



TRAIT d'Union

Trait d'Union n° 14 - Avril 2013

MOBILISEZ.... MOBILISEZ QU'ILS DISAIENT !



Bonne nouvelle !

A la question « *quelle est l'importance du travail dans votre vie* », presque 70% des français répondent « très important », ils sont en tête devant l'ensemble des pays riches. De plus, ils sont les européens qui témoignent du plus fort attachement à leur travail ainsi qu'à la valeur travail*.

Mauvaise nouvelle !

A contrario, ils sont seulement 47% à se dire « satisfaits au travail »* et 7% à se dire « très motivés » (vu sur *Les Echos* – [ici](#)). Ce qu'on peut en retenir, c'est que loin d'être contre le travail, les français sont plutôt contre les méthodes managériales. Ce paradoxe français est de plus en plus ressenti par les entreprises qui constatent l'impact de la démotivation sur leurs performances.

Alors que le contexte force à l'efficacité de chacun tout en empêchant nombre d'entreprises d'utiliser le levier de la rémunération, comment mobiliser les collaborateurs ?

Tout d'abord, il convient de rappeler trois points :

- ✓ **L'un des indicateurs les plus pertinents pour prévoir la performance d'une entité à un horizon 6-12 mois est... la mesure de la satisfaction au travail des collaborateurs !** (Etude de *Perspective on Psychological Science*, 2010, basée sur des enquêtes Gallup). Alors que la performance elle, n'impacte que peu la satisfaction. Cela signifie que pour créer un cercle vertueux de performance, il est préférable de se concentrer en premier lieu sur le « comment travailler » (pour atteindre la satisfaction) et pas directement sur le « combien des résultats » (la performance).

• Sources : L. Halman, U. Tilburg, "The European Values study: a third wave" et Thomas Philippon "Le capitalisme d'héritiers".

M.T.D.

Tél. 01 45 57 23 30

mtd@mtdsa.com

<http://www.mtdsa.com>

Avril fait la fleur, Mai en a l'honneur !



Notre adresse :

65 rue Desnouettes
75015 PARIS

Pour vous abonner ou vous désabonner, contactez-nous :
mtd@mtdsa.com

Liens utiles

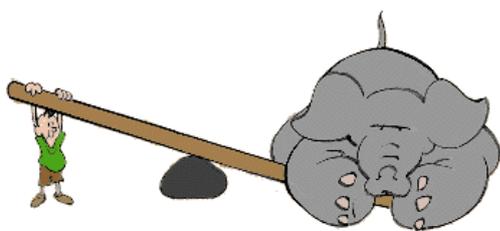
mtdsa.com

reconnaissanceautravail.com

travailler-mieux.gouv.fr

- ✓ La satisfaction au travail s'obtient, entre autres, lorsque les collaborateurs ont le **sentiment de pouvoir avancer efficacement** dans leur travail, sous réserve que celui-ci soit **perçu comme pertinent** (*The progress Principles*, Harvard Business Review, 2011).
- ✓ **Il est rare que l'on mobilise 100% des talents d'un collaborateur.** Pourquoi ? Et surtout, pourquoi s'en priver ?

Il existe 3 leviers majeurs pour mobiliser ses collaborateurs : la motivation individuelle, la façon dont le manager conçoit son rôle, et l'environnement de travail.



La motivation individuelle

Nous avons tous des motivations qui nous poussent à agir ou à réagir. Ces motivations varient d'un individu à l'autre, d'une situation à l'autre, d'un moment à l'autre. Pour les comprendre, l'une des analyses les plus utiles des besoins de l'individu est la théorie de Maslow.

De façon tout à fait concrète, il s'agit d'identifier chez le collaborateur quel besoin il cherche à satisfaire lorsqu'il adopte tel comportement ou telle position.

Cela permettra au manager d'y répondre (ou de prendre garde à ne pas brimer un besoin qui est prioritaire à ce moment-là !) et ainsi de renforcer son leadership en montrant à ses équipes qu'elles sont respectées et prises en compte en tant que personnes.

* Douglas Mc Gregor : *The Human side of enterprise*

La vision du manager

Le 2^e levier réside dans la façon dont un manager conçoit son rôle.

Douglas McGregor* a écrit que « *derrière chaque décision de commandement ou d'action, il y a des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes* ». De là, il démontre que 2 visions du management cohabitent dans le monde du travail : la théorie X (le management autoritaire) et la théorie Y (le management participatif).

McGregor a également établi que ces présomptions avaient une certaine tendance à se réaliser. Les individus répondent non seulement à ce que vous demandez, mais aussi à ce que vous imaginez d'eux. Autrement dit, si vous laissez quelqu'un penser qu'à votre avis il est irresponsable, il est probable qu'il se conduira comme tel.

L'environnement de travail

Enfin, le troisième levier : l'environnement de travail reste un élément déterminant de la motivation des salariés. F. Herzberg a identifié les cinq facteurs le plus souvent mentionnés lorsque les personnes exprimaient ce qu'elles aimaient le plus au travail. Ce sont par ordre de fréquence :

1. l'accomplissement d'un travail bien fait
2. la reconnaissance
3. le travail lui-même
4. la responsabilité
5. l'avancement

Comme on peut le voir, ces 5 facteurs sont en lien direct avec la motivation individuelle et la vision du manager tant sur la nature humaine qu'au sujet des possibilités de ses collaborateurs. A lui donc de tenir compte de ces facteurs pour motiver les membres de son équipe en créant un environnement de travail positif, favorable à la réussite.

Malgré tout, les « cas désespérés » existent. Il arrive que des personnes en aient trop vu, aient trop souffert pour être encore pleinement mobilisées. Dans ce cas, que faire ?

Avant tout ne pas nuire

A défaut de motiver, au moins ne pas démotiver !

Comme proposé très justement dans l'étude Manageris « *Nourrir le plaisir de travailler* » et avant eux, par Hippocrate aux jeunes médecins : « **Primum non nocere** », avant tout ne pas nuire :

- ✓ **Ne pas tuer le sens du travail :**
« *Bravo pour ce beau dossier sur lequel vous avez passé des semaines... Je n'en vois toujours pas l'utilité mais sait-on jamais ?* »
- ✓ **Rester cohérent entre le discours et les actions :** « *Nous nous adaptons à nos collaborateurs : c'est pas Les temps modernes ici, on est flexibles sur les horaires* » ... « *Il est 8h10, les horaires sont 8h-17h je vous rappelle !* »
- ✓ **Priver ses collaborateurs de pouvoir apprécier l'aboutissement de leurs travaux,** comme ce salarié qui lance une alerte pertinente sur un risque majeur pour l'entreprise et qui n'est ensuite ni remercié ni informé des suites de l'alerte.
- ✓ **Respecter la ligne hiérarchique :** le n+2 (ou plus) ne doit pas encourager les collaborateurs à venir lui parler directement de l'ensemble des problèmes qu'ils peuvent rencontrer. Cela prive en effet le manager à la fois d'informations mais aussi de la crédibilité nécessaire à asseoir son rôle.
- ✓ **Reconnaître :** non seulement les résultats mais aussi la personne, les bonnes pratiques et l'investissement.
- ✓ **Donner du sens :** à l'action individuelle et collective en fixant des objectifs de finalité et non uniquement de moyens : que chacun puisse voir son utilité dans l'entreprise ou l'entité.

Tout en relevant autant du bon sens que de recherches, ces préconisations sont autant d'outils de prise de recul pour les managers face à leurs pratiques quotidiennes.

Aujourd'hui, la difficulté est réelle pour les managers qui doivent assumer une triple mission : le reporting et les tâches administratives, les fonctions opérationnelles et, bien sûr, le management de leurs collaborateurs.

Pour autant, comme disait le Général Douglas Mac Arthur, ils ne doivent pas perdre de vue que : « **la valeur d'un général se mesure à celle de ses hommes** ».

ACTUALITES

Twitter



MTD Twitte pour vous ! Pour vous accompagner dans votre veille managériale, chaque semaine nous sélectionnons plusieurs articles autour du management et de la performance, vous n'avez plus qu'à lire !

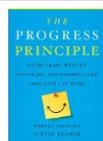
L'humeur vagabonde

Retrouvez un podcast très intéressant de l'émission de *France Inter* « *L'humeur vagabonde* », avec les interviews de Thomas Lacoste, réalisateur du documentaire « *Notre monde* » et Christophe Dejours, psychiatre, spécialiste de la souffrance au travail.

Sur franceinter.fr ou cliquez [ici](#) pour le lien direct.

POUR ALLER PLUS LOIN

Bibliographie



The progress principle
Teresa Amabile, Steven Kramer



Management relationnel – Manager et managé sont dans un bateau...
Philippe Van Den Bulke, Ivan Monème, Luc Doublet