



LES CRITERES ECONOMIQUES ET AUTRES RECETTES DE VALORISATION NE SUFFISENT PLUS A MOTIVER LES SALARIES ET A OBTENIR LA COHESION DES EQUIPES

Dirigeants, managers et ... consultants n'ont pas reçu le savoir faire très pointu qui apprend à motiver leurs équipes et, plus difficile encore, à entretenir des niveaux de motivation et d'effcience satisfaisants. Résultat : ces 20 dernières années, la pratique managériale consistait à repenser maintes fois les organisations plutôt que de faire l'investissement d'apprendre aux managers à motiver ou à remotiver les hommes pour assurer des climats sociaux sereins et favorables à l'efficacité collective.

Expert international en motivation et en coaching, Xavier Soler dirige XS Training sa depuis 1990. Avec son équipe, il a accompagné et orienté plus de 3000 managers et dirigeants, en France et au Canada. Fondateur de l'Institut International de la Motivation, il a défini 16 motivations universelles et créé le Profil Motivationnel, outil de mesure des motivations des personnes. Xavier Soler est l'auteur du récent ouvrage « Qu'est-ce qui vous fait courir ? », publié aux Editions EYROLLES. www.xavier-soler.com dont les droits sont acquis dans plus de 15 pays par PLANETA, major de l'édition internationale basée à Barcelone.

CIO. Qu'est-ce que la motivation ?

XS. Le terme « motivation » apparaît dans les années 1930 et supplante les mots que l'on utilisait à l'époque tels que besoin, désir ou pulsion. La motivation est l'ensemble des facteurs psychologiques qui expliquent nos modes de conduite. D'après nos travaux, elle est un moteur *constitutif de notre personnalité qui nous*

*pousse à nous positionner, à nous déterminer et à agir. Son expression peut être consciente, mais demeure le plus souvent inconsciente. Nous précisons que la motivation nous permet de **dépasser nos peurs** et nos **limites** pour nous accomplir.*

CIO. Dans quels domaines s'exerce la motivation ?

La plupart des travaux menés en sciences humaines font état des **cinq pôles** dans lesquels s'exercent nos motivations :

- Travail
- relations sociales
- loisirs
- relations familiales
- développement personnel.

CIO. Vous expliquez que pour obtenir la motivation, il faut prendre en compte les motivations humaines ?

XS. Si la motivation ne s'instaurait durablement à coups de shows et de recettes de management, cela se saurait. Il faut établir un dosage subtil car chacun de nous est gouverné par 7 ou 8 **motivations prédominantes** qui nous font agir et nous déterminer dans notre vie quotidienne. Lorsque nos motivations prédominantes sont **stimulées**, nous agissons avec une **forte motivation**.

CIO. Vous avez formalisé 16 motivations universelles dans votre ouvrage le « Pouvoir de nos motivations » (Editions CEF, 2000) ?

Quinze ans de pratique en entreprise m'ont permis de redéfinir en tant que motivations à part entière, 7 besoins établis successivement par le français Piéron (1935), les américains Murray (1938) et sa théorie des besoins, Maslow et sa pyramide besoins (1954) : *affectivité, innovation, confort, économique, réalisation de soi, sécurité, considération*. Cela m'a amené à établir la différence entre un besoin à satisfaire et une motivation qui forme notre personnalité et nous fait agir durablement.

J'ai ensuite défini **9 autres motivations** ®: *conceptualisation, visibilité, intérêt collectif, intérêt personnel, plaisir, pratique, amour propre, paraître, pouvoir*.

CIO. Quel lien établissez-vous entre la motivation et les motivations que vous définissez dans votre ouvrage ?

XS. En réalité, la motivation est la conséquence de l'activation de nos motivations prédominantes pour atteindre un but. Au cours de nos interventions, nous constatons que plus nos motivations sont efficacement stimulées et plus notre niveau de motivation est élevé.

CIO. Qu'est-ce qu'être motivé ?

XS. Etre motivé, c'est **conférer du sens** à ses actes et à ses comportements quotidiens. C'est penser régulièrement et constructivement, à l'objectif visé, à la manière et aux moyens d'activer consciemment certaines de nos motivations pour agir et l'atteindre. Il suffit de nous référer à des périodes où nous avons été motivés. Dans ces moments très bénéfiques, nous sommes portés constructivement vers l'avenir et nous dépassons, difficilement mais avec bonheur, nos peurs et nos freins psychologiques pour donner le meilleur de nous-mêmes.

Être motivé nous amène à persévérer dans l'effort.

Au travail, notamment, nous nous fixons des objectifs intermédiaires et des phases de mesure, de correction, de validation et de valorisation des résultats obtenus dans le but d'atteindre l'objectif final. Autrement dit, être motivé dépend directement de l'intensité avec laquelle nos motivations sont stimulées et de la valeur que nous attachons à notre démarche et à sa finalisation.

CIO. Est-il aisé d'identifier ses propres motivations ?

X.S. Non, **car nous n'avons pas été formés**, dans nos cursus initiaux, à rechercher et à formaliser de manière consciente et systématique les motivations précises qui nous animent et qui font agir nos interlocuteurs. Si vous décidez de prendre conscience de vos motivations, vous découvrirez que certaines d'entre elles sont en sommeil et donc loin d'être satisfaites par vous-même comme par vos interlocuteurs ou vos proches.

*Combien de personnes n'ont pas été orientées vers une profession en relation avec leurs motivations mais plutôt à l'image de celles de leurs parents ou des responsables de leur orientation ? J'en ai fait aussi partie ! C'est pourquoi j'ai créé un **outil d'orientation** et de **remotivation** : le Profil motivationnel® ou profil de motivations®.*

CIO. Dans les entreprises, la démotivation se répand, nous disent les sondages. Quels sont les facteurs qui favorisent la démotivation ?

Les salariés que nous sondons régulièrement s'expriment sur les causes à l'origine de leur démotivation et nous éclairent sur les axes de motivation que doivent privilégier les managers :

1. manque de communication : 67,9 %
2. difficulté à concilier vie personnelle et travail : 61 %
3. ruptures des parcours professionnels : 46,23 %
4. agressivité (latente ou exprimée) au travail : 37,1 %
5. support du supérieur hiérarchique jugé insuffisant : 34,23%
6. manque de reconnaissance : 29,7 %
7. ambiguïté des missions confiées : 25,77 %

CIO. Qu'est-ce que la démotivation ?

Précisons que la démotivation se traduit par la perte d'envie, la passivité, le stress négatif, l'angoisse chronique, la déprime ou la dépression qui ne prévient pas et qui est cliniquement causée par une démotivation durable... Une personne démotivée n'agit plus de manière consciente et volontaire, subit les événements et se laisse peu à peu envahir par le stress et les pensées négatives qui l'affaiblissent.

Parmi les principaux facteurs de démotivation que nous dénombrons et qui impactent négativement les motivations des salariés, citons :

- la réalisation d'activités dévalorisantes ou routinières, qui ne sont pas intégrées dans une démarche collective qui les stimule,
- le manque de visibilité sur son travail, sur l'avenir,
- la fixation d'objectifs inatteignables, de lignes stratégiques incohérentes ou fluctuantes,
- les mauvaises conditions de travail,
- un manque de légitimité et de transparence généralisé,
- une communication stratégique insatisfaisante lors des phases d'évolution qui sont alors subies par les managers et les collaborateurs.

La liste est longue...

CIO. Est-ce avant tout une question de considération ?

X.S. La **considération** n'est qu'une des motivations insatisfaites chez les personnes démotivées. Certes, les travaux des experts en analyse transactionnelle ou en Programmation neurolinguistique sur la valorisation établissent que les niveaux de motivation et d'énergie des personnes sont directement liés aux marques de valorisation et d'encouragement qui leur sont dispensés.

Mais, dans la plupart des situations, sous prétexte de préserver le climat social, de faire preuve de diplomatie et de (**fausse**) considération, la peur des conflits et du changement, le confort et les intérêts particuliers engendrent des non-dits et des pratiques démotivantes et destructrices. Les formations, méthodes et recettes de management et de communication ne sont que des pansements dont l'action est très limitée tant que les motivations qui gouvernent les comportements humains ne sont pas activées dans le sens qui convient ! Au cours de ces formations comme après, tout le monde donne le change. Et au fond, les différents mentors en tous genres tentent tous de toucher les motivations humaines grâce à leurs méthodes miracles sans le dire explicitement...

Conservons un peu de bon sens, de pragmatisme et de lucidité et prenons en compte les besoins réels des salariés en manageant leur motivation au quotidien.

Les uns continuent à penser et à agir «confort», «sécurité», «intérêt personnel», «économique», «conceptualisation» ou « pouvoir » et démotivent les autres. Ils freinent, complexifient à tout va et s'arc-boutent sur leurs motivations pour préserver leurs avantages particuliers.

Les autres leur opposent des motivations « innovation », « amour propre », « intérêt collectif », « affectivité », « pratique » ou « réalisation de soi ». Tous tournent en rond. Nous solutionnons ce type de problème lorsque dirigeants et managers s'engagent, dans la pratique, à stimuler et à fédérer les motivations. Ils mobilisent alors leurs collaborateurs et les rendent acteurs du bon fonctionnement de leurs entreprises.

Nous motivons ainsi les décideurs à dépasser leurs propres peurs, ce qui leur confère légitimité, puissance et efficacité managériale. Soulignons que le « **savoir motiver** » et l'exercice du « **pouvoir motivationnel** » (management par la compréhension et la stimulation des motivations des collaborateurs) s'apprennent bel et bien au même titre que les savoirs techniques.

CIO. La motivation « sécurité » est également importante. Comment s'exprime-t-elle ?

X.S. L'individu se sécurise en intégrant un groupe organisé, une structure établie, une hiérarchie responsable, une entreprise réputée, mais aussi en s'adressant à un interlocuteur expérimenté, compétent, accessible et compréhensif. Bien des personnes n'ont pas conscience que leur motivation sécurité s'exprime de manière excessive, car leurs peurs sont nombreuses et engendrent des phénomènes de surprotection qui polluent les échanges interpersonnels.

Nombre de leurs comportements, conscients et inconscients, ne font qu'accroître leur manque de confiance en elles. Les surprotections courantes comme la peur de l'échec ou du regard des autres, la peur de n'être pas à la hauteur ou de décevoir, la fuite et la surcompensation dans la suractivité associée à la coupure avec le monde extérieur au travail, altèrent l'équilibre et la force des motivations de ces personnes.

Tant que les motivations « sécurité », « confort », « intérêt personnel » prédominent de manière négative, les surprotections qui les accompagnent amplifient leur insécurité et leur inefficience comportementale et relationnelle.

CIO. Ce besoin de sécurité est-il lié à une motivation confort ?

X.S. Les motivations « sécurité » et « confort » vont souvent de paire. Les pays industrialisés voient émerger une nouvelle génération, avide de bien-être et de loisirs, à laquelle se joint progressivement la génération des quadras dont la motivation « confort » ne cesse de croître.

Privilégiant son bien-être, l'interlocuteur « confort » est animé par les motivations « plaisir » - « affectivité » - « économique » et « réalisation de soi ». Il préfère anticiper les contraintes pour s'éviter de subir des changements brutaux. Pour y parvenir, il se donne des marges de manœuvre, anticipe la pression et les difficultés. Quand ses motivations ne sont pas correctement stimulées, il préfère camper dans ses habitudes. D'où l'attentisme, la non implication, le désintérêt et la non appartenance auxquels sont régulièrement confrontés les managers.

Toutefois, les personnes les plus « confortables » peuvent agir et évoluer, en dépit des apparences.

Contrairement aux idées reçues, c'est au niveau de la motivation des hommes et non des organisations que le bât blesse. Un interlocuteur « confort » peut en pratique être motivé et plus encore, s'avérer **très efficace** ! Combien d'enfants mal orientés où qui vivent mal un système scolaire trop normé deviennent très actifs une fois qu'ils ont trouvé leur voie, celle qui **satisfait** et **stimulé** leurs motivations profondes.

En entreprise, nous aidons des managers et des cadres à se repositionner sur des activités ou des postes auxquels ils ne se destinent pas parce qu'ils suivent la « voie normale » qui ne leur convient pas ... Il est vrai que ces dernières années, décideurs et managers préféreraient penser que motiver des personnes relevait de l'utopisme ou du **manque de pragmatisme** et de **lucidité humaine** pour ne pas avoir à remettre en cause leurs propres pratiques managériales. Repenser maintes fois les organisations était, sans doute, plus **confortable** et **sécurisant** pour les deux parties que de **motiver** ou de **remotiver** les hommes.

CIO. Quelles seraient d'après vous les motivations génériques des DSI ?

X.S. Si nous prenons le cas d'un DSI, nous voyons bien que les motivations innovation, conceptualisation, pouvoir, plaisir, intérêt collectif, sécurité (mieux vaut que le système informatique tourne, ce qui suppose astreintes et horaires parfois exotiques en périodes de crises ou de migrations), peuvent animer un DSI à quelques variantes près en fonction de la personnalité de chacun.

CIO. Dans les entreprises, la motivation économique est-elle suffisante pour motiver les collaborateurs et accompagner les changements qui s'y produisent ?

Non, bien évidemment. Les salariés démotivés d'entreprises très privilégiées au plan social nous le démontrent régulièrement. Les dirigeants qui sont tenus par la recherche de **rentabilité à court terme** n'ont pas tous saisis qu'apprendre à motiver leur permettra de parvenir à des niveaux d'efficacité collective très élevés et, à la paix sociale. Ils subissent la pression et la **déversent** en **cascade** sur les managers et les salariés qui s'usent et se **démotivent**.

La motivation « économique » peut être un des moteurs des salariés. D'un point de vue objectif et factuel, un tel mode de gouvernance est loin d'être efficace.

Aujourd'hui, toutes les études démontrent que la prise en compte de la motivation économique ne suffit plus pour attirer les collaborateurs de qualité et maintenir un niveau de motivation correct auprès des salariés.

Le mode gouvernance par la peur, la pression et l'achat de la paix sociale a vécu. Dans la plupart des entreprises, y compris les plus privilégiées, mal-être, non-dits, incompréhensions, tensions, stress négatif sont très répandus. Ce constat n'est pas uniquement dû à la culture française mais bel et bien aux modes de management et de gouvernance déployés en France et qu'il devient **urgent** de faire évoluer.

CIO. Est-ce que les dirigeants et les managers doivent motiver les changements qui ont lieu dans leurs entreprises ?

Inévitablement. Piloter le changement sans savoir le motiver pour le **légitimer** et **mobiliser** semble utopique. Les managers sont devant des problématiques sociales très concrètes. Ils doivent aujourd'hui **accompagner** et **orienter** les diverses tranches d'âge de salariés qui font la richesse de leurs entreprises.

Les plus de 50 ans à qui il faut faire accepter de repousser leur retraite de plusieurs années et qu'il faut **remobiliser**.

Les 40-45 ans qui ne peuvent pas toujours progresser au plan hiérarchique et qui doivent se repositionner sur des métiers nouveaux et transverses.

Les 28-35 ans qui après un investissement mesuré stagnent, voudraient voir leur carrière progresser mais ne veulent pas sacrifier tout leur temps à l'entreprise.

Motiver et remotiver est donc plus que jamais, un **enjeu de management d'entreprise**. Les décideurs en font leur grande priorité managériale. **Pragmatiques**, ils sont conscients que la motivation est devenu le passage **obligé** entre l'usante quête de performance à court terme et l'efficience tant recherchée.

Manager les motivations des hommes est le nouveau mode de gouvernance qui engendre dans les faits, la **mobilisation**, l'**innovation**, les nécessaires évolutions des pratiques de fonctionnement comme les richesses et emplois qui les accompagnent.

CIO. Xavier Soler, qu'est-ce qui vous motive dans la vie ?

Continuer à motiver dirigeants et équipes vers des objectifs communs. **Transmettre** le « **savoir motiver** » et nos outils de motivation au sein des entreprises dont les décideurs associent de manière pragmatique motivation, **paix sociale** et efficacité collective.

Aujourd'hui, mon objectif est de **valoriser** mon expérience passée de patron en multinationale et en PME, mon expertise de *coach- motivateur* au sein d'une entreprise et / ou d'une fondation de pointe.