Manager : développeur de motivation

Article Thématique

Communication & Management
Hommes & Méthodes

Développez votre agilité en management d'équipe et en techniques de vente

www.com-hom.com

Bien-être : une finalité pour l'entreprise ?

Bien-être est souvent associé dans les publications récentes à **performance**, **efficacité**, **travail**. Est-ce une évidence ?

Que voulons-nous dire par bien-être ?
Comment ne pas sourire de cette association de termes lorsque nous croisons les chantiers de bitumage lors de nos « transhumances estivales » ?
Les périodes de bien-être sont-elles celles qui vous ont permis de progresser ?

Partageons cette réflexion qui fait que nous préférons associer à performance ou travail, le terme « **motivation** ».

Il est une évidence de dire que les employeurs doivent « prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs [1]» dans l'exercice de leur profession. La décision du tribunal des affaires de sécurité sociale (TASS) de Bourg-en-Bresse dans le procès du bitume en date du 10 mai 2010 nous rappelle les effets tragiques de la pénibilité au travail. En regard de ces travaux pénibles, le terme bien-être montre ses premières limites.

Les environnements de plus en plus mouvants, la pression des résultats, les restructurations, le « cannibalisme » des nouveaux systèmes de communication, la mondialisation ont été le terreau du développement de souffrances d'une autre nature : les risques psychosociaux (**RPS**). Phénomène plus complexe, car moins facilement observable mais néanmoins mesurable, il fait l'objet de l'actualité. Il faut dire que selon le rapport « RPS : une problématique européenne » de janvier 2010 d'Eurogip (www.eurogip.fr)[2], le coût du stress lié au travail, en tête des RPS, dans l'union européenne des 15 en 2002, était de 20 milliards d'euros.

Vis-à-vis de la montée de ces RPS, le bien-être est-il une finalité de l'entreprise ?

Le bien-être réfère à des notions de satisfaction, de réponse à ses propres besoins, de sentiment d'agréable qui en résulte, de plaisir. Le bien-être est essentiellement en lien avec une perception individuelle.

Le travail réfère à des notions d'effort, d'activité déployée pour parvenir à un résultat, voire de souffrance (étymologiquement, travailler est issu du latin « tripaliare », littéralement « tourmenter, torturer avec le trepalium* » (*Instrument de torture)). Il se concrétise par une réussite bien souvent collective, celle d'une équipe.

L'antinomie « bien-être au travail » montre ici toutes ses limites. Alors faut-il baisser les bras et considérer les RPS comme une fatalité ? NON ! 1000 fois non !

Le rapport Lachmann[3] sur le bien-être et l'efficacité au travail nous rappelle que *«les hommes constituent la ressource stratégique majeure ; il faut que les dirigeants s'en préoccupent au même titre que les enjeux économiques : ce sont les salariés qui font la performance de l'entreprise »* et que *« la santé des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail ».*

Petite question au passage : disposez-vous dans vos tableaux de bord une mesure régulière de la satisfaction de vos équipes ? C'est assez facile à mettre en place. En voici les éléments de base :

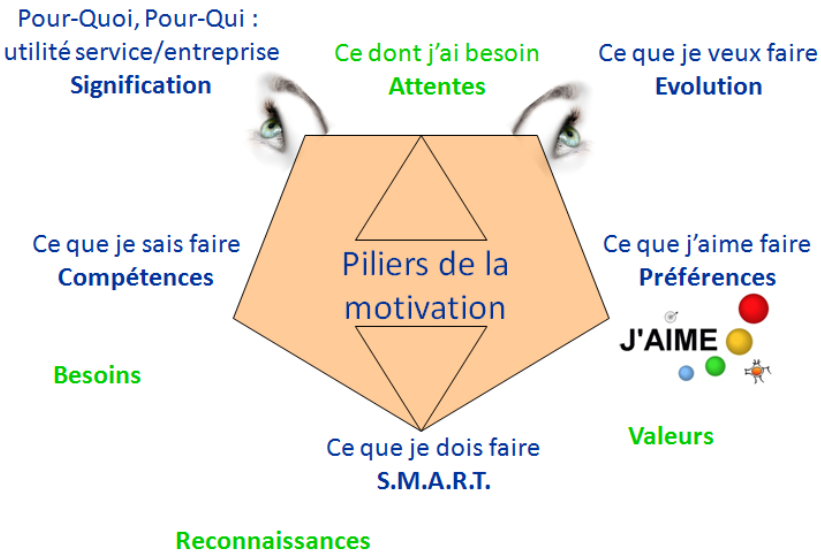
La *« mesure induit les comportements »* nous dit le rapport Lachmann [3] !

Derniers freins par rapport à cette terminologie « Bien-être » : elle éveille en moi une image « statique » : je suis bien, donc je ne bouge plus ! A la vitesse où les métiers évoluent, où les capacités d'adaptation à de nouveaux environnements, à de nouvelles façons de faire sont primordiales, cette terminologie ne me semble pas adaptée au contexte. Il me semble que les plus grandes satisfactions naissent de situations difficiles, d'épreuves surmontées, des gaps comblés entre ce qu'on devait faire et ce que l'on savait faire, aux compétences acquises aux travers de ces expériences, à la reconnaissance des succès remportés.

Vous l'avez compris, je suis un fervent défenseur de la considération de l'individu dans le cadre collectif qu'est le travail, de la défense de sa santé. Par contre, ce terme « bien-être » ne me semble pas être le bon adjectif à associer à performance dans le cadre de l'entreprise. Il est pour moi une conséquence possible mais non un but à viser par l'entreprise. Je connais des entreprises où de nombreuses avancées sociales sont réunies pour le bien-être des collaborateurs : horaires libres, faible pression managériale, PEE, CE, salaire en cohérence avec le marché, … et où le stress est grand par manque de vision d'avenir.

Le but de l'entreprise est donc de « mettre en mouvement » l'individu en tenant compte de son potentiel. C'est pour cela que je préfère associer « **piliers de la motivation** » aux mots performance, efficacité, travail. Créer les conditions de la motivation individuelle au service du collectif me semble être un bon axe de travail pour réduire les RPS. Et pour cela, le management intermédiaire a un rôle primordial pour mettre le collaborateur en « mouvement ». Le rapport Lachmann [3] nous dit : *« **Les managers de proximité sont les premiers acteurs de santé** ».*

Ok, c'est bien beau tout cela. Quels sont ces piliers de la motivation ? A quoi servent-ils ?
Ils permettent d'impliquer son collaborateur dans la réalisation d'objectifs, d'actions tout en anticipant les déséquilibres. Car *« **un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre** entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face [1]».* Si le déséquilibre est dans ce que le collaborateur peut combler, le stress sera positif et générateur de motivation. Si le déséquilibre est dans ce que le collaborateur ne peut pas combler, le stress sera négatif et générateur de maladies.



Les manageurs jouent un rôle prépondérant. Ils ont un triple challenge : gérer les déséquilibres indiqués par des deltas dans la vue ci-dessus :

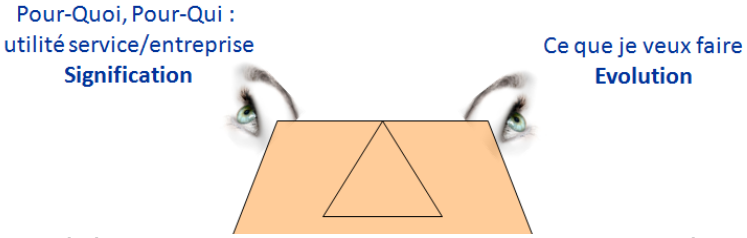
Déséquilibre 1 : entre ce que le collaborateur doit faire, ce qu'il a les moyens de faire (temps, moyens, outils, compétences), ce qu'il aime faire.

Pour traiter ce premier déséquilibre, cela implique que le management intermédiaire est formé pour :

- Définir et partager un attendu précis (S.M.A.R.T.). Cela implique des temps d'échanges pour passer de formulations génériques du type « améliorer la productivité de son groupe » à une définition plus **simple** et plus précise de l'attendu (quel est le besoin ?) et le **partage** d'une mesure, de critères de succès, de moyens adaptés (temps, budget, ressources). Le partage n'existe que par l'intermédiaire d'un échange qui doit permettre l'expression des moteurs que le collaborateur va pouvoir actionner, de ses difficultés, de sa perception du challenge qui lui est proposé.
- Evaluer les compétences à mettre en œuvre, identifier celles de son collaborateur, l'accompagner pour réduire le gap et développer son autonomie.
- Evaluer ce que son collaborateur aime faire, quelle est sa perception et quelles seront ses approches. Il peut pour cela s'aider de profils comme le profil de personnalité J'AIME®.
- Avoir le courage de rediscuter avec son responsable les exigences perçues comme trop fortes.

Il faut pour cela retrouver le goût des questions simples :
Qu'as-tu compris de mes attentes ?
De combien de temps, de quels moyens as-tu besoin ?
Est-ce que tu sais faire ? Quelles difficultés peux-tu rencontrer ?
Est-ce que tu aimes faire ? : question primordiale et, en pratique, rarement posée.
Quelles solutions me proposes-tu ?

Déséquilibre 2 : entre ce vers quoi l'entreprise souhaite évoluer (ce qui permet également de partager le pour-quoi des actions demandées), ce vers quoi le métier tend à évoluer et ce vers quoi le collaborateur veut aller.

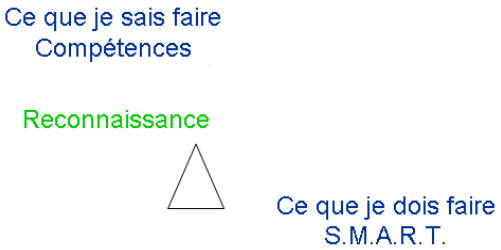


Pour traiter ce deuxième déséquilibre, cela implique que le management intermédiaire a intégré :

- Une stratégie d'entreprise, un cap. Une entreprise vit si elle est capable de décliner un rêve en un cap (2-3 ans), un cap en un plan d'action collectif, un plan d'action collectif en des plans d'actions individuels… La qualité du management intermédiaire réside dans cette capacité à relier l'attendu d'équipe avec le cap de l'entreprise, les attendus individuels avec celui de l'attendu individuel.
- La capacité à faire émerger chez leur collaborateur un plan de développement (2-3 ans), d'en mesurer l'écart avec le prévisionnel du poste, d'avoir la capacité d'accompagner, si ce plan de développement est cohérent, son collaborateur au sein de son service ou vers d'autres horizons.
- De proposer, dans la mesure du possible, au moins une action contribuant au développement des compétences dans le sens de ce plan d'action

Il faut pour cela retrouver le goût de partager le pour-quoi faire, le pour-qui travailler :
As-tu identifié le lien entre l'attendu et l'utilité pour l'entreprise, l'équipe ?
Y a-t-il un attendu qui va dans le sens de ton plan de développement ?
As-tu identifié pour qui tu travailles ? Quelles sont les personnes dont il faut viser la satisfaction ?

Déséquilibre 3 : entre le travail réalisé et la reconnaissance apportée. Notre éducation nous porte à souligner ce qui ne va pas avant même de reconnaître les efforts réalisés.



Pour illustrer cela, j'aime utiliser l'image suivante : savoir souligner le 16 en sport sur le bulletin de votre ado avant de pointer d'un doigt accusateur le 6 en maths.

Pour traiter ce troisième déséquilibre, cela implique que le management intermédiaire a intégré :

- Une capacité à identifier de manière précise et factuelle les efforts et réalisations positives de ses collaborateurs.
- Le partage visuel d'indicateurs de réussite individuels et collectifs : intranet, posters, affichage…
- Une démarche pour adresser des retours positifs (nous éviterons le « c'est bien mais… » quand les objectifs sont atteints, démarche qui tourne rapidement au négatif). Quand c'est atteint : BRAVO !
- Des espaces qui permettent de réaliser des « rétrospectives » individuelles et collectives en regardant en premier lieu ce qui a bien marché avant de s'intéresser à comment fonctionner mieux.
- Une compréhension des différents comportements et attentes associées : styles de management, besoins, valeurs, …

Il faut pour cela retrouver le goût de l'observation, l'intérêt dans l'autre. Il faut aussi être capable de regarder son collaborateur d'un œil neuf, de laisser « à la porte » ses *a priori* et c'est parfois le point le plus compliqué.

Pour réduire l'ensemble de ces déséquilibres et permettre à ses collaborateurs de se développer dans un contexte de challenge positif, un outil majeur : **l'ECOUTE active**. Le rapport Lachmann[3] nous dit à propos du manager intermédiaire *« Son rôle d'écoute est fondamental : il est intéressant de noter que 64% des salariés souhaiteraient, pour mieux être entendus, développer les occasions d'échange informel avec leur supérieur hiérarchique immédiat ».*

En conclusion, développer les piliers de la motivation en réduisant les déséquilibres fait partie de la fonction RH du manager. Cette réduction des déséquilibres réalisée par le management intermédiaire contribue pour une part importante à la réduction des RPS. Il a pour but de faire en sorte que le collaborateur soit « bien dans sa fonction ». Le bien-être en découlera peut-être. Nous vous le souhaitons !

Découvrez notre formation : « Manager, porter le sens et faciliter la performance »

Pour aller plus loin :

(1) Accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 :
http://www.travailler-mieux.gouv.fr/IMG/pdf/Accord_stress_travail_Fr.pdf

(2) Eurogip : Comprendre les risques professionnels en Europe : http://www.eurogip.fr/fr/

(3) Rapport sur le bien-être et l'efficacité au travail : cliquer ici

(4) AFPI : comment conjuguer bien-être au travail et performance ?

(5) INRS : Sécurité et santé au travail : http://www.inrs.fr

(6) OSHA : Agence Européenne pour la sécurité et la santé au travail : http://osha.europa.eu/fr/

(7) Travailler mieux : la santé et la sécurité au travail : http://www.travailler-mieux.gouv.fr/

Marc VILCOT
Com-Hom

A propos de l'auteur :

Marc VILCOT : J'ai créé Com-Hom en 2007 après 17 années enrichissantes de vente et management terrain dans l'industrie.

Ingénieur électrotechnique (INPG 1989), j'ai commencé ma carrière à concevoir des machines électriques. Mes préférences créatives et relationnelles m'ont vite amené vers des activités commerciales et marketing. En tant que directeur commercial de Cedrat (1997-2007), j'ai animé une équipe de 14 personnes et un réseau de 20 distributeurs. Administrateur de la société et de sa filiale américaine, j'ai pratiqué les aspects stratégiques et opérationnels.

Com-Hom
Communication & Management
Hommes & Méthodes

Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

Copyright :
Les textes sont la propriété de Com-Hom.
Crédit photographique : Fotolia – //fr.fotolia.com/ – tous droits réservés