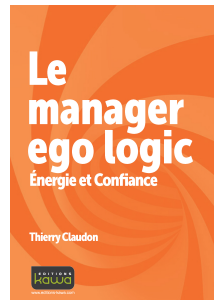


Emergence NANTES
Rencontre du 10 janvier 2019

Fédérer et motiver autour d'un projet



Thierry CLAUDON
Accompagnateur de motivation
Auteur et conférencier
06 09 41 20 91



Le manager ego logic. Energie et
confiance. Editions KAWA 2016

<https://www.thierryclaudon.com>
<https://www.youtube.com/c/labandoleon>

1. Individualiser son management

Est-il possible de fédérer et motiver un groupe ?

- Cette façon de voir les choses **ne laisse que deux issues** : le groupe est motivé ou le groupe ne l'est pas. Le rapport de force étant ce qui apparaît naturellement dans les relations à 2 (le manager-le groupe), il y a plus de chance pour que le groupe résiste au lieu qu'il soit motivé.
- **Il est difficile de rentrer en relation avec un groupe** : essayez de serrer la main d'un groupe...
- Vouloir motiver un groupe consiste à agir de façon globale et donc à **faire avec tout le monde pareil**. Aucun collaborateur ne se sent alors reconnu pour ses différences, la motivation individuelle va en être affectée, **ce qui tire le système vers le bas**.

1. Individualiser son management

Il est plus facile et efficace de chercher à motiver des individus à l'intérieur d'un groupe

- Permet d'arriver à motiver une partie des personnes et de **sortir de l'illusion qui consiste à pouvoir emmener tout le monde** derrière soi.
- Permet de **créer de vraies relations** car il n'y a de relation qu'entre individus
- Créé des relations triangulaires : LE MANAGER - LES LEADERS - LE RESTE DU GROUPE, ce qui **favorise l'émulation**, le challenge et la régulation des tensions.
- Consiste à individualiser et donc à **reconnaître les différences**; Ce qui est nécessaire en fonction du type de personnalité et donc des motivations différentes de chacun. Faire des différences revient également à ne pas globaliser les sanctions ou les félicitations, **tire le système vers le haut**.

1. Individualiser son management

Rôle et gestion des leaders

Les leaders viennent contester la légitimité du leadership du manager désigné.

Les leaders sont en quelque sorte « délégués » par les autres personnes de système pour « tester » le manager et favoriser le non changement (homéostasie). Ils permettent au groupe de rester dans sa zone de confort.

Plus le manager acceptera le phénomène de l'apparition des leaders comme normal et moins il en fera une affaire personnelle, plus les tentatives des leaders de prendre le pouvoir seront déjouées facilement.

Un système est sain quand les rôles de leaders tournent entre les membres du système. Les conflits apparaissent quand les rôles sont tenus toujours par les mêmes personnes.

Chaque type de leader a son utilité, le manager doit savoir valoriser chacun pour qu'il soit reconnu et n'aille pas plus loin.

Quand un type de leader n'est pas reconnu suffisamment tôt par le manager, il va se mettre à jouer un rôle de plus en plus ingérable.

Il est toujours possible de se débarrasser d'un leader mais, il y en aura toujours un qui reprendra le flambeau de celui qui est parti.

1. Individualiser son management

Gérer le leader « négatif »

(appelé aussi bouc-émissaire car il a le sens du sacrifice)

Défie le manager devant les autres membres du groupe pour être reconnu

Il est «contre», il voit tout de suite ce qui ne va pas ou pourrait ne pas aller.

Il est en général positionné face au manager et le plus loin possible de lui.

En réalité il ose dire tout haut se que d' autres pensent tout bas.

Le remercier pour son implication, lui demander de préciser sa pensée,
le faire monter en position haute.

Soit ses arguments sont justes et leur prise en compte fait gagner un temps précieux, soit
il s' agit uniquement d' une position d' opposition de principe. Dans cette seconde
hypothèse soit les autres vont lui demander de se calmer,
soit le manager va le recadrer

En tant que manager, il est bon d' oser se déplacer dans une salle ou autour d' une table
pour modifier la position frontale que le leader négatif
avait souhaité installer

1. Individualiser son management

Gérer le leader « positif »

(appelé aussi « séducteur » ou sous forme d' autres noms moins sympathiques...)

Cherche à s' approprier l' attention du manager pour lui et ne pas être confronté sur ses propres points d' amélioration.

Il est « pour », il est tout de suite partant sans chercher à comprendre.

Il vient avant, il part après.

Il s' installe dans une salle le plus près possible du manager,
sur le côté et pas en face de lui.

Le remercier pour son implication, recourir à ses services dans les moments difficiles ou sur les tâches les plus ingrates. (ex : le compte rendu dans une réunion),

Ici aussi, en tant que manager, il est bon d' oser se déplacer physiquement par rapport au leader positif afin de prendre de la distance et redéfinir une relation différente

1. Individualiser son management

Répondre individuellement aux deux besoins fondamentaux de l'être

Définir avec la personne un **CADRE** clair (le contrat) qui permet de répondre au besoin de sécurité.

Le cadre comprend les objectifs, les moyens, le temps, les règles du jeu, les limites, et les sanctions. Il rassure l'individu car il sait ce qu'on attend de lui.

Donner une **RECONNAISSANCE** personnalisée qui permet de répondre ainsi au besoin d'appartenir et au besoin d'estime.

L'absence de reconnaissance du positif comme du négatif est génératrice de démotivation pour les personnes qui font des efforts et obtiennent de bons résultats.

1. Individualiser son management

Mettre en place des rituels individuels

Entretiens réguliers, planifiés avec une trame et une durée connue d'avance.

Objectifs

Faciliter le travail en commun, développer la compréhension mutuelle,
donner de la reconnaissance

Contenu

Suivi de la production, identification des difficultés, recueil des idées, plans d'action
Vécu du collaborateur : météo personnelle, place dans l'équipe, problèmes rencontrés
Qualité de relation avec n +1

Repréciser le contrat, les objectifs, les priorités

Recadrer si besoin

Points d'attention

Rythme adapté et qui peut évoluer. Lieu calme. Format structuré mais souple. Ecoute.

1. Individualiser son management

Oser recadrer pour motiver

Les règles et les limites n'existent réellement aux yeux de tous que si elles donnent lieu à sanction lorsqu'elles ne sont pas respectées

Le non recadrage d'une personne qui ne respecte pas les règles ou les limites a pour conséquence la démotivation de ceux qui les respectent.

En ne recadrant pas, le manager fait alliance avec la personne qui sort du cadre au détriment de ceux qui les respectent.

Le recadrage ne se fait jamais en réunion mais en entretien individuel.

1. Individualiser son management

Répondre à la question du **SENS permet de nourrir les besoins les plus élevés de l'individu**

Attention, le terme de « sens » a un double sens (...)

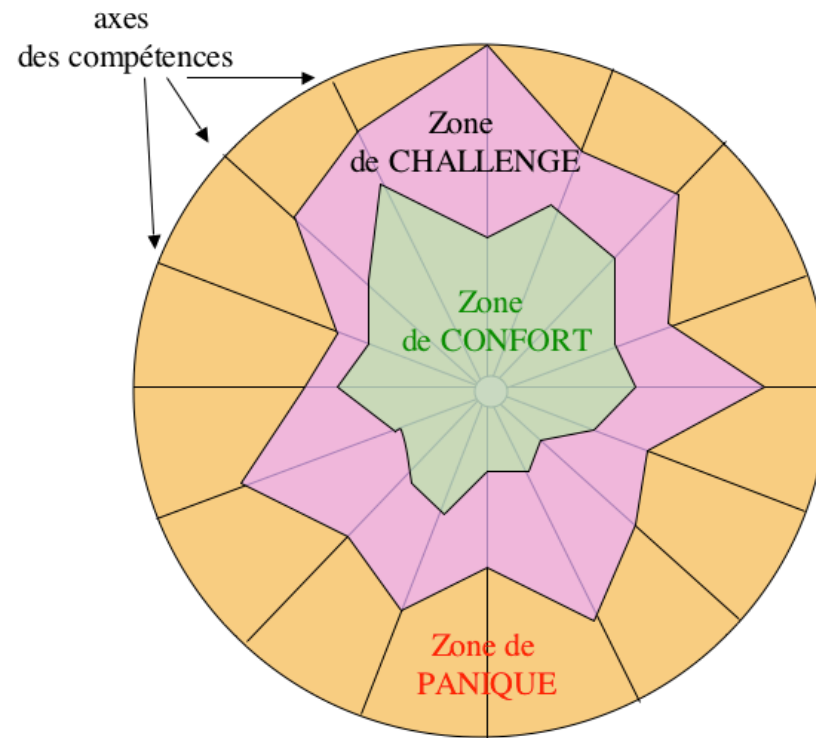
Le premier est très concret : sens = la direction.
Quels sont les objectifs ? Quelle est la vision ?

Le second est plus « philosophique » : sens = la signification.
Quel est le sens du travail ? A quoi cela sert d'aller travailler ?

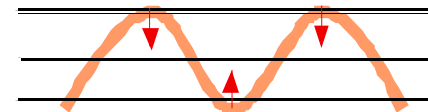
Dans les deux cas cela revient à répondre à la question
« pour quoi ? » en deux mots, c'est à dire « dans quels buts ? »

Il convient de ne pas confondre ce « pour quoi ? » tourné vers
l'avenir avec le « pourquoi ? » tourné vers le passé.

2. Provoquer ou utiliser la crise pour faire évoluer la motivation



**Le premier besoin (réflexe de l' être humain) :
rester dans sa zone de confort (Homéostasie)**



2. Provoquer ou utiliser la crise pour faire évoluer la motivation

Les inconvénients de la zone de confort

- Répétition de ce que l'on connaît, l'ennui
- Impossible d'y apprendre quelque chose de nouveau
- Sous estimation ou sur estimation de nos limites et talents

Les inconvénients de la zone de panique

- Tétanisation des capacités physiques et mentales
- Ne permet pas l'apprentissage de nouvelles choses

2. Provoquer ou utiliser la crise pour faire évoluer la motivation

Les avantages de la zone de challenge

- Seule zone où il est possible d'apprendre du nouveau
- Permet de sortir de l'ennui et du connu et de répondre à la soif de vie et de nouveauté
- Moyens le plus fiable et le plus rapide pour découvrir ses vrais talents et pour les exprimer
- Permet également de connaître ses limites
- Permet au final de se réaliser et d'obtenir plaisir et résultats

Développe l'**autonomie** et nourrit la recherche de **sens**.

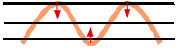
2. Provoquer ou utiliser la crise pour faire évoluer la motivation

Les conditions nécessaires pour OSER aller dans sa zone de challenge et y réussir

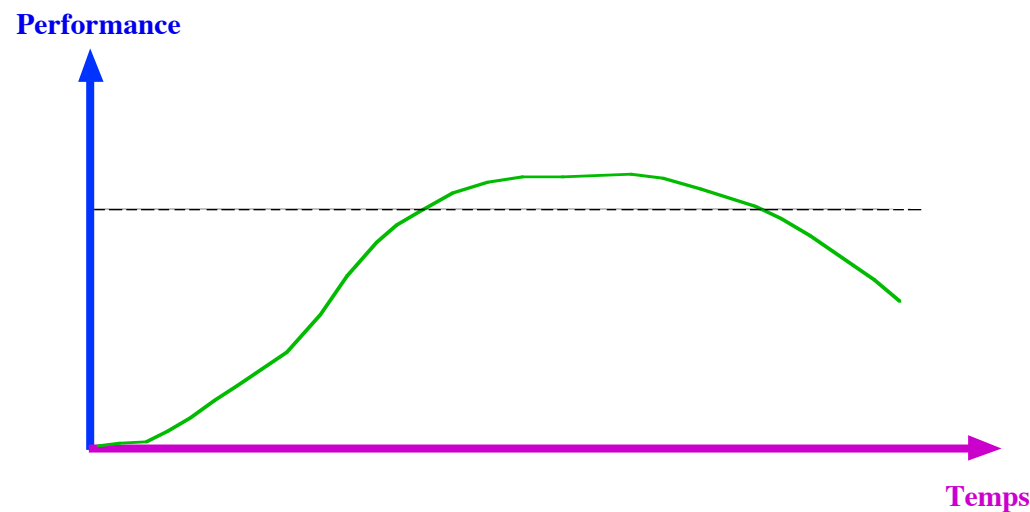
- Comprendre l'intérêt d'y aller, le sens que cela a d'oser
- La confiance
- Oser dire ses fragilités et demander de l'aide
- La possibilité de s'appuyer sur le collectif
- Faire ce que j'ai à faire maintenant au lieu de me focaliser sur le résultat à long terme
- Le droit à l'erreur, le non jugement, les encouragements

Ne peut se faire sans un leader fort qui montre l'exemple et permet à chacun de s'investir dans le projet collectif

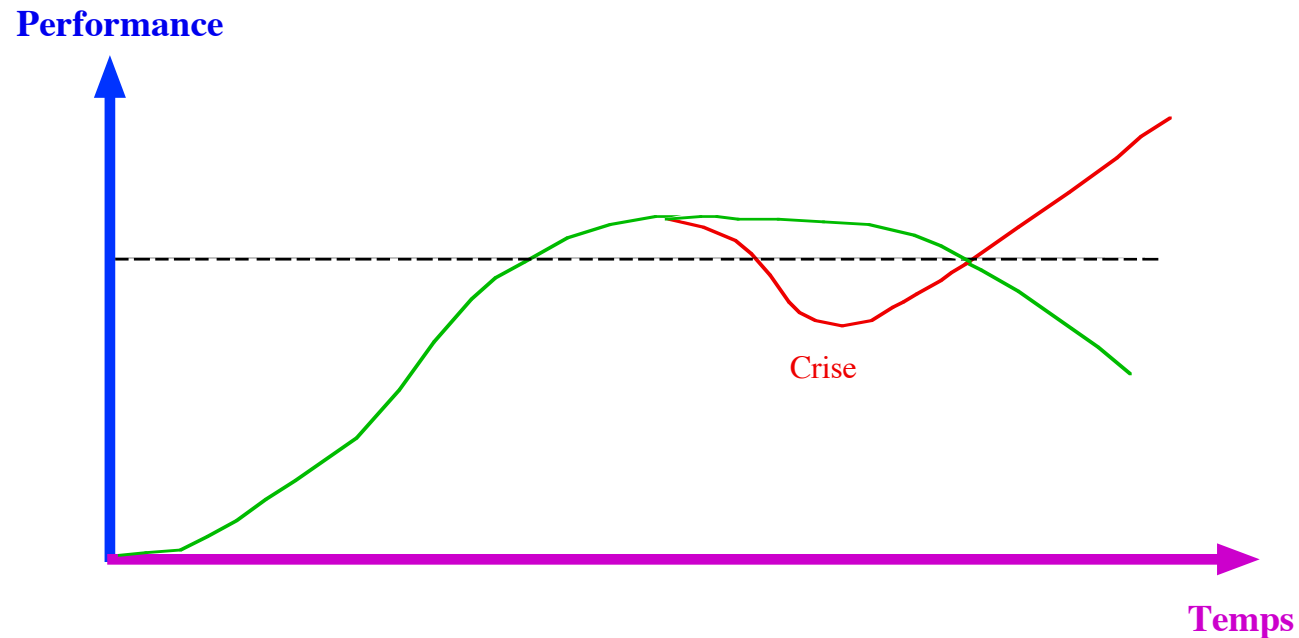
2. Provoquer ou utiliser la crise pour faire évoluer la motivation

L'équilibre initial  va permettre pendant un certain temps le développement de la performance du système (entreprise ou être humain)..

Puis peu à peu, parce que l'environnement évolue alors que l'être humain cherche à maintenir son équilibre initial, (besoin de confort), sa performance et sa motivation va plafonner (ennui, routine) et, si rien n'est entrepris, décliner.



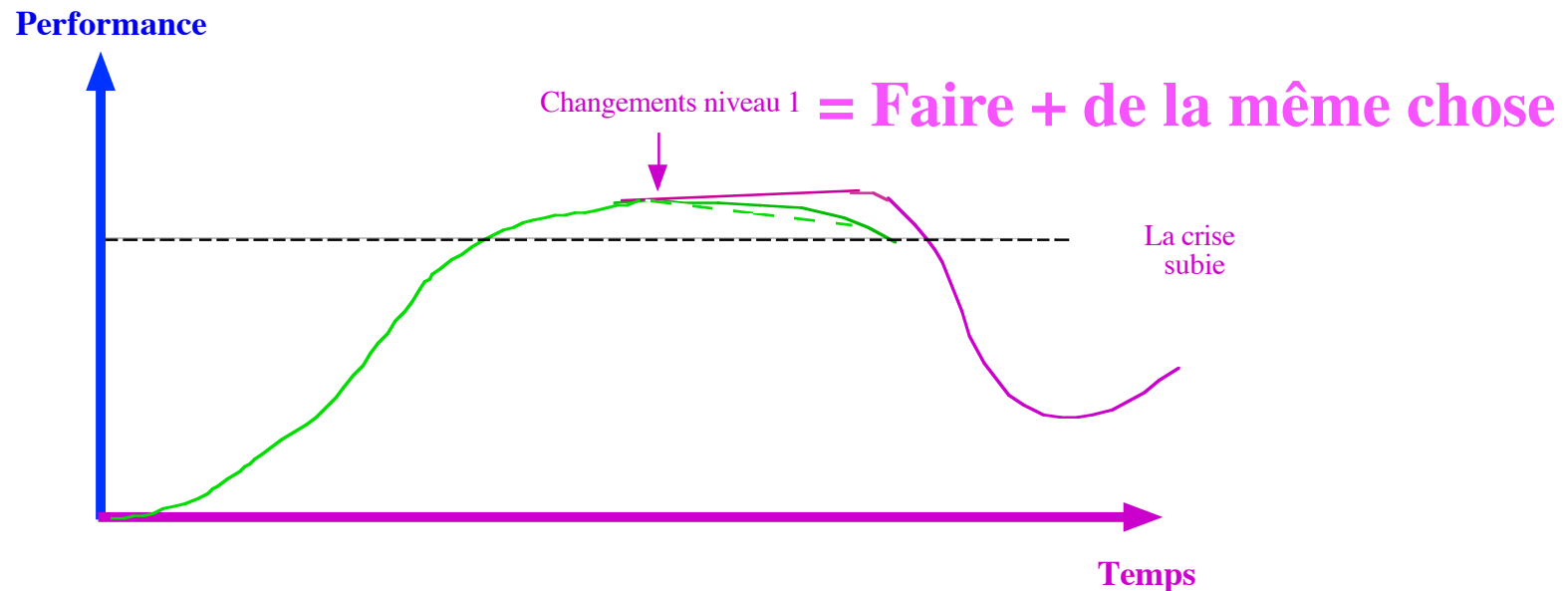
2. Provoquer ou utiliser la crise pour faire évoluer la motivation



Si la performance (ou la motivation) d'une personne est arrivée à sa zone de plafonnement, seule une crise peut lui permettre d'aller en zone de challenge.

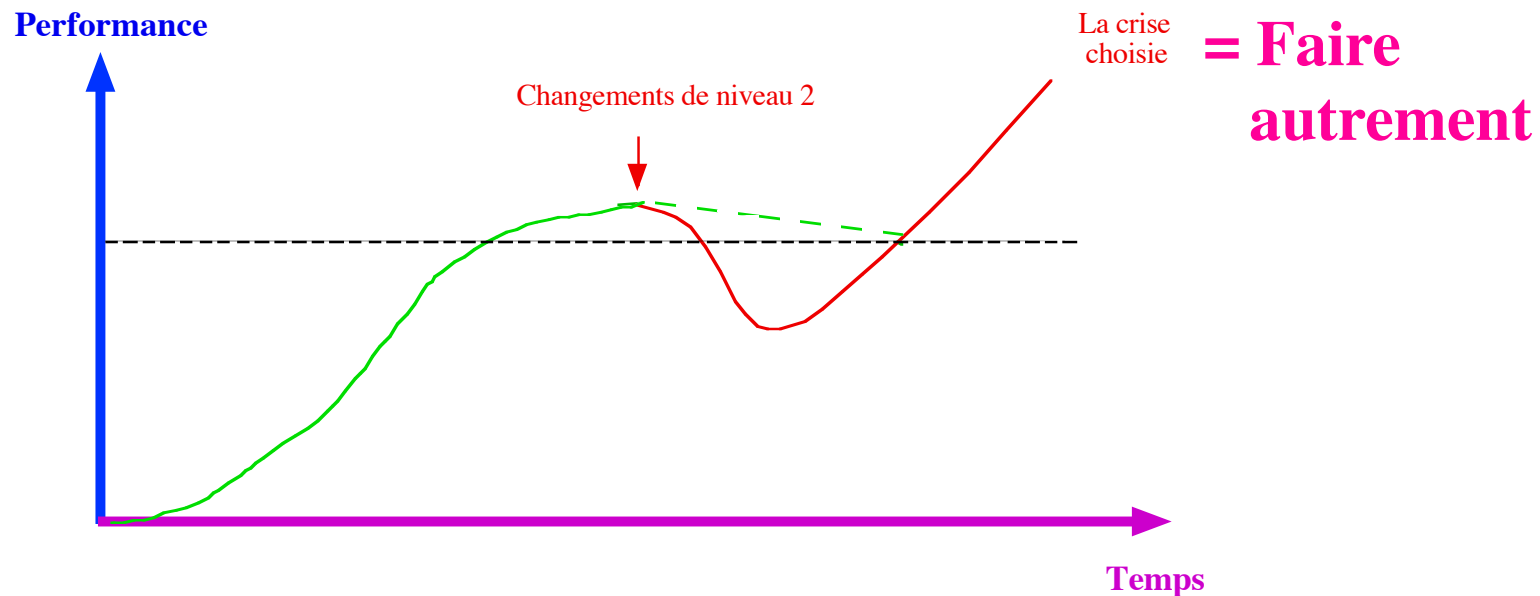
2. Provoquer ou utiliser la crise pour faire évoluer la motivation

La crise subie



2. Provoquer ou utiliser la crise pour faire évoluer la motivation

La crise choisie ou provoquée



2. Provoquer ou utiliser la crise pour faire évoluer la motivation

**« Penser le changement plutôt que
changer les pansements »**

Francis BLANCHE

Changer les pansements = faire + de la même chose

Penser le changement = faire autrement

FAIRE AUTREMENT impose de faire des choix

« krisis » en grec = « séparer, distinguer, faire un choix »

**Faire autrement impose de se SEPARER de l'ancien
et d'ADOPTER le nouveau (= DEUIL)**

3. Accompagner et faciliter les changements

Faire sa part

Donner le sens

Définir le contrat : objectifs, les délais, les moyens, les règles, les rôles, les indicateurs de mesure

Organiser la communication : faire s'exprimer les désaccords et les différences

Suivre ou faire suivre le temps

Décider, trancher

Gérer les leaders

Rassurer, encourager

Féliciter, remercier

Contrôler, recadrer, sanctionner

Faire de la place

Permettre aux personnes de s'exprimer sur le sens et sur les objectifs

Responsabiliser en laissant de l'autonomie

Permettre l'expression des idées des collaborateurs

Déléguer

Ecouter et laisser parler

Ne pas donner en premier sa solution

Faire réagir les autres à une idée émise par l'un des membres de l'équipe

Se taire

3. Accompagner et faciliter les changements

Complexifier pour « assouplir » le système

Simplifier

Favoriser la dualité, la relation à deux

Globaliser, s'adresser au groupe

S'adresser à tout le monde et vouloir convaincre, motiver tout le monde

Uniformiser,

Ne montrer que les + OU que les -

Cloisonner, séparer

Faciliter l'ordre,

Spécialiser

Etre prévisible

Complexifier

Introduire un troisième

Individualiser, s'adresser aux personnes

S'adresser aux leaders + et - et gérer ces leaders

Faire des différences

Montrer les + ET les -

Mélanger

Organiser le désordre

Encourager la polyvalence

Surprendre

Plus un système est complexe, moins il faut d'énergie pour y introduire un changement et plus le système peut s'adapter facilement.

3. Accompagner et faciliter les changements

L'approche centrée sur le « POURQUOI ? »

Si nous étions des ordinateurs, cette démarche rationnelle permettrait d'identifier les causes

Démarche centrée sur le passé

Le plus souvent émotionnel vient
« polluer » l'analyse

Nécessite grande maturité des différents acteurs c'est à dire des personnes avec des egos « tranquilles »

Se transforme le plus souvent en recherche des coupables

Chacun raconte le passé à sa manière

**L'énergie est négative ,
tournée vers la recherche de
justifications**

L'approche centrée sur le « COMMENT FAIRE POUR ? »

Prise en compte du fait que nous sommes des êtres humains avec un ego et donc des émotions

Démarche tournée vers l'avenir

Demande aux personnes de mobiliser leur énergie vers la recherche d'idées

Valorise les personnes au lieu de les accuser

Permet aux personnes de devenir co-auteurs des changements demandés

Multiplie les chances pour que les personnes fassent tout pour que les solutions retenues soit un succès

Efficace si celui qui pose la question n'a pas une réponse qu'il tente « d'imposer » en faisant croire qu'elle vient des personnes consultées

**L'énergie est positive,
tournée vers la recherche
de solutions**

4. Occuper la place dédiée à l'autorité

Incarner l'autorité, le calme et la confiance pour :

- Rassurer et diminuer les peurs et stress des collaborateurs
- Donner du temps pour la réflexion, ne pas se précipiter dans l'action.
- Etre capable de faire des moments de pause et de prise de recul
- Réguler les tensions qui peuvent apparaître entre les personnes
- Savoir trancher car un groupe ne peut décider, l'action de trancher ne peut être qu'individuelle.
- Dissuader les tentatives de prise de pouvoir par des leaders qui pourraient mobiliser les résistances aux changements
- Encourager ceux qui le souhaite à aller dans leur zone de challenge

4. Occuper la place dédiée à l'autorité

Oser créer les « mini-crisis » quotidiennes indispensables à la performance collective

Oser faire des différences = répartir les rôles dans une équipe

Oser reconnaître le temps qui passe = définir clairement les délais, commencer à l'heure, informer sur le temps qu'il reste, finir à l'heure.

Oser les conflits = permettre le plus tôt possible l'expression créative des désaccords

Oser prendre le leadership = définir le contexte de la communication (qui ? est où ? et quand ?). Ex : l'endroit d'un rendez vous, modifiez les places en réunion, tirer au sort la composition des groupes...

Oser décider, trancher et inévitablement déplaire à certains

Oser accepter l'impossibilité de motiver tout le monde et de voir des personnes ne pas vouloir adhérer aux objectifs.

5. Faire de la place et faire confiance

Renoncer à l'idée d'être parfait et de devoir tout assumer

- La vie et les crises me permettent de me connaître, de mettre à jour peu à peu mes talents et de découvrir mes limites.
- Grâce au contact avec mes limites, je peux faire de la place aux talents des autres.
- Mes collaborateurs vont alors pouvoir se sentir valorisés en ayant de l'espace pour donner leurs idées et exprimer leurs talents.
- Conscient de mes limites, je vais également accepter celles des autres et n'exiger ni la perfection, ni l'absence d'erreur.
- Le leader exigera « seulement » à ce que chacun fasse de son mieux, autrement dit, à ce que chacun donne le meilleur de lui-même.

Rien ne pousse en dessous d'un grand chêne.

5. Faire de la place et faire confiance

AVOIR LA BONNE DISTANCE VIS A VIS DE SON TRAVAIL

Savoir alterner entre dedans et dehors



Trop « dedans »

Noyade, étouffement,
aveuglement,
fait à la place,
Ne laisse pas de place.

« Se fait mettre dedans »



dehors



Trop « dehors »

Tour d'ivoire,
irréalisme, « M'en'foutisme »,
manque d'implication
« Extra terrestre »

« Se fait mettre dehors »

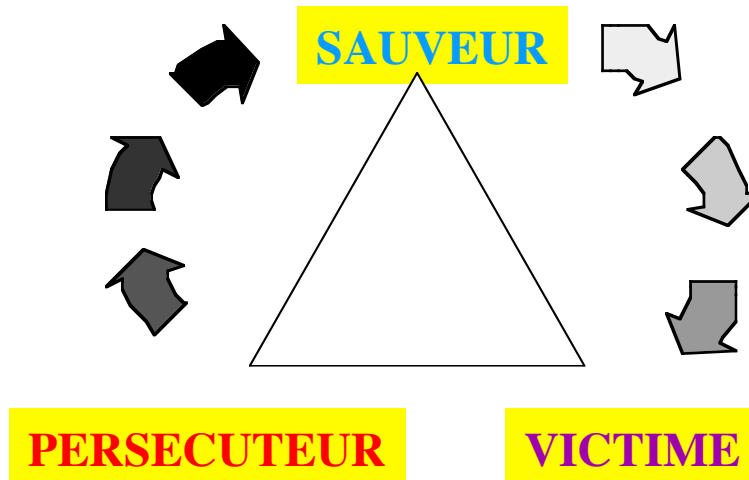
5. Faire de la place et faire confiance

Les facteurs qui « aspirent » le manager « dedans »

- Son niveau d'expertise
- Son ancienneté
- Les habitudes prises par ses collaborateurs
- Le stress du manager par rapport à l'atteinte des objectifs
- Le manque de confiance en lui et de confiance en l'autre
- Le fait d'être ancien collègue des personnes à manager
- Son besoin de reconnaissance

5. Faire de la place et faire confiance

Arrêter de « faire à la place »



Le sauveur masque les problèmes réels

Il dispense la personne prévue de faire son travail

Il évite la crise source potentielle de changement

Il a l'impression d'être vraiment utile à quelque chose

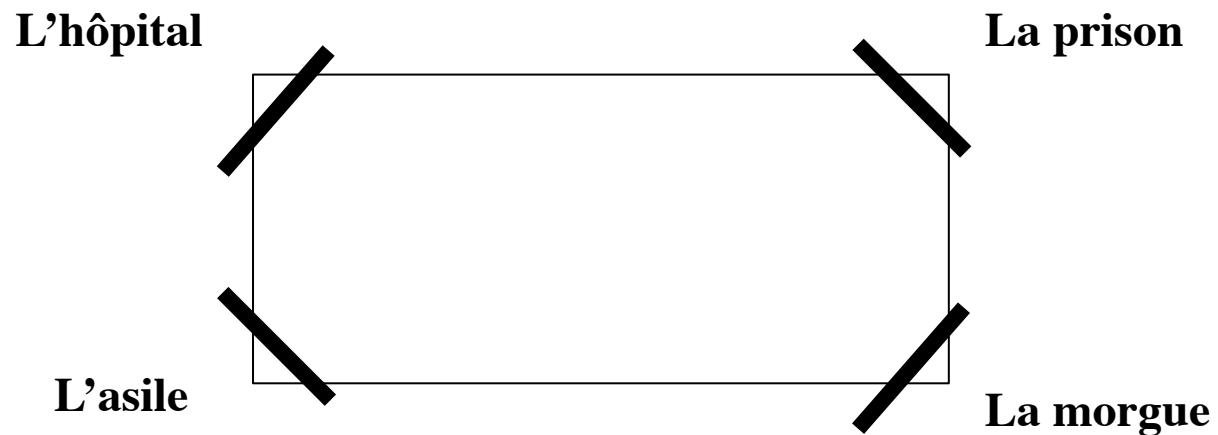
Il ne récolte aucune reconnaissance : son travail est « invisible » et pendant qu'il fait à la place il ne fait pas sa vraie mission, ce qui pourra lui être reproché

Il risque au final de tellement en faire qu'il va dépasser ses limites

Il intervient sur des tâches où il est expert et s'évite de prendre du temps sur des tâches nouvelles ou plus difficiles pour lui

5. Faire de la place et faire confiance

Tenir compte de ses propres limites pour ne pas tomber dans l'une des 4 issues dramatiques



6. Développer sa présence et gérer ses émotions

Comprendre l'origine de l'ego et son fonctionnement

Mon ego = mon mental

Mes pensées + mes croyances + mes émotions.

Mon ego a commencé à se construire dans la petite enfance puis à se développer au fur et à mesure de l'accumulation d'expériences.

L'ego me permet de me faire une représentation de la réalité :
une vision des autres, une vision de la vie, une vision de moi.

Mon ego est un outil indispensable pour agir dans le monde.

Les problèmes arrivent quand mon ego n'est plus un outil
mais quand je deviens un outil à son service.

Je me mets alors à agir pour renforcer ses certitudes, représentations, croyances,
habitudes, émotions...

6. Développer sa présence et gérer ses émotions

Remettre l'ego à sa place d'outil

- ✓ La fonction originelle de l'ego est la survie et l'émotion la plus utile pour cela est la peur.
- ✓ Si ce fonctionnement était indispensable à l'homme préhistorique dans un environnement hostile, cette peur est aujourd'hui inadaptée car elle peut générer des comportements (agressivité ou fuite) sans rapport avec le danger réel des situations.
- La peur du mental entraîne le manager vers le souci de l'atteinte du résultat futur ou vers le souvenir négatif des expériences passées. Elle coupe l'individu de son attention au présent et l'empêche de faire ce qu'il a à faire et de le faire calmement.

Pour remettre l'ego à sa place d'outil il faut se « désidentifier » de lui :

« je ne suis pas que mon ego »

« Je ne suis pas que mon mental et mes émotions »

6. Développer sa présence et gérer ses émotions

Gérer les peurs du mental en développant ma conscience du corps

- Pour des raisons liées à la survie de nos ancêtres, la peur est l'émotion qui bénéficie des meilleurs circuits neuronaux au niveau du cerveau.
- Vouloir résoudre les peurs du mental alors que ce mental est par nature habité par la peur est une illusion. Ce serait comme vouloir éteindre un incendie avec l'essence qui l'a allumé.
- Contrairement au mental, le corps a l'extraordinaire avantage de ne pas pouvoir être ailleurs que « ici et maintenant ».
- La déconnexion des peurs s'effectue en focalisant l'attention du mental sur la conscience de son corps, par exemple sur la respiration.
- Reprendre contact régulièrement avec ses sensations corporelles a pour objectif premier de couper la tendance du mental à se focaliser sur le futur (les résultats à venir) ou sur le passé (les expériences négatives vécues).

6. Développer sa présence et gérer ses émotions

Être présent plutôt qu'être bon

Quand la vision du résultat à atteindre est claire, il me reste à me concentrer sur chacune des actions qu'il y a entreprendre

ETRE PRÉSENT consiste à faire ce que j'ai à faire (faire mon job) sans me préoccuper du résultat

ETRE BON est le souci de mon EGO (mental + émotions) préoccupé par le résultat à atteindre et par les conséquences éventuelles de la réussite ou de l'échec (Qu'est ce que les autres vont penser de moi ?)

Seul l'ego a l'extraordinaire pouvoir de nous faire penser que nous sommes à l'origine des résultats des actions que nous entreprenons.

La réalité est bien plus complexe et les fruits de nos actions sont aussi liés à des tas de choses extérieures à notre volonté et à nos actions.

6. Développer sa présence et gérer ses émotions

Mettre l'affectif à distance

Le manager n'est pas là pour se faire aimer, ni pour se faire détester

Il doit savoir ne pas être touché par ce que les autres pensent de lui et pour cela prendre de la distance par rapport à son besoin de reconnaissance

Le lien entre le salarié et l'entreprise n'est pas un lien entre deux personnes.
Si la personne peut être attachée affectivement, l'entreprise en tant que système ne peut pas l'être.

Le manager n'est pas là pour aider son collaborateur mais pour croire en lui et l'accompagner sur le chemin du développement de son autonomie (compétences et motivation).

Ceci suppose des moments où le manager recadre son collaborateur et des moments où il le challenge sur des objectifs ambitieux.

Le manager doit trouver la bonne distance entre chaleur humaine et relation basée sur un contrat comportant pour chacun des droits et des devoirs.

6. Développer sa présence et gérer ses émotions

Faire régulièrement le VIDE

Comme il est impossible d'éteindre un incendie avec l'essence qui l'a allumé, il est impossible d'utiliser le mental pour résoudre les problèmes dont il est à l'origine.

Le vide, le silence mental par le contact corporel, permet de « nettoyer » les peurs du mental et de retrouver la lucidité pour faire les choix nécessaires dans la situation que je dois gérer.

7 Utiliser les STRATEGIES pour gérer la résistance des egos

MANAGEMENT ET MANIPULATION

- Si l'on veut emmener un collaborateur dans sa zone de challenge, on va se heurter à son ego qui ne cherche qu'à maintenir le statu quo et à rester dans sa zone de confort.
- Manager, fédérer ne peut se faire sans « manipulation », c'est à dire sans réfléchir à la meilleure stratégie pour atteindre les objectifs visés.
- La manipulation n'est choquante que si les objectifs sont choquants.
- Tout le monde manipule, il n'y a qu'à voir les enfants quand ils veulent obtenir quelque chose
- L'efficacité de la manipulation suppose qu'elle ne se voit pas.

7 Utiliser les STRATEGIES pour gérer la résistance des egos

- Globaliser : tout le monde pareil
- Apporter des solutions
- Parler
- Etre dedans
- Faire
- Etre présent
- Etre dans la relation à deux
- Se positionner par rapport à une idée émise ou une question posée
- Demander pourquoi ? (les causes)
- Focaliser sur le résultat à atteindre
- Individualiser : faire des différences
- Poser les problèmes
- Ecouter
- Etre dehors
- Faire faire
- Etre absent
- Trianguler
- Demander à une autre personne son avis sur une idée émise ou sur une question posée
- Définir Pourquoi ? (le but) et le comment ? (les solutions)
- Focaliser sur le chemin, avancer pas à pas

7 Utiliser les STRATEGIES pour gérer la résistance des egos

- Simplifier
- Utiliser les mots
- Privilégier le mental
- Remplir
- Mettre en place une procédure
- Répondre
- « ON »
- Contrôler
- Mettre de l'ordre
- Rompre le silence
- Complexifier
- Utiliser le non verbal
- Se connecter au corps
- Faire le vide
- Gérer des processus
- Questionner
- « JE »
- Lâcher prise
- Créer le désordre
- Garder le silence

Les stratégies et les outils pour prendre en compte l'ego des collaborateurs.

Il est essentiel de savoir utiliser les deux côtés du tableau et d'alterner entre les deux.

Créer les conditions de la motivation pour son interlocuteur suppose de maîtriser plus que lui, la partie droite de ce tableau

Le principal risque est que ce soit l'ego (pensées + croyances + émotions) et non la réflexion qui nous emmène vers l'un ou l'autre côté.

Sortir du JE de l'ego qui
cherche avant tout le connu,
pour accepter
le JEU de la Vie qui est
changement permanent