

Yves de Montbron  
Philippe Gabilliet

# LES SECRETS DU MANAGER MOTIVANT

*Les leviers efficaces pour motiver  
durablement votre équipe*



© 2015 <http://www.manager-positif.com> pour cette édition.  
Tous droits réservés pour tous pays

## SOMMAIRE

*Cliquez sur le chapitre auquel vous souhaitez accéder*

<b>DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE .....</b>	<b>3</b>
<b>LES LIMITES DES APPROCHES THÉORIQUES .....</b>	<b>6</b>
<b>QU'EST-CE QU'ÊTRE MOTIVÉ ? .....</b>	<b>7</b>
<b>LES TROIS FACTEURS ESSENTIELS DE LA MOTIVATION.....</b>	<b>7</b>
<b>IMPLICATION ET SATISFACTION .....</b>	<b>9</b>
Les quatre familles à faire réussir .....	9
Le rôle du manager .....	10
<b>MANAGEMENT : LES 5 COMMANDEMENTS.....</b>	<b>11</b>
1) Une mission précise tu confieras... ..	11
2) Un objectif stimulant, tu détermineras... ..	12
3) Aux attentes des individus, tu t'adapteras... ..	13
4) La performance de tous, tu soutiendras... ..	16
5) Les résultats de chacun, tu évalueras... ..	17
<b>PLANIFIER LA MOTIVATION .....</b>	<b>18</b>
<b>EN GUISE DE CONCLUSION.....</b>	<b>19</b>
La motivation n'est pas magie .....	19
La motivation est un capital .....	19
La motivation est un mix .....	19
La motivation est partout .....	19
La motivation est une résultante .....	19
<b>À PROPOS DES AUTEURS.....</b>	<b>21</b>



**C**omment peut-on définir la motivation du point de vue de l'individu ?

On peut tout d'abord dire qu'il s'agit d'un **désir** qui tend à déterminer notre comportement. Mais cela peut être, plus prosaïquement, un **besoin** qui nous met en mouvement et nous fait agir. Tout désir ou besoin va donc susciter en nous une tension en vue de sa satisfaction.

**La motivation est donc une "pulsion à agir" plus ou moins forte que ressent un individu selon l'intensité du besoin ou du désir qu'il a à satisfaire.**

## **DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE**

Le thème de la motivation dans l'entreprise constitue depuis de nombreuses années l'axe central de toute la réflexion en matière de management. Les théories les plus complexes et les plus passionnantes ont été élaborées sur le sujet et ce dans tous les domaines des sciences humaines.

Les approches psychologiques ont successivement abordé les problèmes de la répartition des tâches (Taylor), des conditions de travail (Mayo), de la hiérarchie des besoins (Maslow), de la satisfaction au travail (Herzberg), des styles motivants de management (Mc Gregor), etc...

**Frederick Taylor** (1856 -1917) étudie les temps et les méthodes de travail et invente l'Organisation Scientifique du Travail (OST). Il s'agit de décomposer chaque tâche en mouvements distincts afin de déterminer la manière la plus rationnelle d'exécuter chacun d'eux.

En échange de son travail, l'employé recevra un salaire proportionnel à son rendement. Le salaire est ici considéré comme déterminant dans la motivation du personnel.

Un peu plus tard, **Elton Mayo** (1880 -1949) cherche à comprendre l'influence des conditions de travail sur la productivité. Il organise de

nombreuses expériences sur plusieurs groupes avec qui il discute longuement de changements prévus : éclairage, horaires, pauses, etc. À chaque fois, le rendement s'améliore, y compris si les changements ne sont pas mis en œuvre !

Selon Mayo, ce qui compte, c'est de s'intéresser davantage au personnel, de parler aux collaborateurs de leurs conditions de travail, de les impliquer dans les réflexions et les décisions qui les concernent pour créer chez eux une satisfaction au travail issue de la valorisation, la responsabilisation par rapport à leurs performances et créer un sentiment d'appartenance à un groupe, une équipe qui gagne.

Pour **Abraham Maslow** (1908 -1970), l'individu cherche avant tout à satisfaire ses besoins, qu'il hiérarchise en 5 catégories :

- Les besoins physiologiques : manger, boire, dormir, se vêtir, avoir des loisirs...
- Les besoins de sécurité : sécurité matérielle (être à l'abri, dans des conditions de travail sûres), mais aussi sécurité économique (contrat de travail, sécurité de l'emploi, avantages sociaux...) et enfin sécurité psychologique (ne pas se sentir menacé, agressé...)
- Les besoins sociaux : se sentir membre d'un groupe, d'une équipe, obtenir des manifestations d'appartenance, recevoir de l'information, pouvoir s'exprimer...
- Les besoins de considération et d'estime : obtenir de la reconnaissance, de l'estime personnelle, pouvoir se sentir valorisé.
- Les besoins d'accomplissement personnel : mener à bien son projet de vie, s'investir dans une œuvre, un art, une passion...

Maslow ajoute que l'homme cherche à satisfaire le besoin supérieur dès que le besoin inférieur est réalisé, constituant ainsi le socle d'un nouveau besoin.

Attention : un besoin satisfait ne motive plus. Au contraire, la satisfaction crée l'exigence. Il faut sans cesse découvrir de nouveaux horizons de motivation.

Un besoin exprimé peut en cacher un autre, inexprimé. Par exemple, une revendication d'ordre salarial cache souvent d'autres attentes non satisfaites : enrichissement des tâches, besoin de reconnaissance, désir de participer...

Pour **Frederick Herzberg** (1923 - 2000) les différents étages de la pyramide des besoins doivent être répartis en deux grandes catégories : les facteurs d'hygiène et les facteurs de motivation.

Les facteurs d'hygiène sont souvent à l'origine d'insatisfactions lorsqu'ils sont absents ou dégradés : les conditions de travail, la politique et l'administration de l'entreprise, les relations hiérarchiques ou la politique de rémunération. Ce sont des facteurs puissants de revendication s'ils sont absents ou dégradés car ils génèrent une frustration qui pousse à agir. Satisfaire ces revendications re-crée de la satisfaction. Mais on ne crée pas de motivation supérieure lorsque ces facteurs sont présents ou améliorés.

En revanche, les facteurs de motivation sont souvent à l'origine d'engagement et de satisfactions lorsqu'ils sont proposés : la participation, des responsabilités, l'avancement, la reconnaissance, l'accomplissement personnel à travers le travail réalisé. Herzberg les appelle facteurs valorisants car ils poussent l'être humain à améliorer ses performances et rechercher son épanouissement. Et c'est précisément en valorisant ces facteurs que l'on peut obtenir une motivation durable des individus.

Il est donc nécessaire pour une entreprise d'assurer le socle de la satisfaction par les facteurs d'hygiène et proposer l'engagement personnel dans des facteurs de motivation. C'est ce que Herzberg préconise par l'enrichissement du travail.

Pour **Douglas Mac Gregor** (1906 -1964), il y a deux façons différentes de voir les salariés, selon qu'on est adepte de la théorie X ou de la théorie Y.

Selon la théorie X, qu'il combattait, les hommes n'aiment pas le travail mais sont contraints de travailler. Ils évitent les responsabilités. Ils ont besoin de directives strictes, d'être contrôlés et punis pour obtenir d'eux les efforts nécessaires à l'atteinte de résultats.

Conséquence pour le management : l'organisation doit être contraignante, elle doit comporter des règlements stricts, une division du travail ne laissant aucune part à l'initiative, un style de management rigide et un contrôle systématique.

Selon la théorie Y, que Mc Gregor cherchait à promouvoir, les hommes aiment leur travail et recherchent les responsabilités. Ils sont capables d'imagination, de créativité. Ils n'aiment pas être contrôlés

autoritairement, ils recherchent des satisfactions d'estime et de réalisation personnelle.

Conséquence pour le management : L'organisation doit être basée sur des responsabilités décentralisées, la participation du personnel à la fixation des objectifs et à l'auto-contrôle, un management fondé sur la confiance et la reconnaissance.

Les travaux de **Hersey et Blanchard** sur le management et le style de leadership ont identifié deux dimensions du management : l'orientation sur la tâche (le travail, le respect des procédures, les résultats) et l'orientation sur la relation (importance accordée à l'ambiance, les bonnes relations, l'épanouissement).

Ces deux dimensions ne s'opposent pas, elle se complètent et forment 4 types de management. Le meilleur manager est celui qui sait en permanence s'adapter aux situations et apporter la bonne réponse de management.

## LES LIMITES DES APPROCHES THÉORIQUES

Il existe sur les sujets de la motivation et du management de nombreux ouvrages, auxquels on ne peut que renvoyer le lecteur désireux de renforcer son approche théorique de ces thèmes.

Néanmoins, il faut garder à l'esprit que la plupart de ces travaux présentent des limites, et ce pour au moins trois raisons :

- La première limite tient dans le caractère **souvent systématique** de ces réflexions. La plupart d'entre elles tendent en effet à présenter le comportement humain comme une belle mécanique rationnelle. L'observation de la réalité montre que ce n'est pas si simple et qu'en matière de relations humaines, il est difficile de faire rentrer les individus dans des classifications trop rigides.
- La seconde limite tient à l'**origine anglo-saxonne** de la plupart de ces travaux. Ces derniers sont en effet fortement marqués par une approche rationaliste des problèmes humains, approche délaissant un peu trop ce qui fait le quotidien de nos entreprises, à savoir l'irrationnel, l'émotion, les passions.
- La troisième limite, enfin, commune aux anglo-saxons et aux autres,

tient dans le **présupposé de "responsabilité hiérarchique"**. Selon ce principe — qui a rarement été remis en question — la motivation des collaborateurs est d'abord et avant tout la responsabilité de leur management.

Ainsi, tout en évitant de renier les éléments les plus opérationnels apportés par ces différentes recherches, il faut dépasser le cadre restreint des seules approches théoriques.

Il faut pour cela reposer le problème de la motivation sur le seul plan qui puisse intéresser le responsable, celui de la mise en œuvre concrète de principes d'action pragmatiques afin de dynamiser effectivement et rapidement les personnes qu'il anime.

## QU'EST-CE QU'ÊTRE MOTIVÉ ?

C'est tout d'abord **avoir du plaisir** à jouer, à agir, à être excellent, cette notion de plaisir est indissociable de la notion de motivation. Celui qui n'a plus de plaisir à jouer ne peut plus être excellent et ne peut plus être motivé.

C'est ensuite **avoir envie** de faire un effort pour atteindre un résultat. Cela signifie que toute motivation est liée à un objectif donné, sans objectif il n'y a pas de motivation, il n'existe pas de motivation en soi.

C'est aussi être capable de **maintenir son effort en cas d'échec** ou de frustration. La motivation implique un minimum de résistance à l'échec et au stress.

C'est savoir se projeter à l'avance dans sa réussite future, tout individu motivé sait **imaginer son succès**, le visualiser à l'avance.

C'est enfin avoir du plaisir à **plaire**, à séduire, à être reconnu par les autres et par soi-même.

## LES TROIS FACTEURS ESSENTIELS DE LA MOTIVATION

On considère généralement que trois facteurs entrent en ligne de compte :

Le premier est bien sûr **la personnalité de l'individu**, c'est-à-dire son niveau de confiance en lui, sa volonté, sa capacité personnelle à se mobiliser sur un projet. Cette dimension est totalement individuelle et ne

peut pas être maîtrisée par le manager, si ce n'est au niveau du recrutement (sélection de candidat "potentiellement motivé")

Le second facteur est le **positionnement professionnel**. En effet tout individu se situe dans son travail en position d'échange ; il donne de l'énergie, du temps, de la compétence et il reçoit en échange une rémunération, de la considération, de la formation, du pouvoir....

Si les termes de cet échange sont perçus comme équilibrés et positifs la motivation tient sur des bases solides, dans le cas contraire la motivation est fragilisée.

Le troisième facteur est la **relation que l'individu entretient avec son entourage** (manager, collègues).

Ce facteur facilite ou au contraire freine la motivation de tout collaborateur selon qu'il se sent en confiance ou non, reconnu ou non, apprécié ou non.

### **Ce qu'il faut retenir**

***On ne motive pas un individu mais on crée des conditions motivantes.***

La motivation n'est pas un fluide magique que l'on projette, la motivation ne se décrète pas. Tout ce que peut faire un manager c'est créer un environnement facilitant et dynamisant qui permet à la motivation que chacun a en lui de s'exprimer.

Le manager ne crée pas la motivation, il canalise, entretient et optimise une motivation existante.

***La motivation est à la fois un problème d'organisation et de relations entre les gens.***

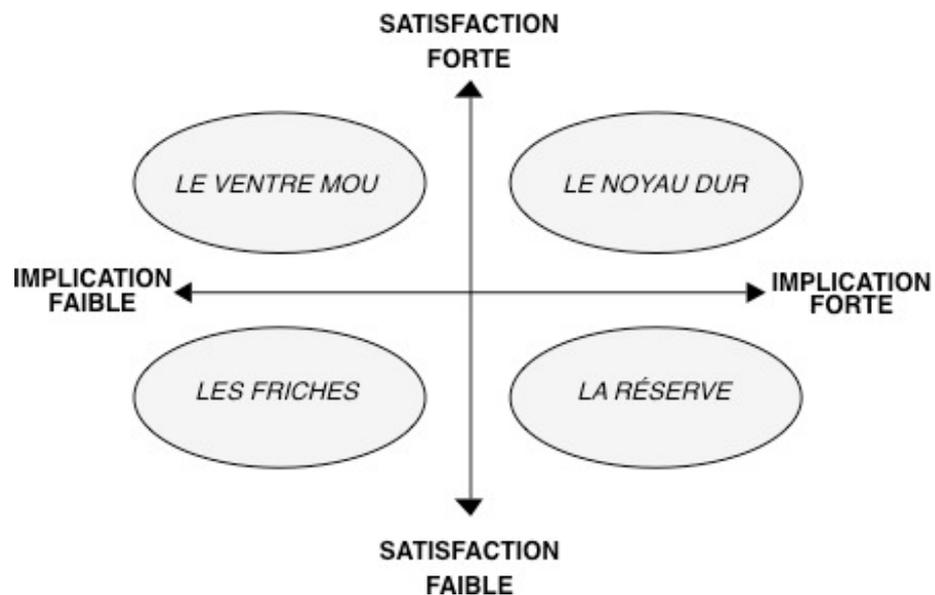
Les deux dimensions sont indissociables car :

- celui qui ne raisonne qu'en termes d'organisation, de procédures, de structures perd la dimension humaine, relationnelle et affective de tout management efficace,
- celui qui ne raisonne qu'en termes relationnels crée une dépendance affective et s'interdit de travailler selon un système durable.

## IMPLICATION ET SATISFACTION

D'une façon générale, tout individu peut mesurer sa motivation :

- en terme d'*implication*, c'est-à-dire sa capacité à se sentir concerné, à se mobiliser et à maintenir son effort,
- en terme de *satisfaction*, c'est-à-dire le sentiment positif par rapport au travail, à l'entreprise et à l'encadrement.



### Les quatre familles à faire réussir

Selon les niveaux de satisfaction et d'implication (de très faible à très élevé pour les deux dimensions), nous aurons donc 4 familles de collaborateurs à motiver de manière différente.

- Le *noyau dur* des très impliqués et très satisfaits est à entretenir soigneusement, car ils sont le socle, le fondement de toute entreprise performante.
- La *réserve* des impliqués et insatisfaits à traiter en priorité, car ils constituent un réservoir d'énergie facilement mobilisable dès lors que leur insatisfaction aura été comprise et (même partiellement) traitée par l'encadrement.
- Le *ventre mou* des satisfaits et désimpliqués, barons totalement "amortis" et contents de l'être, à qui il faut d'urgence fournir un nouveau challenge (plus d'implication) au risque de les voir sombrer définitivement dans la dernière catégorie :

- Les **friches** des mécontents et désimpliqués, preuves vivantes des carences de tout manager.

La répartition dans ces catégories n'est jamais définitive, une série d'erreurs de management peut facilement dépeupler le noyau dur pour la réserve ou même les friches.

### **Le rôle du manager**

Si nous en restons à notre schéma précédent, il lui faut à la fois :

- **Augmenter le niveau de satisfaction** de ceux et celles qui travaillent avec lui, ces satisfactions peuvent être matérielles (prime, avantages en nature...) mais aussi psychologiques (considération, écoute, communication, assistance....).
- **Développer l'implication** des différentes composantes de son équipe et donc travailler à la fois à un niveau individuel, personnel (fixation d'objectifs, pilotage, recadrage....) et à un niveau collectif (challenges, défis, sessions de formation, stimulation...).

## MANAGEMENT : LES 5 COMMANDEMENTS

"L'important", écrivait Goethe, "n'est pas de dire des choses nouvelles, mais de dire des choses vraies"... En matière de management, ce principe de bon sens mérite sans doute d'être redécouvert. Comme méritent d'ailleurs de l'être quelques règles anciennes de motivation, tellement simples dans leur énoncé, mais aussi tellement profondes dans leur application quotidienne à la dynamisation des hommes...

Chaque fois qu'un responsable rentre personnellement en contact avec un individu qu'il a pour mission de mobiliser, se crée donc une relation privilégiée. A cette occasion, celui qui a pour fonction de motiver va devoir capitaliser sur le motivé et utiliser au mieux son potentiel énergétique.

Afin de motiver efficacement un collaborateur, surtout lorsqu'on ne le rencontre que de façon épisodique, un certain nombre de principes doivent donc être respectés. Ces principes, connus de tous temps, concentrent en eux l'essence même de l'efficacité managériale. Ils tiennent en **cinq mots magiques : mission, objectifs, attentes, soutien et évaluation...**

### 1) Une mission précise tu confieras...

L'un des plus importants facteurs de motivation pour un individu - on le sait de façon certaine - est le degré de clarté de sa tâche ainsi que la rapidité et la précision de l'information en retour qu'on lui fournit sur ses résultats. On peut définir la clarté d'une tâche comme le niveau de relation positive qui existe entre les efforts dépensés d'une part et les résultats obtenus d'autre part.

Cette caractéristique peut varier d'un poste à l'autre en fonction de deux éléments : le délai de "retour" sur le résultat global et le degré de précision avec lequel il est possible de mesurer les résultats de chaque collaborateur séparément.

Chaque acteur de l'entreprise doit donc pouvoir décrire avec précision la tâche qui lui incombe. Par exemple pour un commercial : est-il sédentaire ou itinérant ? Doit-il chasser de nouveaux clients ou entretenir un portefeuille existant ? Doit-il réaliser du chiffre d'affaires ou maintenir une relation humaine ? Entrent aussi dans la précision de la tâche la délimitation géographique du secteur, l'information en temps réel sur l'état des stocks (dans le cadre de la vente de produits), l'attribution individualisée des ventes réalisées, bref la précision des

informations commerciales en général.

Pour être motivé, un collaborateur doit donc savoir exactement ce qu'il a à faire, quel est son rôle dans sa structure et à partir de quels éléments objectifs il pourra évaluer régulièrement sa progression. Cette information doit bien évidemment être fournie par l'entreprise mais actualisée en permanence par le responsable hiérarchique.

Toutes les études réalisées à ce jour démontrent que la clarté de la tâche est fortement reliée aux résultats obtenus sur le terrain ainsi qu'aux efforts déployés pour atteindre ces résultats. Ainsi, motivation et efforts sont toujours plus importants lorsque le manager a clairement défini au collaborateur les tenants et aboutissants de sa mission.

En revanche, si la tâche est peu claire, la mission peut rapidement devenir une activité frustrante, source d'inhibition et d'insatisfaction. Ici, le collaborateur ne sait plus où il se situe et a du mal à déterminer en quoi ses résultats correspondent à son effort. Dès lors, obtenir un bon résultat semble purement fortuit et en aucune manière dû aux efforts déployés. Cette absence de relation est toujours extrêmement décourageante et anéantit la légitime satisfaction qui doit normalement résulter de réalisations positives.

## 2) Un objectif stimulant, tu détermineras...

Jusqu'à preuve du contraire, on mobilise toujours mieux son énergie lorsque l'on est conscient d'un but à atteindre. On ne peut espérer développer une relation d'encouragement motivante sans la fixation préalable d'objectifs justes et précis.

Or, si le manager est conscient de cette nécessité de fixer des objectifs, il ne sait pas toujours le faire de façon très claire, c'est-à-dire efficace du point de vue de la motivation d'un collaborateur. Alors, qu'est-ce qu'un objectif stimulant ?

### 1) C'est tout d'abord un objectif **mesurable**.

Un manager doit pouvoir apprécier quantitativement les progrès accomplis. Or, pour vérifier fréquemment la performance, il est nécessaire de définir avec le collaborateur un système de mesure clair et précis. Comme nous l'avons évoqué précédemment, un subordonné a besoin de savoir comment sa performance sera jugée et à quoi ressemble — dans son domaine — une mission correctement remplie.

2) C'est ensuite un objectif psychologiquement **accessible**, c'est-à-dire perçu comme atteignable.

En effet, si l'objectif est trop ambitieux et perçu comme tel par le collaborateur, ce dernier perd rapidement l'espoir de l'atteindre et développe ainsi une attitude systématique de perdant dont l'objectif n'est plus que de limiter les dégâts. Un enjeu trop élevé pousse souvent l'individu à se positionner en termes de certitude d'échec, d'où démotivation plus ou moins rapide de l'intéressé.

3) C'est de même un objectif **logique**, c'est-à-dire pertinent. Il ne doit donc pas être fixé de façon aléatoire mais en fonction d'un potentiel, d'une conjoncture, d'un secteur et des résultats des périodes précédentes.

4) C'est enfin un objectif **individualisé**.

L'objectif juste et stimulant doit être spécifique et correspondre à une responsabilité individuelle bien définie qui apparaisse clairement dans son libellé. Cela ne signifie d'ailleurs pas qu'un objectif collectif soit impossible à fixer, mais qu'un challenge collectif doit toujours être accompagné de défis personnalisés, c'est-à-dire ventilés en fonction de chaque individu concerné.

### **3) Aux attentes des individus, tu t'adapteras...**

Le manager efficace sait s'adapter aux besoins de ses collaborateurs et les aide ainsi à atteindre leurs objectifs, ces objectifs qu'il a normalement fixés en accord avec eux. Le responsable efficace doit donc adapter le traitement au patient et manager ses collaborateurs de façon différenciée en fonction de ce qu'attend celui ou celle qu'il a en face de lui.

Or, chaque individu se situe dans sa mission à un niveau de développement précis, lequel va directement influencer sur la nature de ses attentes vis-à-vis de son manager. Le niveau de développement d'un individu est fonction de deux éléments distincts : sa compétence et sa mobilisation (cf. tableau).

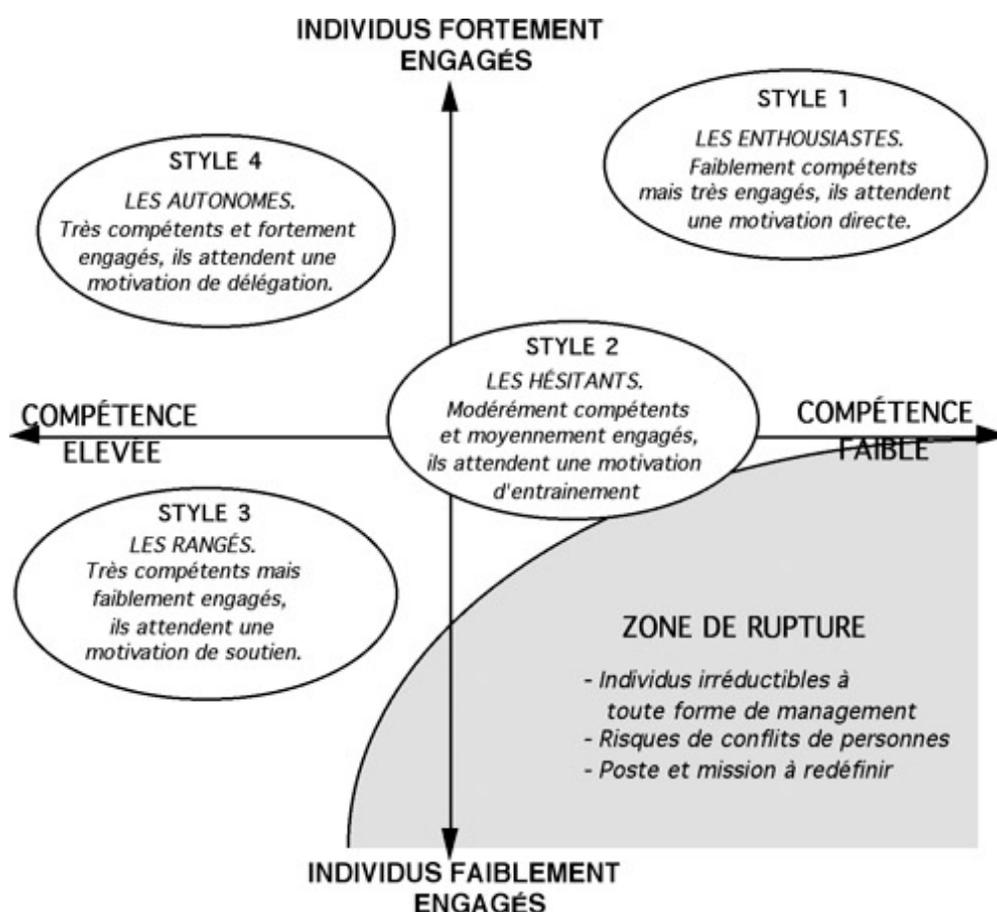
La compétence d'un individu est liée à son savoir-faire technique, à ses capacités et à ses connaissances. Contrairement aux aptitudes dites "naturelles", la compétence peut s'acquérir et se développer par l'éducation, la formation ou tout simplement l'expérience.

La mobilisation quant à elle, est fonction de la confiance en lui-même et de l'assurance que possède le collaborateur, autrement dit du sentiment

qu'il a de pouvoir accomplir une tâche donnée avec intérêt et enthousiasme.

Ces deux dimensions peuvent dès lors se combiner de quatre façons différentes, donnant ainsi naissance à quatre styles possibles (voir schéma). Chacun de vos collaborateurs peut donc se révéler dans la mission que vous lui avez donné :

- **Enthousiaste**, c'est-à-dire faiblement compétent mais fortement mobilisé (style 1)
- **Distancié**, c'est-à-dire modérément compétent et faiblement mobilisé (style 2)
- **Anxieux**, c'est-à-dire fortement compétent mais inégalement mobilisé (style 3)
- **Autonome**, c'est-à-dire fortement compétent et fortement mobilisé (style 4)



À chacun de ces styles correspond des attentes différentes et donc un style de motivation différent de la part du responsable :

1) Les **enthousiastes** (style 1) désirent être dirigés, structurés, supervisés, contrôlés.

La "motivation directive" convient parfaitement aux personnes qui manquent de compétence mais sont par ailleurs fortement engagées. Il faut que leur travail soit dirigé et suivi pour maintenir leur motivation à un niveau élevé.

2) Les **distanciés** (style 2) désirent aussi être dirigés mais surtout être encouragés.

La "motivation d'entraînement" convient aux personnes ayant déjà acquis une certaine compétence mais ne se sentant pas vraiment mobilisées.

Parce qu'encore inexpérimentées, elles attendent une direction précise et une surveillance attentive de leur performance. Mais il leur faut aussi des encouragements et des félicitations afin de leur donner plus d'assurance et donc augmenter leur potentiel de motivation personnelle.

3) Les **anxieux** (style 3) désirent être écoutés, mais aussi félicités quand ils réussissent et épaulés quand ils échouent.

La "motivation de soutien" convient à ces individus certes très compétents mais qui manquent d'assurance ou de motivation. Dotés de réelles capacités, ils n'ont pas besoin de direction (contrairement au style 2), mais l'encouragement leur est nécessaire pour renforcer leur confiance en eux et donc, là aussi, augmenter leur potentiel de motivation personnelle.

4) Les **autonomes**, enfin (style 4), désirent qu'on leur transmette la responsabilité de la prise de décision concernant leur domaine d'action.

La "motivation de délégation" ne peut d'ailleurs convenir qu'à des individus très compétents et fortement mobilisés. Ils sont tout à fait capables de travailler seuls, avec un minimum de surveillance ou de supports. Ils tiennent essentiellement au respect de leur zone de liberté.

Afin de motiver efficacement un collaborateur, il faut donc repérer en priorité son niveau de développement (en l'observant ou en s'entretenant avec lui) sur les deux axes de la compétence et de la mobilisation, préciser avec lui ce qu'il attend exactement de son manager et adapter

son style de motivation en conséquence.

Il est bien sûr évident qu'un même individu peut avoir des attentes différentes selon les diverses facettes de sa mission.

À titre d'exemple, prenons le cas d'un vendeur de produits financiers récemment recruté. Il a déjà une expérience commerciale approfondie, mais est par ailleurs totalement novice dans le secteur d'activité en question, c'est-à-dire les placements financiers. Un profil de ce type attendra de son responsable direct une motivation de délégation (il sait depuis longtemps comment mener une prospection et gérer efficacement un fichier-clients), mais aussi une motivation d'entraînement (il ne connaît pas encore le produit et manque de confiance en lui dès qu'il s'agit d'argumenter techniquement).

#### **4) La performance de tous, tu soutiendras...**

Qu'est-ce que soutenir la performance d'un collaborateur ?

1) C'est tout d'abord valoriser à ses yeux le travail qu'il accomplit en se passionnant avec lui pour ce travail.

On ne peut développer chez ses collaborateurs un état d'esprit militant sans être soi-même ouvertement passionné par sa fonction ou son entreprise. En d'autres termes, il faut en permanence vendre la performance à ses collaborateurs. Tout management de longue durée passe donc par la mise en œuvre d'un véritable patriotisme d'entreprise.

2) C'est ensuite valoriser l'effort accompli avant de se focaliser sur le seul résultat.

Plutôt que d'exiger dès le départ des résultats élevés, il vaut mieux exiger une qualité de prestation initiale, même si celle-ci demeure, dans un premier temps, relativement modeste. Il faut ensuite capitaliser sur ce premier succès et encourager l'intéressé en conséquence. C'est ainsi que se crée une motivation durable.

3) Soutenir, c'est aussi faire preuve d'un sens élevé de la pédagogie et donc d'un goût marqué pour le perfectionnement individuel de chacun.

Celui qui sait expliquer et prend du plaisir à transmettre ce qu'il sait dispose d'un potentiel de mobilisation des autres quasiment inépuisable. Former, c'est toujours stimuler.

Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si un grand nombre de commerciaux réalisent l'essentiel de leurs objectifs au lendemain d'une session de formation à la vente ou d'une réunion d'information-produit.

4) Soutenir, c'est enfin reconnaître l'autre, le mettre en valeur.

Tout individu réclame toujours (consciemment ou non) un feed-back positif sur ce qu'il vient d'accomplir. En d'autres termes, les gens sont motivés quand le travail qu'ils effectuent leur rapporte en retour de la gratification, des compliments et des félicitations qu'ils savent sincères. Reconnaître autrui, c'est augmenter la confiance qu'il a en lui-même et en conséquence son désir d'être toujours plus performant.

### **5) Les résultats de chacun, tu évalueras...**

Pour soutenir et encourager ou au contraire critiquer et recadrer, il faut pouvoir évaluer la performance réalisée. Évaluer, c'est tout d'abord fournir à chacun un tableau de bord précis qui va lui permettre de suivre sa progression. Avant de juger une quelconque performance, il faut pouvoir planifier cette dernière.

Planifier une action de façon motivante consiste pour le manager et le collaborateur à décider conjointement d'un certain nombre d'éléments :

- la nature de ce qui doit être accompli (la mission, la tâche)
- le niveau de ce qui doit être accompli (les objectifs quantitatifs et qualitatifs)
- la façon de l'accomplir (les moyens fournis et le comportement demandé au collaborateur)
- le délai d'évaluation (quand devra-t-on juger de la progression accomplie)

Lorsqu'arrive l'heure de l'évaluation, deux solutions peuvent alors se présenter :

1) Le résultat est bon et l'objectif est atteint.

Dans ce cas, le manager doit capitaliser sur cette réussite et féliciter clairement l'intéressé en mettant en valeur ce qu'il a accompli de positif et en l'encourageant à continuer dans cette voie.

2) Le résultat est mauvais et l'objectif n'est pas atteint.

Dans ce cas, deux possibilités doivent être envisagées :

- a. le collaborateur a respecté les règles mais n'a pas réussi. La seule réponse possible est l'assistance. Cela signifie que le manager doit s'engager aux côtés de l'intéressé pour l'aider à surmonter ce problème.
- b. le subordonné a échoué parce qu'il n'a pas respecté les règles (inaction, inapplication des directives, etc...). Il s'est donc placé lui-même en situation de transgression, situation qui doit être immédiatement sanctionnée. Cela n'enlève d'ailleurs rien à ses qualités professionnelles ; c'est son comportement qui est condamné, et en aucune façon sa personne.

## **PLANIFIER LA MOTIVATION**

Comme toute action de communication jouant sur la durée, la motivation doit être planifiée par le responsable.

En effet, si la dynamisation individuelle est obtenue et entretenue par le contact personnel, elle prend cependant appui sur des actions concrètes (individuelles et collectives) qu'il faut prévoir et chiffrer à l'avance afin de pouvoir un jour en évaluer l'impact.

Telles sont les cinq priorités d'action d'un Plan-Programme de Motivation :

- 1) Établir un diagnostic de motivation,
- 2) Dresser un plan composé d'actions concrètes,
- 3) Constituer une boîte à outils personnalisée,
- 4) Faire s'engager les différents niveaux,
- 5) Contrôler le résultat.

Pour mettre en place un Plan-Programme de motivation dans votre équipe, vous pouvez vous faire aider par un professionnel du conseil et de l'animation.

Contactez-le ici : [contact@manager-positif.com](mailto:contact@manager-positif.com)

## **EN GUISE DE CONCLUSION...**

### **La motivation n'est pas magie**

La motivation n'est pas la panacée, être motivé ne signifie pas forcément être heureux et satisfait, et n'implique pas forcément que l'on soit performant. Dans les deux cas la motivation est nécessaire mais non suffisante (pour être heureux et performant).

### **La motivation est un capital**

Elle circule entre les individus et peut être contagieuse, elle se construit comme un patrimoine, elle s'économise si on ne la met pas à l'épreuve, mais elle s'épuise et s'érode et peut être dilapidée si on ne l'alimente pas. Elle est un capital que l'on peut faire fructifier en répartissant ses mises dans plusieurs domaines du management.

### **La motivation est un mix**

La motivation est un mix d'actions, il n'y a pas de technique de motivation ni de domaines plus importants que d'autres. C'est un mix d'actions de toutes natures qui vont se renforcer les unes et les autres et créer ainsi un management professionnel solide, se caractérisant par la performance du plus grand nombre, une motivation dans la durée et le plaisir de réussir pour soi, pour l'équipe et pour l'entreprise.

### **La motivation est partout**

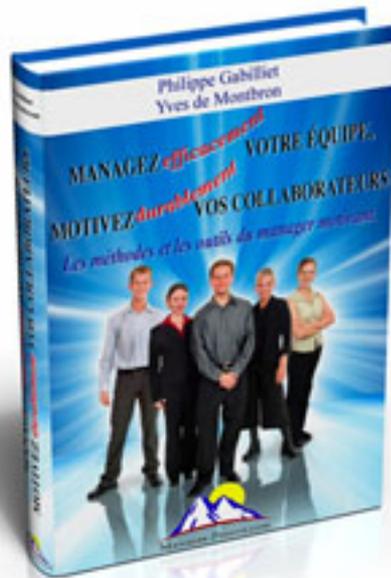
Toutes les actions mises en œuvre au quotidien peuvent porter en elles de la motivation ou de la démotivation : le recrutement, l'intégration, la formation, les objectifs, les outils fournis, l'information, les réunions, les entretiens d'évaluation, les félicitations, les réprimandes...

### **La motivation est une résultante**

Un manager ne crée pas la motivation mais peut créer toutes les conditions qui favorisent la motivation. Le vrai métier de manager n'est pas de motiver les collaborateurs mais de les faire réussir, la motivation est une résultante, un produit d'actions visant à faire réussir chacun.

\*\*\*\*\*

**S**i vous avez apprécié cette lecture et souhaitez connaître la suite, procurez-vous l'ouvrage complet dont ce livre est inspiré :



« *Managez efficacement* votre équipe,  
*motivez durablement* vos collaborateurs »

Livre-outil pdf, 154 pages format 21x29,7 cm

Disponible sur

<http://www.manager-positif.com/Manager-motiver/>

## À PROPOS DES AUTEURS



**Philippe Gabilliet**, Docteur ès-Sciences de Gestion est Professeur Associé en Management et Directeur Académique des programmes Executive Education de l'ESCP Europe (Paris). Il enseigne également au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris),

Il a publié de nombreux ouvrages consacrés au management, à la motivation et à la prospective.

Il anime régulièrement des conférences pour des associations de dirigeants telles que DCF, APM, Germe, etc.



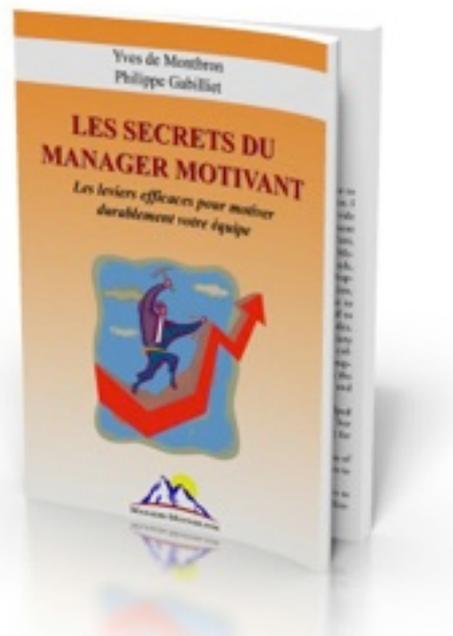
**Yves de Montbron** dirige le cabinet Force 9 : conseil en management et développement.

Il anime régulièrement des séminaires de formation dans les domaines du management et de l'animation d'équipes.

Il est également chargé de cours à ESCP-Europe et conférencier positif.

Il est l'animateur du site [manager-positif.com](http://manager-positif.com)

Contact : [contact@manager-positif.com](mailto:contact@manager-positif.com)



Ce livre numérique a été réalisé par Philippe Gabilliet et Yves de Montbron, et reste leur propriété exclusive.

Ce n'est pas un livre gratuit. Il vous a été offert en cadeau.

Toutefois, vous êtes autorisé à le reproduire et l'envoyer à votre entourage, aux conditions suivantes :

- Ne pas le modifier,
- Ne pas faire d'envois non sollicités (SPAM) pour le distribuer

Si vous souhaitez offrir ce livre à vos collègues ou amis et recevoir un cadeau surprise, rendez-vous sur [cette page](#)

Ce livre fait partie de la collection d'ouvrages et documents que vous pouvez vous procurer sur <http://www.manager-positif.com>

Vous pourrez y télécharger d'autres ouvrages et outils consacrés au management des équipes et à la motivation des hommes.



© Yves de Montbron, septembre 2015