

Gérard Collignon - Pascal Legrand

COACHER AVEC LA PROCESS COMMUNICATION

LE PROCESS COM COACHING

Couverture : studio Dunod

© InterEditions, 2010,2020 pour la nouvelle présentation
InterEditions est une marque de
Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
EAN : 9782729622466

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

TABLE DES MATIÈRES

Préface de Taïbi Kahler	XIII
-------------------------	------

Introduction – Un précieux outil de coaching :	
le Process Com Coaching	1
L'utilisation de la Process Com en coaching	3

Partie 1

LA PROCESS COMMUNICATION

1. MIEUX SE CONNAÎTRE POUR MIEUX S'ENTENDRE ET SE PARLER	7
LE MODÈLE DE LA PROCESS COM	7
Un outil de communication	7
<i>Taïbi Kahler</i>	8
<i>Le modèle de la Process Com</i>	9
<i>Un modèle de connaissance, de conscience et de gestion de soi</i>	9
<i>Ce que dit le modèle et ce qu'il ne dit pas...</i>	11
<i>... Et ce qu'il permet et ne permet pas</i>	12
2. POSITIONS DE VIE ET COMMUNICATION	14
Positions de vie et coaching	17
3. DE L'EMPATHIQUE AU REBELLE	19
LES SIX TYPES DE PERSONNALITÉ	19
<i>Un immeuble de six étages : la structure de personnalité</i>	19
« Suis-je aimable ? » – Le type Empathique	20
<i>La personnalité de type Empathique</i>	21
<i>Tableau descriptif du type Empathique</i>	22
<i>Attitude d'accompagnement du coach</i>	23
« Suis-je compétent ? » – Le type Travaillomane	24
<i>La personnalité de type Travaillomane</i>	24
<i>Tableau descriptif du type Travaillomane</i>	25
<i>Attitude d'accompagnement du coach</i>	26
« Suis-je digne de confiance ? » – Le type Persévérant	27
<i>La personnalité de type Persévérant</i>	27

<i>Tableau descriptif du type Persévérant</i>	29
<i>Attitude d'accompagnement du coach</i>	29
« Suis-je voulu ? » – Le type Rêveur	30
<i>La personnalité de type Rêveur</i>	30
<i>Tableau descriptif du type Rêveur</i>	31
<i>Attitude d'accompagnement du coach</i>	32
« Suis-je vivant ? » – Le type Promoteur	33
<i>La personnalité de type Promoteur</i>	34
<i>Tableau descriptif du type Promoteur</i>	35
<i>Attitude d'accompagnement du coach</i>	35
« Suis-je acceptable ? » – Le type Rebelle	36
<i>La personnalité de type Rebelle</i>	36
<i>Tableau descriptif du type Rebelle</i>	37
<i>Attitude d'accompagnement du coach</i>	39
4. NOUS ENTENDONS AVEC NOTRE BASE, NOUS ÉCOUTONS	
AVEC LES AUTRES ÉTAGES	40
La Base	40
5. CHANGER DE VITESSE POUR COLLER AU TERRAIN	42
LES CARACTÉRISTIQUES SECONDAIRES	42
En coaching	45
6. UNE SOURCE NOUVELLE DE MOTIVATION	47
LA PHASE	47
« Aujourd'hui, je ne prendrais pas la même décision » –	
La motivation est dans la phase	47
Des besoins contradictoires – Les conflits internes entre la base	
et la phase	50
La base c'est comme le gaz : on la trouve à tous les étages	52
L'influence permanente de la base	52
En cas de stress durable – Les changements de phase	53
<i>Les phases vécues</i>	54
7. JUSTE UN ÉTAGE AU-DESSUS	56
L'IMPORTANCE DE LA PREMIÈRE	
CARACTÉRISTIQUE SECONDAIRE	56
Sans les aspects négatifs	57
8. ELLES PEUVENT ENTRAÎNER UN CHANGEMENT DE PHASE	59
LES PROBLÉMATIQUES	59
De la colère à l'amour de soi les problématiques de chaque phase	60

<i>La colère, problématique de la phase Empathique</i>	60
<i>Le chagrin, problématique de la phase Travaillomane</i>	61
<i>La peur, problématique de la phase Persévérant</i>	62
<i>L'autodirective, problématique de la phase Rêveur</i>	66
<i>Le lien, problématique de la phase Promoteur</i>	67
<i>L'amour de soi et le sens de la responsabilité –</i> <i>Problématique de la phase Rebelle</i>	68
Un élastique nous ramenant au passé	
la réactivation des problématiques	69
<i>Comment gérer ces situations dans le cadre d'un coaching ?</i>	71
9. POURQUOI CHANGEONS-NOUS DE PHASE	73
STADES DE DÉVELOPPEMENT ET CHANGEMENT DE PHASE	73
Les stades de développement	75
<i>L'étape de la dépendance</i>	75
<i>L'étape du contact</i>	76
<i>L'étape de la confiance</i>	77
<i>L'étape des solutions</i>	78
<i>L'étape de l'indépendance</i>	79
<i>L'étape de développement des relations</i>	80

Partie 2

COACHING ET INVENTAIRE DE PERSONNALITÉ

10. AUTOCRATIQUE OU BIENVEILLANT	85
LES STYLES DE MANAGEMENT	85
11. ÊTRE SUR LA MÊME LONGUEUR D'ONDES	88
LES CANAUX DE COMMUNICATION	
ET LES PARTIES DE LA PERSONNALITÉ	88
Les parties de personnalité	89
Le canal directif	90
Le canal interrogatif/informatif	91
Le canal nourricier	92
Le canal ludique/émotif	93
Le canal interruptif	94
Types de personnalité et canaux de communication	94
<i>Canaux de communication et coaching</i>	95
12. LES RECONNAÎTRE POUR LES SATISFAIRE	97
LES BESOINS PSYCHOLOGIQUES	97

Être reconnu en tant que personne ou pour son travail ? –	
Les huit besoins psychologiques	98
<i>Le besoin d'être reconnu en tant que personne</i>	98
<i>Les besoins sensoriels</i>	99
<i>Le besoin de reconnaissance pour le travail</i>	99
<i>Le besoin de structuration du temps</i>	100
<i>Le besoin d'être reconnu pour ses opinions</i>	101
<i>Le besoin de solitude</i>	102
<i>Le besoin d'excitation</i>	102
<i>Le besoin de contacts</i>	103
NOTRE MOTIVATION EN DÉPEND –	
LA SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES	104
<i>La satisfaction négative des besoins : un comportement fréquent</i>	105
<i>Comment satisfaire ses besoins psychologiques de façon positive</i>	106
<i>La satisfaction des besoins psychologiques en coaching</i>	107
DES BESOINS FONDAMENTAUX –	
BESOINS DE LA BASE ET BESOINS DE LA PHASE	109
<i>Les besoins de la phase en coaching</i>	112
13. QUI PREND L'INITIATIVE ?	
QUI EST ENGAGÉ DANS LA RELATION ?	115
LA MATRICE D'IDENTIFICATION	
ET LES ENVIRONNEMENTS PRÉFÉRÉS	115
L'axe des buts	116
L'axe des relations	118
Les environnements préférés	118
Les comportements de base et de phase	120
14. ÉMOTION, PENSÉE OU COMPORTEMENT	121
LES PERCEPTIONS	121
L'origine du concept	123
15. NOS RELATIONS AVEC LES AUTRES TYPES DE PERSONNALITÉ	126
L'ÉVENTAIL D'INTERACTIONS	126
Quand la base et la phase sont identiques	127
L'origine de nos antipathies et sympathies	128
En coaching, attention à la marche... du sixième étage !	130
16. DES COMPORTEMENTS DE MÉCOMMUNICATION PRÉVISIBLES	131
LES DRIVERS ET LES MÉCANISMES D'ÉCHEC	131
Descendre dans la cave – Les séquences de stress	132
« Sois parfait ! » – « dépêche-toi ! »	135

La mécommunication du premier degré : les drivers	135
<i>L'origine des drivers</i>	135
<i>Les cinq drivers</i>	136
<i>Sois Fort Parent</i>	138
<i>Fais Plaisir Enfant</i>	138
<i>Sois Fort Enfant</i>	139
<i>Sois Parfait Enfant</i>	140
<i>Fais Effort Enfant</i>	140
<i>Dépêche-toi</i>	141
<i>Drivers et canaux de communication</i>	141
<i>Drivers et triangle dramatique</i>	142
<i>Drivers et coaching</i>	143
Geignard, Attaquant ou Blâmeur	145
La mécommunication du deuxième degré :	
les mécanismes d'échec	145
<i>Les masques du deuxième degré de mécommunication</i>	148
<i>Mécanismes d'échec et coaching</i>	150
<i>« Parle à ma base, sinon gare à ma phase »</i>	153
Désespéré – Le troisième degré de mécommunication	154
17. « TOUJOURS », « JAMAIS »	156
LES SCÉNARIOS D'ÉCHEC	156
<i>« Jusqu'à ce que » (ou « Tant que »)</i>	158
<i>Scénario du type Travaillomane</i>	159
<i>En coaching</i>	160
<i>Scénario du type Persévérant</i>	160
<i>En coaching</i>	161
<i>« Après »</i>	162
<i>Scénario du type Empathique</i>	162
<i>En coaching</i>	163
<i>« Jamais »</i>	163
<i>Scénario du type Rêveur</i>	164
<i>En coaching</i>	164
<i>« Toujours »</i>	165
<i>Le scénario du type Rebelle</i>	165
<i>Le scénario du type Promoteur</i>	167
<i>En coaching</i>	167
<i>« Presque 1 »</i>	168
<i>En coaching</i>	168
<i>« Presque 2 »</i>	168

<i>En coaching</i>	169
<i>Scénarios et changements de phase</i>	169

Partie 3

PROCESS COM COACHING

18. LE COACH ET SON CLIENT	175
CONDUIRE UNE SÉANCE DE COACHING INDIVIDUELLE	175
Se connecter avec la base du coaché	176
Monter à l'étage Travaillomane	178
Utiliser les ressources de chaque étage	180
<i>Ressources de l'étage Empathique</i>	180
<i>Ressources de l'étage Travaillomane</i>	181
<i>Ressources de l'étage Persévérant</i>	181
<i>Ressources de l'étage Rêveur</i>	181
<i>Ressources de l'étage Promoteur</i>	181
<i>Ressources de l'étage Rebelle</i>	181
Identifier la base et la phase	182
<i>L'observation des composantes</i>	182
<i>Six questions clés à poser lors du premier entretien</i>	184
Les difficultés pour identifier la base	186
<i>Le silence de la base</i>	188
<i>Le cas particulier de la base Rêveur</i>	188
<i>La base masquée</i>	189
19. SIX COACHÉS EN QUÊTE DE COACHS	190
LE COACHING EN FONCTION DE LA BASE	190
Marie-Claude, type Empathique	190
Jean-Marie, type Travaillomane	193
Martial, type Persévérant	195
Lucie, type Rêveur	197
Jonathan, type Promoteur	200
Katia, type Rebelle	202
20. TRENTE-SIX PROFILS	204
LE COACHING EN FONCTION DE LA BASE	
ET DE LA PHASE	204
Base et phase Empathique	204
Base Empathique, phase Travaillomane	205
Base Empathique, phase Persévérant	205

Base Empathique, phase Rêveur	206
Base Empathique, phase Promoteur	206
Base Empathique, phase Rebelle	207
Base et phase Travaillomane	207
Base Travaillomane, phase Empathique	208
Base Travaillomane, phase Persévérant	208
Base Travaillomane, phase Rêveur	208
Base Travaillomane, phase Promoteur	209
Base Travaillomane, phase Rebelle	209
Base et phase Persévérant	209
Base Persévérant, phase Empathique	210
Base Persévérant, phase Travaillomane	210
Base Persévérant, phase Rêveur	211
Base Persévérant, phase Promoteur	211
Base Persévérant, phase Rebelle	212
Base et phase Rêveur	212
Base Rêveur, phase Empathique	212
Base Rêveur, phase Travaillomane	213
Base Rêveur, phase Persévérant	213
Base Rêveur, phase Promoteur	214
Base Rêveur, phase Rebelle	214
Base et phase Promoteur	214
Base Promoteur, phase Empathique	215
Base Promoteur, phase Travaillomane	215
Base Promoteur, phase Persévérant	215
Base Promoteur, phase Rêveur	216
Base Promoteur, phase Rebelle	216
Base et phase Rebelle	216
Base Rebelle, phase Empathique	217
Base Rebelle, phase Travaillomane	217
Base Rebelle, phase Persévérant	217
Base Rebelle, phase Rêveur	218
Base Rebelle, phase Promoteur	218
21. AU SERVICE DE LA PERFORMANCE COLLECTIVE	219
LA PROCESS COM EN COACHING D'ÉQUIPE	219
Le coaching d'équipe	220
Le profil process com d'une équipe	222
<i>Le profil de l'équipe</i>	222
<i>Les points forts de l'équipe</i>	224

<i>Adéquation entre le profil de personnalité de l'équipe et la mission de l'entreprise</i>	224
<i>Les axes de progrès de l'équipe</i>	225
<i>Comment gérer les différences entre profil individuel et profil d'équipe</i>	225
Applications de la Process Com au coaching d'équipe	227
<i>Les canaux de communication</i>	227
<i>Besoins psychologiques et motivation de l'équipe</i>	228
<i>Gérer la mécommunication au sein de l'équipe</i>	230
<i>Réguler les relations au sein de l'équipe</i>	231
<i>Dresser un plan d'action</i>	233

Partie 4

ENTRAÎNEMENT

22. SEPT CAS POUR VOUS ENTRAÎNER	237
Cas n°1 : Jérôme L.	237
Cas n°2 : Catherine C.	240
Cas n°3 : Salim A.	242
Cas n°4 : Paul L.	243
Cas n°5 : Marie P.	246
Cas n°6 : Nicole B.	249
Cas n°7 : Francis H.	252
Corrigé des cas	255
Cas n°1 : Jérôme L.	255
Cas n°2 : Catherine C.	259
Cas n°3 : Salim A.	262
<i>Réflexions du coach</i>	262
Cas n°4 : Paul L.	265
Cas n°5 : Marie p.	268
Cas n°6 : Nicole B.	272
Cas n°7 : Francis h.	276
Bibliographie	279
Remerciements	281

PRÉFACE

Lorsque j'ai développé la Process Com au tout début des années 70, le Coaching en était aux États-Unis à ses balbutiements.

La France a commencé à développer ce modèle de communication dix ans plus tard et l'ouvrage de Gérard Collignon, *Comment leur dire*¹, présentait le modèle et ses applications personnelles et professionnelles en 1995.

Aujourd'hui, Gérard Collignon et Pascal Legrand publient à travers ce livre les résultats de leur expérience de la Process Com dans le cadre du coaching, ainsi que leurs recherches sur ses applications à des pans entiers de la vie professionnelle comme personnelle.

Après avoir présenté, ou rappelé pour ceux qui connaissent la Process Com, les concepts principaux, le livre de Pascal et de Gérard expose les applications originales qu'ils ont faites en accompagnant leurs coachés dans cette aventure qu'est toujours le développement de son propre potentiel. Ils permettent ensuite aux lecteurs d'entraîner à travers des cas pratiques leur perspicacité dans la compréhension de processus de communication mis en place dans le cas de coaching.

Il y a vraiment une école française de la Process Communication.

J'en remercie et salue chacun de celles et de ceux qui ont contribué à ce que le Process Com Coaching advienne et je souhaite une lecture passionnante au lecteur qui découvrira ce modèle.

Taibi Kahler

1. Chez le même éditeur, InterEditions.

Introduction

UN PRÉCIEUX OUTIL DE COACHING : LE PROCESS COM COACHING

En avons-nous toujours pleinement conscience ? Bien communiquer — c'est-à-dire être à la fois capable d'entendre l'autre et de se faire entendre de lui — constitue la clé d'une collaboration fructueuse avec notre interlocuteur. Cela s'applique à toutes les situations de la vie et tout particulièrement aux situations de relation d'aide comme le coaching.

Dès sa première rencontre avec un coaché potentiel (qui est parfois accompagné de son manager ou du DRH de l'entreprise, dans le cadre d'un coaching prescrit), le coach doit faire preuve d'une compétence réelle à diagnostiquer la situation problématique du coaché, à élaborer un plan d'action pertinent et efficace et, enfin, à rencontrer vraiment la personne là où elle en est. Mais il doit aussi faire preuve d'une véritable qualité d'écoute et d'une capacité à parler le langage que son client entendra le mieux.

Comment nous, coaches, pouvons-nous avoir une attitude authentique qui inspire la confiance, qui rassure et qui donnera envie au coaché de se lancer dans l'aventure du coaching avec nous ?

Car le coaching est une aventure. Il permet, en allant à la découverte de soi-même, d'affronter ses craintes, parfois ancrées dans un lointain passé, de se libérer des freins parfois très anciens ; d'explorer des nouveaux comportements en toute sécurité, d'oser parfois se montrer maladroit, sans pour autant se dévaloriser...

Les ressources dont dispose le coach pour accomplir sa mission résident d'abord en sa personne : ses qualités, son expérience, sa formation, son niveau de développement personnel... *A contrario*, il doit s'interroger sur ses propres entraves psychologiques dont il ne s'est pas encore libéré.

Le coach dispose aussi d'une « boîte à outils » comprenant des méthodes et techniques d'analyse et d'intervention. Dans cette boîte à outils, la Process Com occupe une place de choix : ce modèle aidera le coach à développer ses compétences liées aux quatre zones de l'intelligence émotionnelle :

- la connaissance et la conscience de soi ;
- la gestion de soi ;
- la connaissance et la conscience de l'autre ;
- la gestion de la relation.

La connaissance et la conscience de soi seront facilitées avec l'analyse, par le coach, de son propre inventaire de personnalité, établi en Process Com. Par exemple : quel est son type de personnalité de base ? Quelles sont ses sources de motivations actuelles ?

A-t-il vécu plusieurs phases et, dans l'affirmative, qu'est-ce qui, dans son histoire, a provoqué ces changements ? Quels sont ses propres indicateurs de stress ? Comment les identifier ? À quoi correspondent-ils ? Comment les gérer ?

La gestion de soi sera grandement facilitée par la compréhension de sa propre dynamique interne liée à la recherche de la satisfaction de ses besoins psychologiques.

Qu'est-ce qui chez le coach déclenche la satisfaction et le plaisir, l'énergie et la motivation positive ?

Qu'est-ce qui, chez celui-ci, pourra déclencher des émotions négatives ? Comment les identifier ? Comment les gérer afin qu'elles n'interfèrent qu'à minima dans le processus du coaching ?

La connaissance et la conscience de l'autre : l'inventaire de personnalité du coaché fournira au coach des informations précieuses lui permettant de mieux connaître son client : quelles sont chez celui-ci les ressources les plus développées ? Quelles sont celles qu'il a à développer ? Avec quel(s) type(s) de personnalité le management et la communication seront pour lui les plus naturels ?

A contrario, avec quel(s) type(s) de personnalité la relation exigera-t-elle le plus d'énergie entraînant des risques de stress notables ?

La gestion de la relation avec le coaché sera grandement facilitée par l'utilisation du « canal de communication » et de la « perception » appropriées à son type de personnalité.

Le coach identifiera les comportements sous stress de son client, l'amènera à en prendre conscience et l'aidera à adopter de nouveaux comportements plus pertinents.

L'ambition de la Process Com est notamment d'offrir au coach et au coaché des outils puissants pour la gestion de soi et la relation aux autres.

L'UTILISATION DE LA PROCESS COM EN COACHING

La compréhension des six types de personnalités identifiés par Taibi Kahler, le fondateur du modèle¹, donne des clés pour développer des stratégies de coaching adaptées et réagir de manière appropriée aux besoins du client.

En commentant au coaché son inventaire de personnalité, le coach l'aide à réfléchir à son comportement et à reconnaître les conditions lui permettant d'être efficace. Il le conduit à prendre conscience de ses ressources actuelles et à élaborer un plan d'action pour atteindre son objectif.

Avec l'aide du coach, le coaché pourra accroître sa conscience de lui-même et faciliter le développement de ses compétences émotionnelles. La Process Com lui permettra également d'augmenter sa compétence dans l'analyse des situations difficiles et dans l'élaboration de plans d'action, pour accroître, si besoin, son aisance relationnelle. Avec la prise de conscience des signaux de stress négatif, de leur signification et des besoins à satisfaire, le coa-

1. La Process Comm et le Process Com Coaching sont des modèles déposés. Seules les personnes certifiées sont autorisées à les enseigner ou à en faire état dans leurs pratiques professionnelles. Les concepts de la Process Com font l'objet d'un copyright (cf. texte de copyright en fin d'ouvrage).