

Extrait

# Best Practices du Management

## L'art de bien motiver



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700909

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

## L'art de bien motiver

- . **S'inspirer des méthodes de champions**
  - . **Les signes de la popularité**
  - . **3 types d'entraînement régulier**
  - . **Le manager doit-il être populaire ?**
    - . **La motivation ne se décrète pas**
- . **La reconnaissance du travail avant tout**

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## **S'inspirer des méthodes de champions**

L'art de se motiver et de reprendre confiance en soi est une pratique courante et habituelle chez les sportifs et les champions. Aussi en entreprise, il est tout à fait possible de se les approprier en les adaptant au cas de chacun, en y mettant un peu de concentration et beaucoup d'application. Pour y arriver, 5 objectifs complémentaires doivent être chaînés ensemble :

- . Hiérarchiser ses objectifs
- . Se fortifier
- . Se relaxer
- . Positiver
- . Se ressourcer

### **1° HIÉRARCHISER SES OBJECTIFS**

Pour progresser efficacement et méthodiquement vers la réussite, la première règle consiste à se fixer 3 types d'objectifs :

#### **. Objectif à long terme**

Un objectif à long terme qui définit le but ultime à atteindre en terme de réussite, de résultat, de solution ou de performance. C'est ce type d'objectif qui permet de mobiliser et de tendre l'énergie vers une issue décidée et choisie dans une durée établie. Plus l'objectif final est clair, précis et puissamment désiré plus il a de fortes chances de prendre forme. En ce domaine, partout là où il y a une volonté, il y a un chemin... Cependant, le but du long terme ne doit pas être une fin en soi car une fois atteint, la motivation risque de se transformer en relâche, en démotivation ou en insatisfaction. Le conseil est alors de prévoir à l'avance une autre série d'objectifs différents, afin de pouvoir conserver la dynamique énergétique ainsi mobilisée et profiter de la lancée de ses bienfaits.

#### **. Objectif intermédiaire**

Un ou des objectifs intermédiaires sont nécessaires pour baliser les progrès accomplis et fixer l'ordre de progression. Il s'agit ici de mettre en place des actions successives et/ou des repères aux ambitions plus réduites assortis d'échéances de résultat plus rapprochées dans le temps. Les objectifs intermédiaires sont obligatoires pour progresser. Ils sont à la base de la motivation, car à l'échelle de leurs réalisations ils tracent progressivement la voie ou le chemin vers le but ultime, en renvoyant en retour le message que celui-ci approche et/ou qu'il est toujours à portée du possible. Ils permettent surtout de ne pas se décourager devant l'ampleur de l'effort global à accomplir, par un retour concret de petites réussites concrètes et automotivantes.

#### **. Objectif d'amélioration**

Un ou des objectifs d'amélioration sont utiles pour donner du ressort motivationnel à ce que l'on fait dans la petite réalité du quotidien. L'amélioration consiste à pratiquer chaque jour un certain nombre de conduites nouvelles ou différentes invitant à pratiquer un effort supplémentaire par rapport aux habitudes. Ces conduites nécessitent la mise en place d'objectifs de progrès destinés à mettre en oeuvre le changement à l'échelle de sa propre organisation du travail et/ou de sa personnalité. Des actions d'implication personnelle, qui même si elles font souffrir et/ou nécessitent du courage à se dépasser en luttant contre la facilité ou la fuite, permettent de remporter des petites victoires sur soi-même. Pour y arriver, chaque type d'amélioration doit être couplé à la recherche d'un petit plaisir, d'une satisfaction de la tâche réalisée, du sentiment d'avoir accompli quelque chose de bien et d'utile. En fait, il s'agit ici d'entretenir son moral, comme on entretient son corps ou son physique face au stress ou aux difficultés du contexte.

## **LES SIGNES DE LA POPULARITÉ**

Il existe un certain nombre de signes permettant d'évaluer la cote de popularité du manager au sein d'un groupe ou d'une équipe.

### **. L'applaudimètre**

A l'occasion d'une intervention ou d'un séminaire, le fait d'applaudir est un indicateur qui « mesure » la satisfaction ou non des participants. Il est vrai que « *L'estime que l'équipe porte au chef, c'est également un peu l'estime que l'équipe se porte à elle-même* » confirme Romain Bureau, Directeur adjoint du cabinet IDRH.

### **. L'assistante**

Lorsqu'elle se montre amicale et disponible cela est un bon signe considérant qu'elle est la caisse de résonance des doléances de l'équipe, qu'elle connaît toutes les rumeurs, ainsi que la réputation des uns et des autres. Lorsqu'elle semble distante ou bouder, la disgrâce n'est pas loin.

### **. La prise de parole**

Il n'y a rien de pire que le silence glacial à l'annonce d'une décision. En fait, tout est une question de nuance dans la façon dont les collaborateurs parlent à leur manager : proposent-ils des initiatives ? sont-ils dans l'opposition systématique ? se livrent-ils à la confiance ?

### **. Le temps donné**

Le temps octroyé par un collaborateur au-delà de ses horaires habituels (soir, déjeuner, libre discussion...) est un signe fort d'intérêt vis-à-vis du manager.

## **2° SE FORTIFIER**

La performance ou pour le moins l'endurance dans tout projet nécessite d'entretenir une forme physique optimale. Plus l'effort demandé est important, plus le corps doit être à même de supporter la charge et la pression liées à ces nouvelles conditions. Ainsi, plus le corps est amené à affronter la souffrance, plus il développe naturellement des forces. C'est d'ailleurs le dénominateur commun à tous les sportifs de haut niveau, que de valoriser par l'effort la valeur physique de l'individu. Le corps humain doit par conséquent se fortifier par un entraînement physique régulier, des conditions d'exercice et une alimentation correcte de façon à ne pas s'user, s'appauvrir ou être inutilement contraint. Le corps humain apprécie être aimé et bien traité mais pas forcément dans la discipline. L'important dans la préparation et l'entretien physique est surtout de pouvoir tester de nouvelles sensations, de redécouvrir des émotions et des perceptions oubliées. Dans ces conditions, tout corps bien soigné a tendance à rendre positivement son bien-être en l'accompagnant du sentiment de force face à l'adversité extérieure. A l'inverse, laisser son corps à l'abandon ou en routine, c'est à la fois prendre le risque de le dégrader, de l'assécher, de le durcir tout en instillant parallèlement un climat psychologique et mental négatif et peu enclin à être serein. C'est dès lors entretenir une boucle d'insatisfaction permanente qui se répercute en soi, sur soi et sur les autres.

## **3° SE RELAXER**

La relaxation est une forme d'état de performance intérieure qui repose sur 5 principes :

- . Ressentir calmement et profondément sa présence corporelle ici et maintenant (principe de base de la sophrologie) ;
- . Avoir confiance en soi en s'abandonnant à ses propres rythmes intérieurs sans rien censurer ni critiquer par le conscient et la raison ;
- . Prendre plaisir à profiter des sensations de repos et de sérénité le corps étendu dans une position agréable ;
- . Rechercher un calme intérieur en laissant venir les pensées dans le désordre et en se détachant des contraintes du temps ;
- . Contrôler son énergie en chassant d'abord les mauvaises tensions du visage et/ou celles concentrées dans les différentes parties du corps, soit par l'échauffement imaginaire des muscles et/ou par des contractions ciblées, puis tout relâcher en laissant le fonctionnement des parties du corps reprendre naturellement et en douceur leur place et leur rythme.

En fait, il s'agit surtout de se mettre à l'écoute de son corps sans se laisser dominer par des pensées raisonnables ou anxieuses et/ou par ses émotions, tout en relâchant les tensions musculaires dans la plus parfaite maîtrise de sa respiration. La relaxation doit permettre de mieux pouvoir se concentrer sur la réalisation de l'action en s'y impliquant à 100%. Ce principe Zen, indique qu'il faut d'abord mieux penser comment réaliser parfaitement l'action dans ses différentes phases d'exécution, que penser au seul résultat final en faisant l'impasse sur ses modalités de réalisation.

### 3 TYPES D'ENTRAÎNEMENT RÉGULIER

Pour fortifier le corps, les préparateurs sportifs conseillent d'associer 3 activités différentes en les dosant selon le style et le goût des personnes :

. **Training cardiaque** : Il est recommandé de panacher des activités (VTT, marche, natation, jogging, ski de fond) au moins 2 fois par semaine, car les effets favorables ne durent pas plus de 2 à 3 jours.

. **Assouplissement** : Faire tous les jours 10 minutes d'exercices d'assouplissement et d'étirement (stretching) au levé du lit, au bureau ou devant la télévision afin de détendre les muscles, ainsi que le soir pour soulager les tensions du dos.

. **Musculation** : Pratiquer 1/4 d'heure à 20 minutes de gymnastique tous les jours, de préférence le matin après avoir assoupli son corps. Les exercices qui font travailler le bassin et les abdominaux sont parfaits pour améliorer l'équilibre général.

### 4° POSITIVER

Les plus récentes recherches en psychologie convergent sur le fait que «*L'on est ce que l'on croît être*». En d'autres termes, une personne qui se traite de «*nul ou d'incapable*» en se disant qu'elle n'y arrivera jamais, n'a en effet pas beaucoup de chance d'y arriver. En psychologie, le négatif induit en retour le négatif comme le positif induit en retour le positif. Ainsi, une personne qui positive lucidement la situation et/ou l'échec vécu en acceptant d'affronter les raisons objectives et l'évidence de leur conclusion, a de fortes chances de repartir sur un axe de réussite en s'animant d'une énergie nouvelle à vouloir ainsi gagner sur le sort. En matière d'autosuggestion, l'homme qui gagne est l'homme qui pense qu'il va gagner, tout comme l'homme qui perd est l'homme qui pense qu'il va perdre. Positiver c'est également rompre avec les habitudes en ne craignant pas d'innover et en favorisant la création spontanée. Sortir de temps en temps des sentiers battus, des interdits, des usages ou des conditionnements et apprendre à s'évader mentalement sont les meilleures façons de reprendre possession de soi. Il est clair que reproduire à l'identique des schémas existants, c'est appauvrir l'effort et l'énergie qui leur est sous-tendus. La véritable performance nécessite d'agir dans la créativité, la rupture, le changement dans un sentiment de liberté et de bien-être. Pour arriver à s'échapper mentalement de la situation du moment, la méthode la plus simple consiste à visualiser une scène motivante ou plaisante fortement chargée de plaisir ou d'émotion. La visualisation consiste à répéter dans sa tête le geste ou le comportement que l'on souhaite atteindre.

### Cette représentation virtuelle a deux objectifs :

. **Le premier objectif** est de façonner par avance des chemins d'informations (ou flux neuronaux) dans le subconscient, avant que la réalité ne se présente effectivement. Il s'agit alors d'orienter préférentiellement les stimuli qui en résultent sur l'axe de solution déjà virtuellement programmé (ou auto-conditionné), selon le même principe du réflexe qui facilite une réponse rapide et appropriée dès que l'action s'engage.

. **Le second objectif** est de se donner confiance en préparant à l'avance un scénario de vie, dans lequel il est déjà envisagé les meilleures solutions pour soi. Il est évident que pour bien visualiser, il est nécessaire d'avoir une vie riche et satisfaisante, une forte motivation et des objectifs clairement définis. Positiver c'est également se nourrir de mots positifs dont la résonance est chargée de sens. L'usage de mots fétiches, de mots clés et de mots positifs entretiennent directement l'esprit positif. Ils forment autant de stimulations plaisantes et libératrices d'énergie, alors que les mots négatifs induisent des résistances et des freins à l'expression naturelle.

### 5° SE RESSOURCER

Prendre de la distance avec les événements est la première condition pour récupérer. Il s'agit de savoir lâcher prise plusieurs fois par jour en séquences de quelques minutes. Sortir, faire autre chose, pratiquer des exercices de décontraction, s'allouer une pause ou un repos physiologique sont autant de façon de se ressourcer. La meilleure d'entre toute est semble-t-il de récupérer dans ses autres vies, c'est à dire avec la famille, dans ses violons d'Ingres ou avec les amis. La seconde condition est de limiter la quantité d'informations que traite le cerveau. Un break minimum de 20 à 60 minutes sans échanges d'infor-

mations lors de la mi-journée en s'occupant uniquement de l'essentiel utile à ce moment là (marcher, déjeuner, lire...) est salubre pour décompresser l'esprit. Ce type de pause permet d'éviter la surcharge d'informations en prenant de la distance sur le sujet ou les préoccupations en cours. La troisième condition pour récupérer au mieux est de s'allouer un temps de sommeil suffisant avec un minimum de 8 heures par nuit avec à l'idéal une sieste l'après-midi. Dans les cas moins faciles où dormir longtemps n'est pas possible, il suffit alors de pratiquer plusieurs pauses «parking» de 20 minutes dans la journée ou dormir 4 fois 1h30 par 24 heures.

## LE MANAGER DOIT-IL ÊTRE POPULAIRE ?

Selon Jean-Yves Arrivé, coach, «A force de répéter aux salariés que le management a changé, leur niveau d'exigence a grandi. Ils ont maintenant l'occasion d'exprimer très directement leur opinion dans les 360°». C'est même devenu le moment idéal pour chaque manager «De prendre conscience qu'on peut lui reprocher éventuellement un manque d'écoute, de communication, une incapacité à déléguer. Autant de points d'amélioration sur lesquels sa propre hiérarchie va ensuite l'inviter à travailler». Il est vrai que dans un contexte où la pression est forte, les salariés apprécient d'avoir devant eux un vrai meneur d'homme à la fois humain et qui les traite avec un minimum de respect et de courtoisie. Ils ne supportent plus tous ces petits chefs qui abusent de leur fonction en s'exonérant des règles élémentaires du savoir-vivre en entreprise. A l'inverse, le manager qui recherche avant tout la connivence affective peut se retrouver rapidement dans l'impossibilité de procéder à des recadrages nécessaires pour le bien de son service. En quémandant de la sympathie et/ou en abolissant la distance hiérarchique, ce type de management produit sans le vouloir des conséquences multiples ainsi que des dérives comportementales envers ses collaborateurs telles que :

- . Difficulté à dire vraiment ce que l'on pense réellement du travail effectué ;
- . Evitement des reproches même en cas d'erreur objective ;
- . Perte progressive de respect et d'autorité pouvant remettre en cause la légitimité même du poste ;
- . Réputation de laxisme, voire de lâcheté dans certaines circonstances ;
- . Contournement délibéré du manager lorsqu'il s'agit de prendre une vraie décision ;
- . Questions posées sur ses compétences réelles avec, à la clé, un désir de changer de manager au sein de l'équipe.

## La motivation ne se décrète pas

La différence d'appréciation entre dirigeants et cadres sur la définition de la motivation en entreprise prouve que le sujet est loin d'être simple. Pour les spécialistes du sujet, il n'est pas question de réduire la motivation à un simple catalogue de comportements ou pire, prétendre motiver les cadres et les collaborateurs à l'aide de séminaires aussi pompeux et chers, qu'inutiles. Il ne peut y avoir de tonus individuel et collectif sans motivation. La motivation ne se fabrique pas et ne se décrète pas à partir de comportements seulement positifs. C'est un processus «vivant» très personnel qui se renouvelle et se modifie en permanence, prenant des formes particulières et nuancées. La motivation est ancrée profondément dans l'humain, à la fois comme une source d'énergie et de potentiels à libérer que comme une mission ou une voie d'objectifs (satisfaisants) à atteindre. En fait, une personne est motivée lorsqu'elle perçoit que son propre système est en résonance avec celui de l'entreprise, de son contexte ou de son entourage. Elle puise le ressort de sa motivation, quand elle accepte ou comprend que sa dynamique peut lui permettre de donner un sens à un scénario de vie personnel et/ou professionnel, tout en lui apportant une reconnaissance pour elle-même ou pour ses actions. Les cadres ne s'y trompent pas en revendiquant avant tout de la reconnaissance, une reconnaissance quotidienne et personnelle très loin devant les médailles en chocolat, les primes distribuées à la sauvette ou les compliments murmurés du bout des lèvres. A cet égard, il convient de noter que la rémunération ne vient qu'au sixième rang des sources de démotivation. Les cadres d'aujourd'hui font, semble-t-il, une nette distinction entre motivation et rémunération satisfaisante. Ainsi, 84% des cadres insatisfaits de leur salaire se disent motivés.

## **La reconnaissance du travail avant tout**

Malgré une bonne motivation générale, les cadres expriment des attentes très fortes qui se concentrent principalement autour de la reconnaissance, les responsabilités et l'intérêt du travail. Ils ne rejettent qu'une seule attitude, le manque de reconnaissance, le manque d'écoute et d'intérêt vis à vis d'eux. La reconnaissance est de loin leur 1<sup>re</sup> revendication, le pivot de toutes les attentes. Elle est devenue le fondamental à partir duquel chacun souhaite être considéré pour ce qu'il est, pour le travail fourni, pour les responsabilités assumées, en un mot, pour son identité professionnelle. Pourtant la définition de la reconnaissance n'est pas moins aisée que celle de la motivation. Pour certains, la reconnaissance c'est d'abord celle du client, pour d'autres, celle de l'entreprise ou de l'entourage dans un souhait commun d'échange gravitant autour des valeurs et des références liées au vécu de l'individu. Le collaborateur a en effet besoin que son manager lui parle, l'encourage et lui adresse des compliments lorsqu'il le mérite ou qu'il le critique de manière constructive le cas échéant. L'important pour lui, est surtout de ne pas rester absent du discours, de la dynamique en cours, du regard, du jugement ou de l'avis du leader. Le défaut chronique de reconnaissance induit en réaction un comportement de refus, faisant que tout collaborateur a tendance à ne pas adhérer au changement et aux objectifs menés dans l'entreprise, en lui opposant même une force de résistance. C'est dire toute l'importance pour un bon leader et pour un bon meneur d'homme qui souhaite motiver ses troupes, d'entretenir un relationnel de qualité prenant en compte l'écoute attentive et l'intérêt sincère portés à chacun de ses collaborateurs. En ce domaine, il est vrai que la culture française ne favorise pas le naturel et la spontanéité. Il faut donc considérer la motivation, et son corollaire la reconnaissance, comme un «métier» nécessaire du dirigeant, un système de communication qu'il convient d'entretenir par toute sorte de «petits» détails révélateurs. En somme pour les dirigeants, il est clair que la motivation ne peut s'entretenir que par la transparence des informations, une cohérence très forte entre la clarté du discours et les décisions prises.