

DEUX TOULOUSAINS À LA POINTE DU COACHING ET DE LA MOTIVATION

1



INTERVIEW

Vous êtes Coachs - **Motivateurs** et fondateurs des cabinets de coaching Xs Training Sa et Xavier Soler Conseil implantés à Toulouse depuis 1990. Vous avez créé l'Institut international de la motivation, fêtez votre quinzième année d'existence et publiez régulièrement. Or, vous communiquez depuis peu. Etait-ce un choix délibéré ?

Oui, en effet. Notre but affiché depuis 1990 a toujours été de capitaliser discrètement un travail de recherche sur les motivations des hommes au travail comme dans la vie quotidienne pour communiquer sur notre antériorité, nos avancées et nos résultats le moment venu, au-delà des modes marketing.

Votre prochain ouvrage : Qu'est ce qui vous fait courir ? - va être traduit et diffusé en plusieurs langues par un important éditeur européen. En quoi votre démarche de management par la motivation est innovante et praticienne et quels sont les fondements de vos travaux ?

Entre 1988 et 1990, nous avons synthétisé toutes les recherches et les approches répertoriées dans le monde, de 1934 à nos jours. Si les sciences humaines et le management sont indiscutablement dominés par les Anglo-Saxons et que nos cadres reçoivent des formations et des techniques de communication inadaptées à notre culture latino européenne, ce n'est pas une fatalité. Il suffit d'être suffisamment motivés pour dépasser nos peurs ou nos complexes de supériorité ou d'infériorité et entrer en émulation avec leurs meilleurs cerveaux et praticiens de la motivation et du coaching. Nous le faisons depuis 15 années, en Midi Pyrénées.

Nous avons axé nos études sur la création d'une méthode d'enseignement basée sur la détermination de 16 motivations universelles qui font la motivation. 7 motivations ont été répertoriées par les Nord Américains en 60 ans et 4 d'entre elles sont ni plus ni moins que 4 des 5 besoins identifiés par A. Maslow, dès 1943 ! Les publications fleurissent et les découvertes sont rares.

Notre modèle de management et de coaching motivationnel est très pragmatique. Nous avons créé des parcours de management par la motivation (30 journées de formation et de coaching) qui couvrent toutes les problématiques des ressources humaines par le management des motivations humaines : *management, coaching, gestion des ressources humaines, orientation, reclassement, entretiens d'appréciation, recrutement, négociation, prise de parole en public, leadership, gestuelle et communication non verbale, gestion des conflits*, etc. Il traverse toutes les spécialités et écoles qui ont marqué les sciences humaines telle que :

DEUX TOULOUSAINS À LA POINTE DU COACHING ET DE LA MOTIVATION

2

- l'approche du psychosociologue Abraham Maslow (1943) qui a le mérite d'avoir proposé la première grille des besoins humains.
- l'école des relations humaines dont le fondateur est e. Mayo (1949) qui met l'accent sur l'importance du facteur humain dans la compétitivité.
- l'analyse transactionnelle qui met à jour les canaux d'expression du "moi " ainsi que les jeux et les protections mis en œuvre par les individus destinés à protéger leur "moi", à refuser le changement, ou à manipuler leurs interlocuteurs.
- la programmation neurolinguistique qui établit les canaux de communication verbale et non verbale des individus et distingue les démarches auditives interne et externe, kinesthésiques fondées sur le ressenti et visuelles, liées à l'observation.
- les approches cognitivistes qui étudient les incidences de la perception de l'environnement par les personnes sur leur motivation.

Les relations entre les sources de la motivation et ses conséquences sur l'apprentissage et les facteurs qui influent sur la dynamique motivationnelle de l'élève. (R. Viau - université de Sherbrooke).

Jusqu'à aujourd'hui, les recherches décrivent la motivation sous l'angle :

- des besoins qu'elle satisfait
- des facteurs motivants
- des processus cognitifs qu'elle met en jeu
- du passage de l'intention à l'action

Ces recherches formalisent les stratégies motivationnelles pour :

- récompenser selon les mérites,
- rendre le travail plus motivant,
- adopter un style charismatique.

Au vu de ces démarches hyper spécialisées, nous avons affiné la première théorie unifiée sur la motivation et la première méthode d'enseignement de coaching par les motivations. Elle détermine **16 motivations** universelles qui régissent les comportements et les modes d'actions des individus et permet de parfaire ses relations interpersonnelles dans tous les domaines (relations professionnelles, de couple, parentales, filiales, amicales) et quels que soient les environnements rencontrés.

Xavier Soler, vous expliquez que l'avenir est aux « motivateurs - comportementalistes ». Qu'est-ce qu'un Motivateur - comportementaliste?

C'est un praticien expert de la motivation capable de décoder et de comprendre les motivations d'autrui. Il sait aussi les activer pour motiver, re motiver les personnes et maintenir des niveaux de motivation élevés chez les individus comme au sein des équipes.

Qu'est-ce qu'un comportementaliste ?

C'est un expert capable d'analyser, de comprendre, d'apprécier, de décoder les associations entre les comportements observés, des comportements caractéristiques et les motivations qui les engendrent.

Qu'est-ce qu'un coach en management ?

DEUX TOULOUSAINS À LA POINTE DU COACHING ET DE LA MOTIVATION

3

C'est un professionnel du management des hommes qui sait montrer l'exemple, faire progresser les personnes dans leurs estimes personnelles pour exploiter leurs potentiels individuels et collectifs. **En aucun cas, le coach ne doit prendre le pouvoir sur les coachés.** S'il ne dispose ni de leadership ni de légitimité pour motiver un collectif, son message s'essoufflera et il ne parviendra pas à générer la cohésion d'équipe attendue.

Quel est le rapport entre coaching sportif et motivation ?

Les coachs sportifs des équipes les plus en pointe doivent motiver pour faire gagner et, si possible dans la durée. Ils sont assis sur des sièges éjectables car Ils ont appris de manière purement intuitive et autodidacte à motiver. Les plus professionnels sont conscients qu'ils doivent, sans attendre, apprendre les clés du savoir motiver et du maintien de dynamiques motivationnelles et mentales gagnantes.

Le coaching et la motivation semblent constituer un tout à vos yeux ?

97 % des 586 chefs d'entreprises interrogés par l'association pour le progrès du management font de la motivation leur priorité. Tous les spécialistes de la santé et des sciences humaines s'accordent à dire que la phase qui précède la déprime ou la dépression est la démotivation qui se traduit par la perte d'envie et de tout plaisir. Motiver, remotiver est donc un enjeu majeur de société et de santé.

ENQUÊTE C.H.C.T MENÉE ENTRE JUIN 1998 ET AOÛT 1999

Cette enquête menée par la direction et les membres du C.H.C.T d'une société multinationale implantée à Toulouse, porte sur le stress et la démotivation de toutes les catégories de populations (55 questions). Le taux de participation enregistré est de 97 %. Le pourcentage de cadres est de 71,01 %.

Les causes de démotivation et de stress des salariés :

- support du supérieur hiérarchique jugé insuffisant : 34,23%
- ambiguïté des missions confiées : 25,77 %
- manque de reconnaissance : 29,7 %
- manque de communication : 67,9 %
- difficulté à concilier vie personnelle et travail : 28 % (cadres)
- ruptures du parcours professionnel : 46,23 %
- violence au travail : 37,1 %

Pour rester compétitifs, les décideurs savent que cela passe nécessairement par la capacité qu'ils auront, à motiver, à motiver et à maintenir des niveaux de motivation élevés. Le coaching motivationnel est plus qu'une mode de plus. Après avoir patiemment semé pendant 15 années, nous récoltons les fruits attendus. Les décideurs recherchent très activement des praticiens de la motivation.

Les Motivateurs ont donc de l'avenir ?

C'est pourquoi nous avons fondé L'institut international de la motivation où nous formons des consultants et des coachs professionnels au savoir motiver.

Vous interpellez vos interlocuteurs sur les notions d'intensité et de "qualité motivationnelle" et employez l'expression "**Déséquilibre Motivationnel**" ?

Pour éviter tous jargon technique inutile, nous dirons que lorsque les motivations principales des personnes restent concentrées dans un seul domaine, (le travail, par exemple), il en

DEUX TOULOUSAINS À LA POINTE DU COACHING ET DE LA MOTIVATION

4

résulte un déséquilibre motivationnel qui prend le dessus à l'intérieur de soi et a des répercussions dans les autres domaines où s'exerce la motivation : la famille, la vie sociale, les loisirs ou le développement personnel. Dans cette situation, les personnes jouent un rôle et surcompensent.

Si, en plus de cela, elles ressentent un manque de considération, cela ne fait que renforcer la non satisfaction de leurs motivations personnelles. Ce terreau est fertile au stress négatif, à la déprime, à l'anxiété et le burnout*. Les dirigeants n'hésitent plus à s'exprimer sur ce point crucial, tel Gilles Lambret, vice président et directeur général Europe de J.D Edwards, nous livre :

- J'ai besoin de respirer et de sortir régulièrement de mon cadre. Ma famille demeure un facteur d'équilibre personnel. Le golf est une de mes grandes passions. C'est un moyen agréable de visiter la France.

Y- a - t'il un rapport entre stress et démotivation ?

Toutes les recherches convergent pour dire que la **démotivation** se nourrit du **stress chronique** et précède le stress **négatif**, le ***Burnout**, syndrome d'épuisement, la **déprime** ou la **dépression**. * Burnout : brûlure interne. Syndrome d'épuisement. Une enquête "**CFE-CGC**" est de ce point de vue éclairante :

- pour 61 % d'entre eux, le déséquilibre entre vie professionnelle et vie privée est une source de stress négatif et d'insatisfaction.
- 80 % des personnes sondées par 3 instituts différents reprochent à l'entreprise son manque de reconnaissance et de valorisation de leurs efforts malgré les stages et les séminaires suivis par les managers. L'absence de valorisation est tout autant source de frustration et de stress négatif.

A-t-on pu estimer le coût économique du stress négatif causé par la démotivation ?

Il représente entre de 2 à 4 % du PNB en Grande Bretagne ! Il est estimé à 200 milliards de dollars aux USA ! Il semble que les directions générales commencent à appréhender ce problème éminemment humain. Récemment, un grand dirigeant accompagne sa prise de fonctions en nous chargeant de mener une enquête de motivation dont le but affiché est de "prendre le pouls" des motivations des salariés. Dès sa prise de fonctions, ce dirigeant va très au-delà de la traditionnelle tournée des cadres qui ne suffisent plus pour motiver durablement. Par cette action autant symbolique que opérationnelle et humaine, il donne ainsi un signal très puissant et très crédible à ses salariés. Il veut mettre au centre du pilotage et du management des hommes l'écoute de leurs motivations et le savoir motiver requis pour y parvenir. Nous avons ensuite déployé avec l'implication active des managers et des salariés un plan de motivation qui a permis de remédier à des dysfonctionnements historiques et à la capitalisation de pratiques efficaces à tous les étages de l'entreprise.

Qu'est ce qu'être motivé ?

Être motivé, c'est donner du sens à ses actions et réflexions. Être motivé, c'est activer ses motivations pour dépasser ses peurs et ses freins psychologiques pour améliorer son "bien-être", donner le meilleur de soi-même ou influencer. 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. Être motivé, c'est se fixer 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 C'est visualiser l'image où l'on parvient à la réussite.

DEUX TOULOUSAINS À LA POINTE DU COACHING ET DE LA MOTIVATION

5

En quoi votre méthode de **coaching motivationnel** est-elle véritablement innovante et pratique alors que les termes coaching et motivation n'ont jamais été autant usités ?

Tout tient dans l'association du coaching, du management des hommes et des motivations. En Amérique du nord, 700 écrits sur la motivation sont publiés chaque année. Nous avons pu y rencontrer, un chercheur éminent qui a reçu le prix international de la psychologie de la motivation sur les recommandations de son frère, vice président d'une importante entreprise qui a suivi notre session : " coaching de dirigeants ". Il se montre très intéressé par l'avance tant intellectuelle que **pratique** de nos découvertes, de notre méthode et de nos outils motivationnels et nous échangeons régulièrement.

Nous formons des coachs à prendre la parole pour affirmer leur leadership, motiver et remotiver des personnes attentistes, en manque de confiance, passives, hostiles. Nous les formons et les corrigeons avec l'aide précieuse et bienveillante de leurs collègues de stage. Puis, nous leur délivrons progressivement les clés de la motivation, de la démotivation et de la remotivation.

Notre premier ouvrage, Le pouvoir de nos motivations, délivre les grandes lignes de la première méthode de **coaching par les motivations** ainsi que des découvertes majeures qui intéressent la direction de la recherche du Canada.

Votre savoir est-il accessible à toutes les personnes ?

Oui. Nous avons coaché plus de 3000 managers et dirigeants. Des anciens coachés sont très nombreux à venir nous voir en consultations privées. Nous obtenons des résultats qui nous étonnent encore. Notre méthode est très pratique et le savoir intellectuel sur laquelle elle repose est mis au service de la facilitation de sa transmission et de sa mise en application. Au bout d'une journée et souvent moins, les coachés sont très surpris de se voir la mettre en œuvre.

Comment l'expliquez-vous ?

Notre rôle de motivateurs est de mettre en confiance les personnes coachées. Nous leur délivrons des apports pratiques et accessibles dont elles mesurent l'intérêt et la facilité de mise en application pour se motiver et motiver autrui. Nous leur expliquons notre rôle et les méthodologies pédagogiques de nos actions. C'est transparent. Une fois motivés en ce sens, les personnes coachées sont fédérées et très demandeuses pour aller plus vite, trop vite parfois, et renforcer leur savoir-être et leur savoir motiver.

Les décideurs ou les participants ne sont-ils pas désorientés par cette approche atypique ?

Oui et non. Il est vrai qu'à nos débuts, certains journalistes parisiens se sont étonnés que notre cabinet soit basé à Toulouse et non à Paris ou dans une métropole Anglo saxonne. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les décideurs et les cadres veulent se motiver. Ils entendent parler de nos réussites et communiquent entre eux. Le coaching est très en vogue et les cadres sont demandeurs d'une aide véritable et bénéfique pour leurs développements personnel et professionnel.

Nous avons un langage très concret, très accessible qui les renvoie en permanence aux cas qu'ils vivent au quotidien. Nous rencontrons chaque coaché durant 2 heures en préparation à toute intervention. Cet entretien individuel est très apprécié et confère du sens à des animations personnalisées et pratiques. La démarche, notre action surprennent agréablement les intéressés. Ils en parlent positivement entre eux et préparent constructivement les actions dans lesquelles ils se préparent à s'impliquer. Ils sont motivés !

DEUX TOULOUSAINS À LA POINTE DU COACHING ET DE LA MOTIVATION

6

Certaines voix constatent une démotivation profonde des managers et des collaborateurs trop stressés et dont les motivations sont insuffisamment prises en compte. Qu'en pensez-vous ?

Le management par le stress et la mise sous pression n'est plus d'actualité. Il est vrai que les insatisfactions demeurent encore cachées et non exprimées. Les salariés ont légitimement peur pour leur avenir comme les managers qui n'ont pas appris à motiver, au delà de l'application de recettes théoriques, généralistes et limitées. Les priorités des dirigeants qui souhaitent attirer, développer et conserver les talents pour optimiser leur compétitivité sont : motiver et maintenir des niveaux de motivations élevés. Cela ne veut pas dire perdre de vue l'intérêt de l'entreprise au détriment de celui de quelques-uns, ni pratiquer l'inverse.

Ce type de pédagogie est-elle transposable au plus grand nombre ?

Nos sessions recueillent 87 % d'indice de satisfaction élevée, c'est une performance élevée qu'il faut respecter car nous agissons sur la conduite des comportements. Nous avons coaché plus de 2200 personnes sur notre région d'origine, Midi-Pyrénées, de l'agent de service en passant par les contremaîtres, les managers, les directeurs de départements ou les directeurs d'entreprises de tous secteurs :

EDF, VEOLIA, EADS, HOPITAUX, EDS, ALCATEL, ASTRIUM, INTESPACE, AKERYS, IFB,

Est-ce que vous pensez que votre méthode de coaching par les motivations "change" les personnes ?

Si "changer" les gens veut dire les aider à faire évoluer les comportements des personnes par la prise de conscience de leurs propres motivations, la réponse est oui. Voilà 17 ans que l'essentiel de notre activité est centrée sur "faire changer, faire évoluer, renforcer la confiance en soi et l'estime de soi, apprendre à apprendre. A partir du moment que vous êtes capable d'activer les motivations des personnes, vous faites évoluer leurs comportements, vous les aidez à "changer" avec leur plein assentiment.

Comment un dirigeant ou un décideur peut recruter un "coach" sans se tromper ?

En le testant sans qu'il ne puisse pas se préparer. Comment ?

En le mettant en situation de le coacher sans l'en prévenir, au pied levé, pour l'aider à résoudre une problématique concrète et sensible. Le véritable coach ne se dérobera pas, bien au contraire car il verra là une occasion d'exercer son savoir faire et d'être mis en situation réelle et non théorique !

Quels sont les grands profils de "coachs" ?

Il y a plusieurs types de "coachs" :

- les coachs innés ou culturels. L'école de cardiologie française lancée par le professeur Mahé (formidable coach avant l'heure) a dû inventer les techniques opératoires pour sauver des vies et faire avancer la pratique médicale par un coaching de tous les instants pour progresser lui-même et faire progresser son équipe... Le compagnonnage et le tutorat étaient les outils de transmission du savoir de ces équipes extraordinaires. Le professeur Neveu, fils spirituel et élève de Jean Mahé, est depuis plus de 40 ans un coach éminent. Ses élèves en témoignent dans une magnifique émission sur la 5.

DEUX TOULOUSAINS À LA POINTE DU COACHING ET DE LA MOTIVATION

7

- les consultants et les opportunistes qui se déclarent coachs tous azimuts après avoir suivi quelques jours de formation...
- certains coachs sportifs qui usent de leur charisme et de leur savoir motiver sans avoir été managers ou dirigeants d'entreprises. Leurs actions peuvent dynamiser à court terme, le temps d'une conférence. On a vu à l'occasion de compétitions internationales que ces « coachs » ne pas maîtriser la pression de l'évènement et des enjeux et « charger » les joueurs en cas d'échec retentissant... Il faudrait qu'ils mettent en application leur savoir en tant que managers en entreprise sur des périodes significatives. Élever la voix, infantiliser ou rabaisser en public joueurs ou collaborateurs ne suffit pas.
- les psychothérapeutes qui ont des approches d'ordre psychologique, clinique ou psychanalytique. Ils travaillent sur le "moi" des personnes et leurs passés. La plupart n'ont pas l'expérience concrète de l'animation d'équipes au travail et s'arrêtent au stade d'entretiens d'écoute approfondie ou des recrutements. A méditer.
- les nouveaux experts en motivation (anciens ou récents formateurs à la PNL ou à l'analyse Transactionnelle). Ils diffusent des méthodes le plus souvent anglo-saxonnes non adaptées aux plans interculturels qu'ils ne mettent pas toujours en application. Ils se positionnent essentiellement par leurs écrits ou ceux de leurs modèles. Leurs apports restent souvent conceptuels et difficiles à appliquer durablement dans la vie courante. Depuis que le E-Learnig (enseignement sur le web) se développe, les sociétés spécialisées font appel à eux pour étoffer leurs catalogues d'offres de formation. Ils commencent à dispenser leur savoir théorique sous forme de cours à distance dont les animations vidéo relèvent plus des jeux de rôles joués et bâtis pour expliquer plutôt que du faire faire.

Parmi eux les coachs véritables sont immédiatement reconnaissables à leurs capacités à faire faire et à faire évoluer, au delà des prises des consciences qui constituent la toute première étape post coaching.

Quels apports introduit la nouvelle profession de Motivateur que vous initiez ?

Pour nous, un coach professionnel doit être un **Motivateur** professionnel. Exemple : Le recrutement est un levier stratégique en entreprise. C'est une profonde erreur d'en laisser l'entière maîtrise aux seuls "psy" qui, du haut de leur "savoir", restent très éloignés des motivations des salariés, cadres inclus. À la centrale nucléaire de Edf Golfech, Alain Dupressoir, attaché ressources humaines, fait appel au cabinet Xs Training, pour l'aider à recruter, des non diplômés aux titulaires de licences :

- *"Sur la base de profils définis par les services concernés et du premier tri que j'effectue, je transmets les dossiers à Hélène De Lastelle. Lors de l'entretien de sélection, elle vérifie, à l'aide d'un jeu de questions - réponses, (**Xs Recrutement Test**), si les motivations profondes des candidats sont bien adaptées au poste proposé, aux motivations collectives des équipes qu'ils doivent intégrer et s'ils ont un vrai potentiel. Ce dispositif donne ainsi une dimension plus humaine au recrutement et il est en tout cas plus complet que les classiques tests beaucoup trop scolaires", se félicite Alain Dupressoir. Nous validons et fiabilisons la qualité des embauches unanimement reconnue par les agents.*

DEUX TOULOUSAINS À LA POINTE DU COACHING ET DE LA MOTIVATION

8

- Alain Dupressoir rajoute : "*Les meilleurs diplômés ne suffisent plus. Sans réelles intelligences émotionnelles et motivationnelles, les plus beaux Qi ne servent à rien, du moins en management. C'est à ce moment que le Motivateur XS training rédige un contrat de coaching motivationnel qui débouchera sur un bilan final. L'expert cerne les 6 à 7 motivations premières animant le cadre avant de mentionner les 2 à 3 autres motivations de second niveau. Managers et collaborateurs sont extrêmement demandeurs pour ce type d'exercice*" glisse le fondateur de XS Training.

En fait, introduire la pratique des motivations fait réfléchir, car cela oblige à apprendre des nouvelles compétences et à fonder leur pouvoir sur la légitimité de son action ?

C'est exact. Le recrutement par les motivations donne des résultats qui étonnent nos partenaires de longue date. Vouloir recruter sans prendre en compte la **culture motivationnelle** de l'entreprise, les **profils motivationnels** des managers, de l'entreprise comme des candidats nous paraît "flou" et incomplet. La recherche de plus grands niveaux de motivation passe par plus de transparence dans les recrutements, à tous niveaux.

Les outils existants permettaient déjà de déterminer les facteurs de motivation des personnes, les grands traits de leurs personnalités ?

Oui, sans décoder l'essentiel : leurs motivations profondes. De plus ils sont très directifs et très orientés et leur efficacité est à relativiser (Alex Muccielli – *Les motivations – Que sais Je*). Cela explique les mouvements de personnel importants, les problèmes comportementaux et les incompatibilités post-recrutements qu'évoquent de plus en plus souvent les décideurs comme les managers.

Comment motiver ou remotiver une personne ?

Nous le réalisons depuis des années et avons mis au point les différentes étapes clés qui doivent être respectées pour motiver ainsi que les comportements et le langage très précis qui permettent de remotiver. Nous avons déposé des découvertes majeures : le XS motivation process, le XS démotivation Process et le XS remotivation process. Ces trois process pratiques établissent les phases de la motivation, de la démotivation et de la remotivation.

Toutes les personnes sont-elles susceptibles d'être remotivées ?

La plupart ne relèvent pas de la psychothérapie, fort heureusement, nous obtenons de très forts taux de réussite et les intéressés ne demandent qu'à témoigner en ce sens. C'est d'ailleurs un des thèmes évoqués dans notre ouvrage "**Le pouvoir de nos motivations**", édité en 2000 et en cours de réédition.

Est-ce que votre méthode est transposable au niveau interculturel ?

Oui complètement. Nous l'avons testée dans le but d'en valider l'efficacité interculturelle auprès de dirigeants canadiens et américains. Nous rentrons du Canada où nous avons coaché l'équipe de direction d'une entreprise dont l'image sociale la place dans le top 100 des entreprises nord-américaines. Notre savoir faire ont étonné et reçu un accueil très respectueux et très intéressé tant de directeurs d'universités, de chercheurs émérites, de patrons de groupes de coaching, de décideurs présents que des membres du gouvernement qui nous accueillait.

3 remarques :

- d'un pays à l'autre, les motivations diffèrent.

DEUX TOULOUSAINS À LA POINTE DU COACHING ET DE LA MOTIVATION

9

- la **culture motivationnelle américaine** se compose de motivations sensiblement différentes d'autres cultures latines ou asiatiques.
- si les environnements différents, c'est surtout, **la manière dont sont vécues les motivations** qui engendrent des **comportements différents**.

Vous citez le cas de qui ne s'exerce pas de la même manière d'un pays à l'autre, d'une culture à l'autre ?

Nous pouvons distinguer les organisations fédérales des organisations étatiques, semi décentralisées ou collectivistes. Prenez un espagnol, un anglais, un américain, et un japonais. Il y a une motivation commune entre eux, c'est "l'amour propre". Mais, cette motivation commune aux trois cultures peut s'exprimer différemment : susceptibilité, arrogance, supériorité, jusqu'au boutisme.

Comment voyez-vous la gestion des ressources humaines dans les prochaines années?

Nous pensons qu'il fallait créer l'école de **motivateurs** pour que les personnes apprennent à motiver pour **fédérer, conduire** leurs propres **changements** comme ceux de leurs collaborateurs ou interlocuteurs (associations, bénévolat, etc.).

Pourquoi les ressources humaines et le management n'ont pas intégré la motivation ou les motivations dans leurs approches bien avant ?

Cinq raisons majeures :

1. Le management, tel qu'il est abordé depuis des années, est fait de "briks". La motivation en est brik un parmi d'autres tels que les relations interpersonnelles, le leadership, la conduite d'entretiens, le service client, la persuasion, la négociation interne-externe, le team-building et j'en passe. Notre démarche est pleine de bons sens. Puisque les motivations régissent les modes de conduite humains, elles constituent le socle naturel de tous les modules de management et de relations humaines. Nous avons donc revisité les grands modules de management pour que les 16 motivations XS les traversent. C'est une première mondiale réalisée par des Toulousains qui étonnent les Nord-Américains. Un exemple simple :

Un manager ou dirigeant formé à la technique de prise de parole, peut émotionnellement se déliter face à la mise sous pression, à l'incompréhension, à l'obstruction ou à la déstabilisation. Prendre la parole en public est rendu plus facile quand l'intervenant est en mesure de connaître les motivations qui expliquent les objections formulées par ses interlocuteurs. La démarche peut paraître évidente, simpliste ou très complexe. Ce genre d'arguments sont vite balayés par nos stagiaires qui se voient dotés d'apports novateurs et bénéfiques pour eux dans ces situations précises..

2. les décideurs n'étaient pas prêts à remettre en cause leur mode d'expression du pouvoir fondé sur l'autorité technique, la mise sous pression, la hiérarchie et le statut.
3. les cadres et salariés n'étaient absolument pas prêts à faire évoluer leurs comportements. Les deux parties se confortaient dans leurs différences et leur passivité en se renvoyant la balle pour mieux refuser le changement, attitude très classique.
4. trop peu encore imaginent que motiver à changer est très motivant, est source de gains de confiance en soi, de compétitivité et de paix sociale.
5. les directions du personnel n'ont pas suffisamment de pouvoir et de prérogatives claires en ce sens.

DEUX TOULOUSAINS À LA POINTE DU COACHING ET DE LA MOTIVATION

10

Sous la pression de la mondialisation, aujourd'hui, les décideurs savent qu'ils doivent motiver pour gagner en créativité, en adaptabilité, en réactivité et en compétitivité économique. Cette nouvelle forme de savoir et de formation peut faire peur ?

Une enquête de l'institut de l'entreprise en France, (janvier 2001) a permis de sonder les motivations de 600 cadres diplômés de l'enseignement supérieur, âgés de 25 à 35 ans et travaillant dans des entreprises du secteur privé de plus de 150 salariés. Ces jeunes, dans un contexte de guerre des talents expriment leur quête d'équilibre : l'intérêt de leur travail est le critère déterminant (79 %) à condition qu'il préserve l'équilibre vie professionnelle vie privée (65 %) et favorise l'initiative (57 %). au critère "développement personnel", le temps libre est fortement valorisé (69 % préfèrent gagner moins d'argent, avoir plus de temps libre et se réaliser en dehors du travail). la quête de relations humaines (61 %) arrive en bonne place.

Les valeurs et les motivations collectives seraient-elles en train d'évoluer ?

Les mentalités changent. La jeune génération met les valeurs humaines et les motivations au cœur de son épanouissement. Elle remet en cause les formes de pouvoir et d'incitation exercées jusqu'ici et veut vivre ses motivations au delà du seul domaine professionnel. Les décideurs en ont de plus en plus conscience et revoient leurs méthodes et outils de recrutement.

Votre deuxième ouvrage grand public : "**Les motivations du bonheur et de la réussite**" fait l'objet d'un lancement international à Québec, à destination des pays francophones, hispanisants et anglophones. Quel est l'avenir de XS Training Sa ?

- nous allons doubler notre chiffre d'affaires sur Toulouse en 2003 et intégrons deux coachs bilingues experts en leadership et en management.
- nous commercialisons fin janvier 2003, un outil tous publics "**Découvrez votre Profil Motivationnel**" qui permet aux personnes de découvrir ses motivations pour s'orienter dans la vie et de bénéficier de nos interprétations et de nos conseils.
- nous commercialisons le **XS Recrutement Test** auprès des entreprises de toutes tailles qui veulent fiabiliser leurs recrutements et attirer les meilleurs potentiels.
- nous allons progressivement les diffuser en nous associant à un réseau de consulting implanté depuis 50 ans. Nous allons progressivement diffuser la méthode de coaching motivationnel et nos outils sur le grand sud et l'étendre dans l'année, au plan national.
- nous allons développer des licences de coaching motivationnel en E-Learning auprès de grands acteurs internationaux du multimédia.
- nous concrétisons un projet international de formation de coachs et de motivateurs issus des entreprises et du sport.

Resterez-vous toulousains ?

Tout comme le capitaine du Stade Toulousain, Émile N. Tamack, nous avons fait un choix de vie :

- vivre à Toulouse, profiter de notre qualité de vie, faire profiter les toulousains de nos apports et de notre image et assurer notre développement national puis international depuis Toulouse.