subir les reproches ainsi que par un niveau d'exigence élevé qu'il injecte à l'entourage.

Est-ce la conscientisation de cette problématique qui, aujourd'hui, m'ouvre à d'autres horizons ? Ou la pratique passionnante d'accompagnements individuels et collectifs ? Ou cet attracteur étrange qui persiste et signe ? Ou bien encore bon nombre d'autres aspects non palpables ? Peu importe en fin de compte, pourvu que l'épanouissement personnel suive son cours.

Consultant au sein d'un cabinet bruxellois, je découvris pour la première fois PCM en 1995. Je me rappelle avoir été séduit par l'approche de Taibi Kahler, en particulier par la grille de lecture qui permet de différencier les individus. Très rapidement, j'appris que les étages Travaillomane et Persévérant étaient les flambeaux de mon immeuble sans trop encore distinguer lequel constituait la base et lequel représentait la phase.

Le parcours vécu jusqu'alors m'avait bien aidé à consolider ces deux facettes principales : un contexte familial normatif et souvent abruti par le travail, une culture terrienne, un enseignant autoritaire et exigeant, une religion conditionnante marquèrent à suffisance une sensibilité qui avait déjà des difficultés à s'exprimer. Ce ne sont certainement pas les six années passées au sein d'un internat peuplé d'ecclésiastiques qui cicatrisèrent vraiment l'impact judéo-chrétien.

Celui-ci fut rudement remis en question lors des séminaires auxquels je participai durant mes premières années professionnelles, notamment la Bioénergie et la Gestalt. Ma réalité et mes vérités avaient du plomb dans l'aile. D'autres perceptions, d'autres sensibilités, d'autres options présentaient du sens, avaient leurs raisons d'être et méritaient le détour. Vouloir changer les autres était une utopie, changer la relation à soi et aux autres m'apparut progressivement plus sage et possible. L'apprentissage pouvait commencer.

Le choix de la Process Com comme référentiel dans bon nombre de situations m'a maintes fois guidé et aidé à accroître la conscience de soi, à appréhender les différences individuelles, à acquérir plus de souplesse dans le management des ressources humaines et à favoriser le développement de la tolérance. Le modèle rend intelligent à la différence de l'autre et nous invite à partager d'autres cadres de référence.

Alors que j'animais un week-end de workshops axés sur l'accompagnement de projets personnels et professionnels, l'une des participantes souhaita savoir si j'avais

écrit un livre où retrouver les concepts développés au cours des deux journées. Cette question eut l'avantage de me surprendre dans le sens où l'idée m'avait traversé l'esprit peu de temps auparavant. « Qu'à cela ne tienne », répondit une autre participante, « cela ne saurait tarder ! »

Je me lance avec d'autant plus d'engouement dans la rédaction de ce travail que ce nouveau métier de coach me passionne, qu'il m'ouvre à d'autres transformations et qu'il m'invite à bien plus « oser la différence ! »

*Et si ce mémoire n'était qu'un tremplin et un heureux présage ?*

## A. PROCESS COMMUNICATION MODEL

Docteur en psychologie, Taibi Kahler a développé la Process Communication et son application à l'entreprise, le Process Communication Management (PCM), dans les années 70, en s'appuyant tant sur ses expériences de thérapeute et ses recherches sur le stress que sur ses observations sur les relations et le management en entreprise. Ses travaux ont été couronnés par le prix scientifique Eric Berne en 1977.

Taibi Kahler a établi que dans la communication, c'était plus la manière de dire les choses que le contenu lui-même qui était le plus souvent à l'origine des conflits, des incompréhensions ou des blocages. Il a ainsi progressivement élaboré sa méthode qui permet une relation constructive, qui réduit la pression ambiante, qui développe la motivation et libère le désir de coopérer.

La Process Com, c'est quoi ?

Chacun de nous est un « mix » de six types de personnalités clairement identifiées. Nous possédons un type de personnalité de base et un type de personnalité de phase qui peut évoluer au cours de notre vie. Les individus montrent généralement la phase dans la vie courante. Néanmoins en cas de contrariété, la personnalité de base réapparaît. A travers le modèle, chacun peut ainsi identifier son scénario de stress propre et qu'il met en œuvre malgré lui en situation de mécommunication.

PCM met donc en évidence les stratégies que tout individu adopte face aux situations concrètes de la vie. Ces mécanismes s'accroissent en situation de stress, amenant l'individu à des comportements d'échec allant jusqu'au sabotage relationnel.

PCM nous offre un regard descriptif sur nous-mêmes et nos interlocuteurs, un regard sans jugement et c'est bien pour cela que je lui attribue un intérêt majeur en ce sens qu'il m'aide à contourner une propension débouchant encore trop facilement sur des a priori et le jugement.

PCM révèle entre autres les points forts de la personnalité, les zones d'ombre, les besoins psychologiques, les facteurs de motivation personnelle, les modes de perception de la réalité, les mécanismes d'échec sous stress et les conditions favorables à la réussite.

PCM permet ensuite de mieux comprendre notre dynamique de personnalité et celle de notre interlocuteur, d'entrer dans sa représentation de la réalité de manière à pouvoir répondre à ses attentes relationnelles.

Outil de développement personnel, outil de diagnostic, outil de traitement pour les individus, PCM est particulièrement indiqué pour rétablir la relation lorsque :

- l'attitude d'une personne provoque systématiquement un comportement de rejet,
- le comportement d'une personne apparaît comme incompréhensible,
- le coach ou le client ne parviennent pas à mettre quelqu'un en action.

## **B. APPORTS DE LA PROCESS COMMUNICATION**

### **1. PCM et les principes directeurs du coaching**

La Process Com s'inscrit dans la philosophie du coaching et de ses principes fédérateurs :

#### **Ñ Le respect du client**

Il ne s'agit pas d'imposer des modèles, des savoir-faire et autres comportements. Grâce à la Process Com, le client dispose d'une grille de lecture qui lui permet de mieux comprendre ce qu'il vit et d'envisager lui-même des modifications de comportements et des modes d'action pertinents.

#### **Ñ Le développement du potentiel du client**

La prise de conscience de ses besoins psychologiques de base, des différents niveaux de stress, de ses mécanismes d'échec, de son canal de communication privilégié peut l'amener à mieux faire avec et peut-être même à les dépasser.

#### **Ñ Le développement de l'autonomie du client**

La Process Com va aider le coach et son client à traverser les différents niveaux d'autonomie :

- la dépendance : le client acquiesce, le coach protège et sécurise,
- la contre-dépendance : le client s'oppose et contredit, le coach protège et accepte,
- l'indépendance : le client se forge son propre avis, le coach encourage l'indépendance,
- l'interdépendance : le client échange et partage, le coach partage et consolide.

#### **Ñ La prise en compte des émotions du client**

Le modèle donne au coach et à son client la possibilité d'entreprendre un travail de clarification par rapport à leurs ressentis. La prise de recul, la découverte des côtés humains et de la variété des différentes facettes de la personnalité vont participer favorablement à la gestion des émotions.

#### **Ñ Du présent au futur du client**

La découverte des différents types de notre personnalité et des caractéristiques de chacun a le mérite d'éclairer le client quant à l'ampleur de ses ambitions, la vision du chemin à parcourir et par voie de conséquence la mise en place d'objectifs spécifiques, mesurables, accessibles, réalistes et fixés dans le temps.

#### **Ñ La relation de confiance**

Le modèle peut accélérer le développement de la sécurité et de la capacité d'ouverture du client. Le coach et le client doivent être en mesure de distinguer leurs qualités réciproques pour savoir quelles sont les caractéristiques particulières de l'autre sur lesquelles ils vont pouvoir compter.

## 2. PCM et la relation coach/client

Que ce soit au privé, au bureau, dans le sport, en loisirs, certaines rencontres tiennent du rêve : des similitudes sont observées sur toutes les facettes et l'impression de bien se connaître jaillit rapidement. Tout s'emballa assez spontanément.

Inversement, d'autres relations semblent moins spontanées, moins productives, plus complexes, voire incertaines.

En cause le client et/ou le coach : par exemple le client démotivé qui ne se reconnaît dans aucun des six types évoqués, le jeune cadre dynamique et ambitieux qui ne relève pas la tête au-dessus de son guidon, le cadre confirmé qui prépare à l'insu de son plein gré une « cinquième » expérience professionnelle négative sans imaginer se remettre en question ou se fixer des objectifs, le coach qui cherche ses repères, qui ne se reconnaît plus ou qui oublie les principes élémentaires de bonne conduite relationnelle qui suivent :

- Le process

Chacun utilise naturellement son mode d'expression privilégié, celui qui demande le moins d'efforts.

Lorsque nous sommes confrontés à un process différent du nôtre, nous pouvons être irrités, souvent inconsciemment. Les difficultés relationnelles sont prévisibles. La Process Com peut expliquer le problème et le résoudre, voire le devancer et l'éviter.

Connaître quelqu'un ne consiste pas seulement à retenir ce qui intéresse cette personne mais aussi la manière dont cet interlocuteur manifeste son intérêt : son vocabulaire, le ton de sa voix, l'expression corporelle et les mimiques.

*Attitude coach : bien prendre en compte le process du client.*

Pour exemple, le travailomane : ce n'est ni l'importance qu'il accorde au travail, ni le temps qu'il consacre à ses activités qu'il faut prendre en compte mais bien la manière réfléchie, organisée et contrôlée avec laquelle il gère ses activités ; il suit un plan systématiquement point par point, il résout les problèmes au fur et à mesure, prend des décisions raisonnées, planifie son agenda et informe les personnes concernées.

- Le dialogue

La Process Com est un outil de dialogue, de compréhension et d'échange. Son utilisation est un moyen d'établir le contact, un cadre de référence pour harmoniser les relations ou encore une stratégie de comportement. Elle éclaire des situations que nous vivons au quotidien, notamment là où nous faisons un peu plus de la même chose et entretenons le processus.

*Attitude coach : relever les scénarios récurrents du client en situations de stress et partager sur ces constats.*



- Une dynamique

Décrire la personnalité de quelqu'un ne consiste pas à lui coller une étiquette avant de l'enfermer dans un dossier confidentiel. La Process Com explique comment chaque type de personnalité utilise son intelligence, exprime sa sensibilité, se rend disponible ou fait preuve d'originalité.

La connaissance du modèle nous apporte donc le moyen de comprendre comment nous fonctionnons, comment nous entrons en relation, comment nous allons de l'avant pour résoudre les problèmes et mener à bien nos projets, en d'autres termes comment réussir ensemble.

*Attitude coach : amener le client en position +/+, dans une relation win/win.*

- Une porte d'entrée en relation

Il s'agit bien d'une dynamique, d'une façon d'entrer dans la vie, d'aller vers autrui pour le travail ou le plaisir. Souvent les clients hésitent entre leurs deux dynamiques les plus puissantes : suis-je travailleur ou persévérant, empathique ou rebelle ?

1/3 des individus semblent constants, restent dans leur base de personnalité, sans désir, ni envie ni nécessité de changer. 2/3 ont développé un ou plusieurs étages : même si la base reste présente dans la communication, ce n'est plus elle qui dynamise le comportement : tout se passe comme si la personne avait changé de personnalité après un stress sévère. Ce changement de phase se traduit par des comportements modifiés, de nouveaux centres d'intérêt ou une autre façon de vivre. Les besoins psychologiques sont différents.

*Attitude coach : pour entrer en relation, c'est donc le mode d'expression qui correspond au type de personnalité de la base ou de la phase de l'interlocuteur qu'il faut emprunter, son mode de communication privilégié, sa façon de percevoir le monde.*

- Le respect de la différence

Prendre conscience de la différence est donc une manière de m'intéresser à moi, de faire des découvertes et de rester ouvert à un futur apprentissage. Lorsqu'une dynamique semble étrangère, elle est en fait atrophiée par manque de pratique et peu accessible.

La Process Com apporte un cadre de référence qui permet d'intégrer des idées même opposées et les situe dans une dynamique appropriée.

Exemple : discipline et créativité peuvent coexister et s'enrichir mutuellement. L'approfondissement de l'une ne fait pas ombre à l'autre.

*Attitude coach : respecter le process de chacun, improviser autour de son style, se donner le temps de vivre d'autres apprentissages et de développer d'autres attitudes.*

- Une vision positive

Ce qui gêne dans une dynamique de comportement, c'est son aspect négatif : si je crains la fragilité je rejette la sensibilité, si je redoute l'absence de sérieux je rejette l'humour, si j'ai peur de l'arnaque je m'oppose à l'utilisation de techniques. Or notre sensibilité, notre humour, notre capacité de convaincre font partie de notre personnalité et nous offrent toute une série de richesses dont nous aurions tort de nous priver.

*Attitude coach : le seul fait d'adopter une vision positive de la personnalité développera les ressources qui sont en soi et accroîtra la relation avec ses proches.*

- Un esprit constructif

Pas de place pour le jugement. Qui plus est, derrière telle attitude, tel comportement, même s'il m'indispose, se trament bien des intentions positives. Par ailleurs, tous les étages peuvent être complémentaires, tous ont leurs côtés positifs, utiles et parfois indispensables dans certains cas.

*Attitude coach : bâtir des projets sur les talents des clients, privilégier les dispositions de chacun.*

- L'authenticité

La Process Com est un puissant modèle de compréhension de soi et d'autrui qui facilite les relations, l'harmonie et l'épanouissement personnel. Comme outil relationnel, il permet de résoudre les problèmes ensemble, de communiquer efficacement et de négocier un changement. Tout cela suppose l'application de techniques selon la situation et le choix d'une stratégie en fonction de l'interlocuteur.

Exemple : efficacité et gain de temps, des arguments convaincants avec un travailleur n'auront pas le même impact avec un promoteur qui exige une réactivité immédiate de chacun à tout moment.

Mieux je suis avec moi-même, mieux je suis avec l'autre : comment partager avec l'autre le plaisir de réaliser, la volonté de résoudre, la joie de vivre si je me sens mal à l'aise.

*Attitude coach : plutôt que de s'adapter artificiellement à son interlocuteur, de jouer un rôle emprunté, considérer la Process Com comme un moyen de bien se comprendre, de s'apprécier, de se respecter.*

### **3. PCM et le développement personnel**

L'étude du modèle couplée à d'autres pensées, d'autres approches, d'autres apprentissages, en particulier la thérapie brève de l'école Palo Alto, et bien d'autres expériences m'ont permis de faire un bon dans la connaissance de soi et des autres. De la pensée linéaire à la pensée circulaire, d'une vérité unique à diverses hypothèses, d'une solution à différentes options, ces quelques passages ont déjà une longue histoire et laissent augurer encore bien des découvertes et des enseignements :

- « De l'Ombre à la Lumière »

Le Travaillomane et le Persévérant, je connais !

Rencontrer ses semblables est à la fois agréable et sans beaucoup de surprises. C'est un excellent miroir de la réalité de sa réalité : logique, convictions, réserve émotionnelle, résultats, organisation, perfectionnisme, contrôle, ...

Et si nous déplaçons le spot, si nous changions quelques fois de paysages, si nous visitons d'autres espaces, si nous rencontrons d'autres sensibilités, si nous accordions crédit à d'autres manières de faire et d'être, si nous voyagions en parité, quel est le meilleur et le pire qui pourraient nous arriver, quelles colorations différentes pourraient prendre notre futur ?

Prendre l'ascenseur et aller à la rencontre de l'étage de ses clients offrent des moments privilégiés, motivants et enrichissants où le coach risque de se trouver d'autres ouvertures, de se découvrir d'autres aptitudes et de rencontrer une sensibilité profonde et trop souvent ignorée.

- « Les Chauds Doudous »

Changer la nature et l'économie des signes de reconnaissance en fonction du profil du client concourent à la qualité du coaching.

Exemples :

- *Le Persévérant* : reconnaître ses valeurs et son implication dans le coaching.
- *Le Travaillomane* : reconnaître les tâches bien faites et structurer les séances.
- *L'Empathique* : prendre le temps d'établir une relation personnelle et veiller à son confort.
- *Le Rebelle* : envisager des tâches créatives et autoriser un environnement et une ambiance amusante.
- *Le Rêveur* : être direct et précis, le laisser se ménager un espace bien à lui.
- *Le Promoteur* : faire des commentaires sur les domaines qui l'intéressent, être clair sur les attentes et le laisser agir à sa façon.

- « L'Entreprise de Soi »

La connaissance de la Process Com est engageante à plus d'un titre. J'y perçois des permissions, des protections, des challenges, des expérimentations et des remises en question sans borne.

Quelques pistes personnelles me semblent pertinentes et en bonne voie de développement :

- Eviter de tomber dans le jugement trop rapide et la moralisation, éviter les interprétations, établir différentes hypothèses, prendre soin de les confirmer, cultiver la tolérance, lutter contre les étiquettes. A contrario, plutôt considérer chaque communication comme une information qui peut faire la différence, chercher les intentions positives qui induisent attitudes et comportements.
- Entrer dans la vision du monde du client, voir les choses au travers de ses lunettes, adopter un processus relationnel adapté à la personnalité du client.
- Accepter les compliments comme cadeaux et les critiques comme pistes de croissance personnelles.
- Utiliser la porte d'entrée en communication privilégiée et le bon canal de communication, relier les feedbacks à ce qui compte pour le client, à sa façon de penser et de communiquer.

- « Un mot, un geste, la gestion du temps fait le reste »

La prise en compte des différents profils et de leurs fonctionnements en matière de gestion de temps peuvent participer à l'efficacité du coaching.

Quelques exemples :

- *L'Empathique* : « apprendre à savoir dire non pour faire de la place au oui. » Lorsqu'il s'autorise à dire non et à faire valoir ses limites, il va se rendre compte de la différence que cela crée sur le terrain et des effets bénéfiques immédiats, en particulier par rapport à ses priorités.
- *Le Rebelle* : « les choses ne se font pas toutes seules. » La prise de conscience que la vraie sécurité est dans l'autonomie personnelle va lui conférer le pouvoir de décider qui fait quoi dans quels délais, le pouvoir de terminer, le pouvoir de réussir en s'amusant .
- *Le Rêveur* : « il n'y a pas de but sans objectifs. » La mise en place d'objectifs, l'estimation des délais pour bien faire les choses, l'invitation à terminer une chose avant de passer à une autre vont l'aider à se gérer, en particulier sa passivité.
- *Le Travaillomane* : « la perfection est illusoire. » Les choses ne doivent pas être nécessairement parfaites pour être valables. Prendre son

temps, prendre du recul, c'est s'accorder de la souplesse, d'autres lectures, d'autres éclairages synonymes de découvertes, d'ouverture, de remise en question et d'enrichissement.

- *Le Persévérant* : « le plaisir est permis. » Prendre du plaisir est autorisé, le travail de coaching a du sens s'il trouve des pistes de progrès et qu'il peut en profiter.
- *Le Promoteur* : « prendre du temps à court terme pour en gagner à long terme. » Fort de la connaissance de sa problématique, l'inviter à réfléchir avant d'agir et à envisager un lien durable.

- « Le Tour du Propriétaire »

Un questionnement ciblé à chaque étage aide à résoudre des problèmes et à prendre des décisions difficiles.

Le fait de trouver des réponses à chaque étage permet de multiplier le nombre d'options, de réduire le risque d'erreurs et de garantir la visite de tous les étages.

La démarche est tout autant indiquée pour soi et pour son client que pour l'entourage (conjoint, famille, collègues, collaborateurs) lorsqu'il est associé à la résolution de problèmes ou à la prise de décision.

Questions :

- *Travailleuse* : de quelles informations objectives disposons-nous ?
- *Persévérant* : quelles sont nos valeurs pour résoudre le problème ?
- *Promoteur* : que voulons-nous faire dès maintenant pour le résoudre ?
- *Empathique* : que ressentons-nous face à ce problème ?
- *Rêveur* : quelle analyse approfondie pouvons-nous en faire ?
- *Rebelle* : quelles sont toutes les bonnes idées pour le résoudre ?

Exemple :

J'ai utilisé ce questionnaire avec un client qui hésitait à s'engager dans un nouveau job en raison de son âge et du peu de délai réflexion accordé. En une séance, le temps de répondre à ces six questions et la bonne décision crevait l'écran : le job était taillé sur mesure pour son profil à tous les niveaux. Comment encore hésiter après cette démonstration ?

#### 4. PCM et les niveaux d'autonomie

Lorsque nous avons une vue globale sur la Process Com et les niveaux d'autonomie, il est difficile de ne pas faire les liens entre les deux modèles. Nous constatons les ressemblances qui suivent :

- Le niveau « dépendance »

L'Empathique éprouve beaucoup de difficultés à sortir de la dépendance. La relation forte à son environnement le rassure. Les niveaux de contre-dépendance et d'indépendance sont vécus plus rapidement pour atteindre le niveau d'interdépendance où les liens se renouent.

*Attitude coach : le rassurer et lui permettre d'exprimer ouvertement ses sentiments sans crainte de blesser.*

Le Rêveur ressent le besoin de « savoir ce que l'on attend de lui ». La dépendance répond bien à ce besoin.

« La solitude » est un second besoin. Le niveau indépendance y répond le mieux. C'est ce qui fait l'ambiguïté de cet étage dans le rapprochement des deux modèles. Le besoin de solitude pousse le rêveur à sortir de la dépendance, le passage par la contre-dépendance sera peu perçu par son environnement, la contestation reste intériorisée et aboutit à de l'immobilisme.

Une fois atteint le niveau d'indépendance, c'est le besoin de savoir ce qu'on attend de lui qui contrebalancera sa satisfaction de faire seul et le poussera au niveau d'interdépendance.

*Attitude coach : maintenir une pression positive au travers des objectifs fixés et d'instructions précises.*

- Le niveau « contre-dépendance »

Le Rebelle ne s'attarde pas au premier niveau. Par contre, la contestation au second niveau lui convient bien et sera difficile à dépasser. Il peut y satisfaire négativement ses besoins psychologiques en rejetant la responsabilité des échecs sur son environnement. Il peut facilement exprimer pourquoi les choses ne vont pas.

Cela se complique lorsqu'il doit faire en sorte que cela marche. C'est une des raisons pour laquelle il éprouve des difficultés à accéder à des postes à responsabilités. Néanmoins, une fois passé le second niveau, il peut plus aisément atteindre le niveau maturité.

*Attitude coach : maintenir la concentration, l'amuser, utiliser le ton ludique, solliciter sa créativité pour dégager des options et l'aider à aller jusqu'au bout des choses.*

- Le niveau « indépendance »

Le Promoteur s'attarde peu aux deux premiers niveaux d'autonomie et il ne sollicite son environnement que s'il ne peut faire autrement. La contre-dépendance est intérieure. Leur tasse de thé, c'est l'indépendance. La satisfaction de pouvoir faire seul et de réussir est telle qu'il lui est difficile d'envisager le bénéfice des autres niveaux et en particulier celui de l'interdépendance dont les liens qui se nouent lui rappellent la dépendance dont il ne veut absolument pas.

*Attitude coach : construire des liens durables dans le coaching peut lui révéler que c'est jouable en dehors de celui-ci.*

- Le niveau « interdépendance »

Le Persévérant est mal à l'aise dans le premier niveau. Il veut être celui qui sait, l'apprentissage lui est inconfortable et il va donc faire en sorte d'en sortir au plus vite. Au deuxième niveau, il conteste les valeurs ou le manque de valeurs. L'indépendance lui donne la satisfaction de savoir, de maîtriser la situation mais ne satisfait pas son besoin de diriger. Il trouve la réponse à ses besoins psychologiques au quatrième niveau, là où il aura tendance à rallier l'équipe à la bannière de ses valeurs jusqu'à s'opposer à la hiérarchie et à mettre sa situation en péril.

*Attitude coach : exposer clairement les règles du jeu, remettre ses certitudes en question et dégager des nouvelles options.*

Le Travaillomane aime apprendre et passe facilement le niveau dépendance. En contre-dépendance, il critique ce qui ne lui paraît pas logique avec des intentions constructives même si cela n'apparaît pas évident aux yeux des autres. L'indépendance lui donne la satisfaction du savoir-faire mais l'envie de partager avec les autres l'entraîne vite vers l'interdépendance. Le cinquième niveau est compliqué car il rejette le manque de savoir-faire du premier niveau, l'incohérence du second et l'individualisme du troisième.

*Attitude coach : s'accorder le droit à l'erreur, donner des raisons logiques au changement et inviter à la tolérance.*

En résumé :

<u>Niveaux :</u>	<u>Difficile à quitter :</u>	<u>Difficile à supporter :</u>
Dépendance	EMP / REV	PRO / REB
Contre-dépendance	REB	TRA / PER
Indépendance	PRO / REV	EMP / PER
Interdépendance	PER / TRA	PRO / REV
Autonomie	DIFFICILE POUR TOUS	

## 5. PCM et la mise en place d'un projet

Dans la phase de démarrage du coaching et lorsque le client a des difficultés pour exprimer son projet, ses attentes et autres objectifs, la Process Com peut éclairer sa lanterne.

J'utilise volontiers l'image de « l'arbre de vie » pour situer les différents niveaux, illustrer les facteurs de succès, donner sens et cohérence aux futures actions et consolider la transformation du client.

Lorsque le client remplit les différentes bulles par rapport à son projet et parvient à faire le lien entre ses besoins, ses freins, sa perception du monde, son mode de communication et le modèle, le coaching a toutes les chances d'aboutir positivement.





## C. APPLICATIONS PCM EN COACHING

### **1. Rencontre du « septième » type**

- Le contexte

Le Brico Marcinelle est une grande surface franchisée affiliée à Brico International, le numéro 1 du bricolage en Belgique.

Monsieur et Madame Dumont, les patrons, motivés par d'autres projets, songe à remettre leur affaire. Leur fille et le beau-fils qui y travaillent depuis plusieurs années ont émis l'intention de reprendre le flambeau en cette année olympique. La décision de remise n'est pas encore officialisée.

Madame Dumont porte le supermarché à bout de bras. Ses caractéristiques crèvent l'écran : les étages-phares (persévérant, travaillomane, promoteur), style directif, sois fort, en stress permanent, des anciens collaborateurs qui font avec et des nouveaux soumis à un turn-over plutôt élevé. Monsieur a jeté l'éponge depuis longtemps et joue les exécutants pourvu que cela l'arrange.

Madame Dumont a fait appel à mes services pour aider sa fille et son beau-fils à mieux se (re)connaître. Ayant déjà rempli plusieurs missions de conseil et de formation au sein de l'entreprise, prenant en compte les problèmes relationnels entre les deux générations, nous convenons, dans un premier temps, de 8 séances de 3 heures de coaching pour chacun, imaginant la probabilité d'autres interventions à moyen terme afin de bien les préparer à leurs responsabilités futures, de consolider les acquis et les ressources, de leur offrir plusieurs options de développement et de promouvoir un leadership cohérent et porteur de sens.

Outre des thèmes forts tels que positionnement, niveaux logiques, niveaux d'autonomie, drivers, jeu des cubes, questions d'objectifs, styles de management, la Process Com s'imposait.

- La relation

Christine et Vincent, nos clients coachés sont des rebelles d'une trentaine d'années. Quel challenge pour le coach dont cet étage n'a pas la faveur et n'a que rarement fait l'objet de visites approfondies !

Après six heures de coaching « rebelle » ou lors de moments en présence simultanée de nos deux antagonistes, j'ai parfois eu le sentiment de « rencontres du septième type. » Et pourtant ? Il me semble que ma tâche d'accompagnement eut été bien plus ardue sans l'apport de la Process Com.

Grâce à celle-ci, je sais dès le départ qu'il va falloir quitter mes bases, me rendre à mon étage rebelle et m'y acclimater en flirtant avec la réactivité,

l'émotion, la créativité, la spontanéité, le copinage, l'amusement et l'humour. Pourquoi pas ?

Créer des conditions propices aux échanges sera au menu de chaque séance : éviter les horaires trop stricts, les conseils, les messages redondants, la planification long terme, user de jeux de rôles, de jeux de mots, d'anecdotes, d'outils ludiques tels que le jeu des cubes.

Je m'attendais à diverses difficultés et problématiques :

○ côté clients :

- leur manque de confiance et le besoin du regard de l'autre pour se sentir de la valeur,
- le rejet des responsabilités : le style directif de la patronne, le manque de reconnaissance, de confiance, de délégation, les raisons ne manqueront pas, la procrastination va régner et les blâmes seront légions,
- la contre-dépendance : les rebelles risquent de s'y complaire d'autant plus qu'ils ne sont pas demandeurs de coaching,
- l'absence de vision : leur formation scolaire est moyenne et ils ne semblent pas conscients de l'ampleur de la mission qui s'annonce : un projet fort doit prendre la place d'un régime fort.

○ côté coach :

- la difficulté de demeurer le temps suffisant au même étage,
- le retour au jugement, aux conseils, au contrôle, à la pensée analytique au détriment de l'émotion,
- travailler au lieu de faire travailler,
- la peur de l'échec et/ou de devenir un bouc émissaire,
- des sollicitations des prescripteurs même si les règles du jeu étaient bien explicites dans la convention.

• Les résultats :

Ce coaching sera riche d'enseignements divers. Même si tout le mérite n'en revient pas uniquement à la Process Com, celle-ci fut néanmoins un précieux allié.

En tant que coach, je sors grandi de cet accompagnement dans le sens où je sais que je peux fonctionner avec des rebelles dans le cadre d'une relation de coaching. Je me suis même surpris à y trouver de l'amusement sans pour autant me priver de résultats encourageants. Et cela, c'est nouveau et confirme mes dernières expérimentations en groupes de pairs : il est possible de travailler dans le plaisir, d'être efficace sans être un rigoureux pur et dur, d'obtenir des résultats en gaspillant moins d'énergie personnelle. La flexibilité est payante et valorisante.

Aller rencontrer l'autre à son étage ne signifie pas y rester nécessairement tout le temps. Une fois que les échanges sont bien engagés, que la confiance naît, il devient plus aisé de l'inviter à découvrir d'autres horizons et à penser autrement pour agir autrement.

Bien sûr, par moments, je me suis retrouvé avec mes zones d'ombre, dans le jugement, prêchant la bonne parole, flirtant avec les conseils, faisant un peu plus de la même chose, notamment travailler trop par rapport aux

clients. Christine m'avouera avoir eu l'impression d'être « analysée » en début de mission.

Mais la méta-communication éclairant aujourd'hui ma lanterne, je parviens à rectifier le tir avant que la côte d'alerte ne soit atteinte. Avoir ses repères, des signaux d'alarme, par exemple entendre la résistance de son client (oui, mais ...), et oser le dire fait aussi une différence, notamment de mettre tout le monde à l'aise : il est rassurant de constater que même le coach n'a pas la science infuse et que la perfection n'est pas de ce monde.

Le regard du coach, l'acceptation de personnalités différentes, de leurs perceptions du monde et de leurs canaux de communication privilégiés, l'ouverture à d'autres options, d'autres comportements, d'autres attitudes, les permissions et les protections, la non-prise de position pour l'une des parties, clients ou prescripteurs, la recherche de bénéfices ponctuels et immédiats pour les clients indépendamment des réalités du jour auront eu pour effet de mettre nos rebelles en confiance.

Les immeubles similaires du coach et du prescripteur ont constitué un sérieux atout. Cela a permis, d'une part, de déplacer le spot de nos rebelles vers des intentions positives possibles et non perçues quant à certaines attitudes et certains comportements de la direction et, d'autre part, de renforcer l'intérêt et la crédibilité de certaines tâches.

Selon les dires des clients :

- Les objectifs ont été largement dépassés. Une meilleure connaissance de soi et des autres a généré plus d'ouverture, une vision différente de la direction, de l'équipe et du changement en général.
- L'effet miroir a porté des fruits : à qui ou à quoi la faute le jour où les parents auront quitté le navire ?
- Nous sortons grandis de ce coaching grâce à une meilleure compréhension des autres, une plus grande confiance en soi et un moindre besoin du regard des autres.
- Construire une identité, exprimer notre raison d'être, nos ambitions, nos valeurs, traduire ceux-ci en projet, en principes de management, en priorités stratégiques et en plans d'actions concrets annoncent un challenge bien plus ardu que prévu mais aussi plus enrichissant.

- Une sortie poignante

Dans le cadre du bouclage, Christine s'est réjouie de pouvoir rédiger un conte et au travers de celui-ci, faire passer un message, que dis-je un cri lorsque l'on perçoit le ton, à ses parents dans le cadre du débriefing final.

Un tout grand moment post coaching : un mari sublimé, un papa scié, une maman en larmes et avouant rêver de voir sa fille reprendre l'affaire depuis l'ouverture de son magasin.

Avec l'accord de son auteur, je m'autorise à lui faire honneur en publiant le conte.

Il était une fois une petite rebelle  
Qui travaillait au Brico Marcinelle.  
D'une nature énergique, joviale et spontanée,  
Certains la trouvaient râleuse et dispersée.

Pour elle, arriver à l'heure,  
C'est toujours l'horreur.  
Devinez donc que de tourmente  
avec une mère travaillomane et persévérante.

Montre l'exemple, lui répétait-elle.  
Mais à quoi bon avec une rebelle ?  
Depuis bientôt dix ans,  
Que de stress, joie et grincement de dents.

Voici maintenant venu le temps  
De pouvoir exercer son talent,  
Reprendre le flambeau  
Et dresser la flamme encore plus haut.

Quel challenge époustouflant  
A relever avec plein d'amusement.

Bien évidemment pour les parents  
Le deuil n'est pas toujours évident.  
Après autant d'années de labeur difficile,  
La relève ne sera pas toujours facile.

Laissez à chacun sa chance  
De prouver ce qu'il vaut  
Avec toutes ses croyances,  
Ses qualités et ses défauts.

Il est temps que l'oiseau s'envole,  
Déploie ses ailes et décolle  
Vers d'autres visions,  
De nouveaux horizons.

Laissez place aux idées nouvelles  
Car Dieu sait ce qu'ils en ont ces rebelles !

Dumont Christine.

## 2. Au pays d'une rêveuse

- Le contexte

Appelé par le directeur du Parc Hôtel, quatre étoiles situé au centre du domaine thermal de Mondorf-les-bains, sur la frontière franco-luxembourgeoise, la mission proposée concerne Dominique, chef du service restauration qui compte deux restaurants.

Il se confirme que cette collaboratrice, récemment couronnée maître-sommelière numéro un au niveau national, dispose d'un potentiel dont l'établissement ne veut et ne peut se priver, raison pour laquelle a été décidé l'investissement dans un développement personnel.

Les attentes du directeur sont claires :

- la prise de conscience du rôle d'un chef de service,
- la mise en place de lignes de conduite précises et rigoureuses,
- l'amélioration des résultats et de la fiabilité des équipes.

Au cours de notre entrevue à trois, Dominique confirme en bonne partie les dires de son hiérarchique et se décrit comme trop gentille, peu disciplinée, sensible et non autoritaire nonobstant un air sévère. Elle souhaite être moins copine, montrer plus de poigne, diriger, augmenter la collaboration dans les équipes, faire grandir son service, acquérir de la confiance et plus d'estime d'elle-même. Elle affiche la volonté d'amorcer un changement notoire dans sa manière d'être et d'agir se sentant fatiguée et saturée professionnellement. J'apprendrai plus tard qu'elle remettait un certificat de maladie le lendemain de l'entretien !

Suite à ma demande, elle « dessine » l'organigramme de la maison. Le directeur plane très haut au-dessus d'un ensemble où elle se situe « seule » « face » à deux sous-ensembles constitués par les deux restaurants où règne peu de motivation et où pas mal de peurs sont ressenties et non exprimées.

Comme évaluation et mesure du coaching ont été retenus : l'engagement du personnel, l'évolution des peurs ressenties, le niveau de collaboration entre les équipes et la qualité du service en l'absence de Dominique.

- L'intervention

« L'arbre de vie » a bien participé au cadrage de l'intervention au cours des premières séances à partir du moment où, ayant évoqué les différentes zones d'intervention, il fut décidé de donner la priorité à un développement personnel en matière de communication et un développement des équipes orienté résultats.

Sur base du questionnement qui suit, nous avons peu à peu rempli les cases :

- Le sens : quel est le sens du changement, à quoi répond-t-il, que va-t-il m'apporter, ... ?

- Le défi : quel est la finalité de la démarche, en quoi celle-ci me rend déjà enthousiaste, qu'ai-je déjà envie de partager, que vais-je faire savoir, comment vais-je y associer mon entourage professionnel , ... ?
- Le projet : qu'est-ce qui motive cette « force tranquille ? », en quoi celle-ci me donne-t-elle envie de bouger, de « bousculer les automatismes » , ... ?
- Les objectifs : que vais-je mettre en place, quels sont mes moyens, mes ressources, mes atouts, comment les exploiter, comment les activer, dans quel timing, quelles sont les priorités, y a-t-il des freins, des obstacles, comment les gérer, ... ?
- La cohérence : quelle est la partie de ma personnalité, quelles sont les convictions et les valeurs communes ( de la société et de moi-même ) qui vont transparaître au travers de mon plan d'actions et qui vont donner de la cohérence à l'ensemble, ... ?

<p style="text-align: center;"><b>SENS</b> Vision, nouvel ordre</p>	<p style="text-align: center;">Dynamique constructive et évolutive</p>	<p style="text-align: center;">Coresponsabilité, coproduction et autonomie</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEFI</b> But, challenge</p>	<p style="text-align: center;">Atteindre le budget via la force du groupe</p>	<p style="text-align: center;">Rendre les équipes autonomes et développer la collaboration entre les services</p>
<p style="text-align: center;"><b>PROJET</b> « La Force Tranquille »</p>	<p style="text-align: center;"><u>Force</u> = position haute sur le cadre</p>	<p style="text-align: center;"><u>Tranquille</u> = parité dans la relation</p>
<p style="text-align: center;"><b>OBJECTIFS</b> « Chef de service reconnue et appréciée »</p>	<p style="text-align: center;"><u>Définir le cadre :</u> principes de fonctionnement</p> <p style="text-align: center;"><u>Communiquer :</u> - transmission des infos - écoute et suggestions - répartition des tâches</p> <p style="text-align: center;"><u>Contrôler :</u> - suivi des procédures - feedbacks</p>	<p style="text-align: center;"><u>Instaurer un relationnel :</u></p> <p style="text-align: center;">- Communication entre les services : réunions bi-mensuelles et visites informelles</p> <p style="text-align: center;">- Ouverture à la confrontation (régulation) individuelle et collective</p>
<p style="text-align: center;"><b>COHERENCE</b> Valeurs et convictions</p>	<p style="text-align: center;">Etre dans l'esprit du restaurant : convivialité, disponibilité et professionnalisme</p>	<p style="text-align: center;">- Rigueur et volonté de bien-être</p> <p style="text-align: center;">- Respect de mes valeurs et les partager aux autres</p>

- La relation

Rêveuse, Dominique éprouve le besoin de savoir ce que l'on attend d'elle et est consciente que son besoin de solitude ne l'a pas toujours aidée à manager les équipes.

Le repli sur elle-même, les doutes, les tâches non clôturées, la passivité récurrente, l'incapacité de choix, au privé notamment, montrent un niveau de stress sclérosant.

Que de gain de temps, de clarté, de confiance et d'efficacité grâce au modèle : répondre rapidement aux besoins, voir, entendre, ressentir ce qui se passe, comment cela se passe et est rendu possible, pratiquer l'empathie en rencontrant la personne dans son loft préféré, être en syntonie par des directives claires et soft.

Ce coaching m'a permis de découvrir et d'apprendre à mieux connaître le fonctionnement de l'étage rêveur certes mais aussi et surtout avec le recul, de bien distinguer les différentes phases de l'autonomie :

- la dépendance : besoin de la cliente de connaître les attentes perceptible au travers des attitudes : très concentrée, rassurée de savoir ce qui va se passer, ce qui sera demandé, les exigences du coaching,
- la contre-dépendance : marquée par de l'immobilisme dans ce cas, notamment par la non-réalisation de tâches prévues,
- l'indépendance : un détachement assorti de demandes personnelles en coaching et de sorties de sa réserve ainsi que de la passivité dans le contexte professionnel,
- l'interdépendance : un positionnement +/- dans le coaching, des démarches professionnelles porteuses avec les autres services et la révision de son contrat avec la direction.

Comment ai-je traversé les quatre étapes ?

La dépendance du coaché m'arrange naturellement bien dans le sens où elle m'offre le plaisir de structurer, d'exposer, d'expliquer, de faire comprendre, de transférer et bien d'autres comportements dans lesquels je me sens bien. Les attitudes privilégiées du rêveur : intériorité, calme, réflexion et imagination conjuguées à l'image calme, sereine et rassurante du coach ont sans doute prolongé cette phase tout en renforçant le sentiment de sécurité.

Me référant au modèle, je me suis réjoui d'un certain immobilisme : ma cliente évolue et passe sans doute en contre-dépendance. Quel paradoxe et quelle satisfaction de constater que mon penchant « professeur » ne réagisse pas outre mesure à des devoirs non accomplis.

Lors de la prise d'indépendance par la cliente, j'ai ressenti une bonne part de frustration et m'en félicite. A ce stade, j'ai encore une belle marge de progression. La distance prise par le coaché est un premier aboutissement et un tremplin. Lâcher prise, accepter et encourager l'indépendance vont accélérer le passage en interdépendance là où l'échange et le partage prennent encore une toute autre dimension, là où chacun devient ressource pour l'autre.

- Les résultats

La connaissance et l'application du modèle couplée à d'autres outils tels que les niveaux logiques, le blason, les drivers a révélé toute sa puissance.

Le relevé des comportements passifs au départ étaient sans équivoque et digne d'une « rêveuse empathique » dans le « sois forte et fais plaisir » : « je dis souvent oui alors que je voudrais dire non, je n'ose pas refuser des tâches qui ne relèvent pas de mes attributions, j'aime savoir ce que je dois faire pour bien faire, je préfère ne pas demander de l'aide à des collègues, j'ai tendance à remettre ce que je dois faire à plus tard, je laisse souvent un travail en cours sans le terminer, j'ai le souci de ne pas importuner les autres, j'ai du mal à faire des choix, je préfère me taire dans un groupe où je suis la seule personne de mon avis, les problèmes ne peuvent être résolus sans en chercher les causes profondes, je n'aime pas me faire mal voir. »

La prise de conscience de ces états, l'approfondissement du comment et du qui suis-je quand je m'empêche de choisir, quand j'attends impatientement ont débouché sur toute une série de pistes de progrès :

- changer la relation avec les autres,
- investir dans la relation avec le personnel,
- trouver du temps et de l'espace pour soi-même,
- apprendre à dire non pour faire de la place au oui,
- se donner des objectifs « smart » et les communiquer,
- faire appel aux autres et à leurs idées,
- oser confronter et susciter l'engagement sans craindre d'importuner,
- suspendre le jugement,
- réagir au non-choix,
- être attentive à ses propres valeurs.

Lors du débriefing, le prescripteur s'est estimé très satisfait de l'évolution de sa collaboratrice, en particulier de la nouvelle implication de l'intéressée et de son équipe, de la nouvelle manière de diriger et de la prise de leadership au niveau de ses responsabilités en matière d'animation.

Il nous a fait part d'un important projet au niveau des chefs de service dont il doit encore convaincre son conseil d'administration, après quoi je me verrai confié une nouvelle mission d'accompagnement.

Ayant demandé au prescripteur quand le changement d'attitudes chez sa collaboratrice était vraiment devenu perceptible, il est apparu qu'une autonomie nouvelle s'était manifestée dans le cadre du travail de la cliente au même moment où elle passait en indépendance au sein de la relation dans son coaching.

J'ai également perçu au cours de cet entretien une relation différente de celle vécue huit mois auparavant entre le directeur et sa chef de service : plus de complicité, de sérénité, de partage, d'échange, de compréhension, de volonté commune de progrès et une confiance réciproque en l'avenir.



### **3. Culture de styles**

- Le contexte

Monsieur Storms est un client de longue date. Chef d'entreprise dynamique, il considère la formation de son personnel comme un investissement rentable. Ses nombreuses activités l'engagent à faire confiance à son staff, à déléguer beaucoup de responsabilités et à miser sur le développement personnel de tout un chacun.

Suite à la reprise d'une surface commerciale de 3 000 m<sup>2</sup> et à la désignation d'un responsable principal et de deux adjointes pour assurer la gestion quotidienne de l'entreprise, le management des ressources humaines pouvait s'engager.

Les membres du personnel sont pour la plupart marqués du sceau d'un style autocratique pur et dur où le chef a tout à dire et a toujours raison, où le personnel est taillable et corvéable à merci, avec tous les abus que cela peut comporter. Nos cadres se retrouvent donc aux commandes du jour au lendemain avec un nouveau patron souvent absent et prônant la démocratie, la communication et une forte autonomie.

- Le programme

Afin d'aller dans le sens des attentes patronales et d'un autre style de management, nous avons planifié pour l'année en cours :

- un coaching individuel des nouveaux responsables,
- un travail « équipe » avec différents ateliers destinés à un apprentissage progressif de nouvelles orientations :
  - vision d'équipe performante (dessin et métrage),
  - valeurs individuelles et collectives (photo-langage),
  - règles d'équipe et principes de fonctionnement,
  - drivers en organisation et gestion du temps,
  - confrontation, régulation et circularité.

Il ne s'agit pas d'un one shot. Ces opérations s'inscrivent dans un processus de plus longue haleine avec notamment un apprentissage au niveau des entretiens : entretien de recrutement, entretiens individuels d'appréciation et de développement annuels, entretiens de coaching et recadrage de performance.

- Les défis

Autre culture, autres valeurs, nouvelle politique, nouvelles stratégies, autre direction, ..., il n'y a dans ce système que le changement qui ne change pas.

Les défis ne manquent donc pas. Suivant les lois de la gravité, comment imaginer commencer ailleurs qu'à la tête de la structure en instaurant notamment un style de management individualisé et un style coach promouvant l'individu, en adoptant une position haute sur le cadre (le quoi) et une position basse dans la relation (le comment), en générant un régime de permissions et de protections.

Une des conditions sine qua non du management individualisé est bien la (re)connaissance des individus, de leur niveau d'autonomie, de leurs besoins, de

leur manière de fonctionner et d'échanger. La prise en compte de ces facteurs étant primordiale, comment ne pas se référer à la Process Com pour acquérir plus de souplesse et appréhender les différences individuelles.

Dans la foulée des coachings individuels, des workshops et de la diffusion des valeurs « maison », les journées « cadres » ont permis d'associer modèles et styles.

- Les styles

Comment dire, recadrer, convaincre, faire dire, exprimer, faire exprimer, suggérer, impliquer, associer, faire participer, partager, responsabiliser, faire grandir une équipe soumise au joug directif depuis de nombreuses années sinon en mariant les styles :

- Le style directif :

Il est bien évidemment tout indiqué en ces temps de changement de structure et autres procédures. Quasi tout est nouveau, les instructions et les explications foisonnent.

Il faudra aussi s'attendre à des départs et à des arrivées dans le personnel. Le style directif sera toujours de mise, pourvu qu'il ne se manifeste plus de manière dégradante et qu'il prenne une coloration constructive.

- Le style informatif :

Passer d'une enseigne isolée et indépendante à une enseigne leader du marché, ce n'est pas une sinécure. Cela demande une grande force de persuasion. Fort heureusement, les travaillomanes persévérants ne manquent pas dans la maison. Un lot de nouvelles responsabilités sont à prendre, voilà qui peut être convaincant pour ceux qui décident de sauter dans le train.

- Le style participatif :

Prendre confiance et faire confiance sera un vrai challenge. Retrouver un esprit et une maturité d'équipe où chacun mouille son maillot prendra le temps qu'il faudra. Un engagement continu et authentique des hiérarchiques générera un relationnel valorisant et productif.

Faire preuve d'empathie n'a rien à voir avec la sympathie, la hiérarchie a d'autres prérogatives que d'être populaire.

- Le style délégitif :

Les collaborateurs efficaces d'hier, s'ils adhèrent au nouveau système, auront vite retrouvé leurs marques et seront à nouveau aptes à assumer leur autonomie.

Pour la plupart des autres collaborateurs, à condition que la nouvelle culture fasse tache d'huile, ce sera un aboutissement dont ils se montreront fiers.

- le style coach :

Une liste d'attitudes « coach » à promouvoir a été établie. La Process Com s'avère utile et éclairante dans la plupart des situations.

Certaines attitudes sont activables rapidement, d'autres sont à revoir ultérieurement :

- Communiquer ses attentes aux collaborateurs.
- Donner un feed-back immédiat par rapport aux résultats positifs et négatifs.
- Prendre le temps d'observer les comportements qui favorisent ou détériorent l'efficacité.
- Connaître les projets de carrière des collaborateurs.
- Prendre le temps d'échanger de manière informelle.
- Avoir les aptitudes pour freiner des performances insuffisantes des collaborateurs.
- Etre à l'aise pour évoquer des comportements inadéquats avec les collaborateurs.
- Savoir de quoi chacun des collaborateurs est le plus fier.
- Construire des relations professionnelles avec chaque collaborateur.
- Conscientiser les collaborateurs sur leurs forces et leurs faiblesses.
- Ecouter les collaborateurs, en particulier leurs idées et leurs émotions.
- Aider les collaborateurs à développer leurs forces et à gérer leurs faiblesses.
- Etre à l'aise et impartial devant un collaborateur qui confie un problème personnel.
- Faire en sorte que les collaborateurs soient convaincus que l'on agit dans leur intérêt.
- Adapter son style de management aux attentes, aux besoins et aux personnalités différentes des collaborateurs.
- Construire des équipes avec des collaborateurs aux qualités et atouts complémentaires.
- Etre réaliste par rapport aux objectifs de l'équipe et de chaque collaborateur en particulier.
- Encourager les collaborateurs à la prise de responsabilités et à une large autonomie.
- Encourager les collaborateurs à utiliser leurs forces pour compenser leurs faiblesses.

- La culture de la différence et de la reconnaissance

Contrairement à la croyance légendaire proclamant : « il faut motiver les collaborateurs », attachons-nous plutôt à :

- créer des conditions favorables où chaque collaborateur trouvera son terrain d'expression, de réalisation et de dépassement de soi,
- prendre en compte les types dominants de chacun,
- adopter les styles ad hoc.

Quelques exemples :

- *L'empathique* :

Etre ravi de l'avoir dans son équipe, savoir passer des moments agréables avec lui, montrer que vous l'appréciez, le soutenir.

Eviter le style autocratique, de lui donner des ordres, de pointer toutes ses erreurs du doigt et de l'éloigner des autres.

- *Le travaillomane :*

Relever le travail bien fait, ses bonnes idées, son sens des responsabilités, lui donner des tâches difficiles et des délais à respecter.

Eviter de contrecarrer ses actions et de prendre des décisions sans en donner les raisons logiques.

- *Le persévérant :*

Demander son avis, reconnaître son dévouement, l'importance de ses opinions, lui montrer du respect et lui confier des décisions importantes. Eviter le style autocratique, de changer souvent les règles, de jouer à des jeux de pouvoir.

- *Le rêveur :*

Informé de vos attentes et donner des instructions précises, si possible le laisser travailler seul.

Eviter le style bienveillant ou laissez-faire et de le placer dans un environnement effervescent.

- *Le rebelle :*

Plaisanter, le laisser s'exprimer, donner quelques libertés et des tâches créatives.

Eviter les contraintes, les conseils, les sermons et les projets à long terme.

- *Le promoteur :*

Aller droit au but, être clair sur les résultats attendus, lui garantir son autonomie quant à la manière de les atteindre.

Eviter de se montrer vague et de fuir la confrontation.

- L'évolution

Descendre l'escalier de la dépendance et de la passivité pour s'engager dans d'autres directions prendra un certain temps surtout si les nouveaux responsables tardaient à faire le deuil du modèle familial interne et externe bien qu'ils soient soucieux d'initiative et de prise de responsabilités. Cela sera à vérifier lors de la prochaine mission au sein de ce groupe.

La reconnaissance des personnes et de leurs différences, les projets et les actions en cohérence avec les nouvelles valeurs ont poussé la plupart des collaborateurs vers le haut. Quelques-uns hésitent encore à donner leur pleine mesure. Une dernière faction classique subsiste avec une résistance ressemblant de plus en plus à une forme d'isolement.

Quant aux chiffres, ils explosent. « La cerise sur le gâteau ! », m'a soufflé le patron.

## D. ENSEIGNEMENTS

### 1. Puissance et limites du modèle

- Mode d'expression

Coach et client ont chacun leur mode d'expression privilégié. Les (re)connaître dès le départ oriente favorablement le contexte, permet d'élargir le débat et de conjuguer les ressources de l'un et l'autre.

La découverte et l'expérimentation d'étages moins familiers est, pour l'un et l'autre, à la fois un défi et un frein dans un premier temps. Avoir pratiqué des années la même chose de la même manière et envisager un changement, cela ne s'improvise pas. Le modèle n'est ni une poudre magique ni un remède miracle. Satisfaisons-nous déjà s'il nous offre une nouvelle piste d'expression et s'il accompagne le client dans son processus de changement, si minime soit-il dans un premier mouvement.

- Contact et stratégie

Le modèle considère le client à la fois dans son fonctionnement actuel et dans son potentiel en train de se réaliser. Il permet de faire des liens, de relier ses caractéristiques à des choses concrètes, des faits et des comportements. Combiné à des questions puissantes, il éclaire, rapproche et ouvre à d'autres visions et lectures des événements.

La mise en place d'une stratégie de comportements requiert, certes aussi, d'autres considérations, d'autres prises en compte et confirmations quant au choix d'options pertinentes de changement.

- Processus

Sur base du modèle, la pensée circulaire prend le pas, donne des réponses au comment du fonctionnement de chaque type de personnalité. Elle interpelle davantage et invite à la remise en question.

Parfois, la taupinière apparaît comme une montagne aux yeux du client. Par exemple, l'empathique qui se voit invité à utiliser le canal directif avec son hiérarchique « promoteur ». La volonté et l'envie du client quant à un changement authentique vont aussi pleinement jouer leur rôle et donner une orientation aux attitudes du coach. C'est à ce moment que le paradoxal ou d'autres techniques telles que celles associées à la thérapie brève prennent toute leur dimension.

Je pense à ce client qui a des difficultés à exprimer ce qu'il veut vraiment et comment il envisage son avenir proche. Il semble s'accrocher à son coach comme s'il cherchait un sauveteur. Ma dernière ressource de la séance fut de dire : « vous êtes ici pour changer ? Surtout ne changez pas,

vous n'êtes pas prêt ! Il s'en alla frustré et revint avec une demande précise le mois suivant. Le coaching pouvait commencer.

- Intelligence et respect

Le modèle rend intelligent à la différence de l'autre, génère respect et confiance, crée un contexte favorable à la relecture des événements, à la remise en question et à d'autres apprentissages.

Une fois cette étape consommée et afin de consolider les acquis, il y a souvent lieu de revenir à ce constat avec le client, de le conscientiser des résultats obtenus en coaching et l'inviter à remettre le couvert dans le cadre de son quotidien.

- Approche positive

La discrimination est exclue, nous partons d'un principe paritaire entre les différents types, chacun offrant ses caractéristiques et ses propres qualités. La démarche s'inscrit avant tout dans une spirale positive, elle vise à avancer avec ses atouts, à développer ses ressources et à élargir sa perception du monde.

Il est inutile de vouloir emprunter un nouvel escalier avant d'avoir descendu l'ancien. Cela pourra se faire dans un climat de confiance et peut prendre un certain temps, le temps pour le client de d'abord sortir la tête hors de l'eau.

## 2. Les Compétences Essentielles du Coach

La Process Com participe au développement de la plupart des Compétences Essentielles du Coach éditées par ICF :

- La relation de collaboration avec le client :

De toute évidence, la connaissance et l'application de la Process Com aide à créer un environnement propice. Elle active le passage à une relation plus spontanée et respectueuse de la différence entre les individus. Elle nourrit un style ouvert, flexible, rassurant et confiant. Elle crée de l'intimité et un espace de créativité.

- L'efficacité de la communication avec le client :

La connaissance générée par le modèle permet de pratiquer davantage l'empathie, d'utiliser le bon canal de communication, d'entrer dans la vision du monde de l'autre, de l'accompagner dans son projet, de comprendre le sens de ce qui est exprimé par le client, de renforcer encore l'impact positif d'un questionnement pointu et ciblé et de favoriser l'extériorisation du client.

- La facilitation de l'apprentissage et des résultats pour le client :

Le modèle apporte des interprétations qui aident le client à se sensibiliser, à prendre conscience de ce qui se passe ou ne se passe pas et par là à atteindre des résultats non encore escomptés à ce jour. Il l'aide à découvrir d'autres options, d'autres perceptions, d'autres perspectives renforçant sa capacité à entreprendre, à réussir ce qui est important pour lui et à assumer la responsabilité de ses actions.

### 3. Pistes de progrès

- Les problématiques

Chacun des six types de personnalité a sa problématique propre. Dans l'exercice de mon métier de coach, ces problématiques mériteront à l'avenir un approfondissement à deux niveaux :

- la gestion des problématiques des clients en cours de séances,
- un travail personnel quant à ma propre problématique.

Qu'entend-t-on par problématique ?

Notre profil de personnalité peut évoluer dans le temps, nous pouvons changer plusieurs fois de phase dans le cours de notre vie. Lorsque la phase dans laquelle nous nous trouvons nous met fréquemment en difficulté relationnelle, lorsque les scénarios et les mécanismes d'échec nous rendent l'existence très ardue, nous vivons une période de crise existentielle pouvant aboutir à un changement de phase.

La problématique, c'est ce qui va décider du changement ou du maintien de la phase dans laquelle nous nous trouvons. La problématique, c'est ce sur quoi nous allons ou non buter comme la guêpe enfermée dans un récipient bute contre la paroi sans trouver l'issue de ses difficultés. A force de nous cogner, nous finissons parfois par exprimer la cause, la problématique, jusque là inconsciente et dès lors trouver la sortie du récipient qui mène à l'étage suivant, la nouvelle phase.

Nous sommes tous confrontés à la problématique de la phase en cours. Si nous la gérons bien, c'est-à-dire que la problématique est non rejetée et surmontée, nous ne changerons probablement pas ou plus de phase. Si nous la gérons mal, nous montrons les comportements négatifs du deuxième niveau de stress de la phase en cours, principalement vis-à-vis de l'environnement affectif proche.

Si une personne continue d'afficher de manière permanente ces comportements, les mécanismes d'échec de sa phase alors que ses besoins psychologiques sont satisfaits, il est probable qu'elle soit en train de changer de phase.

Il en est ainsi pour :

- *Le travaillomane* qui va sur-contrôler et critiquer *face au deuil* .

Action : reconnaître le chagrin pour ce qu'il est et s'autoriser à le ressentir.

- *Le rebelle* qui va blâmer ceux qu'il aime *en doutant de lui*.

Action : accepter de ne plus dépendre du regard d'autrui.

- *L'empathique* qui va se plaindre et faire des erreurs *dans sa colère*.

Action : accepter de laisser s'exprimer la colère présente sans craindre de blesser.

- *Le persévérant* qui part en croisade contre les siens *dans la peur*.

Action : accepter de reconnaître qu'il a peur de ne pas pouvoir remplir son rôle de guide dans certaines situations.

- *Le rêveur* qui attend passivement *face à un choix important*.

Action : arriver à prendre, quand la vie l'impose, des décisions significatives pour lui-même et son entourage.

- *Le promoteur* qui va manipuler la personne aimée *sur le point de s'engager*.

Action : accepter l'engagement avec autrui lorsqu'il se présente.



Les attitudes « coach » suivantes sont recommandables face aux problématiques :

- *le persévérant* : lui faire exprimer ses peurs et évoquer aussi ce qui va bien,
- *le travaillomane* : accepter d'entendre sa colère masquée afin qu'il s'en libère,
- *l'empathique* : amener à exprimer la colère et au besoin ne pas hésiter à la provoquer,
- *le rêveur* : conscientiser de l'immobilisme et des effets provoqués par la passivité,
- *le rebelle* : conscientiser du manque de confiance, l'aider à l'accepter et à le dépasser,
- *le promoteur* : conscientiser qu'il se met hors jeu lui-même et travailler sur le lien du coaching.

- Autre siècle, autre style...

Durant ma carrière de cadre commercial au sein du privé, je suis resté, tout au long de ces vingt années, très branché résultats, performances, tâches et objectifs. A plusieurs reprises, en particulier dans les relations plus difficiles avec certains collaborateurs, le développement de l'axe relationnel m'est apparu de plus en plus nécessaire afin de grandir ensemble et d'enrichir la collaboration.

Est-ce cet « attracteur étrange » qui me pousse vers ce nouveau métier ? Toujours est-il que le coaching est vite devenu une formidable opportunité d'ouverture aux autres et que cela ne fait sans doute que commencer !

Le destin m'a réservé un second cadeau extraordinaire : la venue au monde de mes deux filles. Cette relation père-fille participe lentement et sûrement à l'ouverture d'une armure faisant barrage aux manifestations émotionnelles. Chacun de nous a sa zone d'ombre. Mais qui dit ombre, dit aussi lumière. Un versant ne va pas sans l'autre. Mes filles éclairent ma voie vers d'autres visions et génèrent d'autres attitudes débouchant sur des sensations nouvelles.

Ces considérations m'invitent à :

- apprécier l'autre pour ce qu'il est et non exclusivement pour ce qu'il fait et pour sa réussite, parfois au détriment du bien-être individuel et collectif,
- voyager davantage dans deux étages :
  - l'empathique : plus d'humanisme, de chaleur, de convivialité, de relationnel, de sensibilité, de confort, de plaisir, ...
  - le rebelle : plus de spontanéité, de créativité, de flexibilité, de ludique, de gaieté, d'humour, d'amusement, de surprise, ...

## CONCLUSIONS

La Process Com représente, à ce jour, l'un des meilleurs supports dans ma jeune carrière de coach.

Dans la pratique du coaching d'abord. En début de mission, elle nourrit le client dans ses besoins psychologiques les plus évidents. Elle participe au travail sur soi pour les coachings centrés sur la personne. Elle intervient dans la reconnaissance et la motivation du client. Elle aide le client à se connaître, à accepter sa part d'ombre et à résoudre des problèmes relationnels.

Pour mon développement personnel ensuite. Ayant grandi dans un contexte très normatif, le modèle m'a éclairé à la différence de l'autre et accompagné vers une plus grande tolérance, une volonté affirmée de compréhension et d'acceptation d'autres vérités sur cette terre. Chacun est unique, chaque personnalité a ses caractéristiques spécifiques, son potentiel et sa dynamique propre. La Process Com constitue donc un excellent frein à l'autoréférence.

La découverte d'un outil ou d'une technique efficace a bien sûr un effet rassurant pour le praticien débutant. Nonobstant ce constat, je reste conscient que le métier ne doit pas se résumer à l'application cartésienne et consciencieuse de techniques et méthodes reconnues, offrant au client l'image d'un coach doté d'une rare compétence certes mais aussi faisant abstraction de toute implication personnelle.

« Lâcher prise ! », le mot est lâché et j'y deviens sensible. Et si, à certains moments, je laissais les outils en veilleuse pour me centrer sur les enjeux immédiats et à plus long terme ? Et si je prenais de la distance ponctuellement ? Et si je donnais de la place à l'improvisation, à l'intuition et à la surprise ? Quel est le pire et surtout le meilleur qui puisse m'arriver ? Poser ces questions, c'est sans doute y répondre.

Le bon coach, c'est aussi un explorateur créatif, intuitif, instinctif et humain. La meilleure préparation est d'abord intérieure et personnelle. Les meilleurs atouts du coach, ce sont peut-être aussi sa maturité, sa capacité à être et à faire, inondée de bon sens et de cohérence.

Il n'y a que le changement qui ne change pas ! Il me reste encore bien des limites récurrentes à traiter, bien des peurs issues du passé à gérer, bien des liens à faire entre ce que je suis et ce que je fais, bien des systèmes à cerner pour mieux les accompagner, bien des sources de développement à découvrir et je m'en réjouis.

Que de plaisir éprouvé dans la réalisation de cet écrit, que de consolidation de matières encore fraîches, que de rappel des riches moments et autres acquis issus des deux cycles suivis au sein de Mozaïk, que de satisfaction de boucler ce mémoire, convaincu qu'il ne représente qu'un tremplin vers de nouvelles expériences et de nouvelles découvertes.

Je vous quitte. Demain, je coache. Encore une nouvelle aventure en perspective ...

Le

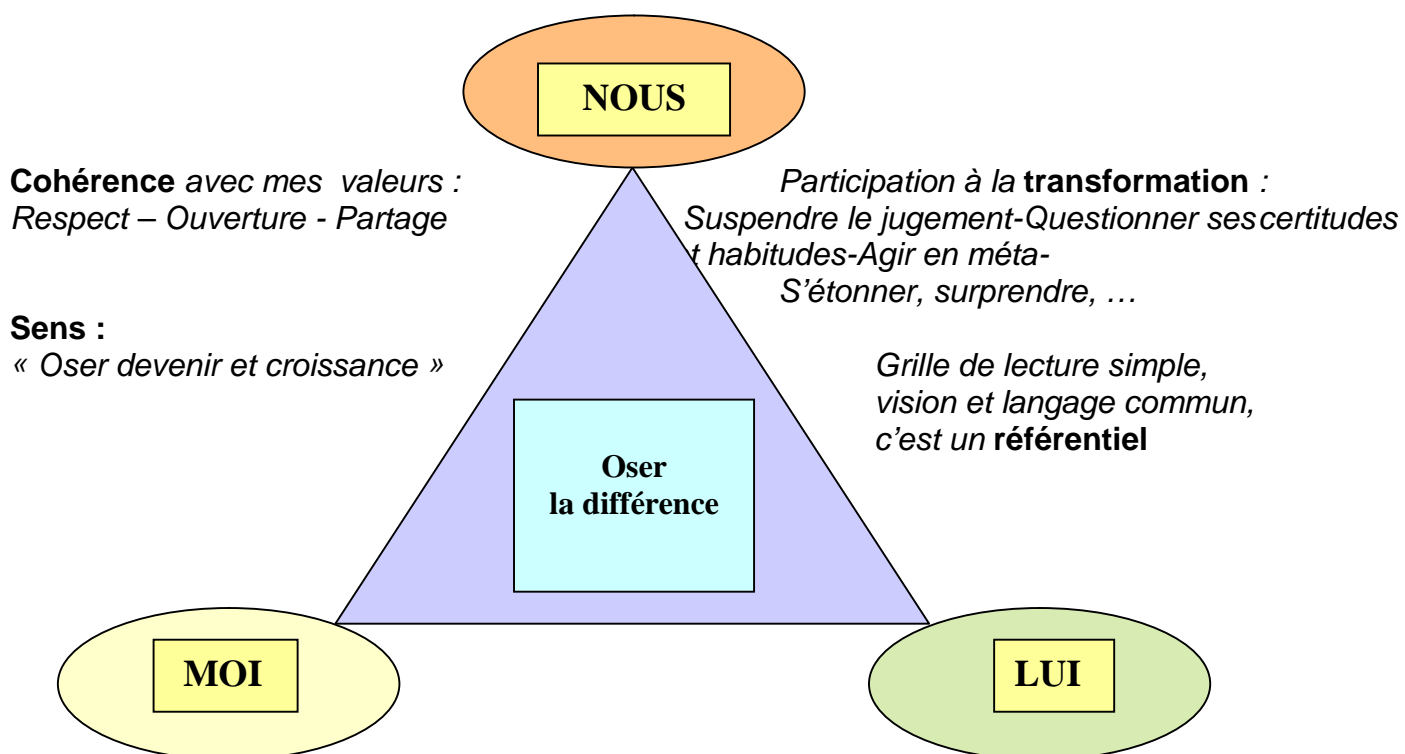
09/09/2004

## BIBLIOGRAPHIE

- Berne Eric, *Que dites-vous après avoir dit bonjour ?*, Tchou, 1983.
- Cardon Alain, *Coaching d'équipe*, Editions d'Organisation, 2003.
- Cardon Alain, *Décider en équipe*, Editions d'Organisation, 1992.
- Chalude Michel, *Vous et votre projet*, InterEditions, 2002.
- Dudley Lynch – Kordis Paul L., *La stratégie du Dauphin*, Les Editions de l'Homme, 1994.
- Collignon Gérard, *Comment leur dire*, InterEditions, 1999.
- Délivré François, *Le métier de Coach*, Editions d'Organisation, 2002.
- Gabilliet Philippe, *Savoir anticiper*, ESF éditeur, 1999.
- Gavriloff Ivan – Jarroson Bruno, *Une fourmi de 18 mètres ... cela n'existe pas*, Dunod, 2001.
- Gautier Bénédicte – Vervisch Marie-Odile, *Le Manager Coach*, Dunod, 2000.
- Kahler Taibi, *Communiquer, motiver, manager en personne*, InterEditions, 2003.
- Kerouac Michel, *Les métaphores, contes thérapeutiques*, Edition du 3<sup>ème</sup> millénaire, 1989.
- Kourilsky-Belliard Françoise, *Du désir au plaisir de changer*, InterEditions, 1995.
- Lenhardt Vincent, *Les responsables porteurs de sens*, Insep Consulting Editions, 2002.
- Le Saget Meryem, *Le Manager Intuitif*, Dunod, 2003.
- Malarewicz Jacques-Antoine, *Systémique et entreprise*, Village Mondial, 2000.
- Moyson Roger, *Le coaching, développer le potentiel de ses collaborateurs*, De Boeck Université, 2001.
- Senge Peter, *La Cinquième Discipline*, First Editions, 1994.
- Senge Peter, *La Danse du Changement*, First Editions, 1999.
- Singer Christiane, *Les âges de la vie*, Albin Michel, 1990.
- Watzlawick, *La réalité de la réalité*, Editions du Seuil, 1978.

## PRESENTATION MEMOIRE DE CERTIFICATION JEUDI 28 OCTOBRE 2004

- 1. Construire la relation :** Vision constructive et positive / Respect et acceptation différences (Re)connaissance réciproque et authenticité / Compréhension des réactions « curieuses » / Transparence : les + et les - de chacun.
- 2. Consolider la relation :** Ouverture à d'autres options, canaux, comportements, attitudes / Rétablissement ou déblocage de situations / Moins de pression.
- 3. Enrichir la relation :** Pistes de remise en question , stratégies et plan d'action / Gain de temps / Valeur ajoutée / Interdépendance.



### **1) Accroître la conscience de soi**

- Fonctionnement, mécanismes, scénarios
- Changer la relation sans changer l'autre,
- Se mettre en méta par rapport à soi
- Flirter avec ses émotions
- Etre soi-même

### **2) Favoriser l'ouverture**

- Flexibilité, souplesse, empathie
- Tolérance au lieu de jugement, morale, conseils, contrôle, linéaire, logique, ...
- Intelligence à la différence
- Acceptation critique (=piste croissance)- Autres lectures, perceptions, expérimentations et compliments (=cadeau)

### **3) Tirer des bénéfices**

- Prendre du plaisir
- Gérer le stress
- Challenges, défis
- 3 P : permissions, protections, puissance

### **1) Se (re)connaître**

- Connaissance de soi, de ses mécanismes, de ses scénarios et de ceux des autres
- Cohérence des projets et objectifs
- Points forts et ressources
- Satisfaction de ses besoins

### **2) Elargir le champ d'action**

- Ouverture à d'autres options : arrêter de ...
- Management individualisé
- Voyage entre l'un et l'autre, tous les étages
- Gauche-Droite, deux hémisphères, créativité
- Autres lectures, perceptions, expérimentations
- Vision du chemin à parcourir

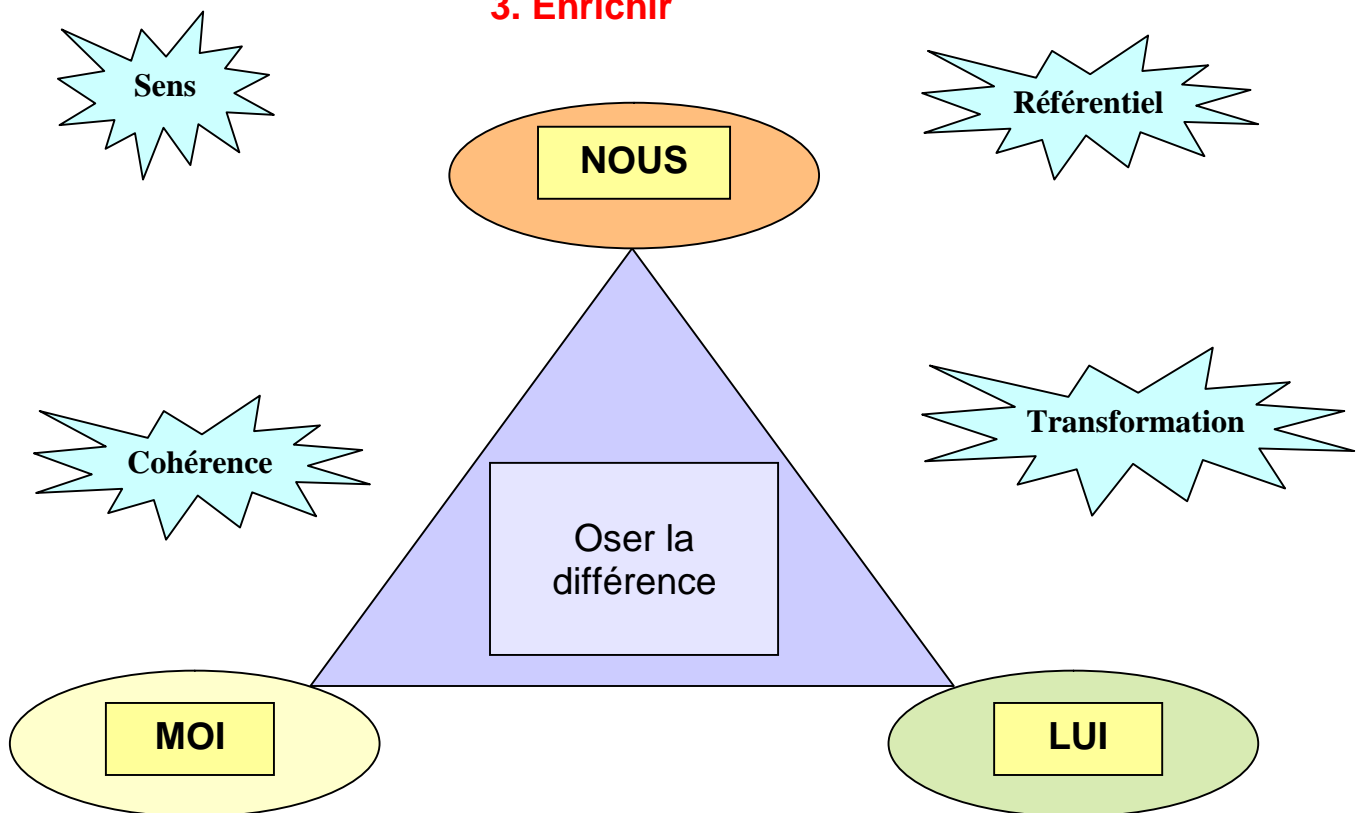
### **3) Tirer des bénéfices**

- Développer son autonomie
- Reconnaissance et motivation
- Gain de temps
- Mise en action des réticents

**MEMOIRE DE CERTIFICATION**  
**Jeudi 28 octobre 2004**

**NOTRE RELATION :**

- 1. Construire**
- 2. Consolider**
- 3. Enrichir**



**MON DEVELOPPEMENT :**

- 1. Accroître la conscience de soi**
- 2. Favoriser l'ouverture**
- 3. Tirer des bénéfices**

**SON POTENTIEL :**

- 1. Se (re)connaître**
- 2. Elargir le champ d'action**
- 3. Tirer des bénéfices**