



Christian **Becquereau**

Process Com[®] **pour les managers**

**Manager sans stress
et booster ses équipes**

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Deux heures de lecture pour réussir plus facilement !

Préfaces rédigées par Gérard Collignon et Jean-Pierre Letartre

Réussir plus facilement chaque année devient le premier objectif du manager s'il veut être performant dans la durée. Process Com® a été créé pour la Nasa dans les années 1970 pour permettre la meilleure collaboration entre les astronautes de profils différents.

Ce modèle permet d'identifier des comportements provoqués par le stress et de manager des personnalités variées dans des contextes professionnels tendus.

Ce guide montre comment utiliser Process Com® de façon simple : repérer le profil de son interlocuteur pour gérer le stress, en stopper les effets nocifs (enfin !), et dynamiser les réunions d'équipe. Le lecteur, entraîné par de nombreux exemples et exercices, saura gérer les états de stress et maintenir un bon relationnel.

Les objectifs proposés par Christian Becquereau

- *Rétablir un relationnel en une seule interaction ou presque...*
- *Stopper une manipulation en quelques secondes.*
- *Obtenir les mêmes résultats que les managers charismatiques.*

Managez le stress de vos collaborateurs en « live » !

- *Faites de vos réunions l'espace le plus collaboratif qui soit !*
- *Enfin, pratiquez Process Com® en mode réflexe...*



Christian Becquereau est « maître certifié coach », vice-président d'ICF (International Coach Federation France) jusqu'en 2010. Après de nombreuses années de direction dans de grandes et moyennes entreprises, il préside aujourd'hui la société MANAGIS (www.managis.com) et est le co-fondateur avec Sylvie Nélaton de l'École des Managers et des Dirigeants®, qui a formé des milliers de managers et dirigeants à Process Com® tant en France, en Allemagne qu'aux États-Unis.

www.editions-organisation.com
Groupe Eyrolles |

Code éditeur : G54773
ISBN : 978-2-212-54773-3

Process Com[®]
pour les managers
Manager sans stress et booster ses équipes

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
1, rue Thénard
75240 Paris cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Ouvrage réalisé sous la direction d'Isabelle Martin-Bouisset,
agent éditorial
isabelle.martinbouisset@cabinet-imb.fr
www.grandir.fr



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2008, 2011
ISBN : 978-2-212-54773-3

CHRISTIAN BECQUEREAU

Process Com[®] pour les managers

Manager sans stress et booster ses équipes

Deuxième édition

Préfaces de Gérard Collignon et de Jean-Pierre Letartre

EYROLLES

Éditions d'Organisation

SOMMAIRE

Préface de Gérard Collignon, responsable de Kalher Communication France	IX
Préface de Jean-Pierre Letartre, président-directeur général de Ernst & Young	XI
Avant-propos – Réussir plus facilement chaque année ! . .	XIII
Entrée en matière – Les mécanismes de Process Com.	1
Histoire d'une découverte	1
Efficacité d'un modèle qui évolue avec les phases de la vie. . . .	2
Les trois sources de Process Com	3
Un outil facile d'utilisation	5
Savoir motiver et sortir du stress	6
Ce qui nous prédispose ou pas à un bon relationnel	7
Améliorer ses relations avec un seul profil	9
Pour le manager	10

Première partie **La double dynamique de Process Com**

Chapitre 1 – Repérer la dynamique d'échec.	13
Les masques du stress	13
Les positions de vie.	15
Troisième degré de stress	15
Deuxième degré de stress	17
Premier degré de stress (ou driver)	20
Chapitre 2 – Entrer dans la spirale de réussite	25
Canaux de communication	25
Perceptions du monde	26

Besoins psychologiques, énergie et mécanismes de la motivation	27
Chapitre 3 – Adapter les styles de management	33
Prendre conscience de son style de management	33
Connaître les points forts de chaque profil	37
Répondre positivement à la question existentielle de chaque profil	38
Quiz	42

Deuxième partie For managers only

Chapitre 4 – Pratiquer Process Com en mode réflexe	49
Une découverte qui simplifie la pratique du manager	49
Un modèle sûr en deux étapes	53
Chapitre 5 – Utiliser les clés de Process Com	61
Les points forts de chaque profil	61
Les questions existentielles de chaque profil	63
Les processus managériaux et les six scénarios de vie	66
Chapitre 6 – L’art du charme à l’usage des managers	77
Charme et pouvoir	78
Charme et Process Com	80
Du charme quel que soit mon profil	82
La technique du stop pour stopper net une manipulation . . .	84
Chapitre 7 – Le style de management « laisser-faire » et le profil Rebelle.	93
Manager le profil Rebelle, quand même !	93
Comment donner un ordre en mode « laisser-faire » ?	96
Chapitre 8 – Mener les réunions avec Process Com	101
Dès les premières minutes, ouvrir toutes les portes de communication !	102
Maintenir une participation optimale tout au long de la réunion.	108
Chapitre 9 – Manager le stress	113
Les 18 types de stress identifiés par Process Com	113

Troisième partie

Process Com en pratique

Entraînement first !	128
Chapitre 10 – Dynamique du profil Persévérant	129
Verbatim du profil	130
Identification du profil	131
Rétablir la communication avec un profil Persévérant	133
Chapitre 11 – Dynamique du profil Travaillomane	137
Verbatim du profil	138
Identification du profil	139
Rétablir la communication avec un profil Travaillomane	140
Chapitre 12 – Dynamique du profil Rêveur	145
Verbatim du profil	146
Identification du profil	147
Rétablir la communication avec un profil Rêveur	148
Chapitre 13 – Dynamique du profil Empathique	151
Verbatim du profil	152
Identification du profil	153
Rétablir la communication avec un profil Empathique	155
Chapitre 14 – Dynamique du profil Promoteur	157
Verbatim du profil	158
Identification du profil	159
Rétablir la communication avec un profil Promoteur	161
Chapitre 15 – Dynamique du profil Rebelle	165
Verbatim du profil	166
Identification du profil	167
Rétablir la communication avec un profil Rebelle	169
Chapitre 16 – Questions/réponses	173
Conclusion	181
Éléments sous copyright de TKA et KCF	183
Remerciements	191
Bibliographie	193

Préface

de Gérard Collignon

Process Com pour les managers, manager sans stress et booster ses équipes a été publié la première fois l'année où nous fêtons les 20 ans du démarrage de la Process Com en France. 20 ans, c'est un bon moment pour faire un bilan. Aujourd'hui, environ 100 000 personnes, pour la plupart des managers, ont suivi une formation à la Process Communication. En 2007, ils étaient plus de 10 000. C'est-à-dire que chaque jour, quelque part en France, un séminaire Process Com se déroule. C'est pour nous, l'équipe des « anciens », une grande joie et une grande fierté.

En 20 ans, le modèle a été largement acculturé ; il y a une véritable école de la Process Com en France, qui est incontestablement le pays où, toutes proportions gardées, le modèle est le plus connu et reconnu.

Christian Becquereau s'est lancé dans l'aventure de la Process Com il y a bientôt 15 ans. Il contribue largement avec son équipe à la diffusion de celle-ci en France et à l'étranger. Il a une grande expertise dans l'enseignement du modèle et est à l'origine de la création d'outils pédagogiques qu'il présente ici dans son ouvrage.

Même si Christian, dans celui-ci, ne fait pas référence à tous les fondamentaux de la Process Com, c'est toujours dans le but de la rendre immédiatement appropriable par le manager qui souhaite acquérir le maximum d'outils pragmatiques et opérationnels en un temps minimum.

J'ai quant à moi beaucoup apprécié l'implication personnelle dont fait preuve Christian en partageant son itinéraire professionnel et personnel à la lumière du modèle.

Je souhaite que le lecteur trouve dans cet ouvrage, à travers l'entraînement très pratique proposé par l'auteur, l'usage qu'il peut en faire au quotidien dans la gestion des relations humaines, pour comprendre certaines situations difficiles et élaborer les réponses appropriées.

Gageons qu'alors que nous sommes de plus en plus interpellés par les effets toxiques du stress professionnel sur la santé, la qualité de vie et la performance des collaborateurs, ce livre offrira des pistes de réflexions et d'entraînement pour que performance rime avec bienveillance et que challenge ne soit pas forcément synonyme de souffrance.

Merci à toi Christian d'apporter par ton témoignage ta contribution au développement et à la notoriété de la Process Communication.

Gérard Collignon
Responsable de Kalher Communication France

Préface

de Jean-Pierre Letartre

Une présentation de Process Com (PCM) orchestrée par Christian Becquereau, ami de longue date, a été faite dès 1998 auprès d'un groupe d'associés provenant de cabinets et de métiers différents (commissaires aux comptes, avocats, conseils).

Curieux de découvrir que la communication interpersonnelle pouvait être une technique qui s'apprend comme toute expertise, ils furent partants pour entamer une formation. Cette formation réunissait deux équipes qui venaient tout juste de fusionner. Leur capacité à collaborer tout de suite ensemble nous a incités à déployer un programme plus important associant la formation Process Com et le coaching.

Réussir à ce que de grands experts dans leurs domaines communiquent mieux entre eux, avec Process Com, participe à élever nos niveaux d'interventions pour la satisfaction de nos clients.

Ce programme, *Process Com pour les managers, manager sans stress et booster ses équipes* donne des résultats qui me permettent de dire à quel point la communication interpersonnelle améliore les capacités managériales des managers.

Je suis heureux que Christian, en écrivant ce livre, ait matérialisé son travail de recherche sur l'application de Process Com au management et de penser que de nombreux managers pourront en apprécier les bénéfices en termes de relations et de réussites professionnelles.

Jean-Pierre Letartre
Président-directeur général de Ernst & Young

AVANT-PROPOS

Réussir plus facilement chaque année !

Les défis du manager d'aujourd'hui

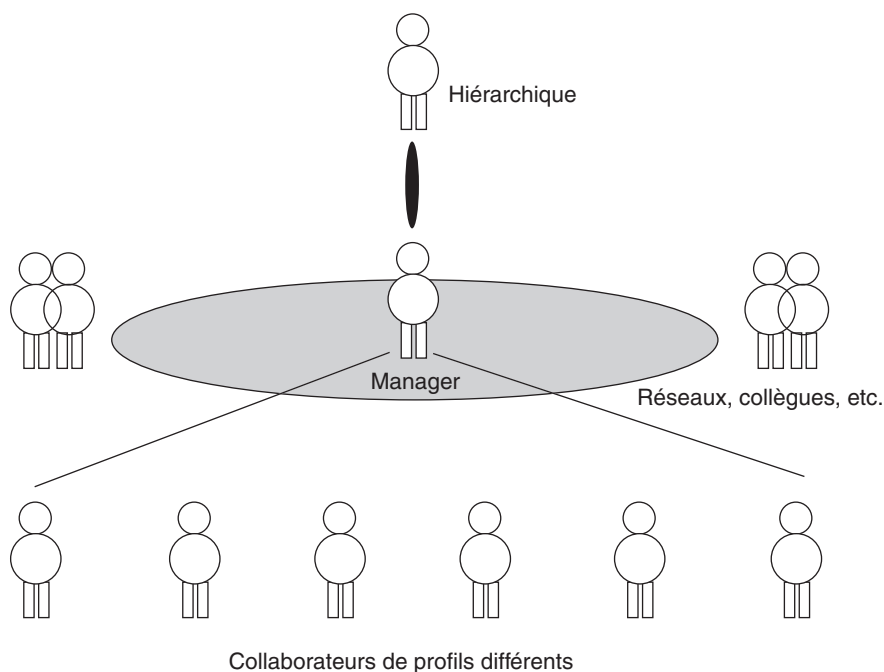
Le système économique est tel qu'il faudra toujours produire plus chaque année. À défaut de disposer de moyens spécifiques pour réussir plus facilement, le manager doit puiser dans les ressources de sa vie privée : loisirs, famille, repos, etc. Cet engrenage a une fin où tout le monde est perdant : le manager, ses collaborateurs et l'entreprise.

Si le manager veut une performance durable, il doit trouver impérativement des moyens de réussir chaque année plus facilement.

Qu'allez-vous trouver dans ce livre ?

Les développements présentés dans ce livre, élaborés à partir du modèle Process Com®, ont pour objectif de réussir plus facilement chaque année. À partir de ces développements, des milliers de managers réussissent plus facilement chaque année en les mettant en œuvre. Notamment :

- en fonctionnant toujours mieux avec leur hiérarchie ;
- en étant capable de mobiliser un réseau plus large ;
- en étant capable de manager des profils différents ;
- en acquérant une nouvelle compétence : « manager le stress ».



Avec qui utiliser Process Com dans sa version développée pour les dirigeants ?

En quoi votre hiérarchique contribue-t-il à ce que vous réussissiez plus facilement ? Sacrée question, non ? Cette question laisse souvent pantois les managers que nous rencontrons en coaching. Dans le meilleur des cas, leur manager ne sert à rien. Au pire, c'est un empêqueur de tourner en rond. Le job serait plus facile sans lui...

Avec Process Com, faites que votre hiérarchique contribue à faciliter votre réussite. Améliorez votre fonctionnement avec lui en améliorant votre relationnel et en baissant le niveau de stress.

De par sa situation dans l'organigramme, le hiérarchique dispose d'une vue plus large que celle de son collaborateur. En effet, notre hiérarchique manage plusieurs autres collègues, eux-mêmes managers. Ensuite, il est plus proche de la direction, c'est-à-dire qu'il est plus imprégné de la stratégie et de la dimension politique que porte une direction.

Comment mobiliser ses réseaux avec Process Com ?

Plus l'entreprise est grande, plus le manager a intérêt à avoir un excellent relationnel avec le plus grand nombre, qu'il s'agisse de ses collègues ou des managers d'autres services. La mobilisation de la bonne personne peut résoudre une difficulté ou faire avancer un projet auquel le manager ou un de ses collaborateurs est confronté.

Dans une petite société, un meilleur relationnel avec ses collègues, des fournisseurs ou des réseaux externes est toujours un facteur facilitant la réussite.

Nous ne choisissons que rarement nos collaborateurs. Les managers savent que le recrutement est une science inexacte... Alors, nous nous retrouvons régulièrement dans notre équipe avec l'affreux petit canard, celui avec qui rien ne va, qui nous consomme du temps, de l'énergie, etc. Process Com permet de constater, le plus souvent, que la personne n'est qu'en stress, malheureuse ou que la peur l'a gagnée. Cette constatation change tout.

En effet, en face de nous ce n'est plus le « sale c... », mais un collaborateur qui est mal. Il suffira d'identifier le profil de notre interlocuteur pour faire du Process Com et faciliter sa sortie de stress.

Manager le stress, une compétence pour le manager

Vouloir « réussir chaque année, plus facilement » en faisant l'impasse de manager le stress, c'est mission impossible. Qu'il s'agisse de notre stress, de celui des nos collaborateurs et même de celui de « tous » nos interlocuteurs, le stress atteint chaque jour tout le monde.

Le stress est la cause d'un tel mal-être qu'il est l'un des facteurs majeurs de la non performance. C'est donc un sujet qui concerne au premier chef le manager et le dirigeant. Pas question d'abandonner ce domaine à des spécialistes. Savoir manager le stress est devenu une compétence du manager.

Mais au fait, quel manager ou dirigeant sait parler, durant une demi-heure, du stress et de modes opératoires simples pour combattre ce fléau de la performance et du bien-être ?

Process Com décrit 18 niveaux de stress identifiâbles et propose les mécanismes appropriés pour le manager pour favoriser la sortie de stress.

Être un Jimmy Connors ?

Il est admis qu'à compétences et implication égales, un manager qui sait communiquer avec le plus grand nombre réussit mieux et plus facilement. C'est pourquoi tout manager a intérêt à améliorer sa capacité à communiquer avec son environnement.

Le parti pris de ce livre est de ne s'adresser qu'aux managers et de leur faire découvrir comment le modèle Process Com leur permettra de :

- collaborer avec un panel plus large de personnalités ;
- se sortir plus aisément des conflits ;
- dénouer certaines situations bloquées ;
- retrouver l'envie de collaborer avec des interlocuteurs.

Le but de ce livre est qu'à l'issue de sa lecture le manager ait les éléments pour répondre aux questions suivantes :

- est-ce que ce modèle semble pertinent ?
- est-ce qu'il peut m'aider à mieux comprendre, et plus vite, les communications qui ne me conviennent pas ?
- est-ce que cet outil peut m'aider à élever mon niveau de communication avec un nombre plus grand d'interlocuteurs ?
- est-ce que je décide de me former à Process Com ?

Durant l'été 1992, un ami m'annonce qu'il a créé sa société de formation. Au cours du déjeuner, je lui avoue que je ne suis pas satisfait de ma relation avec une partie des acteurs de ma maison mère. Bien que les résultats des deux filiales que je dirige m'autorisent à faire l'impasse sur ces relations, cela ne me convient pas. C'est comme si je venais d'une autre planète : le mode de fonctionnement de mes interlocuteurs m'échappe. Ne pas arriver à communiquer avec toute une catégorie identifiée de gens me paraît être une carence managériale à combler.

Je décris mes interlocuteurs comme n'étant que dans l'instant, jamais vraiment sérieux, s'amusant du dernier gadget marketing qu'ils ont

créé, etc. Leur réussite est un mystère pour moi. De mon côté, je présente ma vision pour les années à venir, et je vois bien que je n'emporte pas les foules... Je perçois même qu'ils me craignent. Cette crainte crée une distance qui me fait souffrir. Les soirs des comités de direction, ils partent en goguette et ne m'invitent pas. Je refuserais... mais je suis blessé de cette situation.

Guy dessine l'immeuble Process Com et identifie mes interlocuteurs comme étant du profil Rebelle, l'un des six profils Process Com que nous découvrirons dans ce livre. J'étais loin d'imaginer le fonctionnement du profil Rebelle avec lequel j'étais incapable de communiquer.

En janvier 1993, j'ai suivi une formation Process Com de base, bien décidé à communiquer avec une nouvelle partie de la planète.

Les managers n'ont pas attendu Process Com pour communiquer, manager, obtenir des résultats, aligner des performances et même aider leurs collaborateurs à grandir. Alors, qu'attendre du modèle Process Com ? Faisons un parallèle avec le tennis.

Dans la génération des tennismen des années 1970-1980, chaque grand joueur avait un point fort extraordinaire qui faisait la différence sur le court. Ilie Nastase était capable de coups de poignet imprévisibles, Arthur Ashe délivrait des lobes redoutables, Björn Borg avait un jeu de fond de court fabuleux, le service de John McEnroe transperçait ses adversaires, etc. Rares étaient les grands champions à posséder un niveau équivalent dans toutes les phases de jeu (c'était peut-être le cas de Jimmy Connors). Aujourd'hui, en revanche, les grands champions n'ont plus de domaine de jeu (relativement) faible.

S'il est bien une « phase de jeu » sur laquelle le manager ne peut pas faire l'impasse, c'est le relationnel. Même un manager performant, qui estime avoir une bonne relation avec tout le monde, trouvera profit à maîtriser un modèle de communication. Il pourra augmenter sa capacité à communiquer avec un nombre toujours plus grand de profils de personnalité différents. Nous verrons aussi comment « manager le stress » de ses collaborateurs.

Être un manager motivant !

Il arrive de croiser un manager qui affirme qu'il n'a aucun problème de communication avec qui que ce soit et qu'il se débrouille très bien sans Process Com. Nous lui accordons ce crédit... et lui proposons de prendre le sujet sous un autre angle : est-ce que ses collaborateurs sont tous motivés à l'idée de travailler avec lui ?

Comme le dit Béatrice Bailly dans son livre *Enseigner : une affaire de personnalité* : « Dès le premier jour de la rentrée, les écoliers ont leur idée sur chacun de leurs profs. » La motivation sera là avec certains professeurs, absente avec d'autres, et les notes refléteront ces préférences...

Il est réaliste d'admettre que certains de nos collaborateurs sont motivés à l'idée de travailler avec nous, et d'autres moins, ou pas. La performance s'en ressent, tout comme pour les écoliers. Il y a fort à parier que l'origine est à chercher du côté de la *compatibilité des profils de personnalité*. Justement ! En pratiquant Process Com, le manager va améliorer ce niveau de compatibilité et générer chez ses collaborateurs une plus grande envie de travailler avec leur manager. C'est un gage de performance.

Ce livre aborde Process Com sur le plan purement managérial.

Pour le manager

Un manager est appelé à assumer des responsabilités managériales du fait de ses compétences. La maîtrise de la communication est la compétence de base qui lui permettra de donner toute la dimension à ses compétences naturelles.

Le manager n'a donc pas attendu Process Com pour communiquer. C'est pourquoi nous avons choisi, pour présenter Process Com, de nous focaliser sur les cas où la communication n'est pas satisfaisante ou conflictuelle.

ENTRÉE EN MATIÈRE

Les mécanismes de Process Com

Histoire d'une découverte

Au début des années 1970, les observations cliniques du docteur Taibi Kahler, psychothérapeute américain, l'amènent à conclure qu'en chaque personne résident plusieurs profils de personnalité. Le traitement statistique d'un questionnaire rempli par des milliers de personnes lui permet de dénombrer six profils, qu'il nomme Persévérant, Travaillomane, Empathique, Rêveur, Promoteur et Rebelle.

Le docteur Taibi Kahler représente ces six profils comme autant d'étages d'un immeuble (comme si, en chacun de nous, il y avait un immeuble de six étages). Chacun de ces six étages est un profil plus ou moins disponible.