

VINCENT FAVRIE

préface de Jérôme Lefeuvre,
Master Trainer Process Communication Model pour KCI

Responsabilisez et
autonomisez votre équipe avec

PROCESS
COMMUNICATION
MODEL®



A L I S I O



Que vous soyez chef d'entreprise, directeur, manager ou responsable d'une association bien communiquer et déléguer sont des compétences indispensables pour atteindre vos objectifs.

Le modèle de la Coordination des autonomies permet de déployer l'indépendance et l'auto-gestion de chaque membre de votre équipe, de cultiver la diversité des profils qui la compose et de passer de la posture du « manager sachant » à celui d'un « leader cultivant ».

Pour y parvenir, ce livre va vous apprendre à exploiter deux outils puissants et complémentaires : **le DRSO** (Diagnostic de Résonance Systémique des Organisations) pour piloter son équipe dans la durée et **Process Communication Model®**, clé indispensable d'une meilleure communication interpersonnelle.

- » **16 fiches pratiques** centrées sur les temps forts de la trajectoire d'un manager pour identifier les actions concrètes à mener tant au niveau collectif qu'au niveau individuel.
- » **Une approche opérationnelle** pour une transformation durable et une meilleure performance collective.

VINCENT FAVRIE est coach spécialisé en qualité relationnelle et fondateur de l'Académie des Organisations. Formateur certifié en Process Communication®, expert des jeux psychologiques et passionné par les dynamiques d'équipe, il décrypte les situations complexes voire conflictuelles afin de les rendre lisibles et gérables.

ISBN 978-2-37935-122-8



9 782379 351228

20 €
PRIX TTC
FRANCE

Rayon : Vie professionnelle

ALISIO

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication éco-responsable !

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans
participer à la construction du meilleur des futurs possible ?
C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier
issu de forêts gérées durablement

Suivi éditorial : Marie-Laure Deveau
Relecture-correction : Sophie Binet
Maquette : Jennifer Simboiselle
Design de couverture : Caroline Gioux

© 2021 Alisio,
une marque des éditions Leduc
10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon
75015 Paris – France
www.editionsleduc.com
ISBN : 978-2-37935-122-8

VINCENT FAVRIE

Responsabilisez
et autonomisez
votre équipe avec

**PROCESS
COMMUNICATION
MODEL[®]**

A L I S I O

Sommaire

Préface	9
Avant-propos	13
Introduction	17
PARTIE 1 : LA BOÎTE À OUTILS DU LEADER : DRSO, PROCESS COMMUNICATION MODEL®	21
PARTIE 2 : LES FICHES	69
FICHE 1 : Le contrat relationnel, construire une confiance individuelle et collective	71
FICHE 2 : L'autonomie	81
FICHE 3 : La responsabilité	91
FICHE 4 : De la posture de manager à celle de leader	107
FICHE 5 : Posture, passer de l'opérationnel à l'expert	119
FICHE 6 : Prise de responsabilité : créer son périmètre, son projet	129

FICHE 7 : Accueillir un nouvel expert	
dans son périmètre de responsabilité	141
FICHE 8 : Animation des réunions	151
FICHE 9 : Le travail à distance	165
FICHE 10 : De l’entretien annuel d’évaluation	
à l’échange individuel régulier	
de coordination	179
FICHE 11 : Animer la coopération en collectif	
grâce aux ECRC : les échanges	
collectifs réguliers de coordination	193
FICHE 12 : Célébrer les victoires	203
FICHE 13 : Gérer les périodes qui bousculent	
l’équipe	215
FICHE 14 : Fonder l’autonomie sur l’envie	
grâce à la culture du feed-back	229
FICHE 15 : Gestion des dysfonctionnements	
individuels	245
FICHE 16 : Savoir gérer les dysfonctionnements	
collectifs	261
Table des matières	273

*« Le pessimiste se plaint du vent.
L'optimiste attend que le vent tourne.
Le leader ajuste les voiles. »*

John Maxwell

Préface

Vincent Favrie est un grand voyageur des idées. C'est un explorateur, profession qui se perd quand elle est géographique, et qu'il a réinventée quand elle est humaniste.

Vincent est un être humain, car il poursuit ses rêves, il entreprend, il vit ses projets. Nous nous sommes croisés si régulièrement que nous étions amis avant même que je ne sache que nous l'étions.

Curieux de tout, exigeant sur ce qui importe, ouvert comme un matin de printemps sur la nouveauté et le champ des possibles, il est arrivé un jour à un séminaire que j'animais. Le thème de la Process Communication Model® (PCM®) fut le cadre de notre première rencontre. Il était passionnant, et passionné. Il cherchait déjà les moyens subtils de faire fonctionner les projets et les organisations en partant de l'humain. Je me souviens qu'à la fin de notre stage, nous savions que nous allions nous revoir.

Et nous nous sommes revus sur des sujets aussi différents que la vie des organisations, les outils d'accompagnement des équipes de gouvernance, la maîtrise des jeux psychologiques et des jeux de pouvoir dans les entreprises. Alors oui, bien sûr, nous aurions pu nous retrouver aussi sur le rugby ou le point de croix. Seulement voilà, notre point de rencontre passionné, c'est l'humain et son impact sur le monde.

J'imagine que le point d'orgue de notre parcours commun aura été sa rencontre avec le modèle de résonance systémique des organisations (MRSO) que nous avons conçu avec mon collègue Pierre Agnese. Vincent s'est lancé dans l'exploration de ce modèle et de son outil de diagnostic, le diagnostic de résonance systémique des organisations (DRSO®). Il en a fait son fer de lance et en est désormais un de nos hérauts fameux.

Aujourd'hui, Vincent me fait l'honneur de me demander de préfacier son livre, et je me sens bien humble pour le faire. Depuis plusieurs années, il me fait part de son projet de modélisation de l'accompagnement humain des organisations et des entreprises. Il m'envoie parfois des idées pour que je rebondisse. Il y a quelques mois, c'est le manuscrit de ce livre que vous avez bien fait d'acquérir qu'il m'a fait parvenir.

Je l'ai lu d'abord avec le plaisir de goûter à sa plume, à la fois érudite et généreuse. Ensuite, je l'ai relu pour découvrir en détail son analyse des organisations et de l'impact que les humains qui les composent ont sur leur réussite. Je me suis régalé.

Pensez à prendre des notes au fur et à mesure, ce livre n'est pas seulement plaisant à lire, il foisonne de propositions passionnantes et concrètes pour faire vivre vos projets.

Merci de ta confiance, Vincent.

Cher lecteur, chère lectrice, installez-vous confortablement, vous allez vous régaler.

Jérôme Lefeuvre

Mai 2021

Avant-propos

C'est en 2013 que tout a commencé. Je me suis éveillé brutalement aux mécanismes qui lient les êtres humains entre eux, à la suite d'une dernière expérience bien mouvementée, en tant que salarié. La première phase de ma vie professionnelle, qui a duré quinze ans, m'a fait découvrir les mondes du développement informatique, du marketing et de la communication dans des environnements variés comme des start-up, des P.M.E. ou encore de grands groupes. J'y ai endossé les rôles de manager hiérarchique et aussi fonctionnel. Ce parcours m'a amené à devenir directeur digital d'une agence de communication, à une époque où la conversion numérique était devenue un enjeu de survie. C'est dans ces conditions que j'ai été embauché pour « évangéliser » aux supports digitaux une équipe d'une quinzaine de personnes dont la moyenne d'âge ne dépassait pas 26 ans. Passionné par le Web et ses possibilités quasi infinies, c'est avec enthousiasme que j'ai accepté de transmettre mon expertise à des personnes avides de

découvertes. Tout était parfait sur le papier et pourtant, dans les faits, il en fut autrement. L'enthousiasme collectif affiché cachait une réalité plus mesurée oscillant entre l'envie, bien sûr, mais aussi la peur. Peur du changement ! Peur de ne pas savoir faire ! Peur de perdre ses repères ! Peur d'être obsolète à 26 ans ! Et, enfin, peur de rater le virage de la conversion numérique et de finir par disparaître !

Or à ce moment-là, je n'avais pas cette compréhension de l'humain, je n'étais pas outillé pour gérer une telle situation d'insécurité collective. Cette expérience, qui s'est soldée par un échec, m'a servi d'éveil, avec une soif de comprendre les mécanismes des relations interpersonnelles. Je voulais être capable d'identifier ce qui se passe entre les êtres humains quand ils communiquent. Après avoir découvert la PNL, l'approche systémique de l'école de Palo Alto, le triangle dramatique du docteur Karpman et la posture de coach, c'est dans le courant de pensée de l'analyse transactionnelle que j'ai trouvé le plus de clés de compréhension des relations interpersonnelles et collectives. Et c'est dans l'intelligence émotionnelle que j'ai trouvé le plus de freins à la réussite.

Un premier voile s'est levé le jour où j'ai rencontré le PCM®. Cela a profondément bouleversé ma vie, tant au niveau professionnel que personnel. À travers la

description des six types de personnalité, leurs forces, leur façon de communiquer et de collaborer, mais aussi leurs vulnérabilités, j'ai pu éclairer beaucoup de situations vécues dans mon parcours en entreprise, dont la dernière.

C'est le DRSO[®], qui m'a donné les clés des mécanismes collectifs : un deuxième voile s'est levé. La réussite de la collaboration entre des individus ne dépend pas uniquement de la personnalité de chacun, mais aussi de l'environnement relationnel dans lequel il se trouve. De mon expérience en tant que salarié, puis en tant que coach et formateur, j'ai pu constater que les managers, quand ils sont outillés, ont souvent une sensibilité collective ou interpersonnelle, mais rarement les deux. Or un leader, pour mener son équipe efficacement, a besoin de ses deux jambes : une jambe individuelle et une jambe collective.

Après huit années de découvertes, de modélisations et d'accompagnement en entreprise en tant que coach et formateur spécialisé en qualité relationnelle et dynamique de groupe, il est temps pour moi de transmettre ces pépites au plus grand nombre. C'est dans ce sens que j'ai créé l'« Académie des Organisations », école de la qualité relationnelle dans laquelle dirigeants, managers, coachs et consultants peuvent acquérir la capacité à comprendre les fonctionnements et

dysfonctionnements collectifs et individuels d'une équipe. L'enjeu est d'agir durablement sur la vie à bord et de transformer l'aventure collective en réussite humaine. Cet ouvrage en pose les bases.

Introduction

Connaissez-vous le dodo ? Le dodo (ou *Raphus cucullatus*) était un animal endémique de l'île Maurice (« était », car son espèce a disparu). Souvent décrit comme un gros poulet, on le classe plutôt dans la famille des pigeons. Toujours est-il qu'il nous a quittés il y a maintenant plusieurs siècles pour une raison très simple : l'évolution.

Protégé par le caractère insulaire de son habitat, *Raphus cucullatus* s'est épanoui pendant de nombreuses années dans un environnement particulièrement favorable : nourriture, conditions climatiques et, surtout, absence de prédateurs. C'est ainsi que, peu à peu, il a arrêté de voler : cela demandait des efforts superflus pour un ROI (retour sur investissement immédiat) proche de zéro. Puis, l'environnement changea : les Hollandais débarquèrent.

Après plusieurs semaines en mer, ils avaient faim et ils mangèrent les dodos. Les rats et les chiens venus avec eux par bateau achevèrent d'anéantir l'espèce en moins d'un siècle.

Au XVI^e siècle, ces marins hollandais, entassés sur des navires dépourvus de tout confort, naviguaient pendant des mois pour arriver à bon port. Dans cet environnement hostile, chacun connaissait son rôle et tout le monde tenait son poste. Une erreur de trop, et c'était le naufrage assuré.

Ainsi ballottés par les flots, malmenés par les éléments, il en fallait du courage pour ne pas quitter le navire. Pourtant, même si le bateau prenait l'eau, il était hors de question de désertter. Il en allait de la survie de l'équipage. D'ailleurs, seul le capitaine pouvait donner l'ordre d'abandonner le vaisseau. Alors on se serrait les coudes et on se rangeait derrière lui, car il savait. Il connaissait la destination et le chemin pour y parvenir. On lui faisait confiance et on comptait sur lui pour agir avec discernement.

Ce capitaine d'un autre siècle incarne le leadership : il guide l'équipage, et l'équipage maintient le navire à flot.

Si c'est bien le vent qui gonfle les voiles et qui pousse le navire, c'est au capitaine d'abreuver les esprits,

d'insuffler du sens à l'expédition. Mais comment avoir un œil et des oreilles partout ? Comment s'assurer que chacun respecte bien le contrat scellé lors de l'embarquement ?

Car même si les vents sont favorables, cela ne suffit pas toujours à dissiper la brume qui envahit parfois l'esprit des marins. Lorsque l'orage gronde, les esprits se tendent, les discours s'échauffent. Doutes, conflits, désengagements... même les matelots les plus aguerris souffrent parfois du mal de mer.

Le capitaine s'appuie alors sur ses lieutenants. Chargés d'encadrer les marins et d'assurer la bonne marche de l'équipage, ils connaissent bien la mer et ses dangers. Ce sont des professionnels et de bons meneurs d'hommes. Car lorsqu'on traverse un océan, le doute n'est pas permis. Ce serait le premier pas vers la mutinerie ou le naufrage, et ça, le capitaine n'en veut pas !

Comment assurer alors la cohésion tout en gardant le cap ? Comment relever le moral des troupes lorsqu'il est au plus bas et incarner le leadership tout en restant proche de ses hommes ?

La grande force des humains est de savoir coopérer, c'est ce qui nous a permis de survivre, de découvrir de nouveaux mondes, puis de nous élancer vers les étoiles.

Nous allons toujours plus loin, toujours plus vite, entraînant la planète tout entière dans notre sillage. De tout temps, c'est la force de cohésion du groupe qui détermine l'issue de nos entreprises. C'est elle qui nous permettra de répondre aux défis du monde de demain, car il n'aura pas plus de clémence avec nous qu'il n'en a accordé au dodo.

Alors, quel est le rapport entre un pigeon mauricien, un navire hollandais et le livre que vous tenez entre les mains ? La réponse est simple : vous. En tant que manager, vous êtes le capitaine du navire, et nous vous invitons ici à explorer de nouveaux horizons.

Levez l'ancre !

PARTIE 1

**LA BOÎTE À OUTILS
DU LEADER :
DRSO, PROCESS
COMMUNICATION
MODEL®**

Comment apprendre à manager dans l'incertitude avec PCM[®] et DRSO[®]

On décrit souvent la nature humaine comme complexe. Elle obéit pourtant à des codes fondamentaux relativement simples : une fois que nos besoins primaires sont satisfaits, nous ressentons la nécessité d'être utiles et en lien avec les autres de manière coordonnée.

Comme dans un orchestre, chaque musicien, avec son expertise spécifique, contribue à la réussite de l'exécution d'une symphonie dirigée par un chef d'orchestre, lequel veille à la coordination de l'ensemble.

Cela peut paraître évident et pourtant, là où les choses se compliquent, c'est que chacun se sentira utile, en relation aux autres et bien coordonné, à sa façon. Pour « travailler ensemble » harmonieusement, le rôle du manager est donc essentiel.

Le rôle du manager bousculé par un monde en pleine mutation

Jusqu'à il y a peu, le patron était considéré comme le « grand sachant » de l'entreprise, celui qui dispense son savoir. Il savait où aller, pourquoi y aller et comment y aller. Alors les collaborateurs y allaient. Ce savoir, il le faisait ruisseler jusqu'en bas de la chaîne par l'intermédiaire des différents directeurs, eux-mêmes relayés par les managers pour que l'organisation atteigne l'objectif dicté. Un peu comme ces commandants de bord à l'époque des paquebots qui donnaient des ordres de la cabine de pilotage, lesquels étaient repris tout au long de la chaîne de commandement – jusqu'au matelot qui exécutait la tâche sans se poser de questions. Une fois la tâche réalisée, un accusé de réception faisait le chemin inverse pour confirmer la bonne exécution de l'ordre. Dans ce monde, une bonne organisation est celle qui obéit au doigt et à la voix du dirigeant. Ce système dit pyramidal aux codes bien rodés embauche des bras et des jambes, mais pas de têtes. Chaque équipier y tient un rôle de production bien défini n'incluant pas ou peu de marge de décision. La force de ce style de management est la pérennité de la production dans un environnement stable. Une fois les procédures déterminées, il n'y a plus qu'à les exécuter mécaniquement et à les dupliquer à l'infini en les optimisant au fur et à mesure éventuellement. C'est ainsi que certaines

organisations déroulent leur production de la même manière depuis dix, vingt, trente ans, voire plus. La réussite de ce système s'appuie essentiellement sur les compétences techniques et la bonne coordination de la chaîne de commandement avec les contrôles qui s'imposent, entraînant un certain nombre de risques :

- **La perte de sens et donc de motivation**, jusqu'à l'épuisement des salariés, qui ne font plus le lien entre leur mission et la raison d'être de l'organisation. Cela donne des collaborateurs qui vont chercher la motivation dans le salaire et en dehors de l'entreprise, ou qui s'épuisent à la tâche avec les maladies bien connues que sont les *burn out*, les *bore out* ou encore les dépressions. Un exemple flagrant est celui de la police, où le sens du métier est fort. Il suffit de voir la fierté des nouvelles recrues posant pour la première fois en uniforme sur les photos. Et, pourtant, le fort taux de suicide par rapport à la population générale permet de mesurer l'impact sur les équipes de la perte de sens de ce qu'elles accomplissent au quotidien.
- **La perte de l'avance sur le terrain** des compétences techniques que l'humain a sur les machines, entraînant une vaine compétition face aux progrès fulgurants de l'intelligence artificielle. Ces machines, de plus en plus expertes et

précises et ayant un coût limité, deviennent une concurrence redoutable. Le combat est inégal et globalement perdu d'avance. Ici ou là, nous entendons encore « qu'aucune machine ne pourra jamais remplacer telle ou telle expertise », mais soyons réalistes, ce n'est souvent qu'une question de temps et d'innovation.

La limite la plus insidieuse de ce type d'organisation se trouve dans le management. En effet, quand un système est fondé exclusivement sur l'expertise métier, les critères de choix de ses managers reposent en toute logique sur cette même expertise. C'est ainsi qu'on retrouve dans beaucoup d'entreprises le meilleur élément opérationnel d'une équipe promue au poste de manager. Les managers sont donc de « super-experts métier » qui sous-traitent une partie de leur expertise aux autres membres de leur équipe. Leur légitimité repose donc sur l'excellence et les positionne automatiquement en concurrence avec leurs collaborateurs. Les équipiers se doivent donc d'avoir une moindre expertise, au risque de les mettre en danger. Une fois que nous avons identifié cette mécanique, on comprend pourquoi certains managers, consciemment ou non, empêchent leurs collaborateurs de monter en compétence. « Comment puis-je être le manager de cette équipe si elle connaît mieux que moi le périmètre opérationnel ? » est une question