

## COACHING PARTNER

La connaissance de soi et les neurosciences au service  
du management pour la satisfaction de vos clients.

---

### *MOTIVATION !*

*C'est décidé, je m'intéresse  
SINCEREMENT à mes équipes.*

"Les 5 étapes clés pour devenir un  
manager-coach motivant et inspirant."

---



## MARIO LEUCCI

Votre coach certifié en neurosciences appliquées.

[www.coachingpartner.fr](http://www.coachingpartner.fr)

« Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction, intégrale ou partielle réservés pour tous pays. L'auteur est seul propriétaire des droits et responsable du contenu de ce livre. »

« Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayant droit ou ayant cause, est illicite et constitue une contrefaçon, aux termes des articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle ainsi que des articles 425 et suivants du Code pénal, prévoyant une peine de trois ans d'emprisonnement et de 300 000 euros d'amende».

p 4. Qui suis-je ?

p 5. Introduction

p 7. Chapitre 1 : Manager, un vrai métier ?

p 12. Chapitre 2 : Qu'est-ce que la motivation au travail ?  
Définition dans le monde du travail  
Approche plus philosophique

p 16. Chapitre 3 : Quels éléments entrent en jeu ?

p 23. Chapitre 4 : Les risques liés au manque de motivation

p 27 Chapitre 5 : Le problème du manager

p 29 Chapitre 6 : Plan d'action en 4 étapes

p 30. Etape 1: Devenir Manager-Coach

p 34 Etape 2 : Les valeurs

p 37 Etape 3 : Les émotions

p 41 Etape 4: Les Process motivation

p 47. Etape 5: Les niveaux logiques

p 58. Conclusion

## Qui suis-je ?



Depuis 1982 j'ai toujours travaillé dans des équipes commerciales j'ai tour à tour rempli des rayons, puis vendu des produits en grande distribution, nommé chef des ventes régional à 26 ans j'étais le plus jeune de mon équipe et c'est l'écoute des mes équipiers alliée à une farouche volonté de les faire évoluer qui me permettra comme M.Jourdin (l'Avare de

Molière faisait de la prose sans le savoir) d'être coach sans le savoir. Puis tout au long de ma carrière, j'ai recruté, intégré, formé, accompagné, motivé et fait évoluer de très nombreux collaborateurs. J'ai toujours voulu transmettre en toute bienveillance mais avec réalisme mes valeurs, mon savoir faire et mon savoir être. Aujourd'hui, certifié Coach Formateur par l'Institut des Neurosciences Appliquées, je mets la connaissance de soi et les neurosciences au service du management pour satisfaire vos clients. Je concocte de savoureux cocktails en mélangeant les ingrédients du développement personnel et de la connaissance de soi aux techniques de management de vente et de négociation.

Je me suis souvent demandé comment je pouvais aider mes clients et mes anciens équipiers à garder une trace plus complète de ce que je leur avais transmis. J'ai imaginé leur remettre une plaquette, une compilation, mais en me lançant dans la rédaction, je me suis bien vite pris au jeu et, me suis remémoré de nombreuses situations auxquelles j'ai apporté des solutions (très souvent grâce à mes équipes), je me suis posé pas mal de questions Qu'est-ce qui a fait que j'ai solutionné tel ou tel problème ? Pourquoi mes équipes aimaient elles travailler avec moi ? Pourquoi est-ce que mes concurrents proposaient de meilleurs salaires pour recruter mes équipiers les plus performants ? Que sont ils devenus ? J'ai pris conscience que motiver des équipes, cela se fait avec méthode et dans la durée. Jouer la motivation, c'est jouer sur le long terme, c'est s'intéresser sincèrement à nos équipiers. C'est faire partie de l'équipe. C'est une action régulière et quotidienne qui paye. Nous sommes l'addition de toutes nos petites actions quotidiennes. La motivation est une action à mener en permanence. C'est ainsi qu'après quelques pages, je me suis lancé dans la rédaction d'un livre blanc, que je mets aujourd'hui à votre disposition pour je l'espère votre plus grand plaisir.

Les entreprises perdent sur les micro erreurs quotidiennes plus que sur leurs grandes erreurs.

Alors, c'est sûr, nous avons tous rencontré des managers qui se demandent pourquoi il faut « faire des bisous tous les matins » à leurs équipes ( lorsqu'on leur parle de feed-back positif). Il n'ont qu'à faire leur travail, c'est pour cela qu'il sont payés. Et puis c'est long d'obtenir les résultats en prenant soin des gens. C'est sûr, quand il y a un grand changement à faire les effets peuvent prendre un certain temps, mais ils sont plus efficaces et durables. Bien motivées des équipes rendues autonomes obtiennent plus de résultats que sous la pression permanente. Attention cependant à la subtilité de notre affaire, car on ne motive pas les gens, on récrée les conditions optimales qui permettent des les motiver. Nous retrouvons ces conditions optimales dans l'histoire des membres de nos équipes ; quelles ont été vos plus grandes réussites ? Quels ont été vos plus grands échecs ? Qu'est-ce qui vous a permis de réussir ? Comment avez-vous surmonté vos échecs ? C'est pour cela qu'il convient de connaître chacun des individus qui composent nos équipes pour comprendre leur façon de fonctionner, mais aussi de connaître nos équipes pour savoir comment elles fonctionnent. Les connaître, c'est avoir à l'esprit leurs besoins, les valeurs leurs réactions face à certaines émotions.

C'est en cela que ce livre pourra vous aider, il n'est pas un remède magique, seulement un récapitulatif de certains éléments qui entrent en jeu dans la motivation de nos équipes. Les meilleurs d'entre nous sont capables d'appliquer ces principes intuitivement, cependant, comme pour tous les métiers, la transmission par la voie écrite est plus efficace.

La motivation de chacun entraîne la motivation du groupe et la cohésion du groupe. En tant qu'ancien rameur, je sais que pour faire avancer un bateau il faut « être bien ensemble » chaque coup d'aviron doit être porté avec la douceur qui permet de ne pas provoquer d'à coup dans la glisse du bateau et avec force puissance et souplesse pour le faire avancer plus vite. C'est la cohésion qui permet à chaque coup d'aviron de ne faire qu'un. Pourtant les forces de chacun des membres de l'équipage existent aussi individuellement. Lors de mes premières courses en skiff (seul sur un bateau) je passais plus de temps à regarder dans le public si je voyais mes parents qu'à me concentrer sur mes coups d'aviron. Résultat, j'ai bien obtenu ce que je redoutais, je ramais mal, je me sentais ridicule et je perdais toutes mes courses. Persévérant, j'ai changé de club et me suis de plus en plus concentré sur ma tâche, j'ai fait partie d'un 4 de couple, j'étais donc membre d'une équipe de 4 rameurs (mon équipage) et d'une équipe de 30 rameurs (mon club). C'est incroyable ce que le groupe peut décupler nos forces. Ce que le coach peut inspirer et ce que l'application de la technique peut renforcer la confiance en soi.

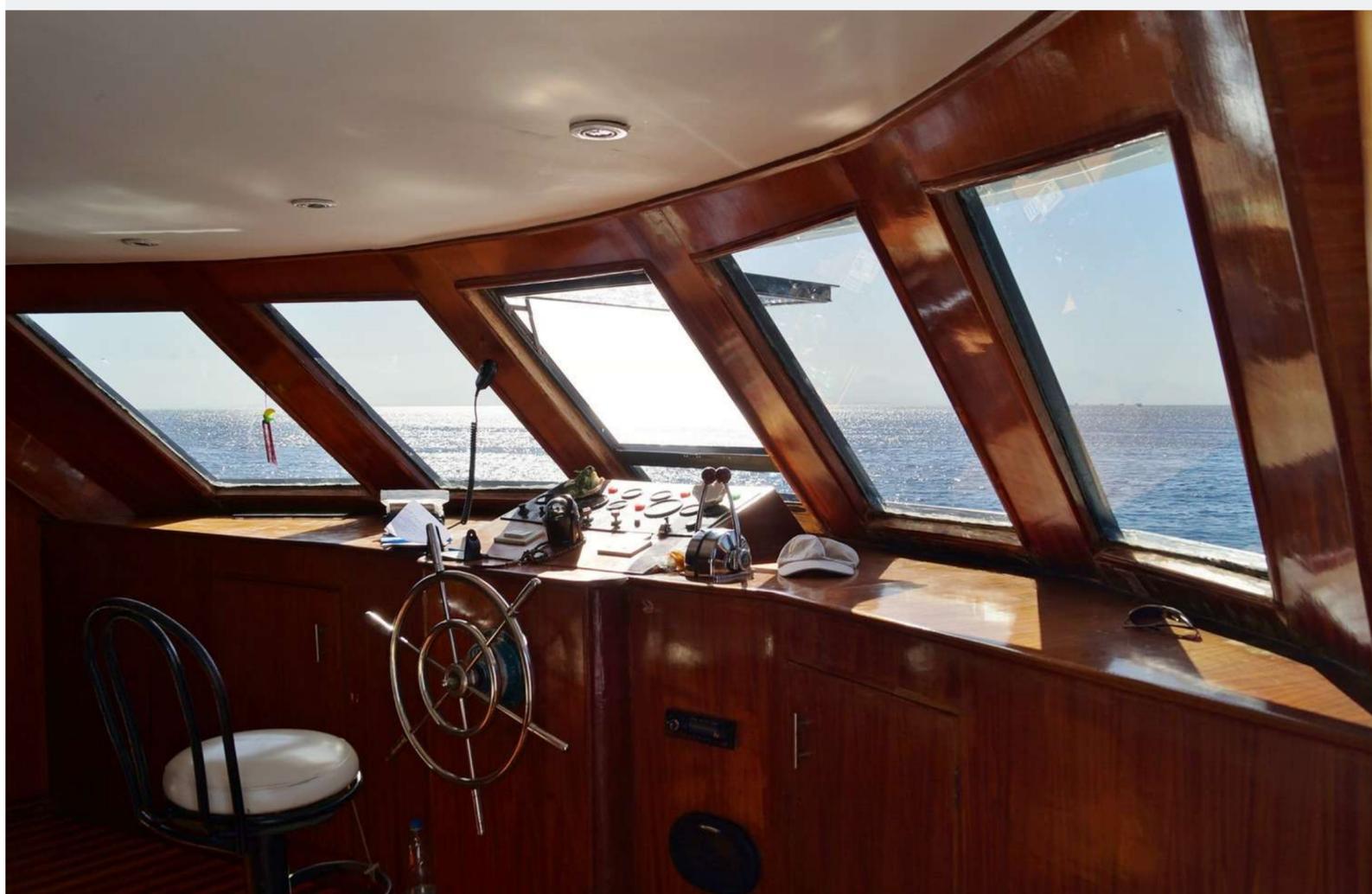


Certaines études disent que manager ne fait plus rêver, ce serait devenu ringard, 66% des 1025 salariés interrogés prétendent ne pas vouloir manager. Alors que dans les années 2000, c'était un signe d'ascension hiérarchique et de progression. Quelles en sont les raisons ?

Trop de promotions ont été accordées sans accompagnement. Les promoteurs managers n'ont souvent eu aucune formation ni accompagnement pour prendre en mains leur poste. Ils étaient là au moment où on avait besoin d'un manager, ils faisaient bien leur travail, ils étaient plutôt bien dans le moule donc on a naturellement pensé à eux pour encadrer l'équipe. Évidemment, ils ont commis des erreurs, n'en ayant pas conscience, ils ont cru que c'était la faute des autres et ont continué sur leur lancée. Ceci a donné à leurs équipes l'image que manager n'est pas un métier car c'est souvent mal fait. Pour eux, manager rime avec autorité, verticalité et pression. De plus intervient la notion de manager opérationnel, c'est à dire qu'il cumule les missions de manager en plus de son poste opérationnel soit disant allégé. Et à vouloir tout faire, on ne fait rien à fonds.

Exemple : Il est très difficile pour un commercial de terrain d'avoir son portefeuille de clients et d'accompagner ses collègues collaborateurs dans l'exécution de leur métier.

Puisque ce n'est pas un métier, c'est qu'il n'y a rien à apprendre donc on ne veut pas le faire. Car les mêmes études montrent que les salariés veulent acquérir de nouvelles compétences pour augmenter leur employabilité. Or quand on sait à quel point les entreprises manquent de bons managers, un bon moyen d'assurer son employabilité serait de devenir un vrai manager. Il n'y a qu'à écouter les salariés pour se rendre compte que les managers ne sont pas à la hauteur. Il n'y a qu'à écouter les employeurs pour se rendre compte que leurs équipes sont mal encadrées.



En France, ces dernières années, le taux de conflit, le taux de stress augmente. Les managers sont seulement 25% à avoir reçu une formation. Les managers de proximité ne passent que 10% de leur temps auprès de leurs équipes. Ce qui leur est le plus reproché, c'est un manque d'ouverture et peu d'écoute . Les attentes les plus fréquentes sont des objectifs clairs, de la reconnaissance et une évaluation régulière et juste. La hiérarchie du manager attend de lui du leadership, du reporting et un certain devoir de réserve à l'égard des décisions non encore définitives.

Il est temps de donner à ce métier ses lettres de noblesse. Pourquoi ? Tout simplement parce que les temps sont difficiles, les gens ne savent plus qui ils sont, ils ont peu confiance en eux et ont perdu le sens de leurs vraies valeurs et de leur véritable valeur. Soumis aux diktats des réseaux sociaux de la mode et des émissions de télévisions qui ne valorisent que l'image. Ils mettent l'image avant les fondamentaux. Au moment où les personnalités sont si fragilisées, il convient de renouer avec l'identité, de faire la différence entre besoins et valeurs, savoir identifier, accepter ses émotions et faire « avec »... Il est de bon ton de parler de bien-être au travail, de bienveillance ... Il est temps de passer à l'action et de considérer le management comme une force qui sert l'entreprise. Pour cela il est nécessaire que les entreprises reconsidèrent ce poste comme étant un vrai métier, il convient de le valoriser et de lui permettre d'accéder à de vraies formations. Un bon manager remplit ses fonctions de commandant, de leader et de coach avec naturel.

Il sait faire respecter les règles de l'entreprise tout en respectant ses équipes. Il connaît chacun de ses équipiers, ses besoins, ses valeurs, ses forces, ses talents. Ils connaît les leviers qui les font avancer, pour lui et pour l'entreprise. Des équipes mobilisées entraînent de meilleurs résultats. Nous constatons qu'en matière de sécurité routière par exemple il y a plus de répression que de responsabilisation. Le vrai manager sait mettre chacun des ses collaborateurs face à sa part de responsabilités et chacun de ses collaborateurs apprécie sa part de responsabilité et l'assume. A partir du moment où ils sont écoutés, respectés et considérés, il est plus simple d'obtenir les résultats attendus.

### **Exercice 1 :**

Quelles sont les formations dont ont bénéficié vos managers ?

De quelles formations avez-vous bénéficié pour exercer votre métier de manager

Combien de temps passent ils chaque semaine avec leurs équipes ?

Qu'en reste-t'il ? Qu'est-ce qui est mis en application?

## De l'antiquité à aujourd'hui :



### 2.1 Définition dans le monde du travail :

Appliquée au monde du travail, la notion de motivation tend à se définir comme l'ensemble des éléments qui permettent à un individu d'adopter un comportement efficace en entreprise, ce dernier s'engageant alors de manière totale, volontaire et naturelle dans la réalisation de sa tâche. Véritable enjeu du monde de l'entreprise, aux

côtés d'autres notions plus ou moins proches comme l'épanouissement personnel au travail, la motivation des salariés joue un rôle déterminant dans l'efficacité d'une entreprise, et donc dans son développement économique.

### 2.2 Approche plus philosophique

Aristote (4e siècle avant Jésus-Christ) dit que le désir est l'unique force motrice et qu'il n'y a de motivation que pour et par le désir.

Spinoza (17e siècle au Pays-Bas) dit que le désir est l'essence même de l'homme.

Platon (disciple d'Aristote) dit que ce qu'on n'a pas, ce qu'on n'est pas, voilà les objets du désir et de l'amour.

Quand j'ai enfin ce que je désirais cela ne me manque plus puisque cela ne me manque plus je ne le désire plus donc je n'aime plus ce que je désirais, par conséquent, je m'ennuie.

Ainsi selon Schopenhauer : Quand je désire ce que je n'ai pas, je déclenche de la souffrance ; « Toute notre vie oscille comme un pendule de droite à gauche entre la souffrance et l'ennui , souffrance parce que je désire ce que je n'ai pas, ennui parce que je ne désire pas ce que j'ai ».

### **Exemple :**

J'ai faim il n'y a pas à manger, je souffre. J'ai soif il n'y a pas boire, je souffre.

Je suis chômeur, je souffre, je retrouve un emploi, je m'ennuie .

Je l'aime il/elle ne m'aime pas, je souffre, je suis en couple je m'ennuie.

Il n'y a pas de couple où l'on ne s'ennuie jamais il n'y a pas de travail où l'on ne s'ennuie jamais on peut s'ennuyer quelquefois mais on il est plus agréable de s'y ennuyer moins qu'on y prend du bon temps. Il existe des couples, il existe des emplois ou l'ennui n'est pas la règle. Il existe des couples, des salariés heureux.

Selon Spinoza l'amour est désir mais le désir n'est pas le manque, le désir est la puissance, la puissance de jouir et la puissance de se réaliser.

Ce qui compte, c'est faire durer le désir une fois que nous avons obtenu l'objet de notre désir. C'est la puissance qui permet de conserver le plaisir procuré par l'objet du désir.

### **Exemple :**

Je voulais avoir ce travail, je me disais, « qu'est-ce que je serais heureux quand je l'aurais ». Je l'ai obtenu, qu'est-ce que je fais, qui je dois être pour ne pas me laisser déborder par l'ennui ou la lassitude ?

En résumé, le salarié vient au travail grâce à Platon, parce qu'il faut se nourrir, parce qu'il désire travailler et il y prend du plaisir grâce à Spinoza en prenant conscience de sa puissance.

Le manager se doit donc d'être un professionnel du désir. Puisque nos équipiers ne font pas toujours ce qu'ils aiment, aidons les à aimer ce qu'ils font.

### **Exemple :**

Un équipier aurait voulu être sportif de haut niveau, il n'y est pas parvenu, comment faire pour qu'il retrouve ce qui le stimulait dans la perspective du haut niveau ? Le dépassement de soi ? Le geste parfait ? L'exploit ? La performance ?...

### **Exercice 2 :**

Parmi vos collaborateurs, combien ne viennent ils que parce qu'il faut travailler ?

Quels sont leurs points forts , leurs talents ?



### **Exercice 2 (suite):**

Comment utiliser leurs points forts pour qu'ils retrouvent de la puissance dans leur travail ?

Quels sont leurs plus grands succès ? Individuellement ? En équipe ?

Quels sont leurs plus grands échecs et comment les ont ils surmontés ?



La liste des éléments qui entrent en jeu dans le contexte de motivation est importante, les éléments cités ci-dessous ne sont pas les seuls, mais ils sont souvent cités.

### 3.1 La valeur du travail,

Nombreux sont les gens qui disent que la valeur travail a disparu. Les jeunes n'ont plus la valeur travail.

Economiquement le travail n'a jamais été si cher donc sa valeur économique n'est pas en baisse. Une valeur morale ne se rémunère pas, une valeur morale n'est pas soumise à la loi du marché on ne paye pas la gentillesse, ni la générosité, ni la justice, or le travail est soumis au marché de l'emploi et se rémunère, alors, il n'est pas une valeur morale. Il est alors normal que les salariés n'aient pas le travail pour valeur morale.

Ce qui ajoute une difficulté au manager qui ne pourra pas utiliser la morale pour faire avancer ses troupes.

### 3.2 Le sens, et les sens :

A quoi sert la motivation ? La motivation permet de prendre du plaisir à faire ce qu'on fait, elle permet d'agir pour atteindre l'objectif. Et plus généralement, voilà ce que permet la motivation : C'est une antidote efficace contre l'ennui, elle permet de donner un but, une direction, une orientation, une signification aux tâches que nous devons accomplir. On est plus impliqué, on se pose des questions, on a envie de comprendre. Le cerveau (limbique) enregistre mieux quand on est motivé (car on prend du plaisir).



### 3.3 Les 5 sens :

**3.3.1 Vue** : La visualisation peut permettre une meilleure approche de l'objectif à atteindre. Inspirer les collaborateurs en les invitant à visualiser la situation à atteindre.

**3.3.2 Audition** : Raconter les objectifs sous forme d'histoires.

**3.3.3. Toucher , odorat, goût** : faire imaginer les sensations en évoquant le toucher, les odeurs ou le goût. Lorsque les 5 sens sont impliqués, nous sommes sûrs de toucher la perception de chacun.

### 3.4 L'envie :

Elle est générée par une situation enthousiasmante

Exemple : j'ai vu Usain Bolt courir le 100m en moins de 10 secondes, j'ai envie de me mettre à l'athlétisme.

### 3.5 La volonté :

Lorsque l'envie perdure au delà de l'émotion suscitée par l'exploit, s'il y a passage à l'action alors c'est que nous avons rencontré la volonté.

Exemple : Je vais m'inscrire dans club d'athlétisme, je vais entrer en contact avec un coach...

### 3.6 La détermination :

Maintenue longtemps, la volonté se transforme en détermination et entraîne vers l'atteinte des objectifs les plus ambitieux.

Exemple : je vais devenir champion de ma catégorie.

### 3.7 La motivation intrinsèque :

Elle se met en action pour satisfaire les valeurs. Lorsqu'un équipier trouve du sens dans sa mission, il trouve toujours en ses valeurs la capacité de se motiver.

Exemple : Le travail bien fait, la liberté, l'autonomie, la responsabilisation, la générosité, la simplicité, la compétition...

### 3.8 La motivation extrinsèque :

Elle vise à satisfaire des besoins, il faut qu'il y aie l'échange d'une contre-partie. C'est souvent ce qui est réclamé lorsque les gens ne sont plus en contact avec leurs valeurs ou qu'ils ont perdu le sens de leur mission. Bien souvent lorsque la demande extrinsèque est obtenue, elle n'est plus l'objet du désir et ne motive toujours pas (voir Schopenhauer plus haut).



### **Exemple :**

Demandes d'augmentations de salaires, de primes, de promotions, de récompenses ...

### **3.9 La prise de conscience :**

**On ne change que ce dont on a conscience. Le force de l'intention :** C'est l'intention que nous mettons dans les actions que nous mettons en place qui en permet la réalisation.

### **3.10 L'auto-motivation :**

C'est la capacité à se mettre au travail sans pression de l'entourage elle rejoint la motivation intrinsèque c'est un talent difficilement transmissible.

### **3.11 La responsabilité :**

Nous ne sommes pas responsables de tout ce qui nous arrive, mais nous sommes les premiers responsables de ce que nous faisons de ce qui nous arrive.

### **3.12 Les objectifs :**

Quand ils sont S.M.A.R.T, écologiques (bon pour soi, pour les autres et pour l'environnement), fun et qu'ils affichent le prix à payer, ils sont déterminants dans la motivation de nos équipes et de nos équipiers.

### **3.13 La confiance :**

En soi, est fondamentale pour maintenir un haut niveau de motivation, en l'autre, elle permet un grand pas dans la cohésion de l'équipe.

### 3.14 La sortie de zone de confort :



Elle est nécessaire pour renforcer la confiance en soi. Cependant, il faut savoir distinguer la zone de confort, la zone de challenge et ne pas entrer dans la zone de panique. Donner un objectif ambitieux permet de sortir de la zone de confort, atteignable, il doit

permettre d'entrer dans la zone de challenge. S'il est trop élevé, il met directement les équipes dans la zone de panique et se trouve complètement contre-productif.

### 3.15 Le progrès :

La motivation permet de progresser, faire le plus petit pas possible est une méthode pour progresser en toute sérénité. Explorer les phases de l'apprentissage, que me manque t'il ? Que dois-je apprendre pour réussir au mieux dans mes missions ?

### 3.16 Les valeurs :

Les valeurs sont une force inhérente à la personnalité de chacun, elle sont une source inépuisable d'énergie et de motivation. (Voir dans le plan d'action page : xxxx).

### 3.17 Les besoins :

Le besoin est un élément dont la satisfaction est source de survie, de plaisir ou de motivation. C'est un des éléments sur lesquels le coach s'attarde afin d'identifier les sources de motivation du coaché.



### Exercice 3 :

Comment fixez-vous vos objectifs ?



Agissez-vous sur la motivation intrinsèque ET sur la motivation extrinsèque ?

En quoi cela vous fait-il plaisir de venir travailler ?

En quoi cela fait-il plaisir à vos équipiers ?

Quelles sont les forces de vos équipes ?

Quelle note vous donnez-vous de 1 à 10 en matière de :

Prise de conscience :

Envie :

Volonté :

Détermination :

Responsabilité :

Désir de s'améliorer :

Capacité à sortir de votre zone de confort :

Plaisir :

Qualité d'objectifs :

**Qu'allez-vous mettre en place pour passer à un niveau supérieur ?**



*Lorsque vous êtes fatigué et que vous avez envie d'arrêter  
Souvenez-vous pourquoi vous avez commencé.*

### 4.1 Un paradoxe cérébral : `

Nous aimons nous réfugier derrière ce que nous connaissons bien et rester dans nos routines et nos habitudes. Celles-ci nous sécurisent. Mais en même temps, le cerveau se détruit quand il reste dans la routine et se nourrit du changement. Pour la bonne santé de notre cerveau, il est nécessaire de faire de nouvelles expériences chaque jour. En ce qui concerne les managers, il est important qu'ils sachent activer le circuit de la récompense (motivation, engagement, esprit d'équipe, créativité et performance) et de ne surtout pas activer le circuit de la menace ( qui entraîne la fuite le désengagement, l'agressivité, l'anxiété et la défiance). Pour notre cerveau, la menace sera toujours prioritaire face à la récompense. Qu'elle soit réelle ou fictive, le cerveau ne fera pas la différence. Quand le circuit de la menace est activé, il n'y a plus de place pour activer le circuit de la récompense. **Par conséquent le premier moyen de motiver son équipe est de commencer par ne pas les démotiver.**

Ils sont de 3 types.

## 4.2 Les risques pour les personnes démotivées :

- perte de confiance en soi
- perte de confiance en l'autre
- perte de confiance en l'environnement
- perte du sens des responsabilités
- revendications
- perte d'autonomie
- perte de lucidité
- perte de précaution
- augmentation du risque d'accident du travail
- impact sur les autres domaines de vie
- augmentation du risque de dépression
- augmentation du risque de burn out ...



## 4.3 Les risques pour l'entreprise

- perte de productivité
- perte d'image
- perte de CA
- perte de marge
- perte de clientèle
- perte de qualité d'image
- perte de qualité produit
- Perte des meilleurs éléments
- mauvaise ambiance
- perte de partenaires
- augmentation des revendications
- tous les risques des salariés démotivés retombent sur l'entreprise ...



## 4.4 Les risques pour les clients



- perte de confiance
- perte de temps
- perte de rentabilité
- perte de satisfaction
- aller voir ailleurs...

### Exercice 4 :

Quels sont les risques ci-dessus cités auxquels vous avez déjà été confrontés ?

Comment y avez-vous fait face ?

Qu'allez-vous mettre en place pour ne plus jamais y être confronté ?

Le rôle du manager est de faire travailler son équipe et d'obtenir les résultats attendus par sa hiérarchie. Les membres de l'équipe, préféreraient ne pas travailler, ils recherchent le bonheur. L'entreprise, ne cherche pas à créer du travail, elle veut créer de la richesse.

En résumé, ni l'entreprise ni les salariés ne veulent le travail pour le travail.

D'où la difficulté du manager ; faire travailler des salariés qui recherchent le bonheur pour des entreprises qui veulent créer de la richesse.

Comme on le dit souvent, nous travaillons avec des humains, nous devons donc humaniser un processus de motivation, quelle horreur d'écrire ces mots « humaniser un processus de motivation ». En principe tout rapport entre les gens, qu'ils soient hiérarchiques ou non devraient être des rapports humains. Force est de constater qu'à en vouloir plus, plus de productivité, plus d'argent, plus de moyens, plus de rigueur, plus de règles, plus de contrôles, plus de qualité ... nous avons perdu le sens de l'humain. C'est le sens qu'on donne au travail qui va permettre de motiver nos équipes. Alors comment donner du sens au travail ? Quel est le rôle du manager ?

Maintenir le niveau de plaisir et de désir que le salarié avait avant d'obtenir son poste. Maintenir le niveau de plaisir et de désir qu'il avait lorsqu'il est arrivé dans l'entreprise.

### Exercice 5 :

Pour chacun des membres de votre équipe :

A quel moment sa motivation a-t-elle commencé à diminuer ?

Suite à quel événement ?

Ou non événement ?

Equipier 1 :

Equipier 2 :

Equipier 3 :

Equipier 4 :

Equipier 5 :

Pourquoi un plan d'action en 5 étapes ?

Il ne s'agit pas à proprement dire de 5 étapes. Il s'agit plutôt de 5 éléments fondamentaux intrinsèquement liés dans le management des équipes.

1. Il est nécessaire d'avoir en pleine conscience la posture adaptée à la situation, à l'équipe et à la personne. Le contexte appelle la posture à adopter.

2. Parallèlement, il convient d'être au alir avec les valeurs que nous véhiculons, qu'est-ce qui compte vraiment, pour l'entreprise, pour le patron, pour le manager ET pour les membres des équipes. Il est important pour le manager de savoir pourquoi les gens font ce qu'ils font. Quelles sont les valeurs de chacun des membres de l'équipe. Ce sont ces valeurs qui permettent de motiver.

3. Les émotions font partie de la vie. Nous sommes tous en permanence confrontés à des émotions. Elles révèlent beaucoup sur l'état interne de chacun. Identifier nos émotions ainsi que celles des autres et comprendre ce qu'elles signifient améliore grandement la communication.

4. Le processus motivation, il s'agit d'un processus qui permet d'identifier qu'à chaque moment nous accompagnons et permettons à nos équipes de progresser.

5. Les niveaux logiques dans le cadre du management permettent de situer le niveau sur lequel travailler pour accélérer l'apprentissage.

- 6.1 : Devenir Manager-Coach
- 6.2 : Le process-motivation 12 points
- 6.3 : Les Valeurs
- 6.4 : Les émotions
- 6.5 : Les Niveaux logiques`

## 6.1 : Devenir Manager-Coach

Pour remplir son rôle le manager doit adopter 3 postures, celles-ci sont intimement liées les unes aux autres et sont sujettes aux changements dus aux évènements, il faut acquérir une grande capacité d'adaptation.

6.1.1 La posture du **commandant**

6.1.2 La posture du **leader**

6.1.3 La posture du **coach**

6.1.1 La posture du **commandant**

### 6.1.1.1 : La règle du jeu

Le manager adopte le posture de commandant quand Il s'agit d'établir la règle du jeu, de la faire connaître et de la faire appliquer.

Fixer les exigences : Ce que je veux et qu'il n'est pas concevable que je n'obtienne pas.

Fixer les interdits : Ce que je ne veux pas et qu'il n'est pas imaginable que je constate.

Fixer les souhaits : Ce que j'aimerais.

Fixer les tolérances : Ce que je laisse faire.

### Exercice 6 : Les règles du jeu

Définissez dans chacune des rubriques :

Les exigences :

Les interdits :

Les souhaits :

Les tolérances :

#### **6.1.1.2 : Les situations d'urgence**

Quand il s'agit de gérer les situations d'urgence  
Etre suffisamment agile pour adapter l'organisation à  
une situation subie de façon inattendue.

#### **6.1.1.3 : Prendre la décision finale**

Quand il faut prendre la décision finale de façon éthique,  
la meilleure décision, pour soi, pour les autres  
pour l'organisation, l'entreprise et l'environnement.

### 6.1.2 : La posture du leader

Le manager adopte la posture de leader et en tant que leader il parle AVEC ses équipes et non A ses équipes. Il instaure un vrai dialogue et crée l'équilibre compétence / chaleur humaine.

Un niveau de compétence faible génère de la pitié voire du mépris.

Un niveau de compétence élevé accompagné de chaleur humaine faible génère de l'envie et de la jalousie.

Un niveau de compétence élevé accompagné d'une sincère chaleur humaine forte génère de l'admiration et de l'engagement.

### **Choisi ton camp !**

Le leader définit ses priorités, son plan d'action et s'y tient. Puis, il assume la responsabilité de ses décisions, de sa communication, il se concentre sur les opportunités plutôt que sur les problèmes, il anime des réunions productives et efficaces et il pense NOUS plutôt que JE.

### 6.1.3 : La posture du coach

En tant que coach, le manager adopte une position où il sera très engagé dans l'écoute, l'accompagnement et l'empathie. Il s'entraînera régulièrement pour que le process-motivation ci-dessous présenté devienne naturel, fluide et évident. L'accompagnement d'un équipier est quotidien, le feed-back positif l'est tout autant. C'est une posture difficile à adopter lorsqu'on a longtemps travaillé sans méthode. L'exercice du process-motivation engage à la bienveillance, tout en n'étant pas dans le monde des Bisounours.

Le manager s'investit, l'équipier s'engage et respecte ses engagements. Au début les résultats peuvent prendre du temps, mais rendre son autonomie à un équipier et l'engager sur sa part de responsabilité n'a pas de prix et peut rapporter gros. Pourquoi est-il important de responsabiliser, de motiver et de rendre autonomes vos équipes ? Parce qu'en entreprise, seulement 15% des conseils sont mis en application parce que les gens n'aiment pas changer si vous leur donnez un conseil, dans 85% des cas ils ne le suivront pas ou pas complètement et vous feront remarquer qu'ils ont bien essayé votre méthode mais qu'elle ne produit pas plus de résultat. C'est l'intention qui compte, quand on croit qu'on ne peut pas faire quelque chose, on ne réussit pas à faire ces choses. L'inverse est également vrai, quand on croit qu'on peut faire les choses, on réussit à les faire. Tout dépend de l'intention que nous mettons dans notre volonté d'accompagner nos équipes. Si nous voulons mettre la pression, nous déclenchons automatiquement en retour une résistance de force équivalente à la pression que nous avons exercée. Donc mettre la pression ne sert à rien.

### **Exercice 7 :**

Quelles est votre intention en tant que manager coach ?

Mon intention c'est : ...

J'ai l'intention de : ...

### 6.2 Les Valeurs :

Les valeurs sont une force inhérente à la personnalité de chacun, elle sont une source inépuisable d'énergie et de motivation. Elles sont ce que nous incarnons, ce qui nous construit, ce qui construit notre identité. Il existe les valeurs héritées et les valeurs créées. Elles sont le carburant naturel et non polluant de nos moteurs pour peu qu'on les utilise. Ce sont des références déterminantes pour la conduite d'une vie, d'un projet ou d'une organisation. C'est ce qui est posé comme vrai, beau, et bien selon des critères personnels ou sociaux et sert de référence, de principe moral. On ne peut pas faire sans respecter nos valeurs, un jour ou l'autre elles nous rattrapent. On consacre parfois trop de temps à écouter les autres nous dire quoi penser plutôt que de nous référer à nos propres valeurs. Les valeurs peuvent changer tout au long de la vie, il existe des valeurs contextuelles. Elles ne sont ni un BESOIN ni un DESIR, ni un DEVOIR ni un PLAISIR, elles ne CONTRAignent PAS, elles sont une MOTIVATION .

Exercice 8 :

Quelles sont les 7 valeurs principales de votre entreprise ?

Quelles sont vos 7 valeurs principales en tant que manager ?

### Exercice 8 suite :

#### Exemple de valeurs :

Responsabilité, gloire, autonomie, écologie, tradition, défi, réalisme, santé, aventure, créativité, influence, modération, développement, autorité, altruisme, tolérance, ordre, savoir-faire, fiabilité, excellence, flexibilité, engagement, confort, disponibilité, pouvoir, leadership réussite, ponctualité, justice, risque, stabilité, honnêteté, partage, plaisir, sécurité...

Quelles sont vos valeurs ce qui vous enthousiasme,  
passionne dans votre métier de manager ?

Qu'est-ce qui compte le plus pour vous en tant que manager?

Quelle est votre vision en tant que manager ?

Quelle sont vos forces ?

Quelle est votre devise ?

### Exercice 8 suite:

Quelle est pour vous la définition de chacune de ces valeurs ?

Que faites vous chaque jour pour les faire vivre ?

Que représente cette valeur lorsqu'elle est poussée à l'extrême\* ?

#### **\*Exemple :**

La valeur retenue est l'intégrité, la même valeur poussée à l'extrême pourrait être l'intégrisme. Celui dont la valeur est l'intégrité, ne souhaite peut-être pas tomber dans l'intégrisme d'où la nécessité pour lui d'être toujours en conscience de ses valeurs, de leur signification pour lui et de l'extrême vers lequel il ne veut pas basculer

### 6.3 Les émotions

LES ÉMOTIONS : appartiennent à la mémoire archaïque, reptilienne.

JOIE ; COLÈRE; TRISTESSE ; PEUR

Emovere « exmovere » (ex-movere) veut dire « faire mouvement à partir de "e = vers l'extérieur ; movere = mouvement.

Émotion = tableau de bord, indicateur de direction, boussole. Chaque expérience est porteuse d'un signal d'action.

L'émotion est un signal pour agir.

Une émotion est une étiquette, un nom que l'on donne à un ensemble de sensations. Une émotion est obligatoirement créée par un déclencheur externe. Mais vous n'en avez pas toujours conscience. Ne tuez jamais le messenger, ne tuez jamais les émotions. Vous ne pouvez pas éprouver en même temps deux émotions opposées. Vous ne pouvez pas leurrer votre cerveau au niveau des images qu'il vous crée. Émotion et sentiment ne sont pas synonymes. Une émotion se manifeste par des mouvements neurovégétatifs comme pâlir, rougir, avoir le pouls qui accélère, avoir des palpitations, des tremblements, être abattu.

#### **Exemple :**

Un jour, un messenger arrive à la cour du roi. Il annonce que la fille du roi a épousé, en secret, le fils du pire ennemi du roi. Le roi entre dans une colère épouvantable et sur le champ, tue le messenger. Avant d'enterrer ce dernier, on lui retire ses vêtements et on s'aperçoit alors que le messenger n'est autre que la fille du roi qui avait utilisé ce subterfuge par peur d'annoncer elle-même la nouvelle à son père. Ne tuez jamais le messenger. Ne tuez jamais les émotions.

### **La Joie :**

Considérée comme l'état naturel de l'être humain.

La joie sert de moteur à l'envie de vivre, de progresser et de partager.

Elle est la meilleure source de motivation.

C'est également une des composantes essentielles de la santé physique.



### **La colère :**

Sert à mettre ses limites et à chasser les intrus.

La colère est la garante du respect de soi.

Elle est indispensable pour défendre son territoire physique, psychologique, son espace vital, son temps, et ses valeurs.

Ne pas confondre avec la rage qui est opposée.





### **La tristesse :**

Sert à être disponible pour le renouveau.

C'est un passage transitoire préparant à une nouvelle situation appropriée chaque fois que nous avons un deuil à faire, que ce soit d'une situation ou d'une personne.

Ne pas confondre avec les regrets.

### **La peur :**

C'est la perception d'une situation à venir nécessitant de la prudence. «La peur n'évite pas le danger» mais elle a le mérite de nous le signaler pour qu'on puisse se préparer à l'affronter intelligemment.

Le courage consiste à dominer sa peur, non pas à la nier.



### Exercice 9 :

**Identifiez chaque jour l'émotion qui vous domine.**

**Identifiez l'émotion dominante de vos équipiers**

**Comment pouvez-vous mettre plus de joie dans votre quotidien ?**

**De quoi vous ou vos équipes avez peur ?**

**Est-ce justifié ?**

**Qu'est-ce qui vous met en colère ?**

**Comment pouvez-vous faire autrement ?**

Bien souvent nous avons des peurs que nous n'osons pas avouer. Ceci déclenche des colères et parfois la colère fait place à la tristesse d'avoir agi ainsi. On ne prend pas de décisions importantes sous le coup d'une émotion. Quelle qu'elle soit.

**Rappelons nous que c'est la joie qui est le moteur de nos existences.**

## 6.4 Le process-motivation

**Appliquer les 12 points du process motivation (David Lefrançois I.N.A)**

### 1 Acceptation inconditionnelle



Chacun de nous a le droit d'être qui il est. Lorsque le manager-coach prend une équipe en mains ou lorsqu'il recrute lui-même, il accepte inconditionnellement son équipier et fait ce qu'il faut pour le faire grandir. Zéro dévalorisation, zéro jugement l'intérêt de manager-coach est centré sur ce que l'équipier-coaché a d'unique, ses talents, ses aspirations ... La personne est toujours plus importante que ses objectifs et l'un des rôles du manager-coach est d'aider celle-ci à découvrir qui elle est, à trouver sa voie, sa passion. Deviens qui tu es. Sois qui tu veux devenir.

### 2 Responsabilisation :



Cette attitude découle directement du modèle de soutien de l'autonomie. Chacun de nous est le premier responsable des résultats qu'il obtient. Il n'accuse ni les autres, ni les circonstances. Au-delà du coaching, c'est aussi un principe fondamental dans une vie. Je ne suis pas la victime de forces extérieures hostiles. J'ai le pouvoir de créer la vie qui me convient.

**Exemple :** Le coaché est dans le rôle du coureur automobile, le coach, dans celui de l'équipe technique qui fournit l'assistance. Vous lui fournissez le soutien dont il a besoin, mais c'est lui le pilote. Vous ne conduisez pas la voiture à sa place.

### 3 Forte stimulation positive :



Plaisir, intelligence et haute performance sont intimement liés. Ce n'est pas un hasard si les animaux les plus intelligents, à l'instar du singe ou du dauphin, sont aussi ceux qui passent le plus de temps à jouer pour éduquer leurs petits.

Redonnez toute son importance au principe de plaisir. Le plaisir donne envie d'aller de l'avant, l'angoisse inhibe.

Placez le plus souvent possible les objectifs et les actions à mener dans un cadre de jeu : du ludique, du challenge, de la découverte, de l'apprentissage, de la curiosité.

Valorisez systématiquement les personnes que vous accompagnez. Ayez pour elles de l'attention et des attentions. Soyez inconditionnellement positif. Soulignez tout ce qui va dans le bon sens.

### 4 Ayez un objectif fixé sur un idéal :



Principe de dépassement : chacun de nous cherche à donner un sens à sa vie et c'est en s'engageant dans la création d'une oeuvre individuelle et/ou collective qu'il y parvient. Aidez votre coaché à découvrir ce qui le porte vraiment. Qu'est ce qui le rend heureux, génère du sens et de la passion ? Quel est l'idéal individuel ou collectif dans lequel il est prêt à donner le meilleur de lui-même ?

Travail sur la vision, le rêve, la raison d'être, les valeurs. le niveau du pourquoi.

### 5 Ayez un haut niveau d'exigence :



Maintenez des standards de qualité élevés. Donnez des challenges ambitieux et atteignables. Ne laissez jamais la complaisance ou la routine s'installer. Vous êtes là pour amener votre équipier-coaché à donner le meilleur de lui-même, à se dépasser. Faites des demandes fortes et directes. Interrompez les mécanismes d'échec dès leur première manifestation, excuses, évitements, c'est pas moi, c'est l'autre et rappelez le principe de responsabilisation.

### 6 Animer par des challenges :



Le coach donne des challenges, mais ne met pas la pression. Générez du plaisir, pas de l'anxiété. Souvenez-vous : la pression d'enjeu tue le plaisir du jeu. La tendance à mettre la pression est souvent un substitut maladroit à un manque de compétence dans la création de stratégies et de plans d'action efficaces. Lorsqu'une personne démarre quelque chose de nouveau pour elle, ayez un niveau d'exigence très faible pour le premier essai et valorisez fortement les premiers résultats obtenus.

### 7 Fixer des limites claires, définir clairement le cadre

#### du jeu :

Appliquer les règles du jeu, quelles sont les sanctions ? À quoi je dis oui ? À quoi je dis non ? C'est la clarté des limites, combinée au respect de l'autre et à une forte stimulation positive, qui donne sa puissance au coaching et à toute action pédagogique. Des règles claires, édictées à l'avance et approuvées par tous, apportent sécurisation et puissance.



### 8 Apporter assistance technique et affective : Like

Le niveau du Quoi faire et du Comment. Reprenons l'image du pilote. Vous lui fournissez deux types de soutien :

- **Soutien affectif** : encouragements, écoute empathique, valorisation, dédramatisation, re-motivation, gérer la transition, travail sur les émotions, etc.
- **Soutien technique** : bâtir des stratégies, des plans d'action, donner des supports de travail, conseiller, utiliser des techniques de préparation mentale, etc.

### 9 Vérifier qu'il y a apprentissage constant :



Pratiquer la philosophie japonaise de Kaisen : Chaque action, réussite ou échec est débriefée et fait l'objet d'un apprentissage, c'est le propre d'une démarche de qualité totale. La philosophie de l'apprentissage constant va surmultiplier la vitesse à laquelle votre coaché évolue. Le débriefing se fait lors de l'entretien de coaching. L'idée est également d'amener la personne à intégrer cet état d'esprit pour qu'elle le mette en pratique dans les autres situations de sa vie, de manière autonome.

Aidez-la à intégrer le système :

Objectif => Action => Résultat => Apprentissage => Nouvelle action => Nouveau résultat => Nouvel apprentissage

De plus, il faut rappeler que la stratégie d'apprentissage est au coeur du travail en coaching. Tim GALLEWAY, le père de l'utilisation de la stratégie d'apprentissage en coaching, disait que la performance = le potentiel - les interférences.

Voilà qui définit l'apprentissage en coaching : amener une personne à développer dans une situation tout son potentiel en éliminant toutes les sources d'interférences.

### 10 Environnement positif :



Amenez votre coaché à s'entourer de personnes positives

Qui croient en lui, sur qui peut-il compter hormis vous ?

Avec qui peut-il partager de façon authentique ?

Qui le soutiendra dans ses projets ?

Aidez-le à étoffer son réseau relationnel en y faisant entrer des personnes qui fonctionnent en gagnant/gagnant et sont capables de se réjouir de ses succès.

Laisser tomber les systèmes de dévalorisation ou de ragots.

Assainir son réseau relationnel. Zéro tolérance à l'égard des comportements non OK. Attention au mythe du self-made man ou woman. On n'escalade pas l'Everest tout seul.

Apprenez-lui à développer et honorer son camp de base.

### 11 Organisation de la motivation :



En tant que coach, il vous revient de structurer la motivation de votre coaché.

Par une réflexion constante sur ce modèle de Process Motivation nous devons parsemer notre coaching des différents éléments qui constituent la motivation intrinsèque de l'individu.

Pensez donc en permanence, lors de la préparation de vos entretiens, à ce qui peut, dans ces douze points, être utilisé pour faire passer votre coaché à un niveau supérieur. Seule la réflexion consciente sur le modèle le permettra.

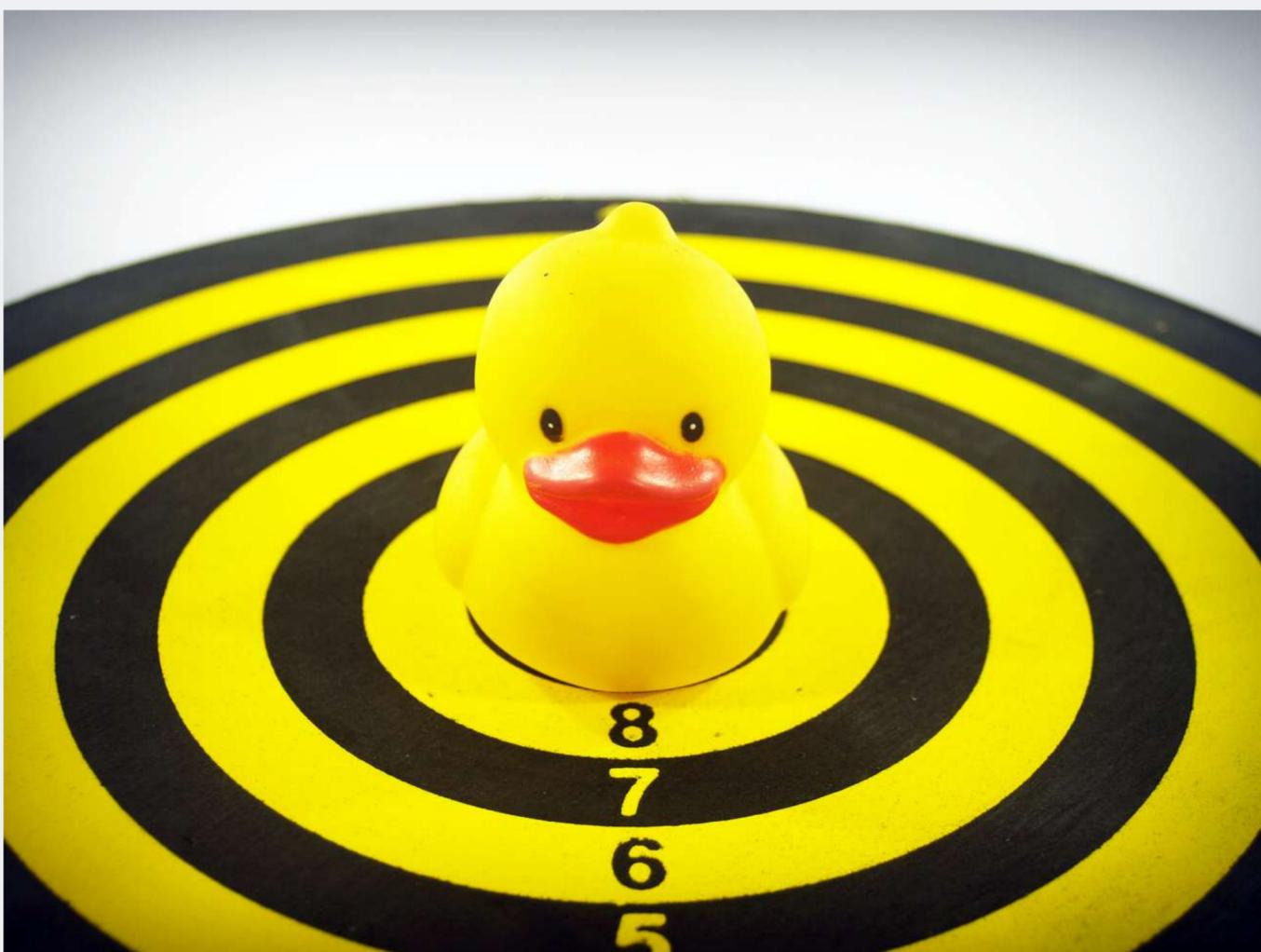
Quel point peut aider mon coaché à passer à un niveau supérieur ? Quand dans mes séances vais-je utiliser ce point ? Quels sont les points que je dois travailler ?

### 12 Ecoute de l'opportunité :



L'ensemble de ce modèle repose sur l'écoute de l'équipier-coaché. Même si votre accompagnement repose sur l'ensemble de ces points, votre équipier-coaché, à travers son discours, va vous offrir des opportunités de renforcement que vous devez saisir.

En effet, il se peut que votre équipier-coaché partage le fait qu'il ne se sent pas écouté ou compris (assistance affective) ou bien qu'il n'est pas reconnu (forte stimulation positive) ou encore qu'il a le sentiment de ne plus progresser (apprentissage constant). L'équipier-coaché vous indique toujours à l'aide des mots qu'il emploie le point à travailler avec lui pour développer sa motivation.



*Objectif atteint !*

### 6.5 Les Niveaux logiques :

L'utilisation des niveaux logiques permet de détecter le point sur lequel il faut travailler avec le collaborateur ou avec l'équipe.

Faut-il reconsidérer l'environnement ?

Faut-il ré-ajuster les comportements ?

Quelles compétences faut-il développer ?

Croyons-nous que ce soit possible ?

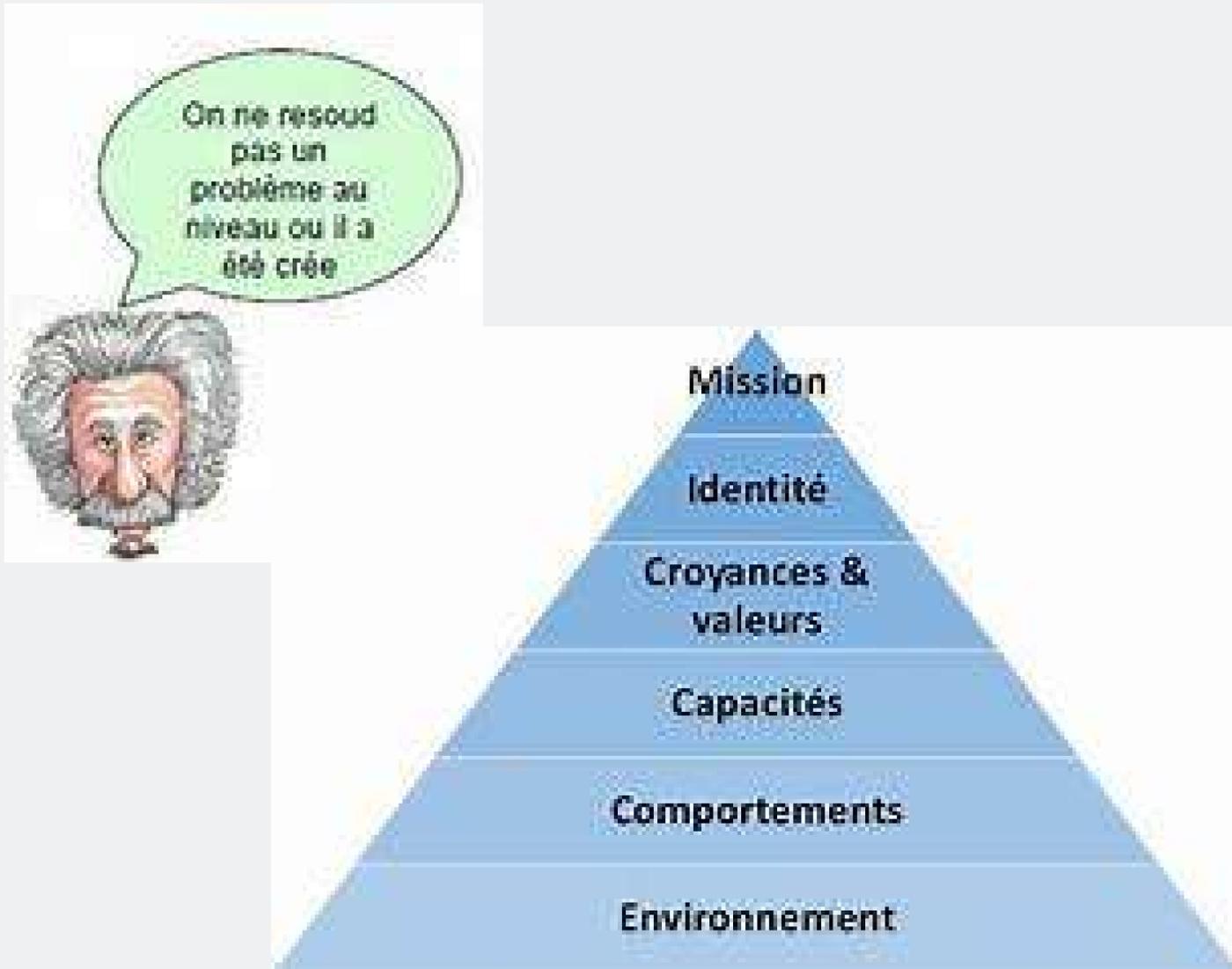
Qui sommes-nous pour y arriver ?

Pour quoi faisons-nous ce que nous faisons ?

Le modèle des niveaux logiques, mis au point par Robert Dilts à partir des travaux de Gregory Bateson, constitue un puissant outil de développement personnel, permettant de mieux comprendre comment nous fonctionnons, quelles sont nos motivations profondes, et de diriger notre évolution en agissant en cohérence avec ce que nous sommes.

Il donne une représentation structurée de l'être humain au moyen de plusieurs niveaux (ou domaines) de conscience, reliés les uns aux autres.

Ces niveaux peuvent être représentés sous forme de pavés superposés. En partant du domaine concernant les aspects les plus concrets et les plus extériorisés, situés au bas du schéma, nous pouvons nous élever progressivement vers les autres niveaux, concernant des aspects de plus en plus intérieurs et subtils de notre être.



### **L'environnement** : "ou et avec qui je suis"

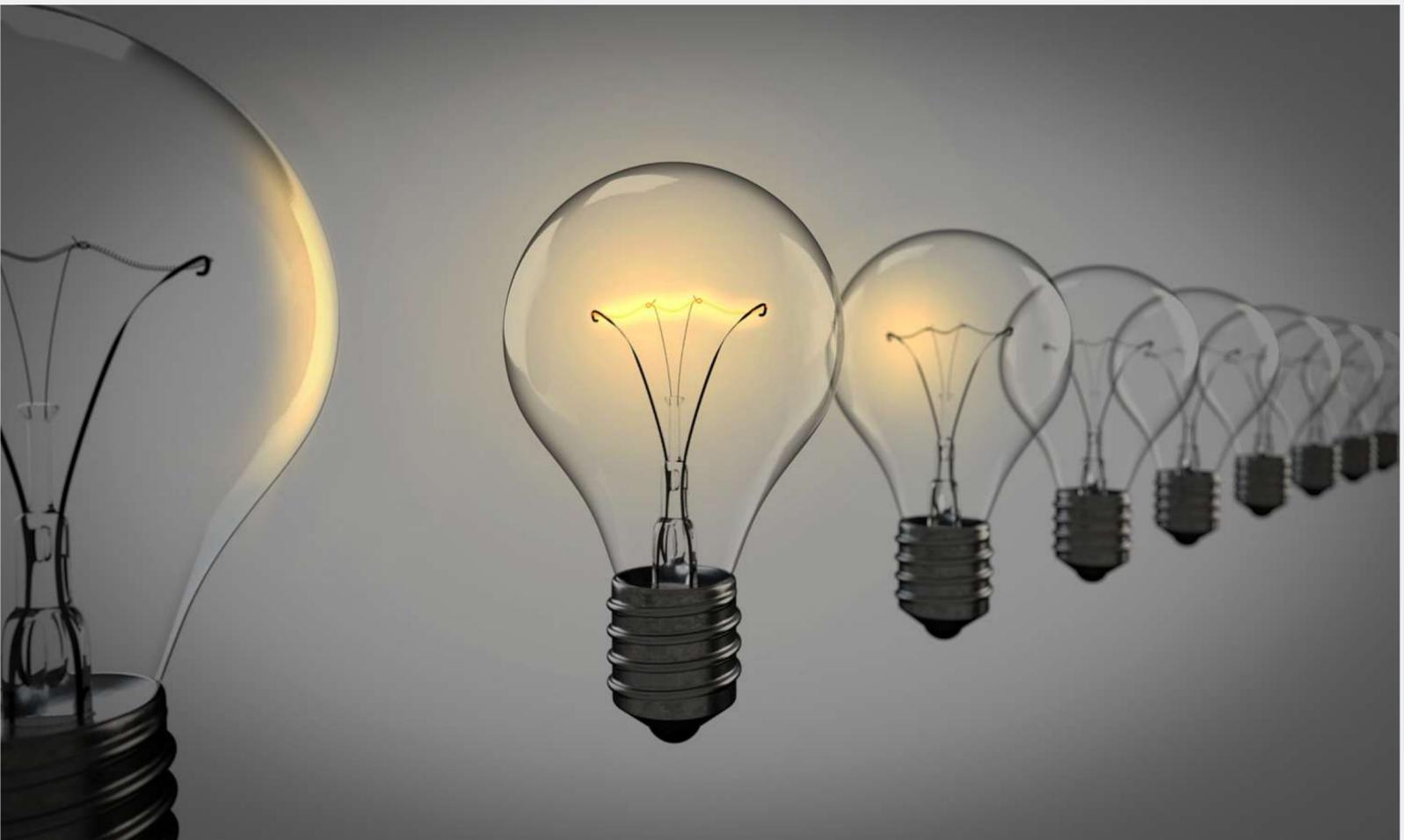
Il influe sur notre comportement et sur les différents niveaux de notre personnalité. Nous pouvons également agir sur lui, choisir dans quels lieux et quels contextes nous voulons vivre, agir, évoluer.

### **Le comportement** : « Ce que je fais »

Notre comportement inclut nos paroles, nos actions, tout ce qui est expression de nous-même. Il est ce qui nous manifeste principalement aux yeux d'autrui. Il nous permet d'agir sur notre environnement.

### **Les capacités ou ressources : « Ce que je peux »**

Talents, capacités, potentialités, forces, atouts, aptitudes, facultés, savoir-faire... Nous possédons tous en nous de multiples ressources que nous avons tout bénéfice à bien connaître, à cultiver, à développer, et à savoir utiliser ! Faute de connaître totalement nos ressources, nous les sous-estimons le plus souvent. Pour aborder nos ressources, il nous faut prendre pleinement conscience du lien entre elles et nos croyances. En effet nous avons sur nos capacités un bon nombre de croyances, favorables ou défavorables, qui conditionnent pour une large part l'émergence et la mise en pratique de ces capacités. Ce qu'il est bon de souligner c'est qu'il y a interaction permanente entre nos croyances sur nous-même et nos capacités.



**Croyances et valeurs** : « Ce que je crois »

**Nos croyances** sont l'ensemble de nos convictions personnelles, tout ce que nous considérons subjectivement comme vrai. Elles découlent de notre expérience vécue, de notre éducation, de nos habitudes et peuvent être aussi bien des idées reçues que des constructions personnelles. Conscientes ou inconscientes, elles structurent fortement notre façon de penser. Elles constituent une sorte de filtre entre nous et la réalité objective : nous interprétons celle-ci en fonction de nos croyances. Elles conditionnent pour une part importante nos capacités.

Nos croyances nous permettent de répondre aux questions commençant par le mot « Pourquoi ? ».

**Nos valeurs** représentent le « dessus du panier » de nos croyances. Ce sont nos convictions essentielles, ce qui est le plus important pour nous. Elles sont étroitement liées à notre identité et génèrent des besoins dont la satisfaction conditionne notre bonheur. Elles répondent à la question « Pourquoi ? ».

Discerner croyances ressources et les croyances limitantes.

Une fois une croyance identifiée, il nous appartient, en bon gestionnaire de nous-même, de discerner si elle est faste ou néfaste, de percevoir en quoi elle peut nous être utile ou au contraire en quoi elle peut constituer un frein à notre épanouissement.

**L'identité** : « Qui je suis, qui je veux être. »

Le niveau de l'identité correspond à l'image, à la conscience que nous avons de nous-même, une image qui bien sûr évolue au fil de notre existence. Ce niveau de conscience est essentiel, il influence tous les autres niveaux logiques. Il peut être vécu à divers degrés de profondeur, depuis la conscience de nos différentes facettes apparentes aux yeux d'autrui – ce que l'on peut appeler nos rôles – jusqu'au sentiment de la partie la plus profonde, la plus intime de notre être. Nous pouvons assimiler cette dernière au « Soi » que nous avons déjà évoqué.

Notre vision **notre mission** :

Au-delà de cette perception de notre être essentiel s'ouvre une aire de conscience qui dépasse et englobe la personne, jusqu'ici caractérisée par les cinq niveaux décrits. Cette aire est donc transpersonnelle, nous l'appellerons « Au-delà de l'identité ».

Nous entrons ici dans un domaine immense et méconnu. Pour tenter de l'appréhender, nous pouvons y discerner plusieurs dimensions.

L'Au-delà de l'identité peut se définir principalement comme « Ce à quoi j'appartiens » ou « Ce dont je fais partie » bref ce qu'étymologiquement on appelle la spiritualité. Il s'agit, un peu comme pour l'environnement, de ce qui englobe, entoure notre être, mais nous sommes ici bien plus sur le plan de la conscience que sur celui de la matérialité.

### Les niveaux logiques en pratique

J'ai un projet, j'ai un objectif à atteindre et je me heurte à certaines difficultés. J'analyse chacun des niveaux logiques et mets en place des plans d'action adaptés qui me permettent de passer au niveau supérieur.

Se servir des niveaux logiques dans le cadre du management d'une équipe permet d'identifier le niveau sur lequel il faut intervenir pour développer la performance de l'équipier en question.

### L'ENVIRONNEMENT

#### Où , quand et avec qui je suis ?

Le lieu où je vis, je travaille correspond-il à mes attentes ?

Le temps que j'y passe est-il suffisant ? Est-ce que j'y passe trop de temps ?

Les gens avec qui je vis, les gens avec qui je travaille sont-ils bénéfiques pour moi ? Sont-ils nocifs ?

Si c'est le cas, je passe à l'analyse de mes comportements.

Si ce n'est pas le cas, si je n'en suis pas satisfait, quels sont les **COMPORTEMENTS** que je dois modifier pour que mon environnement soit compatible avec mes objectifs et mes attentes ?

### LES COMPORTEMENTS

**Ce que je fais, ce que je dis, ce qui est perçu de moi.**

Mes comportements, sont ils adéquats avec mes profondes attentes ?

Permettent ils de développer un environnement favorable ?

Si c'est le cas, je passe à l'analyse des mes  
**CONNAISSANCES & COMPETENCES.**

Si ce n'est pas le cas , si je n'en suis pas satisfait, je me demande quelles sont les **CONNAISSANCES & COMPETENCES** que je dois développer pour me permettre de changer mes comportements ?



### CONNAISSANCES & COMPETENCES

**Ce que je sais, ce que je peux.**

Mes connaissances, mes compétences, mon savoir faire, mes ressources sont elles au niveau nécessaire pour atteindre mes ambitions ?

Quelles formations, quels enseignements dois-je acquérir pour y parvenir ?

Si c'est le cas, si je n'ai pas besoin d'enrichir mes connaissances et mes ressources ou si je suis ok avec mes nouveaux apprentissages à venir, alors je passe à l'analyse de mes CROYANCES & MES VALEURS.

Si ce n'est pas le cas, s'il me reste des " de toute façon c'est comme ça... j'ai toujours été nul en math... ce n'est pas à mon âge que etc...", je m'attelle au chantier de les désamorcer et de trouver d'autres croyances et d'autres valeurs qui me boostent.

En quoi dois-je croire pour réussir à acquérir les ressources nécessaires qui m'aideront à atteindre mes objectifs ?

### **LES CROYANCES & LES VALEURS**

**Ce en quoi je crois, ce qui compte pour moi.**

Quelles sont les croyances qui pourraient être préjudiciables à l'aboutissement de mes projets ?

Quelles sont mes valeurs, comment est-ce que je les fais vivre ?

Si ce en quoi je crois, si mes valeurs sont des ressources, je passe à l'analyse de mon IDENTITE.

Si ce n'est pas le cas , si j'identifie des croyances limitantes alors je cherche en quoi mon identité peut influencer sur mes croyances et mes valeurs. En quoi qui je suis influe ce en quoi je crois.

### **IDENTITE**

**Qui je suis, qui je pense être.**

Est-ce que ce que je suis est en adéquation avec ce que je veux être ?

Sois-tu tu veux devenir, sois le changement que tu veux voir dans le monde.

Si c'est le cas, c'est probablement que je suis aligné et qu'il ne me reste qu' trouver mon accomplissement.

Si ce n'est pas le cas , exemple, mon ambition est d'être chef d'entreprise et je suis déjà capable en tant que salarié de prendre des décisions engageantes, il ne me reste qu'à chercher dans ma "mission de vie" pour quoi je veux faire ce que je veux faire. Ainsi je saurais qui je dois être pour faire ce que je veux faire.

### **MISSION**

**Pour quoi, pour qui de plus haut que moi je fais ce que je fais.**

Pour quoi je fais ce que je fais ?

Pour quelle organisation supérieure à moi ?

Famille, équipe, entreprise, groupe, parti politique, association, spiritualité...

**En répondant à ces questions, je trouve mon chemin de vie.**

Une fois que je me suis posé toutes ces questions et que j'y ai apporté les réponses appropriées, je visualise le chemin parcouru en repartant de ma mission et en redescendant vers l'environnement pour me demander ce qui aura changé à chaque étape lorsque j'aurais atteint mon objectif.

Le bon manager n'est pas celui qui est aimé par ses collaborateurs, le bon manager est celui qui crée dans son service les conditions qui font que les salariés aiment ce qu'ils font.

**Prenez-vous du plaisir à accompagner vos équipes ?  
Est-ce toujours une source de progrès pour vous ?  
Etes-vous toujours capable de transmettre votre ambition et votre enthousiasme ?**

Quant à moi, j'ai pris beaucoup de plaisir à écrire pour vous ces quelques lignes qui je l'espère vous aurons apporté des réponses pour mieux accompagner et motiver vos équipes.

**"Vivez avec un but, Et laissez-en le résultat à la grande loi de l'univers."  
De Zengetsu**



***"Quand on veut une chose, tout l'Univers conspire à nous permettre de réaliser notre rêve."  
Paulo Coelho***