

Sachez motiver !

Pour être performante, une équipe a besoin de compétences, de confiance et de motivation. Les premières s'acquièrent, la deuxième se construit, quant à la troisième, elle repose en grande partie sur vos épaules de manager.

« La motivation n'est pas innée, contrairement à ce que laissent croire les offres d'emploi où l'on recherche toujours quelqu'un de "motivé", comme si c'était une compétence ou le résultat d'une formation », sourit Olivier Carré, directeur d'Activation Conseil, société de conseil et de formation en management¹. « Une personne motivée est une personne qui a envie de réaliser quelque chose. Et comme elle le fait avec plaisir, elle est disposée à y consacrer toute l'énergie nécessaire », poursuit ce spécialiste. Dans une étude commandée en 2004 par *Le Journal du management*, il apparaît que 98,4 % des managers considèrent que la motivation est un facteur essentiel dans leur travail. Et en cas de panne, ils sont 97 % à se dire prêts à changer de poste. Mais pas plus que la motivation, la capacité à motiver n'est innée. « Avant tout, il faut être soi-même motivé, confirme Olivier Carré. Il n'y a rien de plus ardu pour un manager que de demander à son équipe d'appliquer une directive avec laquelle il n'est pas d'accord ! » Dans ce cas-là, il n'est pas inutile de se faire réexpliquer les ressorts du changement autant de fois que nécessaire.

Une tâche qui tourne à la punition

Difficile aussi de motiver un agent confronté à une tâche répétitive ou dont il ne voit pas l'intérêt.

« Imaginez deux hommes qui cassent des cailloux, propose le formateur. Le premier est un bagnard qui subit une punition et va en faire le moins possible. Le deuxième participe à la construction de Notre-Dame. Il sera évidemment plus motivé ! » Une tâche monotone ou pénible ne doit jamais laisser le sentiment qu'elle tourne à la punition. Veillez donc à rappeler périodiquement à celui qui l'accomplit qu'elle a un but, une utilité, une importance.

Impliquer son équipe

Premier ressort de la motivation : un cadre clair. « Les objectifs doivent être précisément affichés, explique Olivier Carré, ainsi que les moyens humains et financiers disponibles pour les atteindre. L'équipe doit savoir ce qu'elle a en main pour avancer. » Pour cela, une bonne communication doit être un souci quotidien. Réunions, intranet, lettre d'information interne, panneau d'affichage, discussions informelles, entretiens individuels... tous les moyens sont bons ! Et n'oubliez pas que la communication doit se faire dans les deux sens : du manager vers son équipe et retour.

Deuxième condition indispensable pour créer la motivation, selon Olivier Carré : le sentiment de l'importance du travail accompli. « Il faut qu'il y ait une considération pour le travail de chacun, un retour. Et quand le manager est satisfait, surtout, qu'il le dise ! » Impliquer l'équipe, lui demander son avis, associer les agents à la réalisation de l'objectif est un excellent moyen de montrer son respect de leur travail. « Il suffit de demander "d'après toi, comment on peut faire ?", suggère Olivier Carré. Non seulement cela donne de l'importance à chacun mais cela permet en outre de développer la créativité de l'équipe. Sans compter que le travail est bien mieux fait quand il résulte d'une réflexion commune et non d'un ordre sans concertation. »

Solliciter l'avis de vos collaborateurs sous-entend que vous leur faites confiance et c'est un point important. « Le degré supérieur de la confiance est la responsabilisation, ajoute Olivier Carré. Sachez déléguer et laisser à vos collaborateurs la possibilité de prendre leurs propres décisions. Cette façon de faire n'a que des

Solliciter l'avis de vos collaborateurs sous-entend que vous leur faites confiance, et c'est un point important. Déléguer, c'est faire grandir les gens.

avantages : elle implique chacun dans la poursuite de l'objectif, permet aux uns et aux autres de rechercher des solutions innovantes et de mettre en œuvre leurs idées. De plus, elle offre à l'équipe la satisfaction d'une plus grande autonomie. » Déléguer, insiste le formateur, c'est faire grandir les gens.

Offrez des perspectives d'évolution

Créer la motivation, c'est bien, la faire durer, c'est mieux. Pour cela, offrez à vos collaborateurs des perspectives d'évolution. « Il ne s'agit pas forcément de faire miroiter un nouveau poste, précise Olivier Carré, mais de leur donner le sentiment qu'ils évoluent, qu'ils progressent, qu'ils deviennent plus compétents. C'est une forme de coaching : le manager pousse ses équipiers dans leur développement. » C'est aussi une façon de donner à chacun un pouvoir sur son avenir, qui peut se manifester lors des entretiens annuels, par exemple, lorsque les agents manifestent leurs souhaits pour les années à venir. A vous de leur donner ensuite la possibilité d'enchaîner sur les formations adéquates.

Et l'argent dans tout ça ? « La motivation n'est pas liée au traitement ou au salaire, assure Olivier Carré. Bien sûr, la perspective d'une augmentation ou d'une prime crée un sursaut, mais il ne durera que quelques mois. C'est un leurre, pas une motivation durable. En revanche, le sentiment d'être payé de façon injuste est extrêmement démotivant, de même que les promesses non tenues. »

Stéphanie Frank

1- www.activaction-conseil.com.

Les trois erreurs à éviter absolument

Ne s'attacher qu'aux erreurs

« C'est fréquent et c'est dommage, car cela donne à vos collaborateurs l'impression que vous ne percevez que le négatif dans leur travail, remarque Olivier Carré. Rééquilibrez, montrez-leur que vous êtes conscient de leurs qualités et de leurs réussites, n'hésitez pas à leur dire que vous êtes content d'eux, ils ne vont pas cesser de travailler pour autant ! »

Mentir

C'est le meilleur moyen de perdre la confiance de ses collaborateurs, or la confiance est indispensable dans une équipe. Elle est difficile à établir et se perd facilement. Il peut aussi arriver qu'on ait promis quelque chose, une récompense, une promotion, qu'on ne peut finalement pas accorder. Dans ce cas, il faut savoir reconnaître qu'on a fait une erreur, mais attention, ça ne marche qu'une fois !

Manager par la peur

« Certes, la peur est un facteur de motivation, mais je trouve son usage à la fois répréhensible et improductif, affirme Olivier Carré. Dans mes formations, je cite souvent l'auteur de science-fiction Isaac Asimov, qui disait : "La violence est le dernier recours de l'incompétence." » Être sans cesse sur le dos de ses collaborateurs représente beaucoup de temps perdu et d'énergie gaspillée pour des résultats qui ne sont pas bons. Sans compter les conséquences : les gens se vengent, ils essaient de détruire ce qui a été construit par la violence. Même si, en période de stress, on a le sentiment que la peur est un outil plus rapide et efficace, elle est à éviter absolument.

Et la manipulation est à ranger dans le même tiroir : il y a toujours un retour de bâton.

S. F.

A lire pour aller plus loin

- **Impliquer ses collaborateurs**, Collectif Démon, 2010, 58 pages, 9 euros.
- **Motiver vos collaborateurs**, Jean-Marc Gandy, Afnor, 2009, 164 pages, 25 euros.
- **Motiver aujourd'hui, c'est possible !**, Olivier Carré, Nathalie Pio Esnault, Jean-Louis Muller, ESF, 2008, 172 pages, 21 euros.

Et pour des contre-exemples très instructifs :

- **L'Art de démotiver ses collaborateurs et de saborder son entreprise**, François Bocquet, Performances, 2010, 134 pages, 12,90 euros.
- **Le Guide du leadership et du management**, Jean-Louis Muller, Retz, 2008, 896 pages, 30 euros.