

LES FONDAMENTAUX DE LA MOTIVATION

« Un manager ne peut pas motiver son collaborateur, il ne peut que créer un environnement favorable pour l'aider à se motiver lui-même. »

OBJECTIFS

Après la lecture de ce chapitre, vous serez capable de :

- ✓ Comprendre les mécanismes de la motivation.
- ✓ Dire quelles sont les différentes sources.
- ✓ Citer les grandes théories de la motivation.
- ✓ Mettre en application la théorie du « Flow ».
- ✓ Expliquer l'importance de la reconnaissance dans la relation de management.

MOTIVER ET ÊTRE MOTIVÉ !

Si nous pouvons réunir les conditions propres à motiver nos collaborateurs et adopter des comportements adéquats avec eux, nous avons de grandes chances d'atteindre nos objectifs et des sommets.

1. AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ DES COLLABORATEURS ET LEUR PLAISIR AU TRAVAIL

Le collaborateur reste seul maître, in fine, de la motivation qui va l'animer au travail. Être motivé s'exprime à l'intransitif !

La responsabilité du management a donc une limite, celle de la volonté du collaborateur.

Comprendre ce qui motive un collaborateur, c'est comprendre ce qui est important pour lui ! Établir ses objectifs personnels et une représentation de ce que ceux-ci lui apporteront pour développer ainsi sa propre motivation. Être motivé c'est accroître son capital à être plus heureux et plus performant. Mais ce n'est pas si simple ! Alors que le travail n'est plus considéré comme une valeur en soi, comment véhiculer ce message dans l'entreprise ?

La motivation de vos collaborateurs se gère et se construit en permanence, ce n'est pas un état de fait mais un processus qui évolue dans le temps. Elle ne réside pas uniquement dans la satisfaction de besoins, il s'agit d'un processus bien plus complexe, dans lequel l'environnement et des mécanismes cognitifs sont nécessaires pour l'action.

Alors que chaque individu est différent, qu'il n'a pas forcément lui-même conscience de ses propres désirs et que son processus motivationnel est en perpétuelle évolution, quelles sont les clés du manager face à la motivation de ses collaborateurs ? Nous allons tenter de vous donner quelques pistes à travers ce chapitre.

TRANSFORMER...

**« QU'EST-CE QUE JE PEUX FAIRE
POUR MOTIVER MES HOMMES
POUR QU'ILS RÉUSSISSENT ? »**

EN...

**« QUE DOIS-JE FAIRE POUR
FAIRE RÉUSSIR MES HOMMES ET
QU'ILS SOIENT MOTIVÉS ! »**

**QUELQUES
DÉFINITIONS :**

Origine latine *movere*, propre à mettre en mouvement, mouvoir.

Argument, motif qui va déclencher une action propre à la réalisation d'un objectif.

Processus physiologique et psychologique qui va produire une mise en mouvement d'un individu dans une direction précise.



2. LES 3 NIVEAUX DE MOTIVATION

1. Vouloir faire 2. Vouloir bien faire 3. Se dépasser

POURQUOI ?

Motiver vos collaborateurs, c'est leur permettre de donner un sens à leur action et c'est vous permettre de recevoir les meilleurs résultats.

COMMENT MOTIVER ?

1. Donner des objectifs ambitieux, qui représentent un défi.
2. Responsabiliser et rendre autonome.
3. Connaître les besoins de ses collaborateurs.
4. Assurer un suivi et un contrôle.
5. Anticiper, donner une vision du futur.
6. Être cohérent entre ses paroles et ses actes : être un exemple.
7. Être congruent (faire ce que je dis).
8. Tenir des propos cohérents.
9. Donner du feedback.
10. Échanger avec ses collaborateurs sur le plan personnel et pas uniquement sur le plan professionnel
11. Être encourageant et enthousiaste.
12. Reconnaître et valoriser.
13. Apprécier les efforts, autant que le résultat.

COMMENT DÉMOTIVER

1. Faire le contraire des règles précédentes et...
2. Mettre en permanence « sous pression ».
3. Ne pas mettre la « pression » du tout. Laisser faire, laisser aller...
4. Isoler le collaborateur.
5. Être soi-même incompétent.
6. Être paradoxal dans son discours et dans ses actes.
7. Ne jamais être disponible.
8. Donner des missions où l'individu ne puisse pas mobiliser ses compétences.
9. Être inéquitable vis-à-vis de ses collaborateurs.
10. Restreindre les moyens pourtant nécessaires à l'accomplissement d'une tâche.
11. Ne pas écouter.



**« CA NE REPRÉSENTE RIEN,
MAIS ÇA PRODUIT, ÇA NE
VEUT RIEN DIRE, MAIS ÇA
FONCTIONNE ».**

Sur le désir : DELEUZE et GUATTARI,
L'Anti-Oedipe, Paris, Minuit, p. 130.

3. SEPT QUESTIONS POUR VOUS FAIRE RÉFLÉCHIR SUR VOTRE PROPRE MOTIVATION

APPRENEZ-VOUS ?

Ces derniers mois, qu'avez-vous appris grâce à votre employeur ?

→

SI VOTRE POSTE ÉTAIT MIS AU CONCOURS, L'OBTIENDRIEZ-VOUS ?

Avez-vous les connaissances et compétences requises pour exercer votre métier aujourd'hui ?

→

POUVEZ-VOUS DÉCRIRE EN 3 MINUTES CE QUE VOUS FAITES, VOTRE CONTRIBUTION À L'ENTREPRISE ?

Non ? Alors votre patron non plus !

→

AVEZ-VOUS DE L'ENTHOUSIASME ET DU PLAISIR AU TRAVAIL ?

→

AVEZ-VOUS DES PRINCIPES, DES BUTS, DES STRATÉGIES ?

Lesquels ? Quels sont vos principaux objectifs d'ici 1, 3, et 5 ans ?

→

VOTRE FONCTION ACTUELLE EST-ELLE SUFFISAMMENT COHÉRENTE AVEC VOTRE PERSONNALITÉ, VOS COMPÉTENCES, VOTRE POTENTIEL, VOTRE PROJET DE VIE ?

→

QUE FERIEZ-VOUS SI VOTRE EMPLOI DISPARAISSAIT DEMAIN ?

Votre sécurité (d'emploi) dépend de cette question.

→



LES THÉORIES DE LA MOTIVATION

1. LES ORIGINES

D'un point de vue philosophique l'homme porte en lui une motivation fondamentale : la recherche du bonheur. Tout le reste ne serait que secondaire. La motivation au travail ne serait-elle qu'un levier mis au service de ce besoin fondamental ? Ma conviction est que oui, les hommes cherchent ce qu'il y a de mieux pour eux, de plus facile et de plus agréable...

Découvrez quelques grandes théories qui ont marqué l'étude du champ de la motivation et comment en tirer des règles d'action dans votre rôle de manager.

**« TOUTE PERFORMANCE CORRESPOND
AU PRODUIT DE LA MOTIVATION PAR LES
APTITUDES. »**

Kurt Lewin

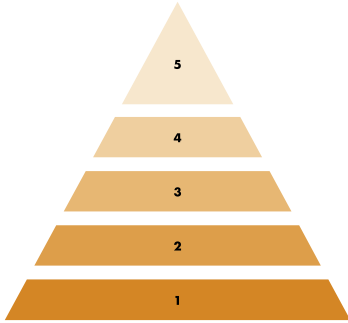
2. LES THÉORIES DE LA MOTIVATION

ABRAHAM HAROLD MASLOW (INCONTOURNABLE)

MASLOW fait interagir la motivation avec les besoins de l'homme (besoins de réalisation de soi-même, besoins égocentriques, besoins sociaux, besoins de sécurité, besoins physiologiques), qu'il hiérarchise en leur attribuant des priorités. Abraham Harold Maslow (1^{er} avril 1908 - 8 juin 1970) est un célèbre psychologue américain, considéré comme le père de l'approche humaniste, surtout connu pour son explication de la motivation par la hiérarchie des besoins, qui est souvent représentée par une pyramide des besoins.

- **Règle d'action pour le manager :**

Motiver ses collaborateurs en tenant compte de ses véritables besoins.



« La pyramide des besoins. »

1. Besoin physiologique
2. Besoin de sécurité
3. Besoin d'appartenance
4. Besoin d'estime
5. Besoin de s'accomplir

FREDERICK HERZBERG

« La simultanéité des besoins. »

HERZBERG préfère à l'idée de hiérarchisation des besoins l'idée de simultanéité : les besoins peuvent émerger ensemble, simultanément.

Le seul véritable agent de motivation est néanmoins le besoin de se réaliser, dont la satisfaction est intrinsèque ; les autres ne sont que des « facteurs d'hygiène », avec une satisfaction extrinsèque.

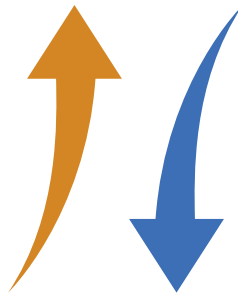
Les facteurs d'hygiène ne sont pas de véritables sources de motivation. En effet, dès que ces besoins sont pourvus, l'insatisfaction est réduite, et ces derniers ne sont plus motivants, ils sont considérés comme « normaux » voire acquis. Il a constaté certains manques dans le domaine de la psychologie industrielle. Il a essayé de les combler en innovant par l'étude des motivations de l'homme au travail, en tenant compte du travail dans son contenu.

- **Règle d'action pour le manager :**

Motiver ses collaborateurs en s'attachant à favoriser une motivation intrinsèque, la réalisation de soi, seul « feu sacré à l'origine de l'action ».

Facteurs de motivation (facteurs intrinsèques)

Accomplissement
Progression
Reconnaissance
Responsabilités
Promotions
Le travail en lui-même



Facteurs d'hygiène (sources de démotivation)

Relations interpersonnelles
Statut
Sécurité de l'emploi
Politique de l'entreprise
Conditions de travail
Salaires

ELTON MAYO

(1880 - 1949, psychologue et sociologue australien, inventeur de la pause au travail) « La théorie du climat social »

La théorie du climat social : l'estime de soi et la cohésion avec le groupe sont plus importantes que les conditions matérielles et l'environnement pour la productivité... En cela il contredit Frederick Taylor qui défendait la thèse de l'intérêt individuel. L'ambiance du groupe est un facteur motivant ou démotivant.

Il valorise l'importance du climat psychologique au travail. Il réalise les expériences de Hawthorne Works (Western Electric, Chicago - 1930). Il fonde l'École des Relations Humaines.

- **Règle d'action pour le manager :**

Affirmer la responsabilité de l'entreprise, véritable lieu de vie, pour un climat social favorable pour les collaborateurs.

DOUGLAS MC GREGOR

« La théorie X et Y »

Théorie X : L'individu n'aime pas le travail et tente de l'éviter. Douglas Mc Gregor (1906-1964) prof. Sloan School of Management du MIT (Massachusetts Institute of Technology à Cambridge MA-USA).

Théorie Y : L'individu placé dans de bonnes conditions accepte et recherche les responsabilités, il souhaite évoluer et fait les efforts nécessaires. La récompense associée à l'atteinte de l'objectif le motive.

Il s'agit de le contrôler, le contraindre et le sanctionner pour obtenir les efforts nécessaires (la méthode de la carotte et du bâton).

• **Règles d'action pour le manager :**

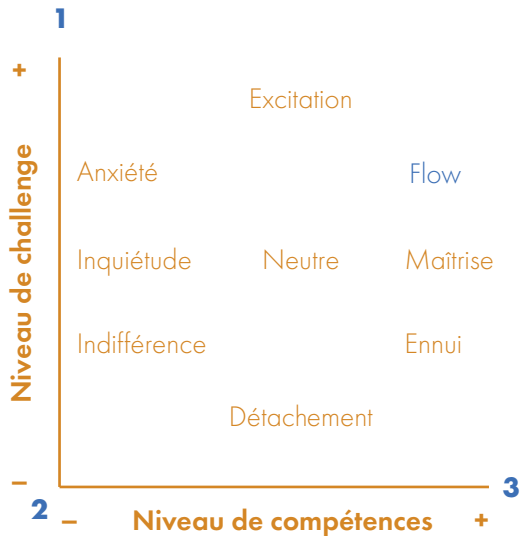
- Ne pas penser que les hommes sont paresseux naturellement. Les solliciter.
- Ne pas réprimander avec comme seul but de « faire peur » pour inciter à l'action.
- Ne pas « infantiliser » les employés. Donner des responsabilités, même difficiles.
- Ne pas toujours « être derrière » eux avec « faut faire ci, faut pas faire ça ».
- Ne pas les enfermer dans la routine. Changer.

3. LA THÉORIE DU FLOW

DÉCOUVREZ COMMENT MOTIVER VOS COLLABORATEURS GRÂCE AU FLOW

On vit du FLOW quand on accomplit une activité pour laquelle on est compétent et quand cette activité représente un défi attractif.

1. Son challenge, son projet, ses risques
2. Respect de ses besoins matériels et psychologiques
3. Sa compréhension, ses préoccupations, ses craintes



LES 9 ÉTATS ÉMOTIONNELS

Qu'en est-il de l'implication de votre collaborateur ? Le concept du Flow repose sur la connaissance des deux dimensions de la motivation : le challenge de l'objectif et les points forts des collaborateurs (source intrinsèque). Ce rapprochement est optimal pour le collaborateur et pour le manager.

THÉORIE DU FLOW : L'EXPÉRIENCE OPTIMALE OU AUTOTÉLIQUE (1990)

On ne peut pas comprendre, s'approprier des savoirs (ou des gestes), construire des compétences sans s'investir fortement dans la tâche et fournir un niveau élevé de mobilisation. Cela n'est possible que si le contenu de la tâche, ou ses buts, sont en eux-mêmes mobilisateurs, s'ils suscitent curiosité, désir, défi, adhésion personnelle, plaisir. Le sens n'est pas alors extrinsèque, lié à un calcul, mais devient intrinsèque.

- **Règles d'action pour le manager :**

Susciter le Flow auprès de vos collaborateurs c'est augmenter la qualité de la relation et favoriser les performances.

On « se prend au jeu ». C'est à partir de ce seuil que l'on travaille sans s'en rendre compte, sans ménager son temps et ses efforts, pour soi et non pour les autres (ses parents, ses enseignants ou son employeur...). L'action, la tâche à réaliser deviennent le but (du grec autotélique) et sont gratifiantes au delà de l'objectif. Le chemin importe plus que la destination !



4. HUIT POINTS CARACTÉRISTIQUES DU FLOW

- La tâche entreprise est réalisable mais constitue un défi et exige une aptitude particulière.
- La tâche exige une concentration profonde qui absorbe et canalise l'attention. Cette concentration est rendue possible parce que l'activité a un but précis et bien compris.
- L'activité donne lieu à un feed-back immédiat, car on sait quand le but est atteint, l'activité ayant un sens en elle-même.
- On agit en s'impliquant complètement mais sans vraiment ressentir l'effort comme quelque chose de douloureux.
- On n'est plus conscient des soucis et des frustrations de la vie quotidienne.
- On a le sentiment d'exercer un contrôle sur son action (et non pas d'être contrôlé par elle).
- Le souci de soi disparaît et, paradoxalement, le sens de soi se trouve renforcé après cette « expérience ».
- Le sens du temps est altéré, les heures deviennent des minutes et les minutes peuvent se prolonger en heures.

Inspiré du modèle de Mihaly Csikszentmihalyi, Massimini & Carli
Présentation d'Yvan Constantin - HYPSON, Genève

QU'EST-CE QUI NOUS MOTIVE ?

1. LES 25 PREMIERS MOTIFS DE SATISFACTION DES COLLABORATEURS * (*BIS REPETITA*)

1. Avoir un management stimulant.
2. Participer fréquemment à des réunions.
3. Être libre de prendre des risques.
4. Avoir la sécurité de l'emploi.
5. Être valorisé par ses réussites personnelles.
6. Choisir ses dates de vacances.
7. Avoir des collègues sympathiques.
8. Pouvoir mettre en pratique ses propres idées.
9. Avoir un manager qui ne manipule pas.
10. Être bien intégré dans son groupe de travail.
11. Travailler près de son domicile.
12. Avoir de la liberté dans son travail.
13. Être bien positionné au sein de l'entreprise.
14. Travailler dans un environnement agréable.
15. Bénéficier d'une rémunération en lien avec ses efforts.
16. Avoir des possibilités réelles de formation et de développement personnel.
17. Être respecté par les autres et sa hiérarchie.
18. Avoir des horaires compatibles avec sa vie familiale.
19. Exercer d'importantes responsabilités.
20. Bénéficier d'avantages économiques (aides financières, prêts, avances...).
21. Contrôle du travail fiable.
22. Pouvoir se tenir informé de la vie de l'entreprise.
23. Avoir un travail gratifiant pour soi.
24. Être publiquement complimenté par son chef.
25. Faire partie d'une entreprise sérieuse et solide.

* Notes de séminaire : Brainstorming d'une formation management CS 2005

2. DIX SOURCES DE DÉMOTIVATION *

1. Les jeux politiques, les jeux d'influence, les jeux psychologiques.
2. Les messages ambigus ou contradictoires.
3. L'absence de reconnaissance.
4. L'absence de priorités.
5. Les structures inefficaces ou inutiles, les procédures trop nombreuses.
6. Les besoins essentiels non satisfaits (Maslow).
7. La vision à court terme.
8. Le manque de formation.
9. Le manque de moyens, le manque de liberté.
10. Le manque de clarté de la direction dans ses objectifs, les attentes vagues.

ACCORDER DES SIGNES DE RECONNAISSANCE

- Demander l'avis d'un collaborateur sur un cas difficile.
- Féliciter, en public, un membre de l'équipe.
- Parler avec fierté des bons résultats de l'un de vos collaborateurs.
- Valoriser son collaborateur et lui laisser le devant de la scène.
- Lui confier le parrainage d'un nouveau collaborateur.
- Lui demander de partager son expérience avec ses collègues.
- Valoriser, défendre son équipe au sein de l'entreprise.

LA MOTIVATION AU TRAVAIL PEUT ÊTRE MESURÉE SUR LA BASE DE 4 CRITÈRES

1. Plaisir : éprouve-t-on du plaisir à faire son travail ?
2. Vitalité : se sent-on vif au travail ?
3. Implication : le travail est-il considéré comme utile, enthousiasmant et plein de défis ?
4. Satisfaction au travail : est-on vraiment satisfait de son travail ?

* Notes de séminaire : Brainstorming d'une formation management CS 2005

LES CLÉS POUR MOTIVER

1. CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE

« C'est répondre au besoin d'appartenance ! »

POURQUOI ?

Motiver vos collaborateurs, c'est leur permettre de donner un sens à leurs actions.

COMMENT ?

En ayant une attitude détendue pour rassurer (inspirer le stress et expirer la bonne humeur).

En communiquant régulièrement sur sa propre activité pour donner l'exemple et être accessible.

En incluant ses collaborateurs dans un succès personnel.

En parlant au « nous » plus qu'au « je ».



**« LE RÔLE D'UN MANAGER EST
D'INSPIRER, D'IMPORTER LE STRESS
DE SON EQUIPE ET D'EXPIRER,
D'EXPORTER DE LA MOTIVATION
VERS SON EQUIPE. »**

COMMENT CRÉER UN ESPRIT D'ÉQUIPE ?

- S'impliquer personnellement.
- Synthétiser les résultats et les communiquer.
- Être transparent dans les décisions et leurs explications.
- Tenir l'équipe informée de l'état d'avancement des projets et des objectifs.
- Faire circuler régulièrement l'information.
- Mettre en place des rituels. Se rencontrer en dehors du cadre professionnel.
- Solliciter ses collaborateurs pour réfléchir sur un cas complexe entre l'administration de l'entreprise et sa production, etc.
- Nommer un mentor pour un collaborateur débutant.
- Donner un rôle spécifique à chacun afin que tous se sentent parties prenantes.
- Assumer les difficultés en restant solidaire de l'équipe.
- Faire commenter les chiffres par ses collaborateurs pour mieux les impliquer.
- Favoriser les échanges entre le *back* et le *front*.
- S'intéresser aux hobbies de nos collaborateurs et à leur vie extra-professionnelle.
- Générer une ambiance studieuse et décontractée.
- Encourager et organiser le travail en binômes.



2. ACCORDER DES SIGNES DE RECONNAISSANCE

LES SIGNES DE RECONNAISSANCE

Dans la mesure où nos besoins physiologiques et de sécurité sont satisfaits, notre comportement au sein de l'entreprise s'explique par notre quête permanente de stimulation. Cet échange de signes de reconnaissance constitue une activité humaine essentielle.

	Signes de reconnaissance négatifs	Signes de reconnaissance positifs
	Mieux vaut des signes négatifs que pas de signes. Ils sont préférables à l'ignorance.	Les signes inappropriés à la situation sont nuisibles à la relation. Les signes appropriés stimulent la motivation.
Inconditionnels Ma remarque sur l'autre concerne ce qu'il est	<ul style="list-style-type: none"> • Vous n'êtes pas sérieux. • Vous êtes mauvais. • Vous êtes lent. <p>Réactions - : rejet, antipathie, frustration, pouvant aller jusqu'au conflit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vous êtes ordonné. • Vous avez du charisme. • Vous êtes serviable. <p>Réactions + : sympathie, bien-être, bonheur. Réactions - : méfiance, suspicion.</p>
Conditionnels Ma remarque sur l'autre concerne ce qu'il fait	<ul style="list-style-type: none"> • Ces dossiers sont mal classés. • Les clients se plaignent de l'attente au guichet. • Les délais sont dépassés. <p>Réactions : recherche de solutions d'amélioration. Ouverture à la re-motivation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs sont atteints. • Il n'y a plus de rebus de marchandises. • Vos renseignements sont fiables. <p>Réactions : satisfaction, motivation.</p>

EN RÉSUMÉ :

- Être disponible.
- Déléguer.
- Communiquer sur les résultats particulièrement brillants.
- Accroître les responsabilités de son collaborateur.
- Faire expliquer par un collaborateur le déroulement d'une opération réussie.
- Tirer profit d'une bonne idée en l'appliquant à d'autres projets et en citant l'auteur initial de l'idée.

3. ENCOURAGER LA RÉALISATION DE SOI

LA RÉALISATION DE SOI PASSE PAR :

Le fait de fournir un effort qui nous permet de nous accomplir. La tension nous motive, et sans effort il n'y a pas de satisfaction. Même si cette phrase semble simpliste, elle exprime une source de motivation pour chaque individu : le challenge. Aider les collaborateurs à se surpasser est une clé de la motivation. Encore faut-il trouver le bon équilibre entre la compétence et le challenge (cf. la théorie du Flow).

Les managers les plus marquants de nos parcours professionnels sont souvent ceux qui ont été exigeants et nous ont aidé à révéler des ressources insoupçonnées. Je suis certain qu'un nom, un visage, vous viennent à l'esprit.

COMMENT PERMETTRE À MES COLLABORATEURS DE SE RÉALISER ?

- Confier des tâches plus difficiles chaque jour.
- Être créatif.
- Résoudre un problème.
- Se fixer à soi-même des objectifs ambitieux.
- S'imposer un délai de réalisation plus court.
- Se former sur des matières nouvelles.
- Être exigeant avec soi-même comme un challenge chaque fois renouvelé.
- Demander à un collaborateur de réaliser une action qu'il n'a jamais réalisée auparavant.

Dans le cadre d'un récent séminaire sur les techniques de motivation, un patron de PME a raconté cette anecdote qui constitue un excellent point de chute à ces quelques réflexions sur la motivation :

« Dans mon entreprise, le nettoyage était effectué par l'un de mes anciens collaborateurs. Désirant prendre sa retraite, j'ai dû le remplacer par quelqu'un que j'ai engagé pour ce faire.

Après quelques mois, j'ai constaté que l'ambiance dans les ateliers se détériorait, sans être en mesure d'expliquer ce changement, malgré plusieurs entretiens avec mes contremaîtres. »

« Ceci a duré jusqu’au jour où je me suis aperçu que le sol était douteux, la transparence des vitres discutable et les machines peu engageantes en matière de netteté. J’ai consacré une heure à discuter de ce problème avec le nettoyeur, en lui expliquant l’influence qu’il pouvait avoir sur la marche de l’entreprise – en évitant toute démagogie – je lui ai également fait miroiter une prime de rendement. J’ai contrôlé régulièrement son travail, et je l’ai félicité pour l’amélioration constatée ; je lui ai remis sa première prime. Un mois plus tard, un contremaître me faisait la remarque que l’atmosphère était meilleure, que la production s’était améliorée et que les ouvriers avaient l’impression que les machines avaient été révisées et perfectionnées... tout ceci parce qu’un nettoyeur avait compris qu’il participait à la vie de l’entreprise. »
La motivation ne commence-t-elle pas avec le balayeur ?

4. LES 10 COMMANDEMENTS DE LA MOTIVATION

1. Fixer les objectifs communs et les contrôler.
2. Savoir récompenser.
3. Accorder de l’estime.
4. Faire preuve « d’esprit d’équipe ».
5. Communiquer l’information.
6. Traiter les griefs.
7. Apprécier les collaborateurs.
8. Enrichir l’intérêt au travail.
9. Clarifier les rôles.
10. Donner du sens.



MOTIVER POUR UNE TÂCHE INHABITUELLE

1. UNE STRUCTURE POSSIBLE D'ENTRETIEN

1. SENSIBILISER AVEC IMPLICATION ET TRANSPARENCE

Par exemple : « J'ai quelque chose de difficile à vous dire. C'est difficile pour moi parce que... Ce qui me rassure cependant, c'est vos... (qualités, compétences du collaborateur pour cette circonstance)... ou notre... (évoquant la qualité de la relation)... ».

2. ATTENDRE SA RÉPONSE « OUI AU PRINCIPE »

Rappeler un principe, celui de la solidarité par exemple : « Êtes-vous d'accord que nous sommes solidaires dans les bons comme dans les mauvais moments ? » Attendre sa réponse OUI. Son accord sur ce principe va vous permettre de vous y adosser durant toute la suite de l'entretien.

3. ANNONCER LA DÉCISION – ALLER DROIT AU BUT

Éviter les détours, le collaborateur attend maintenant la décision sans tarder. Lui dire sans détour ce que l'on attend de lui (la tâche inhabituelle).

4. EXPLIQUER ET PRÉSENTER LES AVANTAGES

Le collaborateur a besoin de comprendre le pourquoi de la décision et d'en percevoir les conséquences positives, avant de devenir partie prenante de la situation. La motivation passe par la compréhension et l'intérêt. Dans le cas contraire, la personne ne se sent pas respectée. Elle se contente alors d'obéir si elle y est contrainte, mais sans motivation. Que risque-t-on si nous n'expliquons pas ? De la résistance, une opposition, ou pire de la passivité...

5. RECUEILLIR LES RÉACTIONS, LES COMPRENDRE ET LES « QUITTANCER »

Échanger. Compléter les explications. Ne pas laisser prise à la négociation si elle est a priori impossible. Être franc et clair, tout en faisant preuve d'empathie.

6. OBTENIR UN OUI À L'ENGAGEMENT

Quand le collaborateur a compris et s'est senti compris, le remercier et construire avec lui le plan d'action concret, lui poser la question : « Puis-je compter sur vous / sur votre engagement ? »

7. PROPOSER UNE CONTREPARTIE

La reconnaissance de ce type d'engagement du collaborateur passe par une contrepartie. En échange de sa bonne volonté, lui demander ce qu'il souhaiterait, et lui faire des propositions concrètes (congé supplémentaire, formation, prime, nouvelle responsabilité, soutien particulier, etc.)

2. LES EFFETS PERVERS DE LA MOTIVATION

Éric Albert et Jean-Luc Emery développent la question de la motivation sous un angle inédit dans leur ouvrage *Le manager est un psy*. Ils expliquent que dès la lettre de candidature, le candidat doit faire preuve de motivation. La motivation disent-ils, « ce n'est pas de l'expérience, ni du savoir-faire, ni encore de la capacité de travail. C'est mettre dans son travail une dimension affective ».

La motivation peut devenir perverse dès lors que la mesure de l'investissement n'est pas reconnue. De même, comment dire à un collaborateur se donnant corps et âme à l'entreprise que le résultat n'est pas à la hauteur. Les auteurs parlent aussi de surinvestissement affectif au détriment de la sphère familiale, amicale ou autre. Priorité à l'entreprise, peur de décevoir, d'être licencié... Pour l'individu, l'investissement donne droit à la reconnaissance et lorsque cette dernière n'est pas au rendez-vous, la déception peut être grande. L'énergie positive de la motivation peut alors se transformer en un sentiment négatif et amer.

Eric Albert et Jean-Luc Emery, *Le manager est un psy*. Paris : Editions d'organisation (1998)

« ENGAGEMENT ET CONVICTION ET LE SUCCÈS NE VOUS ÉCHAPPERA PLUS ! »

Stefan Boëthius

À RETENIR !

- ✓ SOYEZ MOTIVÉ VOUS-MÊME, CRÉDIBLE ET AUTHENTIQUE, COHÉRENT ET CONGRUENT ENTRE VOS PAROLES ET VOS ACTES (TENEZ VOS PROMESSES).
- ✓ AYEZ DU RESPECT ET DE L'ESTIME POUR VOS COLLABORATEURS. NE LES METTEZ JAMAIS EN SITUATION D'ÊTRE HUMILIÉS.
- ✓ RECONNAISSEZ-LES ET VALORISEZ RÉGULIÈREMENT LEUR TRAVAIL (TENEZ VOS FICHES DE SUIVI À JOUR)
- ✓ PRENEZ EN COMPTE LEURS BESOINS ET LEURS INTÉRÊTS (SI VOUS NE POUVEZ PAS Y RÉPONDRE, DITES POURQUOI).
- ✓ ANTICIPEZ LES SITUATIONS, DONNEZ UNE VISION DU FUTUR, LA VISIBILITÉ RASSURE ET MOTIVE.
- ✓ DONNEZ DES OBJECTIFS AMBITIEUX, QUI REPRÉSENTENT UN DÉFI, AVEC LES MOYENS DE LES ATTEINDRE.
- ✓ RESPONSABILISEZ ET RENDEZ AUTONOME, SELON LES POSSIBILITÉS DE CHACUN. ASSUREZ UN SUIVI ET UN CONTRÔLE. ACCOMPAGNEZ ET ENCOURAGEZ !
- ✓ DONNEZ DU FEED-BACK !

L'HOMME QUI FORMAIT SUR LA MOTIVATION ET QUI NE SAVAIT PAS MOTIVER

Un manager détestable et des collaborateurs super motivés ?

Comment ce quasi-miracle du management a-t-il été possible ?

Nous sommes en 1986 et j'entre dans ce qui me semble, au premier abord, une espèce de secte, ils ont tous le même costume et face au sourire béat qu'ils affichent en me saluant, j'ai l'impression qu'ils ont tous pris des substances illicites. J'entre dans le bureau du patron qui me regarde en souriant. Son directeur administratif est là, blond, grand, le regard dur et la moustache bien taillée. Ils échangent quelques mots en suisse allemand et je comprends qu'ils sont en train de se demander qui va me poser la première question.

La question tombe, classique et attendue, quelle est ma motivation à venir travailler chez eux ? Vais-je leur dire que vendre des ordinateurs et des programmes pour des banquiers est de moins en moins passionnant, que je voudrais prendre une hypothèque ?

Non ! Quand je m'adresse à des lapins, j'imite toujours le cri de la carotte.

Donc je leur raconte ce qu'ils ont envie d'entendre et ça fonctionne.

Cette manœuvre va m'ouvrir les voies d'une passion. L'entretien se déroule bien, ils ont aimé mon côté sportif et dynamique, mon amour de la relation commerciale et ma bonne éducation.

Le démarrage se fera lors d'un stage d'intégration de trois semaines où nous devons travailler 15 heures par jour sur des scénarios de formation, c'est dur mais suffisant pour se lancer. Me voici depuis un an dans la société, et les choses vont plutôt très bien. Je me suis fondu dans cette culture. Je commence à prendre un peu de recul : je me pose des questions, que d'autres, visiblement, ne se posent pas.

D'où vient cette affirmation, quelle est la source de ce document, pourquoi doit-on procéder de cette manière, n'y a-t-il pas d'autres alternatives ?

Je me rends compte que les patrons sont centrés sur eux-mêmes et ne souffrent aucune contradiction, si bien que les directeurs nationaux (la société est présente dans une douzaine de pays différents), ont chacun des stratégies d'évitement pour mener leurs affaires comme ils l'entendent et rester le plus loin possible du siège.

Mais le siège est à Genève et c'est là que je travaille !

Je n'ai jamais rencontré des personnes aussi motivées et engagées que mes collègues. Malgré mon esprit critique, j'étais complètement pris dans ce jeu. Mais quelle est l'origine de ce dévouement et de cette motivation ?

Un environnement où l'espace de liberté et d'initiative était une réalité. Chaque idée était entendue, la volonté des patrons de faire progresser commercialement leur société étant trop grande pour laisser passer une bonne idée. Les contenus des séminaires ne pouvaient pas être remis en cause. En revanche, les propositions pour pénétrer un marché ou conquérir un nouveau client étaient, quant à elles, bien accueillies. Tout était si bien préparé et réfléchi ; les séances étaient conduites au métronome, les décisions appliquées, la ponctualité une véritable religion.

Un autre levier de motivation était l'application scrupuleuse de ce que nous enseignions dans nos cours de management, cette congruence donnait de la cohérence et produisait de la motivation à haute dose. Je crois que c'est précisément ce qui expliquait la gestion de ce paradoxe : un management médiocre mais une motivation hors pair. La culture de cette entreprise pouvait être prise au sens le plus littéral, nous cultivions vraiment une attitude positive.

