

La motivation, un moteur de réussite

Comment se motiver et motiver les autres



Thèmes du dossier

Management

Personnel

Gestion

Succès & carrière

Communication

Marketing & ventes

Finances

Informatique & bureau

Avantages immédiats

Vous apprendrez:

- Le fonctionnement de la motivation
- L'importance de la motivation dans la vie professionnelle.
- Les sources de motivations et de démotivation chez vos collaborateurs.
- À agir comme des employeurs performants.
- Les moments auxquels nuancer votre motivation.

Vous pouvez:

- Vous motiver et motiver les autres.
- Inciter à agir de manière ciblée.
- Abolir les entraves de la motivation.
- Rendre les relations de travail motivantes.
- Prendre des mesures appropriées en cas de surmotivation.

Auteure



Julia Hintermann a étudié l'allemand, l'histoire, le français et la gestion d'entreprise aux universités de Bâle et d'Aix-en-Provence. Elle est professeur dans une haute école spécialisée et formatrice en gestion d'entreprise et en communication. Dans le domaine de la communication, elle est également engagée en tant que conférencière, notamment auprès d'associations professionnelles. Elle a publié deux livres sur la communication qui sont utilisés dans le domaine de la formation initiale et continue (*Lust auf Kommunikation* [2005], *Information und Kommunikation* [2007], Versus Verlag Zürich [2005]). Elle s'intéresse tout particulièrement à l'interaction entre la théorie et la pratique. Elle a publié dans des revues des articles sur différents aspects de la communication, qui atteignent surtout les praticiens.

Pour une meilleure lisibilité, seule la forme masculine est utilisée dans le texte, qui inclut bien entendu toujours les femmes.

Mentions légales

WEKA Business Dossier

La motivation, un moteur de réussite

Gestion de projet: Birgitt Bernhard-Postma

Composition: Dimitri Gabriel

WEKA Business Media SA

Hermetschloostrasse 77

8048 Zürich

Tel. 044 434 88 35

Fax 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch/fr

DL8137-2028-2025010

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés, en particulier le droit de reproduction et de diffusion ainsi que de la traduction. Aucune partie de l'œuvre ne doit être reproduite sous quelque forme que ce soit (photocopie, microfilm ou autre moyen) sans l'autorisation écrite de la maison d'édition ou enregistrée, modifiée ou diffusée au moyen de systèmes électroniques.

Table des matières

1.	Motivation – Première approche	4
2.	Des faits et des chiffres	6
	En quelques chiffres	6
	Engagement des employés	8
	Conditions de travail en Suisse	8
	Sources majeures de démotivation	10
3.	Qu'est-ce qui motive les travailleurs?	12
	Tendances de la motivation	12
	Marque employeur	12
	La génération Y	14
4.	Base théorique	16
	Satisfaction des besoins	16
	Effet Hawthorne	16
	Image de l'être humain	17
	Motivateurs et Facteurs d'hygiène	18
	Théorie des motifs	19
5.	Auto-motivation	20
6.	La motivation, un devoir de la direction	21
	Incitations matérielles et immatérielles	21
	Organisation du travail	23
	Conception des relations	24
7.	Motivation du chef	31
8.	Motivation des collègues	32
9.	Que faire en cas de surmotivation?	34
10.	Conclusion	35
11.	Questionnaires et Listes de contrôle	36
	Questionnaire Identification (chap. 2)	36
	Questionnaire «Obstacles à la motivation» (chap. 2)	37
	Liste de contrôle «Aménagement du travail» (chap. 6)	40
	Bibliographie/liste des figures	41
	Bibliographie	41
	Liste des figures	42

1. Motivation – Première approche

Malgré toutes les recherches scientifiques, on ignore toujours ce qui pousse réellement les gens à faire ou à ne pas faire une certaine action. Si nous le savions, le comportement humain serait prévisible. On ne sait même pas si chaque comportement implique forcément une motivation et, si tel est le cas, dans quelle mesure nous pouvons connaître nos propres motivations ou en prendre conscience. Les motivations se superposent et peuvent se reléguer à l'arrière-plan, de sorte qu'il est souvent ardu de les identifier. Néanmoins, les questions quant à la motivation ne sont pas vaines, car plus nous nous connaissons et connaissons les autres, plus il est facile de travailler ensemble.

La motivation peut se caractériser comme la somme des raisons (motifs) qui conduisent à l'action ou la prise de décisions.¹ Ainsi définie, cette notion apparaît statique. Or, elle peut également être décrite comme une forme d'élan,² attirant ainsi l'attention sur le mouvement interne. La force inhérente à la motivation se traduit par la «force to act» – comme «la partie de l'action humaine qui lui donne sa direction, sa force et sa durée, ou l'énergie qu'un individu active pour une action donnée».³ Autrement dit, la motivation, c'est l'envie d'agir et en retirer du plaisir en contrepartie.

En outre, la parenté linguistique entre motivation et émotion témoigne de leur lien intrinsèque. Les deux termes proviennent du mot latin *movere*, qui signifie bouger, modifier, influencer. Ce qu'ils partagent, c'est le mouvement intérieur. Dans le cas de la motivation, ce mouvement conduit à une action jugée utile, tandis qu'une action plus émotionnelle permet plutôt de soulager la pression intérieure (voir encadré).

1 Fremdwörterduden mot-clé: motivation.

2 Wunderer 2007, p. 104.

3 Frey/Osterloh 1997, p. 313.

Important



Émotions

Les émotions sont de brèves et violentes manifestations de sentiments. Elles surgissent chez un individu lors d'un événement clé pour ses objectifs et ses désirs. Si cet événement répond à des préoccupations importantes, l'émotion est positive avec joie ou surprise. Si la satisfaction des besoins est empêchée, survient alors – selon le type de personnalité – de la colère, de la tristesse, du rejet ou même de la peur. L'embarras, la honte, la culpabilité, le mépris, le dégoût et l'intérêt complètent l'éventail complexe des émotions. Il importe peu que cet événement se produise dans le réel ou qu'il soit simplement imaginé.

Les pensées et les sentiments interagissent. Avant qu'une vague d'émotions ne déferle, un bref processus mental – souvent inconscient – a lieu pour évaluer l'événement par rapport aux objectifs subjectifs. Lorsque l'émotion se déploie, elle inonde également la pensée. Les émotions mettent à nu des couches plus profondes de la personnalité et révèlent ce qu'il se cache à l'intérieur. Cela peut être effrayant pour soi-même et pour les autres, surtout si une façade a été montrée au sein de la vie sociale. Mais les émotions sont aussi une chance de déceler les véritables motivations de chacun. Identifier ses propres émotions et de celles des autres peut donc aider à rectifier ses réflexions.

Les émotions peuvent être influencées par la pensée. Les représentations et les images stimulent la vie émotionnelle et rendent désirables les situations agréables. Mais la menace d'une punition ou l'espoir d'une récompense activent également le système de motivation interne. La force de persuasion touche en premier lieu la capacité de compréhension, l'effet de la motivation est donc moindre par rapport aux sources de motivation internes. En revanche, elle laisse libre cours à l'imagination et correspond aux relations entre adultes.

Celui qui pratique une activité est déjà en mouvement, donc motivé. L'action l'intéresse, il éprouve du plaisir à l'exercer, elle le met au défi, de sorte qu'il doit utiliser toutes ses capacités. Elle l'incite à s'épanouir et à se développer. Ce sont les caractéristiques d'une motivation interne (**intrinsèque**). Celui qui se laisse absorber par son activité, oubliant l'espace et le temps, expérimente des moments de joie profonde, appelés «flow». Le flow correspond à un état de «mouvement sans effort dans un flux d'énergie» (Csikzentmihalyi 2004, p. 58).

Se motiver soi-même ou **motiver** autrui à agir de telle manière est nécessaire lorsque l'envie d'agir est freinée ou inexistante pour une raison ou une autre. Dans ce cas, il s'agit d'une motivation venant de l'extérieur, non justifiée par la tâche elle-même (**extrinsèque**). La menace d'une punition (sanction) ou la promesse d'une récompense (matérielle ou immatérielle) peuvent inciter un individu à accomplir quelque chose qu'il déprécie. Toutefois, l'effet de ces stimuli est moins durable que celui de la motivation intrinsèque. Il est donc plus efficace de cerner les motivations individuelles, puis d'éliminer les obstacles qui entravent la réalisation des objectifs.

Alors comment on peut se motiver soi-même et motiver les autres? Jusqu'à quel point est-ce possible, et dans quelle mesure cette influence a-t-elle un effet durable? Telles sont des questions qui créent la controverse. Or, une chose est certaine: dès qu'une pression est exercée, il ne s'agit plus de motivation, mais de contrainte.

2. Des faits et des chiffres

En quelques chiffres

La motivation, quand elle est interne, est une grandeur difficilement quantifiable. La direction, la force et la durée de cet état varient en fonction du type d'activité (il existe des tâches plus ou moins agréables), des circonstances dans lesquelles celle-ci est réalisée et du degré de collaboration avec les autres. Dans la vie professionnelle, la relation avec la hiérarchie, les expériences avec l'entreprise et les perspectives d'avenir jouent également un rôle. Enfin, la santé, la situation privée, l'évolution économique générale et la situation du marché du travail ont également un effet sur la motivation.

Des chiffres clés tels que **le taux de fluctuation** (départs volontaires) ou le **taux d'absentéisme** (raisons de santé) renseignent sur le taux de motivation des collaborateurs, d'un département ou de l'ensemble du personnel. Il n'est pas possible de déterminer de manière générale le niveau de fluctuation et d'absentéisme par rapport à l'effectif, car des influences externes à l'entreprise telles que l'appartenance à une branche, les particularités saisonnières, la situation économique ou la situation du marché du travail jouent un rôle. Néanmoins, il est important de surveiller ces deux mesures et de réagir en cas de changements notables.

Un pic d'absences peut, au-delà des raisons médicales invoquées, peut signaler que les collaborateurs sont trop ou pas assez sollicités, qu'il y a des tensions psychosociales dans le domaine du travail ou que les absences sont liées à un manque de motivation (absentéisme). En cas de transfert d'un employé dans une autre entreprise (fluctuation), les nouveaux supérieurs peuvent demander lors de l'entretien les raisons du départ, et ainsi découvrir un déficit de motivation. La démotivation (évitabile) des collaborateurs entraîne pour une entreprise non seulement des coûts directs liés à la perte de salaire, mais aussi des coûts indirects deux à quatre fois plus élevés. Parmi ces coûts indirects, on dénombre les efforts de restructuration du personnel de remplacement, de la sollicitation accrue des collègues de l'équipe, de la baisse du chiffre d'affaires et d'une éventuelle perte d'image (pour un calcul des coûts exemplaire, voir encadré).⁴

4 Une récente enquête représentative menée en Allemagne met en évidence le lien entre l'engagement des employés et la productivité: Les employés liés ont moins de jours d'absence que les employés non liés (5,9 jours contre 9,3 jours par an), apportent plus d'idées (19,6 contre 8,9 idées et propositions d'amélioration par an), recommandent les produits et services de leur entreprise (84% contre 18%), recommandent leur employeur (72% contre 7%) et n'ont pratiquement aucune intention de démissionner (1% contre 37%). Les facteurs de fidélisation identifiés sont les suivants: L'organisation de l'environnement de travail, une présentation claire des tâches, les informations internes à l'entreprise, le feedback sur son propre travail ainsi que les félicitations et la reconnaissance (Baromètre IFAK du climat de travail 2007).