

Rencontre 02 - Thème de la rencontre :

La motivation

Comment la créer et l'entretenir dans la durée ?

Mercredi 11 janvier 2017 – Lieusaint | 77

Présents : 11

LA POSTE Mme Catherine DEMONT

SUEZ Mme Mathilde LE ROUX

TITFLEX M. Pierre Gauthron

NCZ Mme Audrey HINTZY

Réseau Entreprendre Mme Emeline Ollivry

BCNS M. Bruno CHAUDRUT

S-ONE Mme Sabrina LE BRETON

ŒUVRE FALRET M. Lydie GIBEY

LEM M. Franck DIMITRI

EOZ Mme Chloé SOUCHON

Koezio Sénart M. Jérémy MARTEL

Absents excusés : 1

GT LOCATION M. Marc MISCIASCI

Invités : 2

CLASS CROUTE Mme Laurence BAUR

CORA Mme Virginie CUNI

Animation : Julien Estier – Animateur GERME groupe Sud Ile de France

> Expert accueilli lors de cette 2^e rencontre : **Antoine Carpentier**



Consultant, conférencier, expert APM & GERME, Antoine Carpentier est aussi le co-fondateur du cabinet Animae, qui intervient pour renforcer l'efficacité relationnelle des équipes managériales et commerciales des organisations (entreprises et organismes publics, associations, univers sportif...).

Rédaction : Julien Estier

Introduction

$$P = M \times E^2$$

PERFORMANCE = **MOYENS** × **ENGAGEMENT**
 budget, compétences, organisation, outils, produits, ... efforts, implication, investissement, mobilisation, ...



Notions & focus

1 – Distinction entre **Exploit** & **Performance**

Un exploit est remarquable, mais ponctuel ;

Une performance, c'est "l'exploit qui dure", année après année. Le hasard n'y est pour rien : c'est la qualité du travail fourni qui fait la différence.

2 – L'importance des moyens, mais surtout de l'**engagement**

+ Si l'un des deux produits est nul, alors la performance est nulle.

+ La notion de performance n'est pas tant une question de stratégie ou de moyens mais bien d'engagement.

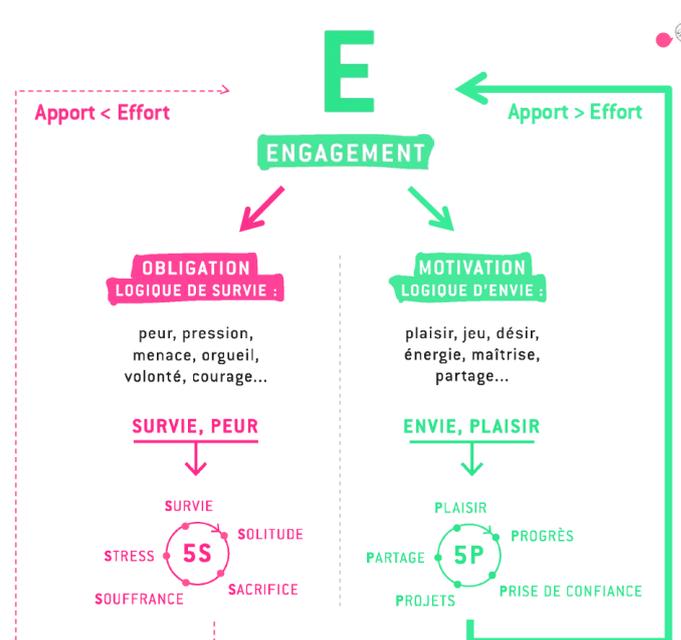
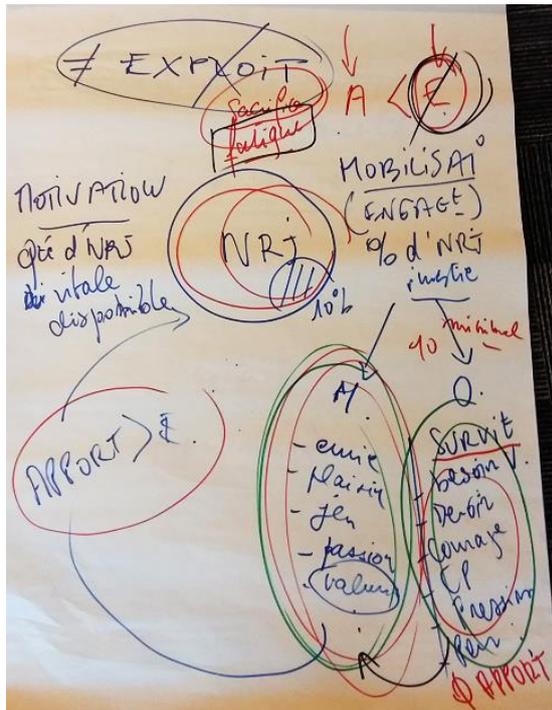
Illustration : Quid d'un CV « béton » d'un candidat peu engagé.

Ici, de quelle performance parle-t-on ?

3 – Bonne pratique : **Recrutement** – Partage d'Antoine Carpentier

Afin de détecter l'engagement auprès des candidats, Antoine organise des réunions d'information en petits groupes afin certes de pouvoir mieux présenter le poste mais surtout de détecter déjà les éléments extérieurs de motivation et de pouvoir demander à chaque candidat **d'écrire une lettre de motivation plus ciblée** traduisant **leur engagement**.

Introduction



Notions & focus



1 – La différence entre **engagement** et **motivation**

Il est possible d'avoir une équipe motivée mais non engagée. Cette situation se présente lorsque les éléments de motivation ne sont pas liés au travail / environnement professionnel, mais à des facteurs externes. Exemple : « Je suis en forme et motivé aujourd'hui car j'ai passé un super week-end etc. ».

2 – La définition de la **motivation**

La motivation, c'est la **quantité d'énergie vitale disponible**.

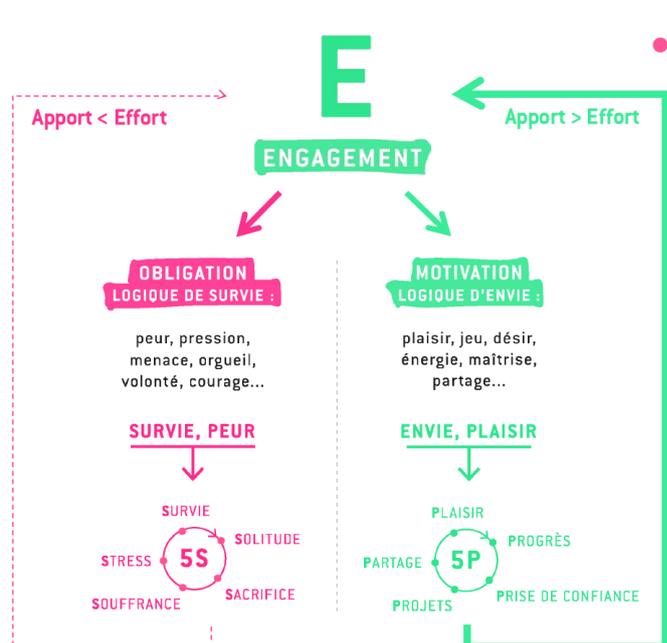
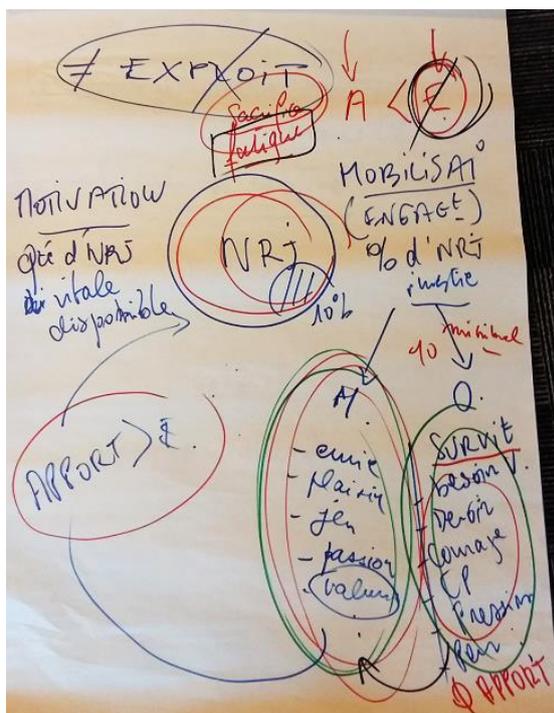
3 – Le rapport **Apport < ou > à l'Effort**

Lorsque l'obligation l'emporte sur la motivation, l'effort devient supérieur à l'apport, l'énergie investie devient alors investie à perte et développe chez le sujet une spirale dite **des 5S** (schéma ci-dessus).

On va alors parler de « Courage » : « Je ne suis pas motivé, je n'ai pas d'énergie mais je vais l'investir quand même ».

C'est le début de la démotivation, de la fatigue, du stress voir même jusqu'au BurnOut. Et comme le rappelle Antoine, « On en paie toujours la facture ».

Introduction



Notions & focus



3 – Le rapport **Apport < ou > à l'Effort** (Suite)

La fatigue n'est pas liée aux efforts de façon générale, mais aux efforts qui n'ont aucun apport. Se **reposer**, ce n'est donc pas « ne plus faire d'effort », mais plutôt de cibler et réinvestir les efforts qui apportent de l'énergie vitale.
Exemple : faire du sport, voir des amis, engager des actions en lien avec ses valeurs.

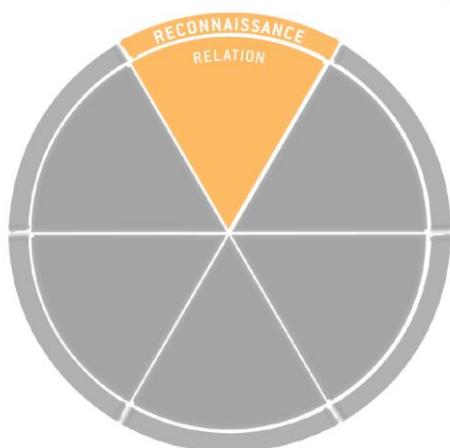
4 – Bonne pratique : **Recrutement** – Partage d'Antoine Carpentier

Une question pertinente lors d'un entretien de recrutement :
« Etes-vous **chanceux** ou courageux ». Antoine précise que le courageux pourrait plus facilement être celui qui envisage ses efforts sous l'angle de l'obligation contrairement au chanceux qui lui traduit une réelle motivation.

5 – La tradition française : **Souffrir avant le plaisir**

Hélas trop souvent Antoine constate que nos modèles s'inspirent davantage du « accoucher dans la douleur » ou du « ce qui ne te tue pas te rends plus fort ». Et rappelle l'importance de la motivation et de développer les énergies vitales autour des 5P plutôt que des 5S.

Les 3 étapes de la motivation



Axe n°1 - Relation

Apporter de la **RECONNAISSANCE**

C'est être attentif à multiplier les moments de rencontre informels pour renforcer le lien avec chaque collaborateur (individuellement) et avec l'équipe (collectivement)

Et surtout quand les agendas débordent !

« Plus il y a d'insécurité dans la situation, plus il faut apporter de la sécurité dans la relation. »

« Plus je m'intéresse à ce qui intéresse l'Autre, plus l'Autre s'intéresse à ce qui m'intéresse... »



Notions & focus

1 – On ne peut pas motiver quelqu'un.

Antoine rappelle que le verbe MOTIVER est intransitif.

Ainsi on ne motive pas quelqu'un, mais **le collaborateur se motive.**

C'est son choix de se motiver ou pas. Le manager doit pour atteindre ce résultat créer un environnement rassemblant **les 6 conditions de motivation.**

Antoine rappelle qu'il peut aussi arriver que ces conditions soient « naturelles » c'est-à-dire réunies sans l'action du manager. Ex : Aimé Jacquet qui fait gagner une équipe de France « pionnière » qui avait tout à prouver.

2 – Un individu peut tout supporter mais pas l'indifférence

Le sentiment d'exister doit être développé par le manager, mais surtout pas pour ce qu'un individu EST (égo) mais **pour ce qu'il FAIT.**

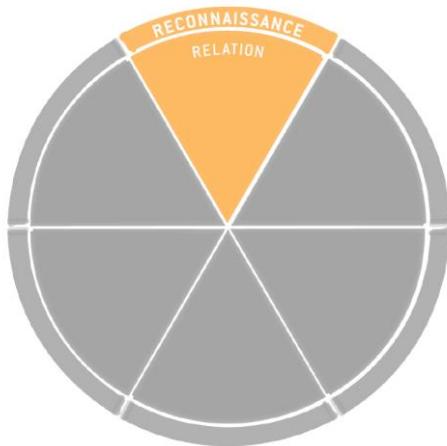
Antoine rappelle que **la relation** est la capacité à faire exister un lien, une relation humaine et présente

La loi de l'abîme ----->

Rappelant que chacun a son histoire et insistant sur l'idée de valoriser **la relation** plutôt que de passer en force avec un « Kit de communication ».



Les 3 étapes de la motivation



• Axe n°1 - Relation

Apporter de la **RECONNAISSANCE**

C'est être attentif à multiplier les moments de rencontre informels pour renforcer le lien avec chaque collaborateur (individuellement) et avec l'équipe (collectivement)

Et surtout quand les agendas débordent !

« Plus il y a d'insécurité dans la situation, plus il faut apporter de la sécurité dans la relation. »

« Plus je m'intéresse à ce qui intéresse l'Autre, plus l'Autre s'intéresse à ce qui m'intéresse... »



Notions & focus

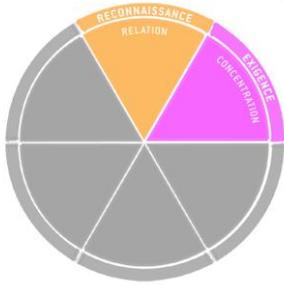
3 – La différence entre relation & Copinage : Le **MOUFLOU**

La question de la frontière entre **RELATION & COPINAGE** s'est posée. Antoine insiste sur le fait que la bonne attitude à adopter dépend essentiellement du contexte, de la situation. Ainsi, dans certaines situation, un manager se doit de renforcer son affirmation de soi, son rationalisme, d'être impersonnel etc. en particulier lorsqu'un individu devient en situation de **Hors-Jeu**.

Dans ces situations, il n'y a pas de place pour le manager **MOUFLOU** :
Contraction de Mou et Flou. A la place, doit se présenter le manager **DURSUR** ;
Contactations de Dur et Sûr.

Le **MOUFLOU** se retrouve dans les phrases du types « Il faudrait » « On »
« Si c'est possible » Idéalement il faudrait que « « Si tu pouvais »....

Les 3 étapes de la motivation



Axe n°2 - Concentration

Concentrer sur des EXIGENCES (basiques)

C'est échanger la pression sur les résultats (facteur de stress), par l'intransigeance sur les Fondamentaux du métier (concentration dans l'action).

Et surtout quand les objectifs visés sont ambitieux !

« La perfection basique prime le génie stratégique. »

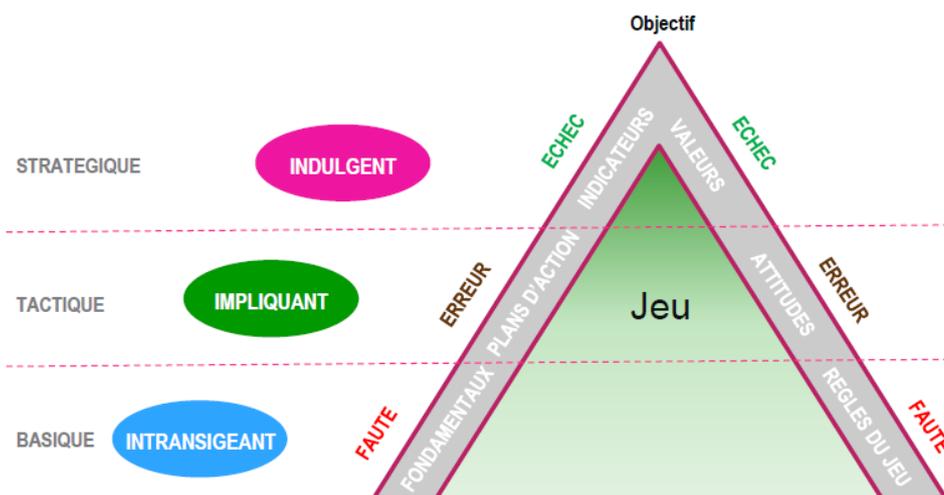
« Ce n'est pas la pression d'enjeu qui fait le succès, c'est le plaisir du jeu. »



Notions & focus

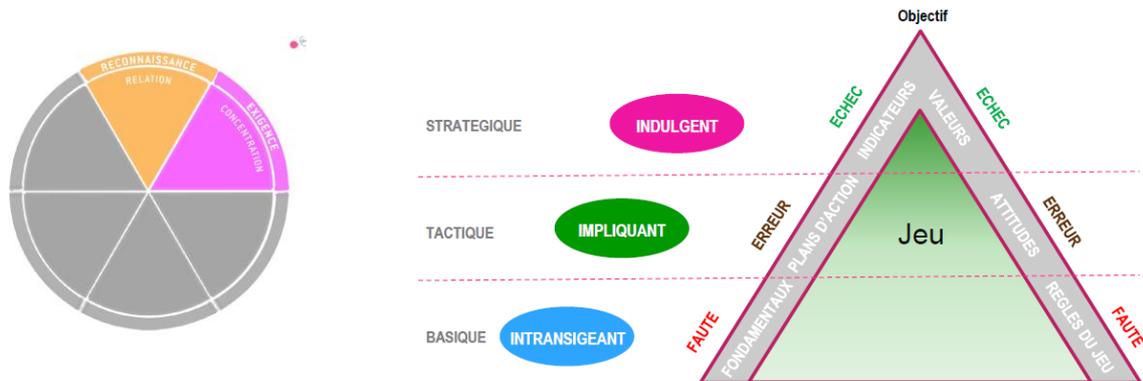
Mécanisme : la concentration dans l'action

- ▶ Dans l'action, la pression d'enjeu détruit le plaisir du jeu : quand la peur de ne pas réussir domine le souci de bien faire, l'individu se bloque, panique ou se disperse.
- ▶ C'est son niveau de concentration sur les basiques de son métier qui lui permettront de réussir dans les situations à fort enjeu, mais également d'éviter les dangers de la routine.



Remarque : ici la notion de concentration doit être comprise dans le sens scientifique du terme dans le sens rassemblement.

Les 3 étapes de la motivation



Notions & focus

L'importance des basiques

Antoine rappelle l'importance des **basiques, ces gestes simples**, et **décisifs** qui doivent impérativement être maîtrisés et constituer un entraînement de tous les jours. (A l'image du sportif de haut niveau ou de l'entraînement du GIGN).

Lorsque ces basiques ne sont pas acquis et validés alors la tentation de remettre en cause les strates supérieures fait son apparition. Exemple : Lorsque le CA du mois n'est pas réalisé il est facile d'accuser le marketing, la communication voire même la stratégie de l'entreprise.

Et l'inverse aussi est possible : inonder les équipes sur les chiffres, le contexte, pour installer une pression, une obligation alors que le travail à réaliser est d'abord de **consolider les basiques**.

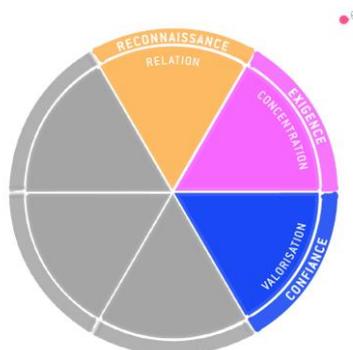
Antoine interpelle ainsi chacun d'entre nous :
« *Quels sont les basiques de vos métiers ?* »

L'exigence : **être dur aujourd'hui plutôt que cruel demain**.

Attention cependant, Antoine rappelle qu'un bon manager n'est pas un RELAI mais **un TRANSFORMATEUR**, qui doit rester Indulgent sur la stratégie, impliquant sur la tactique et intransigeant sur les basiques.

Les exigences tracent une ligne claire entre le **JEU** et le **HORS-JEU**, c'est prévisible.

Les 3 étapes de la motivation



Axe n°3 - Valorisation

Mettre en **CONFIANCE**

C'est passer plus de temps à valoriser les efforts, les progrès, les succès, les acquis, les points forts, qu'à dénoncer les erreurs, les manques, les échecs et les points faibles.

Et surtout quand les résultats ne sont pas (encore) là !

« La mise en confiance prime la prise de conscience. »

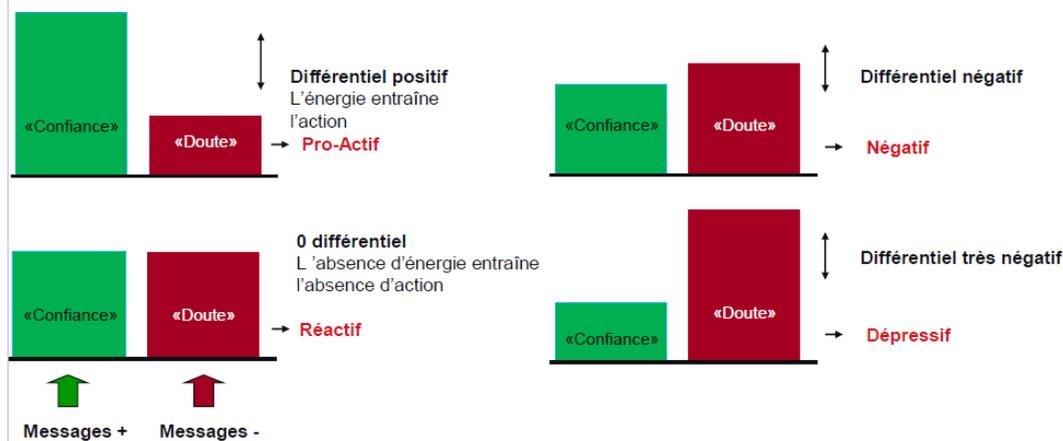
« Ce n'est pas d'avoir conscience de ses défauts qui fait progresser, c'est d'avoir confiance en ses qualités. »



Notions & focus

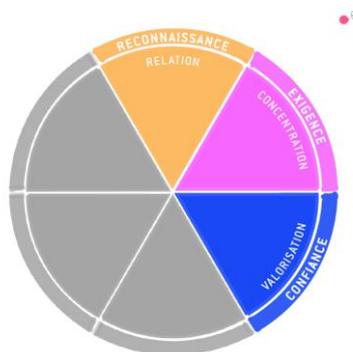
Le mécanisme Doute -Confiance

- ▶ Le niveau d'énergie disponible d'un individu (ou d'une équipe) est proportionnel à son niveau de confiance.
- ▶ Son niveau de confiance (ou à l'inverse de doute) se développe au fur et à mesure des messages qu'il perçoit de son environnement (notamment des personnes importantes à ses yeux).

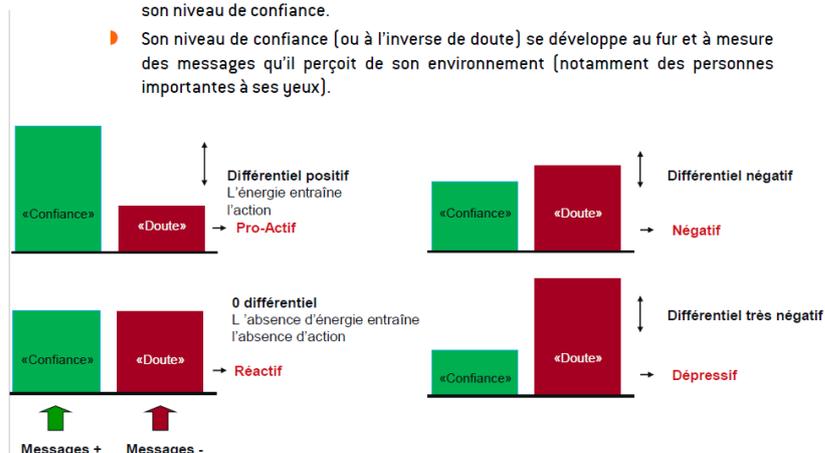


Remarque : La « Confiance » ici est la confiance en soi, c'est-à-dire le sentiment d'être capable de réaliser ce que j'entreprends.

Les 3 étapes de la motivation



- ▶ Le niveau d'énergie disponible d'un individu (ou d'une équipe) est proportionnel à son niveau de confiance.
- ▶ Son niveau de confiance (ou à l'inverse de doute) se développe au fur et à mesure des messages qu'il perçoit de son environnement (notamment des personnes importantes à ses yeux).



Notions & focus

Il s'agit ici de présenter une vue rapide d'état par lequel les individus passent pas nécessairement des profils encrés durables, même si on peut quand même l'envisager pour certains....

Le Proactif (Profil)

Possède un haut niveau d'énergie disponible.
A des projets, des idées, est force de proposition, voit une nouvelle idée comme positive.
N'est pas fayot ni béni oui oui mais dit les choses, au risque de brusquer.
Les remises en causes sont personnelles, même si l'environnement est responsable.

Le Réactif (Profil)

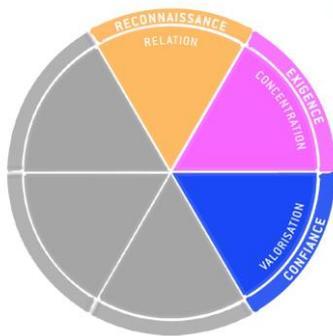
Sensible à l'environnement, aux remarques.
Le changement peut être une source d'inquiétude, s'interroge sur le niveau d'énergie à engager dans cette perspective. C'est souvent « *pas de sa faute* » dû essentiellement au fait qu'il n'a pas assez confiance en lui.

Le Négatif (Profil)

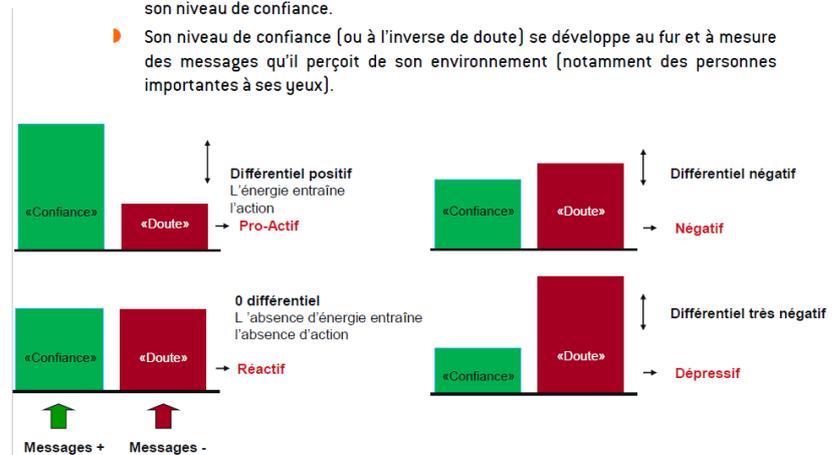
Le doute a pris le pas sur la confiance. Il manque d'énergie vitale pour tout faire, pour atteindre ses objectifs, peut avoir peur de ne pas être à la hauteur, ce qui génère chez lui du stress, et un comportement de fuite, voire d'agression.
Ses phrases types « Ça ne peut pas continuer ainsi » « ça va mal » Il parle de complot de la responsabilité systématique des AUTRES.

Dans certains cas il découvre que ce rôle lui donne un sens une légitimité et peut durablement jouer ce rôle.

Les 3 étapes de la motivation



- ▶ Le niveau d'énergie disponible d'un individu (ou d'une équipe) est proportionnel à son niveau de confiance.
- ▶ Son niveau de confiance (ou à l'inverse de doute) se développe au fur et à mesure des messages qu'il perçoit de son environnement (notamment des personnes importantes à ses yeux).



Notions & focus

Le Dépressif

Une angoisse existentielle, se dévalorise en permanence, tout est de sa faute. Incapable de fuir ni d'agresser, se condamne lui-même. Repérable plus facilement que le négatif. Somatise (processus qui bloque le corps). Davantage enclin aux pratiques suicidaires, mais partielles ; « c'est plus un appel au secours qu'un message à faire passer – que pourrait avoir un négatif- ».

Observation : le poids de l'éducation

Antoine rappelle le conditionnement que peut avoir l'éducation d'un enfant sur son état à l'âge adulte.

Le rôle du manager

Antoine rappelle que le rôle de manager n'est pas de se focaliser sur les erreurs des individus, ni ses points faibles, ses échecs, de faire des reproches, des critiques c'est-à-dire d'appuyer sur les doutes, mais bel et bien **de renforcer la confiance** en soi.

Le manager doit s'intéresser, fidéliser, applaudir, soutenir, souligner les progrès etc.

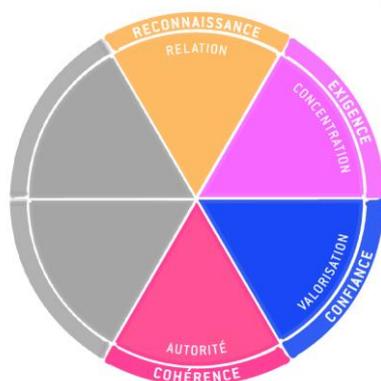
Antoine rappelle à cette occasion **la différence entre féliciter et complimenter**.

On complimente une personne pour ce qu'elle est, on félicite pour ce qu'elle FAIT.

Il ne s'agit pas de **flatter l'égo mais bien de valoriser les faits**.

- Veiller à valoriser systématiquement « à chaud » les efforts, pour exiger ou corriger seulement « à froid ».

Les 3 étapes de la motivation



Axe n°4 - **Autorité** Garantir la **COHERENCE**

C'est savoir faire preuve d'une **autorité** juste, crédibilisante et responsabilisante, reposant sur la **sanction systématique, immédiate et ferme des micro-dérives**.

Et même si les résultats sont là !

« *La cohérence prime la puissance.* »

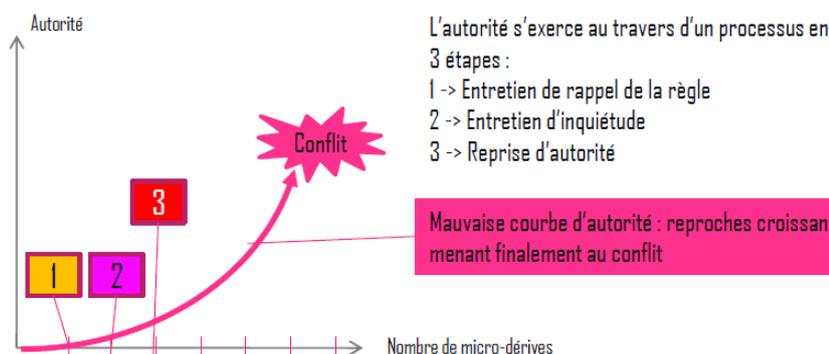
« *C'est en sachant être dur à temps que l'on peut éviter d'être cruel après.* »



Notions & focus

Mécanisme : la **cohérence interne**

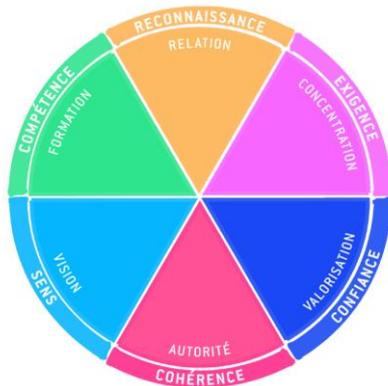
- ▶ La motivation de l'individu (de l'équipe) se renforce dans la cohérence, c'est-à-dire l'alignement entre les valeurs, la pensée, les discours et les actes.
- ▶ Chaque incohérence, au contraire, tend à dégrader le niveau d'énergie de l'individu (obligé de cacher aux autres voire à lui-même ses écarts), en même temps qu'elle le met en situation de hors-jeu (dérive par rapport aux exigences).



Principes d'action

- Savoir faire preuve d'autorité, de façon ferme, immédiate et implacable, mais sans agressivité, et ce, dès les premières dérives (« pour éviter d'avoir à être cruel plus tard »).
- Instaurer une autorité relationnelle pour pouvoir sanctionner les micro-dérives de comportement auxquelles les outils de sanction du Droit du Travail ne peuvent encore répondre.

Les 3 étapes de la motivation



• Axe n°6 - Formation Développer la **COMPÉTENCE**

C'est mettre en œuvre
un **suivi individualisé** dans l'action
précis, rigoureux, exigeant,
et bienveillant, attentif et chaleureux,
c'est-à-dire obstiné (sur le but) et ouvert (sur le chemin).

... et surtout quand les progrès tardent à venir !

*« Le renforcement des points forts prime
le travail des points faibles. »*

*« On ne perd pas parce qu'on a des points faibles,
on perd parce qu'on ne travaille plus assez ses points forts. »*

Notions & focus

Antoine rappelle les 6 points sur lesquels les managers doivent travailler
pour créer les conditions favorables au développement de la motivation des individus :

- 1 PASSER DU TEMPS AVEC SON ÉQUIPE...
même (et surtout) quand on n'a rien à lui dire !
- 2 RESTER CONCENTRÉ SUR LE JEU...
même (et surtout) quand l'enjeu est élevé !
- 3 VALORISER LES EFFORTS...
même (et surtout) quand les résultats ne sont pas là
- 4 SANCTIONNER LES HORS-JEU...
même (et surtout) quand les résultats sont là !
- 5 VOULOIR À LONG TERME...
même (et surtout) quand on ne peut pas prévoir le court terme !
- 6 DÉVELOPPER LES POINTS FORTS...
même (et surtout) quand les points faibles sont forts !

Mais insiste surtout sur le fait que l'idée **n'est pas de se focaliser sur ses points faibles**
pour les corriger mais bien de se **professionnaliser davantage encore sur ses points forts**.
L'idée n'est pas de jouer un rôle ou un jeu mais bien de rester naturel, de ne pas
changer soudainement, de ne pas perdre ses talents. Pour les points faible la marge de
manœuvre consiste à **identifier les basiques** : des gestes simples qui permettront
progressivement d'adapter votre management aux situations et de ne pas devenir
MOUFLOU lorsqu'il faut être DURSUR.