

La durabilité de la motivation

Wel'Com-Hom News



Communication & Management
Hommes & Méthodes

Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.

www.com-hom.com

Le lâcher prise indispensable mais si difficile à mettre en oeuvre



La motivation des personnes dans le contexte de leur travail est une thématique largement développée dans les formations managériales et mise en lien avec les notions de performance et de bien-être au travail.

Pourtant, plus notre intention est de motiver les personnes de notre équipe, plus nous risquons de créer de la démotivation.

Alors ? Quelle alternative avons-nous ?

- « Ce projet va te permettre de travailler sur une technologie de pointe, c'est vraiment une chance pour toi. »
- « Notre demande de recrutement a été acceptée, il va y avoir 2 personnes de plus sur le projet, cela doit nous motiver pour tenir le délai. »
- « Tu dis que tu as la pression pour tenir le délai, mais je te fais confiance et je sais que tu vas y arriver. »
- « Il faut que tu vois que nos conditions de travail sont meilleures que dans beaucoup d'entreprises »
- « Mais si je t'assure, nous apprécions beaucoup ton travail. »
- « ... »



Que se passe-t-il quand j'exprime cela à un collaborateur ?

J'explique, j'essaie de convaincre, je veux rassurer, je dis à la personne ce qui est bénéfique pour elle dans le contexte professionnel. C'est tentant car si j'arrive à la convaincre, ça y est c'est gagné, elle sera motivée.

Pourtant il est extrêmement énergivore de le faire. En effet, j'essaie d'agir sur son état intérieur, je lui dis ce qu'elle doit ressentir : je provoque en général un mécanisme de rejet et, par contre force, une amplification du ressenti négatif. Son niveau de motivation et son ressenti sont liés à son identité et son libre arbitre : je ne peux pas directement agir dessus ou lui dire ce qu'il doit être sans provoquer des conséquences négatives.

La motivation est un état interne provoqué par la décision de la personne et la synthèse d'un certain nombre de facteurs. En tant que Manager :

- ⇒ J'agis donc sur le contexte professionnel pour qu'il favorise l'émergence de la motivation
- ⇒ Je n'agis pas sur la motivation elle-même qui reste le positionnement libre de la personne.

C'est ce lâcher prise qui me permettra de créer les conditions de la motivation.

- ⇒ Je me retire toute intention de vouloir motiver la personne à tout prix : je lui laisse cette liberté
- ⇒ Je m'imprègne d'une intention sincère de m'intéresser à la personne et de comprendre les causes de son ressenti (négatif ou positif) pour pouvoir agir ensemble à combler l'écart qui l'éloigne de la motivation.

Alors, comment procéder ?

⇒ **Donner des informations factuelles, présenter l'objectif, donner du sens**

- « *Ce projet va te permettre de travailler sur une nouvelle technologie et notre attente est que tu deviennes l'expert de cette technologie pour permettre à l'entreprise de développer d'autres produits.* »
- « *Notre demande de recrutement a été acceptée, il va y avoir 2 personnes de plus sur le projet. Notre objectif commun est donc maintenant de tenir le délai annoncé parce que l'enjeu pour le client est ...* »
- « *Voilà les avantages que j'observe et que je considère comme importants par rapport à d'autres entreprises :* »
- « *Au cours du projet XX que tu viens de terminer, j'ai particulièrement apprécié les propositions que tu as faites en Mars et en Mai pour pouvoir rebondir aux difficultés techniques. Cela a permis de redéfinir des nouveaux objectifs acceptés par le client.* »

⇒ **Questionner dans la bienveillance plutôt que affirmer : respecter l'état émotionnel de la personne sans vouloir agir dessus, écouter ses besoins pour atteindre les objectifs.**

- « *Qu'est-ce qui t'intéresse dans ce nouveau projet et qu'est-ce qui ne t'intéresse pas ?* » « *Dans ce nouveau projet, qu'est-ce qui est un frein à ta motivation ?* » « *Quel changement aimerais-tu voir ?* »
- « *Parle-moi des situations que je n'ai pas vues et sur lesquelles je ne t'ai pas apporté la reconnaissance dont tu avais besoin.* » « *Qu'est-ce qui a été important pour toi dans cette situation ?* »
- « *Quels risques vois-tu qui t'empêcheraient d'atteindre le délai ?* » « *Que peut-on faire pour minimiser ce risque ?* »
- « *Qu'est-ce qui dans les conditions de travail aujourd'hui sont en écart par rapport à tes attentes ?* » « *Comment cela t'impacte ?* » « *Comment cela impacte le travail ?* »



Amener la personne à réfléchir à ce qui se passe en elle pour développer ses leviers d'action en cohérence avec elle-même.

⇒ **Agir avec la personne pour mieux répondre aux besoins, peurs, attentes exprimés, et bien-sûr dans la limite de notre propre périmètre de décision et d'influence.**

⇒ **Accepter que nous ne répondrons pas à 100% de ses attentes. Ce lâcher prise est indispensable pour être dans une grande qualité d'écoute sans vouloir orienter sa parole vers ce que nous voulons entendre.** Nous ferons alors ensemble le constat de cet écart et nous lui reconnaitrons l'effort que cela représente pour elle. Cela ne modifie pas l'exigence de performance que nous portons et l'ambition des objectifs que nous définissons ensemble.

Nous développons alors **une relation responsabilisante, adulte/adulte** dans laquelle la motivation est une problématique partagée par le manager et le collaborateur.

Alors pour finir, je vous propose un petit test que vous pouvez faire dans les prochaines semaines. Il s'agit de vous mettre en observation de vous-même dans vos échanges avec les membres de votre équipe :

- Combien de temps contre productif avez-vous passé à convaincre ou rassurer ?
- Combien de temps productif avez-vous passé à questionner le vécu de la personne pour l'aider à lever les freins et enclencher les moteurs de motivation ?



Françoise BALAND

A propos de l'auteur :

Françoise Baland : Le fil conducteur de mes 25 années d'expérience dans l'industrie est la passion du travail d'équipe au service des objectifs de l'entreprise. Mes différentes fonctions en R&D, direction de projet, marketing ou pilotage de processus m'ont permis de travailler avec tous les services de l'entreprise au sein d'équipes pluridisciplinaires. J'ai acquis la conviction que l'expérience de chacun, la complémentarité des personnes et des métiers, sont sources d'intelligence collective, d'idées et de savoirs.

[Com-Hom](#)



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 des auteurs référencés et de [Com-Hom](#) .
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) – tous droits réservés.