



**Les Cercles de Progrès**  
France

## **Mardi 12 Mars – Compte rendu**

**« Communiquer en période d'incertitude et de changement : comment conserver son implication »**

**par Michel CALEF**

**Lieu : Banque Populaire - Balma**

### • **La vie du Cercle du Pastel**

12 membres étaient présents pour cette journée, soit un taux de participation de 70 %. Etaient excusés, Jean-Marc Iris, Joël Gimeno, Hervé JeanJacques, Marie-Christine Barreau, et à la dernière minute Marc de Bisschop, bloqué par la neige à Paris....

Eric Déliac est revenu sur l'organisation de la séance interne, en remerciant les membres qui se sont impliqués pour préparer des cas concrets sur lesquels nous travaillerons ensemble en Mai prochain. Le lieu et les modalités de la journée restent à définir par Ariane et les membres qui souhaitent s'impliquer. Gilles Barreau se propose d'organiser une dégustation de truffes... A suivre.

L'Assemblée Générale des Cercles de Progrès France a eu lieu à l'issue de la journée, tous les membres présents sont restés pour cette AG, et Alain Condaminas, trésorier de l'Association, nous a rejoint pour présenter les comptes. Merci à vous tous de votre implication. PV et slides de l'AG disponibles sur le site internet, Vie du Club du Pastel.

### • **Intervention de Michel Calef**

Michel Calef, consultant international Français, est associé fondateur de CLEF Conseil, diplômé d'enseignement supérieur en Economie et en Histoire, docteur de 3<sup>ème</sup> cycle en Philosophie, passionné de randonnée équestre et de musique de chambre. Parmi les nombreux thèmes sur lesquels il intervient en entreprise (développement et motivation d'équipes, renforcement des comportements de leadership, management multiculturel...), c'est celui de la communication en période d'incertitude et de changement qui avait été choisi pour cette journée.

La séance a débuté par une présentation en chemin de fer : chaque membre présente un membre de son choix, celui qui commence est présenté en dernier :

Décrire en quelques mots les qualités du dirigeant choisi, donner les particularités de son activité professionnelle, imaginer ses hobbies, et indiquer quelle est votre attente en terme de communication aujourd'hui ?

Exercice fort intéressant, dont on peut tirer les leçons suivantes :

- les membres ne se connaissent pas aussi bien qu'il y paraît
- Communiquer est un vrai exercice dans lequel il ne faut jamais accepter de questions fermées, signe de stress (sauf en négociation)
- Pourquoi ne pas organiser une journée autour d'un hobby d'un membre, une façon pour Michel Calef d'augmenter la pensée latérale et la capacité de « jouer » dans sa tête.
- Attentes de la journée :

Peut-on tout dire ?

Quels critères pour communiquer ?

Existe t-il un style de communication pour motiver ?

Comment synthétiser nos messages de communication ?

Comment gérer l'angoisse et la peur ?



## Les Cercles de Progrès France

Y'a t'il une communication universelle ?

Accompagner le changement dans les entreprises, n'est-ce pas une fausse promesse ?

La communication par mail : jusqu'où peut-on aller ?

Toutes ces questions posées par les membres présents trouveront une réponse au fil de la journée, dans les propos passionnants et largement détaillés par Michel Calef, avec une application concrète lors du jeu par équipe du début d'après midi.

Michel Calef nous interroge sur le « rummikub » de la communication, et se livre à quelques explications de bon sens, qu'il est utile de rappeler :

- Communiquer implique un interlocuteur
- Communiquer n'est pas informer
- La communication est un flux d'énergie, celui qui se fatigue plus vite que les autres a perdu
- La communication est un outil simple d'aide à la motivation
- Communiquer c'est faire et créer des ponts
- Communiquer c'est fabriquer du NOUS = JE + TU
- Communiquer = Gérer de l'incertitude
- Communiquer = Gérer une différence = accepter que les mots de l'autre ne soient pas les nôtres = mettre en lien des points de vue différents.

### CONSERVER LA MOTIVATION DE SES COLLABORATEURS

Michel Calef sollicite le groupe : quels les 3 moyens les plus importants pour motiver ?  
« S'intéresser à eux, informer, sincérité, respect, reconnaissance, amener à proposer, plaisir, progression, donner des objectifs, exemplarité, partage des idées, temps commun, feed-back, gratification... » autant d'items cités que l'intervenant répartit sur un paper-board, afin de nous présenter « **la fusée de la motivation** » :

Le haut de la fusée : **le projet, le sens**, la vision, les objectifs

Le carburant ou 1<sup>er</sup> étage : **le passé commun**, l'exemplarité, la progression, le plaisir

Le 2<sup>ème</sup> étage : l'implication, la qualité de la position, la capacité à faire (sous-groupes)

Les moteurs : **Le feed-back** (reconnaissance, écoute, valorisation),

**l'organisation du travail** (partage des idées, empathie), et

**la réalisation de soi** (formation, enrichissement personnel, entretien annuel).

Se pose la question suivante : depuis combien de temps n'a t-on pas parlé de l'un de ces sujets avec nos N-1 ? Il faudrait s'obliger à faire notre propre plan de communication, en faisant tourner les sujets de conversation avec nos N-1. Une clé du succès de la motivation pour Michel Calef.

La gratification matérielle peut être un booster, une stimulation et non pas une motivation.

Différence entre Stimulation et Motivation

#### Stimulation

- Exogène
- Limitée dans le temps
- Avec un levier concret et mesurable



## Les Cercles de Progrès France

### Motivation

- Endogène
- Inscrite dans la durée
- Avec de multiples levier, émotionnels et « softs »
- 

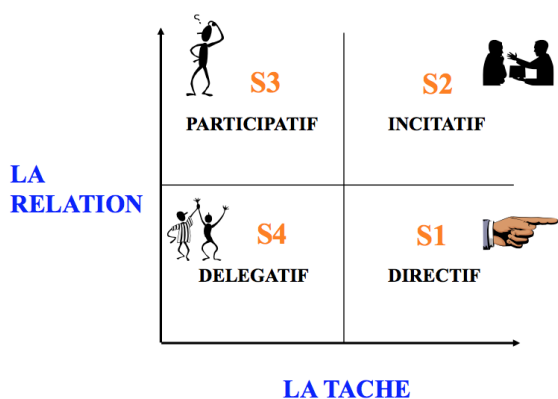
Il s'agit de trouver l'équilibre entre les deux.

### DE LA MOTIVATION A LA MOTIVENCE – PLUSIEURS MODES DE COMMUNICATION

Michel Calef propose un exercice au groupe pour aborder ce thème : Le Cas Personna, qui met en scène 4 collaborateurs à qui le Dirigeant va demander de faire face à une opportunité de commandes à saisir, mais qui leur pose quelques difficultés.

L'exercice est préparé par en sous-groupe, qui identifie les caractéristiques de chaque collaborateur + les stratégies de communication à mettre en place, puis joué par 4 personnes choisies par Michel Calef. (Vidéos sur le site internet)

Pour décrypter les situations ainsi mises en scène, l'intervenant nous propose une grille de lecture, qui montre 4 styles de communication et attitudes possibles, avec 2 axes prioritaires, la relation et la tâche :



S1 : Priorité à la tâche, directives précises, faire comprendre les règles et exercer des contrôles si nécessaire

S2 : Priorité à la tâche ET à la relation, implication des collaborateurs, donner des explications si besoin, prendre le temps de répondre aux questions et d'expliquer

S3 : Priorité à la relation, faire participer les collaborateurs aux objectifs, les encourager à faire des propositions avec votre soutien si besoin

S4 : Déléguer et laisser la liberté d'effectuer un travail comme l'entendent vos collaborateurs, les encourager à prendre des responsabilités, prendre des risques et contrôler à postériori.

Ne pas oublier 2 contraintes :

- **L'honnêteté intellectuelle** : être prêt à accepter les idées de l'autre (S3, S4) mes idées (S1, S2).
- **la gestion du temps** : Les styles S3 et S2 prennent du temps, contrairement à S4 et S1.

Si l'on y voit plus clair sur son mode de communication, Michel Calef nous alerte maintenant sur « l'autre », et son degré de « motivence ».

Motivation + compétence = Motivence pour une tâche donnée

**Compétence** : expérience passée sur une tâche, formation reçue, conscience de l'importance de la tâche et compréhension de la réalisation

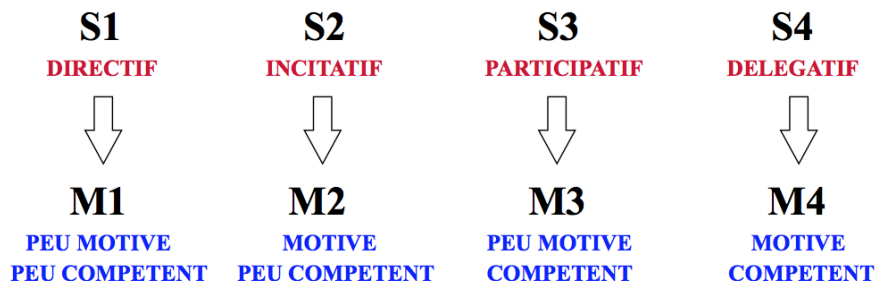
**Motivation** : confiance dans la bonne réalisation de la tâche, prise d'initiatives positives, désir de réalisation



## Les Cercles de Progrès France

Comment adapter son style de management, en fonction du degré de motivation de ses collaborateurs ?

	MOTIVATION	COMPETENCE
M1	FAIBLE	FAIBLE
M2	FORTE	FAIBLE
M3	FAIBLE	FORTE
M4	FORTE	FORTE



Ainsi on sera DIRECTIF avec un collaborateur peu motivé et peu compétent (Mr JOY /Olivier D dans le cas Personna). Sang froid, détachement et clarté d'esprit.

On sera INCITATIF avec un collaborateur motivé et peu compétent (Mr BERTRAND/Gilles B). Transfert de compétence

On sera PARTICIPATIF (syndrome du Ah bon ?, tu crois vraiment ?) avec un collaborateur peu motivé et compétent. (Mr LAURENT/Frédéric S.). Ecouter les réponses

On sera DELEGATIF avec un collaborateur motivé et compétent.

Attention, **la motivation n'est pas un état définitif**, mais un état face à une tâche à réaliser.

**Tout l'enjeu se situe entre l'adéquation de besoin et d'envie de motivation.**

Le début d'après midi est consacré à un jeu entre 4 équipes de 3 dirigeants, ayant pour objectif de trouver les bonnes adéquations entre motivations et compétences.

Trouver le style de com le plus efficace dans des situations de « motivation » variées.

Motivation des équipes 100 %, Marie Pierre, Alain et Eric ont été les plus rapides



Puis Michel Calef a repris les questions posées en début de journée, et a répondu aux différentes attentes en terme de communication.

Il est revenu sur la communication synthétique, faire passer un seul message avec 3 niveaux de mémorisation :

- Auditif (une idée),
- visuel (une image ou métaphore) et
- kinesthésique (pragmatique, une histoire, un exemple).

Très vrai lorsque l'on doit communiquer avec la presse.

Il compare le langage au feu : moins on met de bûches, plus il s'éteint et nous livre une nouvelle distinction entre 2 styles de personnes et leur communication :

#### Les élaborants

- pensent tout haut
- font partager leur processus de pensée
- flexibles et vagues
- réaction très rapide

#### Les distillants

- pensent quand ils parlent, leur pensée a du poids
- difficile de les faire changer d'avis
- les nourrir avec la bonne information dès le départ
- Bien fixer les objectifs

Peut-on tout dire ?

A 90 % oui, l'important étant le choix du moment, du ton et des mots.

Michel Calef est très en faveur des messages post mortem, tant au niveau des succès que des échecs. C'est important de savoir pourquoi quelque chose a bien marché, bien fonctionné.

L'anxiété peut se gérer en communication dès lors qu'elle est admise. Il faut mettre des mots sur l'anxiété, arrêter la machine et « faire des purges ». Ce qui est flottant dans le collectif est dangereux.

Les mots sont un outils de maîtrise de l'environnement.

On peut accompagner le changement avec ceux qui l'assument. La question qui se pose souvent en entreprise : Jusqu'où le changement est-il assumé par l'équipe dirigeante ?

Tout au long de la journée, Michel Calef a évoqué quelques trucs en communication, en voici la synthèse en terme de conclusion :

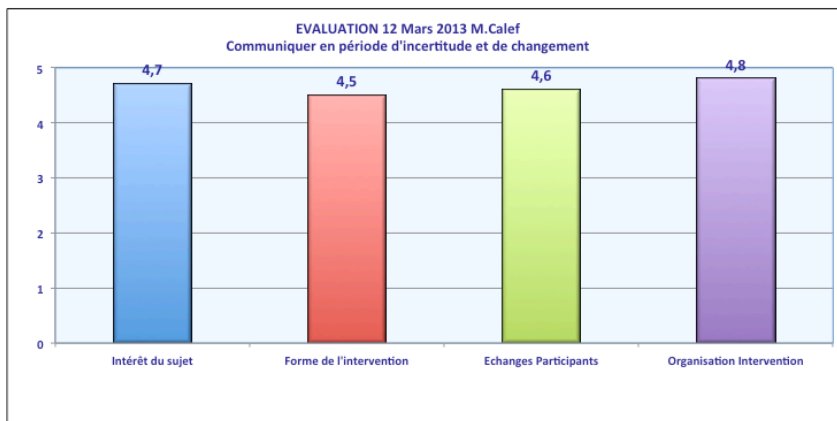
1. Etre joueur avec les connexions, s'entraîner à une pensée latérale plus fluide (syndrome de l'éléphant et de la fourmi). L'idée est de se donner un thème dans la journée et au hasard d'une phrase, prendre 2min pour trouver le lien entre thème et phrase.
2. Le Oui est le point de départ de l'adhésion, mais quel est le signal qui prouve l'adhésion des gens : Des propositions de méthodes vraies de la part de votre interlocuteur
3. La communication Passing shot : faire sortir l'autre de sa zone de confort.
4. Prendre du temps avec les « bons » en terme de feed back, le retour sur investissement est bien meilleur qu'avec les « moins bons ».
5. Ne faites jamais parler quelqu'un sur ce qu'il pense si vous n'avez pas décidé de l'écouter → frustration et démotivation assurées
6. Fixer des objectifs à vos collaborateurs et les questionner sur ce que la réussite changerait pour eux ? Nous ne sommes pas assez préparés à la réussite et au succès, ne pas oublier que c'est un moyen et non une fin en soi



- **Votre évaluation**

Cette journée peut être répertoriée parmi les meilleures depuis quelques mois. Vous avez tous été intéressés par les clés managériales proposées par l'intervenant, la richesse des échanges, les mises en situation concrète de communication, et les évaluations sont excellentes.

Séminaire rythmé à la fois par le débit de parole de Michel Calef, mais également par son écoute et les exercices proposés.



**Prochaine rencontre, le Mardi 9 avril 2013. Eric Julien, géographe et consultant en entreprise depuis 1987 viendra nous parler d'autres modèles d'organisation liés au management.**

**Comment aborder de façon pragmatique et avec un regard neuf certaines grandes questions : prises de décision, pilotage de processus, gestion de conflits, autorité et pouvoir...**

**<http://ericjulien.fr>**

**Lieu : Banque Populaire Balma  
Dès 8h30**