

**ÉCLAIRER
OU ÉBLOUIR ?**

Nate Regier

ÉCLAIRER OU ÉBLOUIR ?

**Révélez votre leadership à l'aide
de Process Communication Model**

Avant-propos de Taibi Kahler

Préface de Cyril Collignon

Traduction de Stéphanie Baron

« Seeing People Through » est un guide de leadership indispensable pour ceux qui veulent libérer le pouvoir de la diversité. Le Process Communication Model® est génial, et Regier le rend accessible et applicable à tous ceux qui veulent inclure et mobiliser tous les types de personnalité. »


Daniel H. Pink, auteur de
Le bon moment, La vérité sur ce qui nous motive
et *Convainquez qui vous voudrez*

Je suis vraiment fier de dédier ce livre à Jamie Remsberg.
Notre équipe est bénie de faire ce voyage avec toi.
Tu incarnes parfaitement le message et l'intention de ce livre

Illustrations pages 59, 77, 84 : Shutterstock

Illustration de couverture : @eamesBot - Shutterstock

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>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 dans les établissements</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	--



L'édition originale de cet ouvrage a été publiée aux États-Unis
par Berrett-Koehler

Publisher 1333 Broadway, Suite 1000 | Oakland, CA 94612

www.bkconnection.com

Sous le titre *Seeing People Through: Unleash your Leadership Potential with Process
Communication Model*®

Traduction en langue française : Stéphanie Baron

© InterÉditions, 2022

InterÉditions est une marque de Dunod Éditeur,

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-2267-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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.

Sommaire

AVANT-PROPOS PAR LE DR TAIBI KAHLER – <i>Une note de l’homme à l’origine de PCM ...</i>	9
PRÉFACE	13
INTRODUCTION – <i>Le jour de la marmotte</i>	17
1. HYPOCRISIE	31
2. AUTHENTICITÉ	41
3. HONNÊTETÉ	69
4. INFLUENCE	93
5. AUTO-AVEUGLEMENT	117
6. CONFIANCE	145
7. AGILITÉ	159
8. CONSCIENCE	165
9. ÉCLAIRER PLUTÔT QU’ÉBLOUIR	179
ANNEXES – CRÉEZ VOTRE PROPRE EMPREINTE PCM	191
REMERCIEMENTS	195
À PROPOS DE L’AUTEUR	197
PASSEZ À L’ÉTAPE SUIVANTE	199
INDEX	201
TABLE DES MATIÈRES	205

Avant-propos

PAR LE DR TAIBI KAHLER

Une note de l'homme à l'origine de PCM

JE VIENS DE RENDRE VISITE à l'homme que j'admire le plus, le Dr Terry McGuire, anciennement psychiatre en chef pour les vols spatiaux habités à la NASA (1957-1994). Sa femme Toni, courageuse et toujours présente, est récemment décédée après neuf ans de lutte contre le cancer. Il était important que lui et moi passions du temps ensemble, il a toujours été là pour moi.

À quatre-vingt-onze ans, Terry a l'esprit toujours aussi vif, lisant deux ou trois livres par semaine sur des sujets allant des dernières recherches en neurosciences aux faits divers et à l'humour. Il est l'homme le plus remarquable que j'aie jamais connu et en même temps le plus humain. C'est plus de dix ans après notre rencontre que j'ai appris que Terry avait inventé la première combinaison spatiale de haute altitude et le défibrillateur cardiaque externe.

Alors que je contempiais les nombreux souvenirs de la NASA dans la pièce – ses récompenses, des photos dédiées par des astronautes, des modèles de jets et de navettes – Terry me fit remarquer : « Je te dois beaucoup. »

Curieux, je me tournai vers lui. Il poursuivit : « Je tiens à te remercier encore une fois. Les dirigeants de la NASA m'ont pris pour un phénomène lorsque j'ai prédit avec exactitude que sur les cinq erreurs de vol causées par un conflit, je les avais informés de cette possibilité, y compris quels astronautes seraient impliqués et comment les événements allaient se dérouler. Je l'ai fait en utilisant ton *processus communication model*. » Je me sentais honoré, et je le remerciais pour tout ce qu'il avait fait à la NASA, de ses inventions aux interventions personnelles avec les astronautes et leurs familles. Difficile de résumer son immense contribution à l'ensemble du programme.

Nous avons parlé de beaucoup de choses pendant ces deux jours ensemble : Toni, les leçons de la vie, l'altruisme, l'honneur et la valeur de l'humour. Terry crée plusieurs « *cartoons* » par jour, souvent avec des aphorismes spirituels et poignants. Ses observations sont toujours réfléchies, comme c'est le cas pour la plupart des gens intelligents et sages.

« Taibi, l'affaire des gens, c'est la communication. C'est pourquoi tout le monde doit connaître PCM. » Je répétais ça dans ma tête : « l'affaire des gens, c'est la communication. » Humm. Affaire : occupation dont une personne se préoccupe principalement et sérieusement ; être légitimement concerné par un service...

J'ai immédiatement pensé à ma vision des affaires en tant que profession, mais Terry étant Terry, il parlait par métaphore. Et il n'était pas seulement efficace dans ses choix de mots, mais aussi juste. Profondément juste.

J'ai réfléchi aux données intéressantes et inattendues que nous avons reçues des participants à notre formation PCM. En plus des scores de 9,4 sur 10 en termes de valeur professionnelle, 50 % de ces « hommes d'affaires » participant à nos formations ont écrit dans des évaluations à quel point PCM aurait pu modifier et modifierait leur vie personnelle avec leurs enfants et leurs conjoints.

J'ai commencé à penser moi aussi en métaphore : « PCM est la science de la communication, le GPS des relations. PCM est l'IRM de notre personnalité ». J'étais dans une boucle à la Terry, jubilant devant la dynamique de vie que décrit PCM.

PCM est la science de la communication.

PCM est le GPS des relations.

PCM est l'IRM de nos personnalités.

Mon ami et collègue, le Dr Nate Regier, décrit la qualité profonde de PCM dans ce livre facile à lire, en nous faisant pénétrer dans l'intimité de la vie personnelle et professionnelle des personnages. Sa prose nous invite à pénétrer dans l'esprit, le cœur et les actions des individus, ce qui nous permet de mieux détecter et comprendre les comportements, chez nous et chez les autres. À mesure que ses personnages apprennent à appliquer PCM dans leur vie quotidienne, nous voyons comment adapter notre façon de parler et d'interagir nous rend plus efficace dans nos relations avec les autres. Et au détour de chaque page, nous développons une meilleure connaissance de nous-mêmes. Merci, Nate !

Préface

LORSQUE NATE ACCEPTA ma proposition d'écrire un livre Process Communication Model (PCM) sur le Leadership, j'en fus sincèrement ravi. J'aime sa plume, j'aime son intelligence et son expertise du modèle. J'apprécie aussi sa recherche constante d'appliquer PCM dans ses relations au quotidien.

Longtemps j'ai cru que le leadership était à la fois inné et lié au charisme, avant de me lancer dans ce beau et parfois escarpé chemin de dirigeant d'entreprise. J'étais alors un jeune trentenaire reprenant les rênes du centre de formation de Kahler Communication France, l'entreprise familiale. Tout était à reconstruire. Mon charisme était aussi mince que les personnalités à gérer étaient difficiles. Mes erreurs furent nombreuses.

J'appris le leadership sur le terrain, sans outil et sans même l'idée de développer mes connaissances. Mais ma motivation et ma volonté de bien faire permirent de retrouver une activité profitable. Une fois les comptes redressés, j'étais à la recherche d'un nouveau défi. J'ai eu la chance de grandir adolescent avec PCM, introduit en France par mon père, Gérard Collignon. Je lui fis part de mon souhait de faire un métier plus en lien avec ma passion pour la psychologie. C'est ainsi que je devins formateur PCM. De formations en cohésions de comité de direction, j'ai beaucoup appris pendant dix ans en observant et cherchant à répliquer les bonnes pratiques des leaders que je formais. Comme ce livre nous le rappelle, le leadership est un talent qui s'acquiert et se développe au quotidien. J'ai été fasciné de constater que les leaders des organisations où j'intervenais montraient des capacités de communication et de gestion de la relation supérieures à la moyenne. Puis de constater que les jeunes managers s'appropriant rapidement PCM étaient déjà identifiés comme futurs dirigeants.

Il me fallut encore quelques années pour cerner toute la puissance de l'outil PCM en leadership. Pouvoir anticiper et expliquer les réactions des autres est un avantage certain dans la gestion passionnante des femmes et des hommes. Tout comme pouvoir lire la motivation de

chacun. Encore faut-il être conscient de ses propres comportements : « le leadership authentique commence par savoir qui je suis » et avoir pris soin de recharger ses batteries pour pouvoir utiliser PCM. Au risque sinon de montrer des comportements sous stress contreproductifs pour la relation et l'efficacité.

Parmi les 4 500 formateurs et coachs certifiés PCM dans le monde, sommes-nous préservés de ces comportements ? Non, naturellement. Nous sommes tous humains et nous avons tous des comportements sous stress. Ce n'est pas parce que nous savons quoi faire que nous le faisons, car sous stress nous perdons la pensée claire. À titre d'exemple, prenons nos premières réunions avec les distributeurs PCM. Au sein du groupe Kahler Communications, nous avons à la fois le plaisir de distribuer PCM dans le monde entier, et d'être aidés par un réseau de vingt-trois distributeurs PCM pour la gestion de vingt-et-un pays. Chacun avec sa culture, chacun avec son agenda. Nous sommes tous experts en PCM, et pourtant nous étions tous très tendus lors de nos premières réunions. Comment des spécialistes de PCM pouvaient être autant sous stress, moi le premier ? La mauvaise explication était de dire que notre passion commune pour PCM était si forte que les tensions étaient naturelles. Il y avait de nombreuses vraies raisons, entre des incompréhensions de langage dans une autre langue que notre langue maternelle, des batailles d'ego historiques, et des cultures et des façons d'être très différentes. La plus grande raison était sûrement : « La plupart des conflits s'expliquent par un écart entre ce que nous voulons et ce que nous obtenons ». L'écart était très grand. J'attendais de meilleurs résultats de leur part, quand ils attendaient plus de professionnalisme et d'application des outils PCM de notre organisation. Fusionner l'ensemble des entités sous un seul leadership a permis de créer des premiers éléments de confiance. Cette fusion m'a ensuite permis de recruter des spécialistes dans leurs domaines pour continuer notre développement international et de donner un meilleur soutien aux distributeurs. Cette belle équipe a créé les conditions pour des réunions plus détendues et réduire l'écart entre ce que nos distributeurs attendaient et ce qu'ils obtenaient de nous. De mon côté, je garde en tête d'appliquer PCM autant que possible dans toutes nos réunions. Les comportements sous stress n'étant qu'un mécanisme de protection plus ou moins conscient, créant plus de difficultés que de bénéfices. Tout

comme je cherche à appliquer PCM au maximum dans toutes mes relations, avec mes équipes, avec ma famille.

J'espère que vous vous approprierez cet outil puissant qui me sert de boussole au quotidien dans mon exercice du leadership au sein du groupe Kahler Communications, le propriétaire de Process Communication Model. Au-delà du leadership, vous trouverez dans cet ouvrage de nombreuses pistes pour mieux vous connaître, mieux connaître l'autre et mieux gérer la relation. Tout comme de nombreux participants, venus développer leur Soft Skills en formation PCM entreprise, sont également repartis avec des plans d'action concrets pour mieux communiquer en famille. Bonne lecture.

Cyril Collignon,
Président du groupe Kahler Communications

Introduction

Le Jour de la marmotte

AU DÉBUT DE SA CARRIÈRE de formatrice en entreprise, Jamie Remsberg, l'une des cofondatrices de Next Element, conduisait des formations de leadership pour des directions d'écoles dans le Minnesota. Elle utilisait le *Process Communication Model*[®] (PCM), un modèle de communication comportemental qui permet d'évaluer, de se connecter, de motiver et de résoudre les conflits avec tous les types de personnalité. Après avoir présenté le même programme à plusieurs reprises à plusieurs groupes, elle commença à avoir l'impression de revivre chaque jour la même journée comme dans le film *Groundhog Day* avec Bill Murray¹. À la fin de la première semaine, Jamie était épuisée.

Deux aspects de PCM rendent les formations difficiles. Premièrement, le modèle se concentre plus sur la manière dont les gens communiquent que sur le contenu de leur communication et offre des outils concrets pour reconnaître et adapter efficacement notre style de communication en observant le comportement des autres. Un formateur PCM est censé utiliser ces stratégies en temps réel, en particulier lors de la présentation des concepts et de l'interaction avec les participants. Cela amplifie une dynamique que vivent tous les formateurs : ce moment de vulnérabilité où vos étudiants en savent assez pour juger si vous incarnez réellement ce que vous enseignez. Deuxièmement, PCM est un modèle de communication adaptative : comparé à d'autres formations, il amène les participants à s'impliquer à un niveau plus profond. Cela peut susciter beaucoup d'émotions et de résistances au fur et à mesure que les gens découvrent de nouvelles facettes d'eux-mêmes et réalisent la responsabi-

1. *Jour sans fin* en français ou *Jour de la marmotte* au Québec.