



MANAGER FORMATION

Motivation et compétences des collaborateurs

FORMATION – ACCOMPAGNEMENT - CONSEIL
PARIS – NANTES- PERIGUEUX– MARSEILLE

59, avenue Victor Hugo 75116 Paris – Tél. : 01 45 78 37 76 / 01 45 77 27 78 – Fax. : 01 40 58 18 09 – contact@managerformation.fr
Site web : <https://managerformation.org/>

DEFINITION ET NOTIONS CLES

« La motivation résulte d'une interaction entre les facteurs intrinsèques et les facteurs extrinsèques. » Claude Lévy Leboyer : la motivation dans l'entreprise.

Besoin : c'est une source de motivation. le besoin peut être physiologique, d'estime de soi, d'accomplissement, de pouvoir, d'intimité...

Emotions : une autre source de motivation peuvent être les émotions, telle la peur, l'amour, la frustration.....

Cognitions : certaines sources de motivation font appel à la cognition, comme par exemple, les buts que nous nous fixons et les valeurs auxquelles nous adhérons.

Motivation intrinsèque : ce sont les activités qui sont pratiquées pour le contenu même de l'activité : le plaisir, le besoin d'autonomie, ...

Motivation extrinsèque : ce sont les activités qui sont pratiquées pour les conséquences négatives ou positives : diplômes, argent, reconnaissance de la direction, ...

Motivation finale : l'activité est réalisée pour le résultat. Le risque de pression est important. Les obstacles sont mal vécus

Motivation instrumentale : l'activité est réalisée pour son processus. L'intérêt est dans la construction. Le risque est grand de perdre son temps, de perfectionner et d'oublier le délai. Les obstacles sont intégrés au processus.

Projection : nous avons tendance à projeter sur les autres ce qui nous motive nous.

Subjectivité : or chacun a un ou plusieurs leviers de motivation qui lui sont propres. Le management ne consiste donc pas à motiver les personnels, mais à stimuler ce qui existe chez chacun.

Construction : notre fonctionnement motivationnel évolue : il dépend d'une histoire de vie et des opportunités de contexte. Notre engagement au travail et ses modalités sont changeants.

Facteurs de satisfaction : concerne essentiellement les facteurs liés à l'environnement du travail (ambiance, confort, cadre, lieu géographique, etc). Leurs effets sur l'implication sont faibles et de courte durée. Par contre, une forte insatisfaction (ambiance détestable) peut générer un effet de frein sur l'implication ;

Facteurs de motivation : ils concernent le travail lui-même et ses constituants (nature des tâches, clarté des consignes, organisation globale, sentiment d'efficacité, d'utilité, degré d'autonomie (exécution, conception), etc.

TROIS STRATEGIES DE MOTIVATION

Motiver, c'est agir sur les conditions qui vont favoriser la motivation d'un individu ou d'un collectif de travail. Il ne s'agit donc pas de motiver quelqu'un mais de stimuler sa motivation.

On peut notamment identifier trois stratégies de motivation au travail :

Développer l'intérêt au travail.

Nous ne sommes pas tous motivé par les mêmes facteurs ; la question pour un manager est donc de savoir ce qui motive les personnes de son équipe. Cela requiert de l'attention, de l'écoute et de l'observation de sa part.

Il convient alors de distinguer deux types de facteurs : ceux qui constituent un frein à la motivation (par exemple, une ambiance détestable) et ceux qui participent d'un réel intérêt au travail. Ce qui signifie, par exemple, qu'on peut vivre dans une très bonne ambiance de travail mais s'intéresser assez peu à son travail ? A l'inverse, on peut s'intéresser à son travail mais ne plus supporter l'ambiance.

Si d'un point de vue théorique cette distinction est discutable, elle présente un avantage pratique réel et permet d'éviter de nombreuses erreurs et incompréhensions.

Récompenser.

Cette stratégie, qui a fait ses preuves, présentent cependant de redoutables écueils et produit souvent l'effet inverse à ce qui est attendu. Ainsi, chacun a pu observer ou vivre le sentiment d'injustice produit par une récompense, que cette distribution soit faite à égalité ou selon le mérite.

Un second risque est de modifier les stratégies d'acteurs : l'individualisme s'opposera au travail en équipe, et l'objectif de la récompense modifiera les raisons de mon investissement au travail.

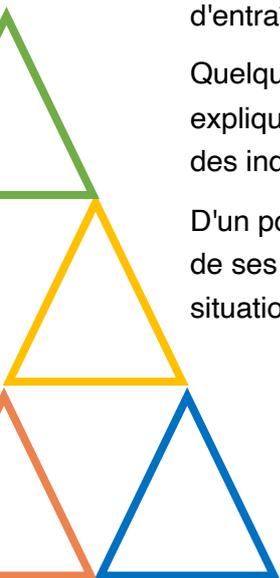
Cette stratégie doit être mise en pratique à des conditions d'application précises.

Développer le charisme.

Il est difficile de définir ce qui crée du charisme. Certaines personnes ont un réel pouvoir d'entraînement sur les autres et on a cherché à identifier ce qu'ils ont de particulier.

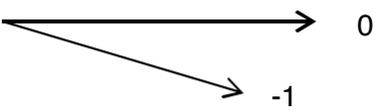
Quelques caractéristiques individuelles définiront un profil charismatique sans pour autant suffire à expliquer le phénomène. Il faut également prendre en compte le contexte d'action et les attentes des individus.

D'un point de vue pratique, on peut dire qu'il convient d'une part d'être soi-même en étant conscient de ses atouts personnels pour les valoriser et d'autre part, d'adapter son style de management à la situation.



LES SOURCES DE LA MOTIVATION

D'après les travaux d'Herzberg
 « Le travail et la nature de l'homme » - EME 1971

	
FACTEURS D'INSATISFACTION	FACTEURS DE SATISFACTION
<p><u>Facteurs d'environnement :</u> "Ce que l'on fait pour moi"</p> <ul style="list-style-type: none"> → Conditions de travail → Rémunération → Politiques de l'entreprise (style de direction, réglementation écrite, traditions de l'entreprise, culture,...) → Relations Chefs-subordonnés 	<p><u>Facteurs liés à la fonction :</u> "Ce que je fais"</p> <ul style="list-style-type: none"> → Possibilité d'accomplissement personnel (tâche utile, tâche nécessitant une créativité, un apport personnel, tâche ayant un sens, de A à Z,...) → Considération pour les résultats obtenus → Contenu de la fonction (marge de manœuvre) → Possibilité de croissance des responsabilités → Possibilité de promotion

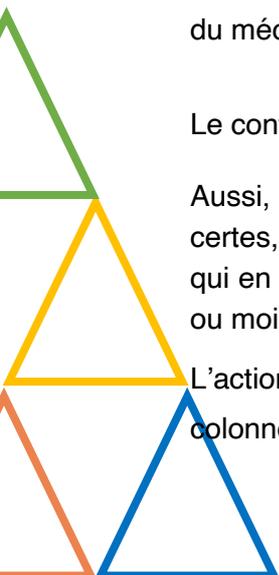
Satisfaction et insatisfaction sont des données de nature différente qui ont chacune leur propre dynamique. L'insatisfaction n'est pas le contraire de la satisfaction et vice-versa.

Le contraire de l'insatisfaction, c'est l'absence d'insatisfaction, un état de suppression du mécontentement.

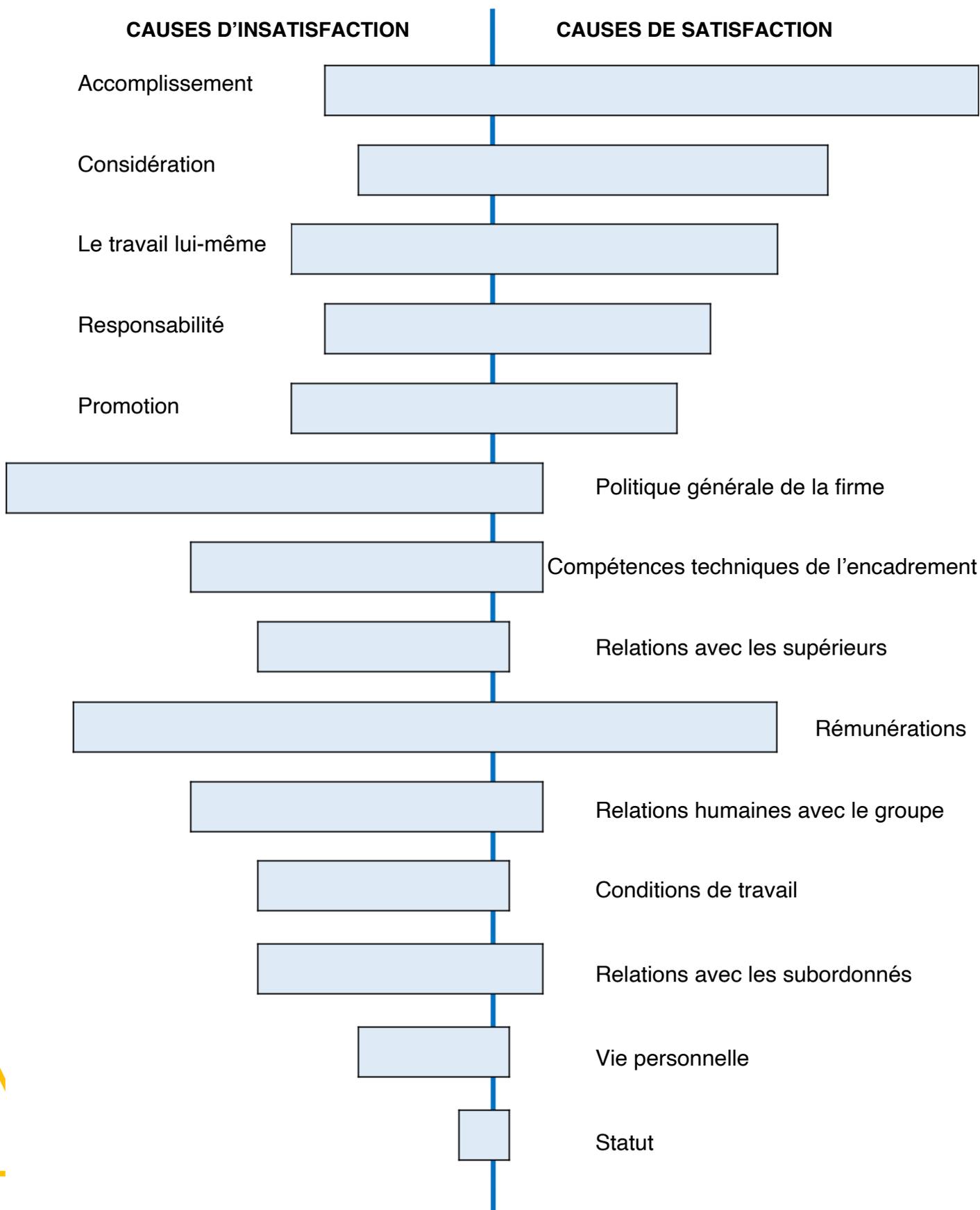
Le contraire de la satisfaction, c'est l'absence de satisfaction.

Aussi, une action sur les facteurs d'insatisfaction s'apparente à une politique de "lubrifiant" qui peut, certes, conduire à une cessation du mécontentement mais non à un état de satisfaction. Les actions qui en découlent évitent que le mal empire, avec des effets à court terme mais avec un retour plus ou moins rapide à un point zéro.

L'action "thérapeutique" sur le degré de motivation devrait donc plutôt se faire sur les facteurs de la colonne de droite, à savoir, une action sur le contenu du travail lui-même.



L'ECHELLE DES FACTEURS AFFECTANT L'ATTITUDE AU TRAVAIL



CE QU'ATTENDENT LES COLLABORATEURS

Dans l'organisation de l'activité :

1. Définition claire de ce qui doit être accompli : objectifs individuels, standards, moyens disponibles, responsabilité, autonomie.
2. Prise de décisions. Les collaborateurs veulent participer aux décisions, mais ils n'aiment pas du tout les discussions sans fin : lorsque le moment est venu, le responsable doit jouer son rôle sans hésiter.
3. Pilotage des activités. Contrôle et suivi des activités importantes, contact permanent avec le quotidien.

Dans la gestion des ressources humaines :

4. Sélection du personnel : en fonction des compétences des candidats et des exigences du poste. Les collaborateurs apprécient particulièrement mal que le responsable se décharge de cette tâche sur le "service du personnel".
5. Reconnaissance du travail accompli. Seule, la reconnaissance "positive" peut motiver les gens : ne pas se contenter de critiquer ce qui n'est pas bon mais saisir toutes les occasions pour féliciter lorsque le travail a été accompli correctement. Par ailleurs, les collaborateurs sont très sensibles à l'objectivité et à l'équité des contreparties offertes par l'entreprise : salaire, primes, congés,...
6. Soutien et encouragement : se montrer affable et compréhensif, aider le collaborateur à améliorer ses performances, soutenir à fond ceux qui le méritent.

Dans la communication :

7. Développement de la communication à double sens (de haut en bas et de bas en haut) : être ouvert, honnête, direct : créer un climat de confiance et d'ouverture.
8. Explication des raisons économiques et financières qui justifient les décisions.

Dans l'innovation :

9. Encouragement des nouvelles idées. La plupart des collaborateurs pensent, à juste titre, qu'ils peuvent apporter des idées nouvelles ; il faut les y encourager et s'efforcer de recueillir leurs suggestions.

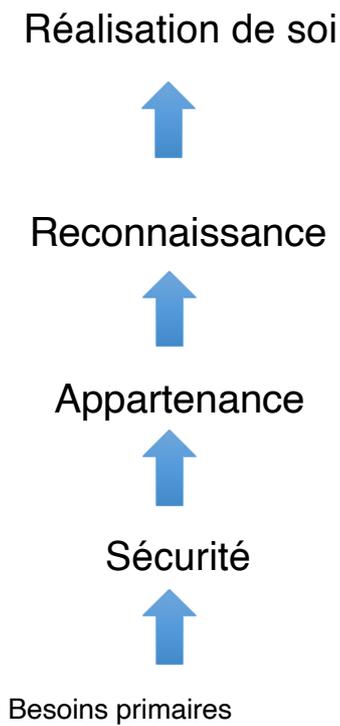
Chez le responsable lui-même :

10. Démonstration constante d'un haut niveau d'honnêteté. Condition indispensable pour qui veut obtenir le respect de ceux qu'il dirige.

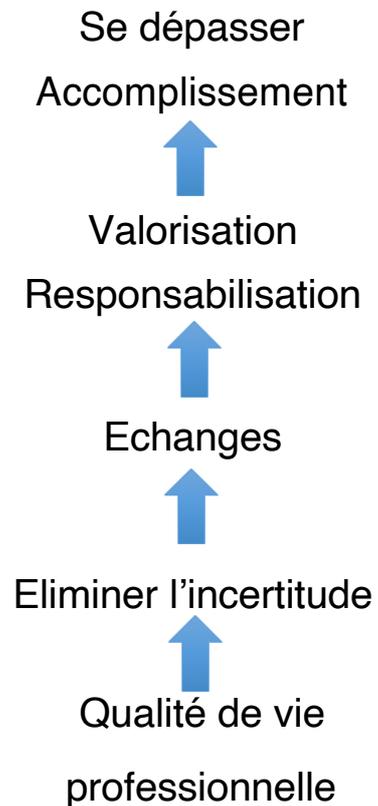


**LA THEORIE DES BESOINS
OU "QU'EST-CE QUI FAIT COURIR VOS COLLABORATEURS ?"**

**La Pyramide de
Maslow**



**Les besoins du
salarié**



Les orientations de l'entreprise répondent-elles aux motivations avouées ou inconscientes du collaborateur ?

Connaissez-vous vos collaborateurs ?

Trouver la motivation dominante d'un collaborateur,
c'est répondre à la question :
« Qu'est-ce qui le fait courir, qu'est-ce qui le fait agir ? »

SAVOIR VALORISER SES COLLABORATEURS

	Positifs	Négatifs
Centré sur la personne : inconditionnel	« Jacques , vous êtes magnifique»	« On ne peut rien attendre de vous, incapable »
Centré sur ce que fait la personne : conditionnel	« J'apprécie beaucoup votre implication dans notre service . Cette dernière innovation....est vraiment super »	« Je trouve vos rapports nuls »

Ces signes de reconnaissance peuvent être traités de cinq manières différentes :

- On peut les donner.
- On peut les recevoir et les accepter : « Merci »
- On peut les recevoir et les refuser : « Je ne suis pas d'accord. Je ne suis pas injuste, je suis centrée sur le pourcentage d'augmentation de vente du nombre de carte. »
- On peut en demander : « Comment avez trouvé ma dernière intervention ? »
- On peut s'en donner à soi-même : « Bravo, Patricia, voilà une belle affaire de réaliser. Tu es quelqu'un de formidable. »

Le capital motivation

La motivation ne s'acquiert pas comme cela, par miracle, elle est le résultat de notre propre histoire. En effet, nous allons constituer ou non un capital Motivation.

De quoi est constitué ce capital ?

1) La confiance en soi

- "Plus on marque de buts ... plus on gagne".
- Réussir et s'en rendre compte est la meilleure satisfaction.
- Plus notre entourage reconnaît notre aptitude à atteindre un objectif de performance, plus on a confiance en soi.

2) L'image positive de soi

- Certaines personnes portent en elles le scénario des échecs, n'arrivent pas à imaginer qu'elles peuvent réussir ...
- Être motivé, c'est s'accepter tel que l'on est, c'est relativiser les échecs.

3) L'aptitude à imiter

- Les gens motivés ont une vision du monde en relation avec un modèle, un idéal ... qu'ils cherchent à imiter.
- "Un patron génial ..."

4) L'engagement personnel

- Les gens motivés admettent que leur action soit à l'origine de la réussite ou de l'échec d'une action.
- Or, il y a plusieurs manières de vivre l'échec ou la réussite :
- En s'engageant personnellement : "Si cela a réussi, j'y suis pour quelque chose" - "Si cela a échoué, j'y suis pour quelque chose".
- Ou bien en se désengageant et en cherchant des prétextes.



Repenser le leadership :

Il s'agit de ne plus penser en organisation pyramidale. En effet, dans ce cas, c'est "le patron" qui organise... et ce sont les employés qui attendent les directives de la direction.

Blanchard propose de penser en pyramide inversée. Dans ce cas, "le patron travaille afin de permettre à ses employés d'avoir les ressources nécessaires : aider à faire des gagnants".

Ne cherchons pas à être identique avec tous nos collaborateurs. Adoptons pour chacun un style approprié utile au moment de la rencontre.

Cet état d'esprit suppose trois talents de la part du manager :

- Une souplesse : savoir utiliser une gamme variée de style de leadership.
- Un diagnostic : savoir identifier le niveau d'autonomie de son collaborateur.
- Un sens de la négociation : savoir définir avec chaque collaborateur ses objectifs.

Varié les styles :

En tant que responsable, est-ce que :

1. j'aime suivre de près le travail de mes collaborateurs ou est-ce que je préfère leur confier le travail et faire des bilans ? (*critère travail*)
2. j'aime tout faire pour le bien-être de l'équipe, ou ai-je moins d'intérêt pour ce critère ? (*critère relations humaines*)

Selon vos réponses, on définit **quatre styles de management** :



4 styles :

S1 : DIRECTIF

S2 : ENTRAINER

S3 : EPAULER

S4 : DELEGATIF

S'adapter à chaque collaborateur :

Le diagnostic résulte de l'observation de son collaborateur à deux niveaux :

1. La compétence.
2. L'engagement. L'engagement résulte à la fois de la confiance en soi (l'assurance que l'on ressent) et de la motivation (l'intérêt que l'on porte à une activité).

Faible compétence Fort engagement D1	Compétence modérée Faible engagement D2	Forte compétence Engagement variable D3	Forte compétence Fort engagement D4
---	--	--	--

Aucun profil n'est figé, chacun pouvant, selon son activité et/ou son évolution, passer d'un niveau d'autonomie à un autre.

Adapter son style de management au niveau d'autonomie du collaborateur :

Un manager adaptant naturellement un style S1 sera adapté au collaborateur ayant peu d'autonomie (**A1**).

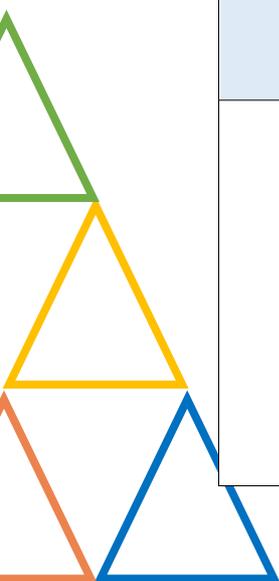
Bref à SN.....**DN**.

Aussi, si votre collaborateur ou votre équipe manifeste, par exemple, une autonomie **D1**, il est pertinent que vous adaptiez un style de management centré sur le travail (**S1**) :

*Organiser et structurer son activité,
diriger et contrôler fréquemment,
les directives doivent formuler des projets à court terme.*

Par contre, si votre collaborateur est compétent et a la volonté de s'engager (**D4**), il va s'attendre à ce que vous acceptiez de lui confier un projet, ..., bref que vous soyez déléguatif (**S4**).

Faible compétence Fort engagement D1	Compétence modérée Faible engagement D2	Forte compétence Engagement variable D3	Forte compétence Fort engagement D4
S1 DIRECTIF Structurer Contrôler Superviser	S2 ENTRAINER Diriger Encourager	S3 EPAULER Faire rechercher la résolution du problème Faciliter Ecouter	S4 DELEGATIF Transmettre la responsabilité de la prise de décision au jour le jour.



En résumé, définition et risques :

Style de management		Nature du risque
Déléguer Si collaborateur A4 Si le temps disponible est utilisé pour des tâches de plus haute responsabilité	<i>Le risque est de devenir ---></i>	UTOPISTE (délégation poubelle) OUTRECUIDANT (mauvais contrôle)
Epauler Si collaborateur A3 Si problème à résoudre (et non pas des décisions à proposer) Si recherche de propositions Si besoin de créer un consensus	<i>Le risque est de devenir ---></i>	DEMAGOGIQUE (faire semblant : vous demandez une participation alors que la décision est déjà prise) Confusion entre ce qui est négociable est ce qui ne l'est pas.
Entraîner Si collaborateur A2 Si la situation exige une adhésion du service Si un changement proposé risque d'être mal accepté	<i>Le risque est de devenir ---></i>	PATERNALISTE Infantiliser vos collaborateurs, masquer la vérité pour ne pas faire de la peine.
Diriger Si collaborateur A1 Si la situation est urgente Si la décision est déjà prise S'il existe un risque important	<i>Le risque est de devenir ---></i>	AUTORITARISTE Ne pas prendre en compte les rectifications que l'on vous propose... par principes. Se tromper dans l'interprétation. Ne pas avoir la bonne Information.

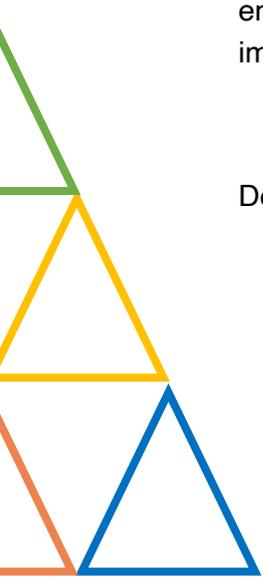
Manager = faire évoluer ses collaborateurs :

N'oublions pas que "manager", c'est favoriser chez nos collaborateurs la progression. Pour cette raison, il ne faut pas chercher systématiquement à ne répondre qu'à leurs possibilités, mais envisager un glissement progressif à l'occasion d'activités ponctuelles vers une autonomie plus importante.

Négociier :

Dernier talent à acquérir, cela revient à savoir... accompagner son collaborateur.

- 1) **Savoir définir des objectifs :**
 - dire ce qui doit être fait,
 - établir des critères de performance,
 - laisser essayer,
 - observer les performances et contrôler.
- 2) **Savoir féliciter.**
- 3) **Savoir critiquer.**



S'accorder sur le mode de management :

Pour parvenir à un accord sur le mode de coopération, plus précisément sur la relation managériale, il convient de rapprocher les points de vue. En effet, vous pouvez avoir une perception du degré d'autonomie de votre collaborateur différente de sa perception et donc être en désaccord sur le mode de management approprié. Il sera alors difficile de travailler en bonne intelligence. Il convient donc de discuter du mode managérial lors d'un entretien :

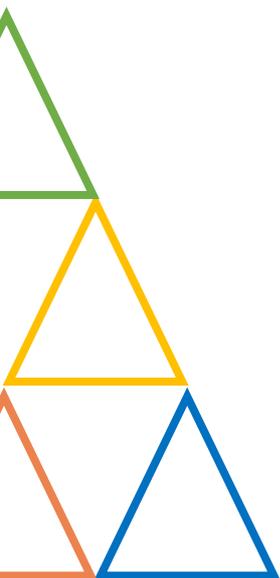
- Comment se perçoit-il ?
- Questionner sur des faits, des situations vécues.
- Faites part de votre point de vue en restant factuel pour éviter les appréciations négatives et désagréables.
- Apprécier le risque à prendre en laissant plus d'autonomie que vous n'auriez souhaité.
- Convenez d'un compromis provisoire et fixez des engagements
- Convenez d'un rendez-vous pour faire le point sur le mode de fonctionnement.
- Eventuellement rediscutez l'accord.

Savoir féliciter un collaborateur

- Complimenter la personne pour le travail fourni
- Préciser les faits qui justifient les compliments
- Rappeler le résultat obtenu grâce à ce travail

Savoir commenter un résultat insuffisant

- Complimenter – s'il y a lieu - la personne pour le travail fourni
- Émettre un avis négatif sur le travail insuffisant (ou l'attitude)
- Préciser les faits qui justifient la critique
- Indiquer les conséquences
- Préciser ce qui aurait mieux convenu
- Rappeler sa confiance



LA DEMARCHE DE DELEGATION

La délégation : Enjeux, objectifs et obstacles

La délégation est une forme de contrat (négociation) du supérieur au subordonné.

Choisir le délégataire, c'est le choisir compétent et motivé.

La délégation est une répartition du pouvoir et de l'autorité entre les différents niveaux d'une organisation.

Une organisation ne peut pas fonctionner s'il n'y a pas délégation.

Le délégateur ne perd jamais la responsabilité de l'action et ce, bien qu'il ne mène pas lui-même l'action.

Donc double responsabilité : → celle du délégataire
→ celle du délégateur.

En cas d'échec, ou de succès, c'est le supérieur (le délégateur) qui assumera les conséquences.

Le déroulement "correct" exige un suivi du délégataire, sans aucune ingérence du délégateur (autonomie respectée).

Donc irréversibilité (la responsabilité auprès du délégataire, sauf faute grave, ne sera pas retirée).

Que peut-on déléguer ?

On délègue généralement les activités connues (définition, normes contrôlables selon un système de mesure accepté de tous).

Ainsi, la délégation est un moyen qui permet au :

- supérieur (délégateur) de disposer de temps libre et de l'utiliser pour des tâches de plus haute responsabilité.
- subordonné (délégataire) d'accentuer son autonomie.

Préparer sa délégation

Déléguer, c'est :

- Définir une activité qui pourrait être assumée par quelqu'un d'autre que moi.
- Repérer la personne la plus compétente et motivée par cette activité.
 - 1- Le plan de délégation
 - 2-

Tâches à déléguer	Tâches à ne pas déléguer
<ul style="list-style-type: none">•	

Tâches	Risques	Compétences	Contraintes	QUI ?

3- Préparer l'entretien

Il s'agit de fournir au délégataire les informations de contexte et les informations opérationnelles pour conduire son action en toute confiance ... sans cacher ou minimiser les contraintes.

Il s'agit également d'anticiper les craintes, les objections pour pouvoir rassurer et préparer la solution aux éventuelles difficultés.

Enfin, le délégant évaluera le degré d'autonomie du délégataire pour proposer un mode suivi de la délégation.

L'entretien de délégation : les phases de l'entretien et les attitudes du délégant

Déléguer, c'est :

- Négocier avec le délégataire le contrat de délégation.
- Définir l'objectif à atteindre.
- Définir les moyens.
- Définir des normes de réussite et d'échecs afin de favoriser l'auto-contrôle.
- Prévoir un certain nombre de rencontres de "mise au point".
- Cette dernière phase de contrôle vous permettant de :
 - Suivre le développement avant d'en faire le bilan,
 - Penser aux actions correctives en cas de décalages entre résultats et objectifs.

Déroulement de l'entretien

- Présenter la délégation : tâche, informations, motivation
- Demander l'avis du délégataire : « Qu'en pensez-vous ? »
- Négocier les règles du jeu :
 - Quelles modalités du suivi : contrôle ou reporting
 - Comment concilier l'activité ordinaire du délégataire avec la délégation (charges de travail et coordination)
 - Quelles modalités pour réaliser un bilan de la délégation

Le suivi de la délégation : assurer un contrôle et un soutien

Le contrôle est un processus qui permet au délégateur (le supérieur) de comparer les résultats obtenus avec les prévisions et de prendre, si besoin est, les actions correctives nécessaires.

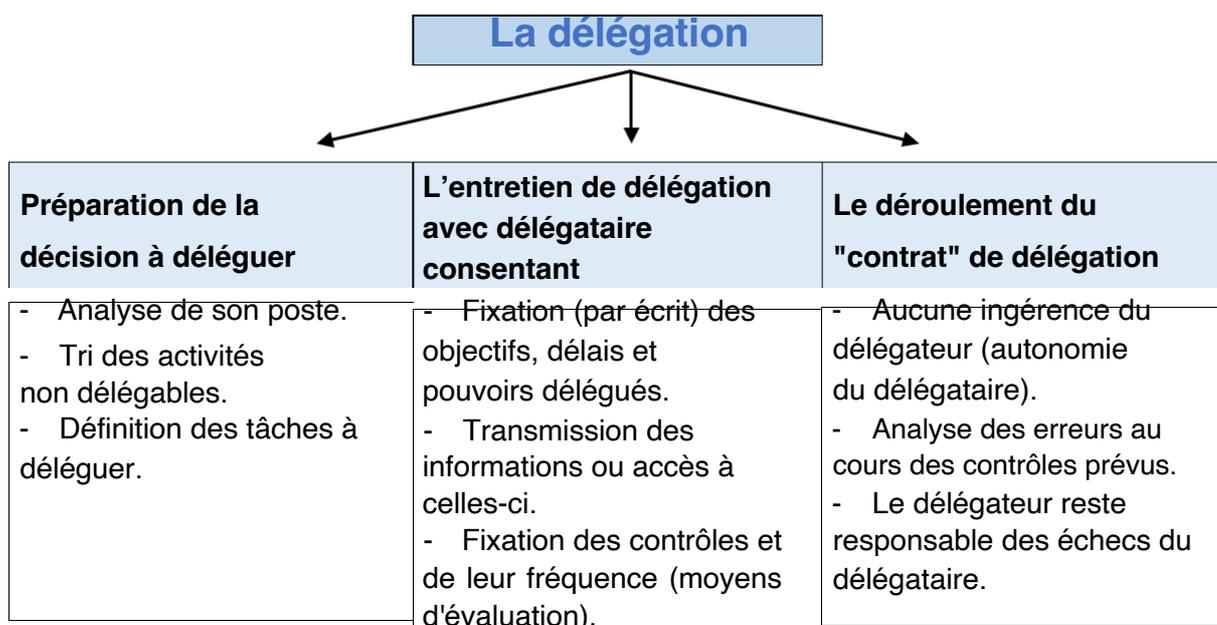
Afin que celui-ci ne soit pas vécu comme une surveillance, il est nécessaire que le manager :

- indique, dès le début de la mission, les dates de mise au point où seront évalués les résultats intermédiaires,
- crée un climat de confiance afin que le subordonné puisse venir spontanément le voir en cas d'imprévus difficiles à gérer,
- centre les réprimandes ou les félicitations sur "les faits" et non sur la personne,
- sauf erreur grave, ne retire pas la mission à son subordonné.

Le contrôle est incontournable, il fait partie intégrante de la délégation.

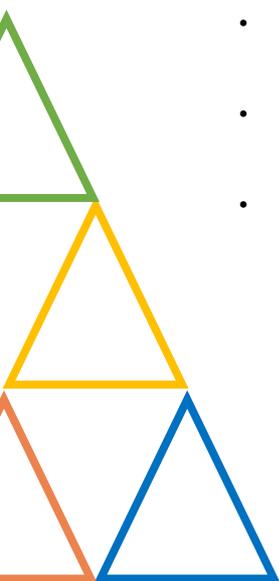
Nous devons comprendre que l'état psychologique de la personne qui commet une faute ou une erreur, est complètement différent. Pour cette raison, notre attitude, selon la situation, doit être différente.

Ainsi, en pratiquant le contrôle comme une mise au point, vous parviendrez à créer un esprit de coopération propice à une relation de confiance et d'échanges. Aucune erreur n'est fatale si elle est traitée à temps.



Ainsi, la délégation ce n'est pas :

- être invisible : délégation "poubelle",
- ne donner aucune directive,
- donner à votre collaborateur des activités sans qu'il n'en connaisse l'objectif ni le sens (en connaissant le sens d'une mission, il pourra, en cas d'imprévu, mener une action corrective. S'il n'a pas la connaissance de ce contexte, il sera complètement dépendant de vous),
- jouer sur la "corde affective" : "venez m'aider s'il vous plaît",
- se débarrasser des tâches ingrates : déléguer, c'est au contraire, fournir une nouvelle activité à des subordonnés afin de les motiver,
- pratiquer un contrôle très détaillé, vous le privez de son autonomie : contrôler n'est pas surveiller,
- interrompre le travail de vos collaborateurs avant qu'ils aient terminé. Vous ne leur permettrez pas d'arriver au résultat !!!
- lors d'une erreur, culpabiliser votre collaborateur. Il faudrait, nous le répétons, au contraire, chercher avec lui à résoudre le problème ...



Le bilan de la délégation

Le bilan de la délégation se fait sous forme d'un entretien ou les deux acteurs – le délégant et le délégataire - vont échanger sur :

- le résultat de l'action déléguée
- la manière dont la délégation s'est déroulée
- les perspectives d'avenir (autre délégation ?)

Il s'agit d'un retex ou retour d'expérience dont l'objectif est double :

- managériale en développant l'autonomie du délégataire ;
- d'action en développant les conditions de l'efficacité.

Déroulement de l'entretien

- accueillir positivement le délégataire
- lui demander ce qu'il pense de l'action écoulée
- évaluer ensemble le résultat, analyser un éventuel écart à l'objectif
- tirer ensemble les leçons de l'expérience.
- Conclure positivement

