

Pratiquez le management motivationnel



Moins d'un Français sur deux pense que son travail est reconnu à sa juste valeur alors que les salariés apprécient foncièrement l'emploi qu'ils exercent. Et seulement 6% des salariés sont engagés dans leur travail. Quelles sont les clés pour renforcer la motivation ?

Par **Marc-Henri Drouin**,
coach professionnel,
gérant du cabinet Booster
- mh.drouin@booster.re

Donner du sens et renforcer les compétences

18% des Français ont le sentiment d'occuper un "bullshit job". C'est à la fois peu et beaucoup trop. Et 59% ne considèrent pas avoir de "perspectives d'évolution motivantes". Donner du sens passe par le sentiment d'utilité et d'appartenance. La sociologue Estelle Morin a demandé à des gestionnaires de lui décrire un travail qui a du sens. Pour la majorité d'entre eux, "il s'agit d'une activité productive qui mène à quelque chose, une activité intéressante qui leur fait plaisir, qui les fait se sentir utiles et qui profite aux autres, tout en leur permettant de développer leur potentiel". Inversement, un travail qui n'a pas de sens est un poste qui ne correspond pas à leurs besoins ni à leurs intérêts, ou se réalise dans un milieu qui prône des valeurs qu'ils ne partagent pas. Fédérer son équipe autour d'un projet d'entreprise ou de service co-construit dans lequel chacun se reconnaît est un facteur essentiel à l'engagement. Accompagner les collaborateurs dans leur développement par des programmes de formation, de tutorat interne, de projets internes est également facteur de motivation. Cela leur permet de sortir régulièrement de leurs zones de confort et de renforcer leurs compétences.

Trop de salariés sont malheureusement "figés" dans leur poste et leurs tâches pendant de longues années sans avoir été accompagnés. Ils deviennent particulièrement résistants à tout changement le moment venu.

Les signes de reconnaissance

Renforcer la motivation des collaborateurs passe par une meilleure reconnaissance de leur engagement et de leur travail. Eric Berne, inventeur de l'Analyse Transactionnelle a développé le concept des signes de reconnaissance ou "stroke". Tout être humain cherche à recevoir des signes de reconnaissance positifs ou négatifs. Tout type de "strokes" vaut mieux que pas de stroke du tout.

Les strokes peuvent être psychologiques

(féliciter un collaborateur pour son travail) et/ou physiques (saluer ses collaborateurs le matin en arrivant au bureau). Un stroke est positif quand celui qui le reçoit le vit comme agréable. A l'inverse un stroke est négatif lorsqu'il est vécu comme désagréable.

Il existe également des strokes conditionnels qui s'appliquent à ce que fait ou dit un individu (positif : "c'est une très bonne remarque, j'aimerais que tu développes ton idée"). Les strokes inconditionnels particulièrement puissants sont caractérisés par l'emploi de mot comme « toujours » (positifs : "tu pourras toujours compter sur moi en cas de difficulté" ; négatifs : "c'est toujours pareil avec toi, ton travail n'est ni fait, ni à faire!") ou « jamais » (négatif : "tu ne finis jamais à l'heure tes dossiers").

Il existe également des strokes authentiques (positifs : "tu as fait vraiment du bon travail, bravo") et des strokes contrefaits. Les strokes contrefaits comportent souvent un message caché, un sous-entendu ou ne paraissent pas sincères et ont souvent le même effet que les strokes négatifs ("Tu as fait tu bon boulot bravo, c'est Jean-Claude qui t'a aidé ?").

Un bon moyen de repérer un stroke authentique est de vérifier s'il y a cohérence entre le verbal (les mots) et le non verbal (regard, ton, geste, attitude corporelle), on parle alors de congruence. S'il n'y pas congruence, alors vous êtes en présence d'un stroke contrefait qui fragilise la motivation.

Le manager est un "jardinier"

Donner des signes de reconnaissance authentiques positifs permet de nourrir les



besoins psychologiques, facteurs de motivation. Il existe 8 grands besoins psychologiques, les 4 principaux dans le monde de l'entreprise étant la reconnaissance du travail et des compétences ; la reconnaissance du travail et de l'engagement ; la reconnaissance de la personne ; le besoin d'excitation (défis, nouveauté).

Il est intéressant pour un manager de se demander à quand remonte la dernière fois qu'il a vraiment reconnu le travail de ses collaborateurs en leur disant personnellement ou collectivement. L'être humain est comme une plante, une fleur, il a besoin d'être régulièrement arrosé d'eau et d'engrais pour nourrir ses besoins psychologiques. Le manager peut donc être un « jardinier » particulièrement important. Pour être efficace, un stroke se doit d'être authentique, personnalisé, justifié, dosé (ne pas abuser des strokes inconditionnels positifs et surtout négatifs) et argumenté.

Le sandwich

Le monde de l'entreprise n'est pas un monde de « bisounours » et il est nécessaire d'adresser des strokes négatifs quand ils sont justifiés. Comment adresser un stroke négatif sans casser la motivation ? La technique du sandwich ou la règle du 1 pour 2 (1 stroke positif, 1 stroke négatif, 1 stroke positif) est particulièrement efficace. Le stroke positif permet de "mettre du carburant dans le moteur" et de permettre qu'ensuite le stroke négatif soit bien reçu. Il convient de finir l'échange avec un stroke positif (« As-tu des questions ? Je suis à ta disposition pour qu'on en reparle » ou « Je sais que tu peux y arriver »).

Attention toutefois au faux sandwich manipulateur où les strokes positifs sont contrefaits et où le manager brosse dans le sens du poil pour mieux faire passer ses messages. L'effet sera désastreux en termes de motivation. Dans certaines situations, il n'est pas toujours possible d'utiliser systématiquement le sandwich, mais on cherchera à maximiser leur fréquence afin de préserver la motivation.

(1) Etude Odoxa/Dentsu Aegis Network 2018

(2) Etude Gallup "State of the global workplace", 2017

(3) Etude Kantar Tns pour Randstad, 2019

(4) Taïbi Kalher, inventeur de la Process Communication

(5) Morin E. (1997) *Le sens du travail pour des gestionnaires francophones, Psychologie du travail et des organisations*



Prêt à porter femme et accessoires Upcycling



Vêtements fabriqués à la Réunion,
valorisation de la main-d'œuvre sur
le territoire dans le cadre de l'économie
sociale et solidaire

www.camestegal.com

Showroom: 86 Route Des Canots,
97427 L'Étang-Salé-Les Hauts

 ça m'est égal

 camestegaldesigner

0692 23 01 99

Île de la Réunion