



**CONFERENCE  
MOTIVER ET IMPLIQUER LES INDIVIDUS ET  
LES EQUIPES**

Sanjy Ramboatiana  
Octobre 2018

# Programme de la journée

## Objectifs :

- Identifier les leviers de motivation pour mieux la développer
- Appuyer l'encadrement dans ses fonctions managériales

## Programme :

- Faire le point sur les différents leviers de motivation externes et internes
- Découvrir comment s'agencent les différents leviers au cours de la vie professionnelle et comment agir puis situer ses collaborateurs
- Envisager la prise en compte des dimensions collectives
- Définir un plan d'action individuel au cours d'un atelier de co-développement

# A quoi reconnaissez-vous un collaborateur motivé/démotivé ?

**Moi entrain de chercher la motivation pour aller travailler :**



# Un indice majeur



# Une définition plus sérieuse

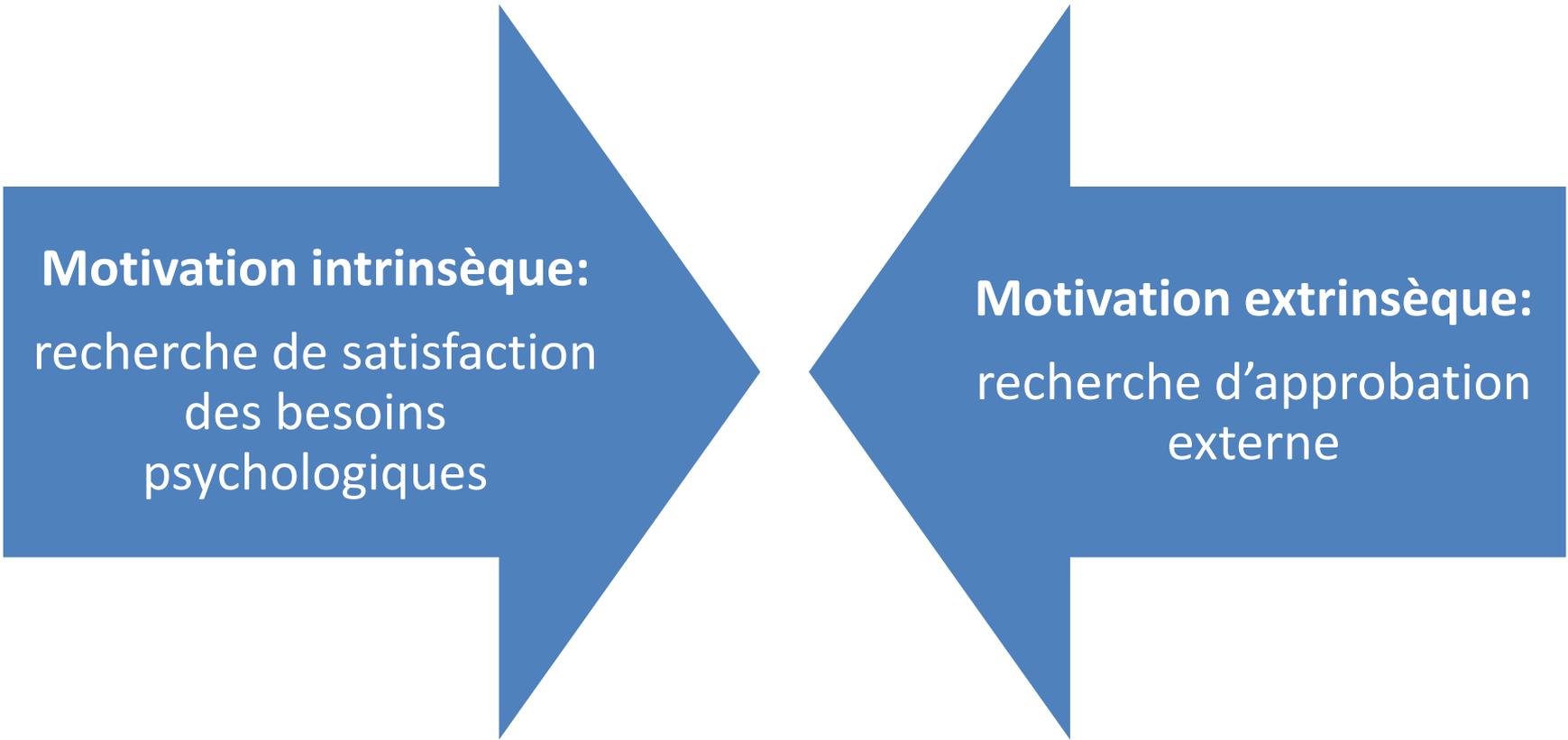
- Un processus responsable de l'engagement, l'entretien et la cessation d'une action
- Les composantes du processus : La direction + la force + la persistance
- Caractéristiques d'une personne motivée au travail :
  - Une tendance à agir de façon consciencieuse, responsable et positive
  - Un engagement (lien fort) lié à un effet de cohérence : sens perçu du travail + bien être psychologique + rétributions équitables

# Les leviers de motivation

Qu'est ce qui motive ?

Qu'est ce qui démotive ?

# Les leviers de motivation (1)



**Motivation intrinsèque:**  
recherche de satisfaction  
des besoins  
psychologiques

**Motivation extrinsèque:**  
recherche d'approbation  
externe

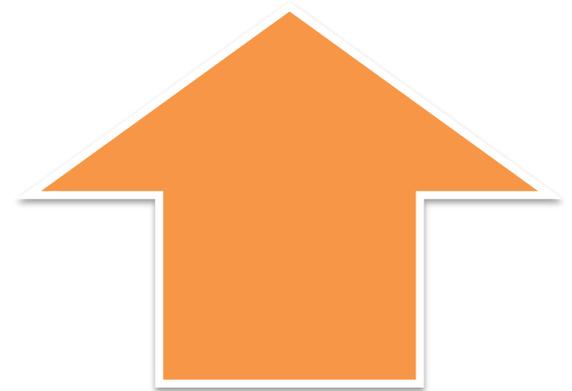
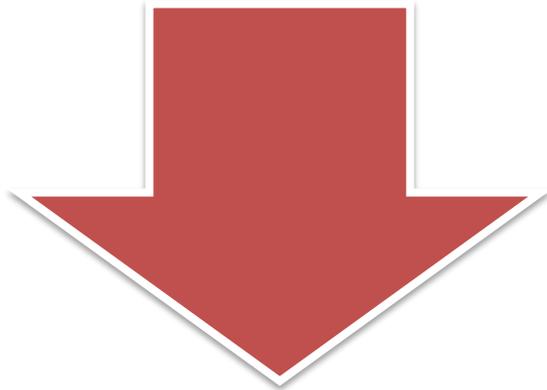
# Les leviers de motivation (2)

**La motivation interne ou intrinsèque est associée :**

- au plaisir
- à la stimulation
- à l'accomplissement
- La motivation intrinsèque est associée au plaisir d'accomplir l'activité en elle-même.

**Alors que la motivation externe ou extrinsèque est associée:**

- aux récompenses
- aux punitions
- aux contraintes
- aux compétition
- La motivation n'est pas associée à l'action en elle-même, sa source est externe à l'acte.



## Les leviers extrinsèques

Leviers liés à l'externe :  
concurrence, contraintes,  
système de  
récompenses/sanctions

- Le contenu du poste
- Les conditions de travail
- Les relations au travail (N+1/collègues)
- La rémunération
- Le statut
- Les possibilités d'évolution

## Les leviers intrinsèques

Leviers liés à l'individu et à la  
satisfaction (plaisir,  
accomplissement) de réaliser la  
tâche

- Développement de l'autonomie et du sens
- Besoins d'appartenance
- Développement de compétence

# Motivation et rapport au travail – un point d'étape

- Une question qui est posée depuis la création des organisations productives modernes
- Le premier contributeur = Taylor (1913)
  - Depuis de très nombreuses réflexions / contributions : Taylor (1913) ; Roethlisberger and Dickson (1939) ; Maslow (1943) ; McGregor (1960) ; Vroom (1964) ; McClelland (1965) ; Herzberg F. (1966) ; Alderfer (1969) ; Deci (1971) ; Weiner (1974) ; Locke (1978) ; Adams (1979) ; Vroom (1994) ; Deci & Ryan (2000)
- Une controverse centrale : motivation extrinsèque vs. intrinsèque
- Alors, quoi de nouveau?



*Question : qu'est-ce qui fait et défait le rapport/la motivation au travail tout au long d'une vie professionnelle ?*

*Un axe : investiguer la dynamique interne du rapport au travail*

# Une recherche sur la motivation au travail

- Périmètre : enquête qualitative auprès de 100 managers
  - 25 à 60 ans, en activité professionnelle, dans des organisations diverses (publiques et privées ; pme et grands groupes ; tous secteurs d'activités confondus).
  - niveau de formation initiale très variable : du CAP au Doctorat.
  - ! Pas d'ambition de représentativité statistique à ce stade : logique exploratoire.
  
- Objectifs :
  - décrire le travail (autopsie d'une semaine ordinaire)
  - évaluer la perception de motivation au travail de chacun
  - analyser le rapport de chacun au travail (passé / présent / futur)
  - Situer ce qui est dit par rapport à notre grille d'analyse

# Une grille de lecture

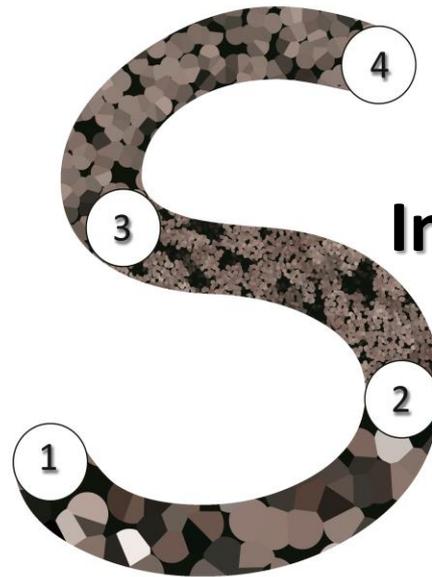
	Les Obligations	Les Initiatives	Les Aspirations
Caractéristiques	Activités imposées pour lesquelles nous sommes tenus responsables de leur réalisation	Activités non prescrites par notre rôle et dont nous sommes initiateurs	Activités issues d'un dépassement de nos propres limites

*! Activités que nous avons à prendre en charge*

*! Activités que nous avons le choix d'investir ou pas*

# 4 RDV / 3 processus – la carte

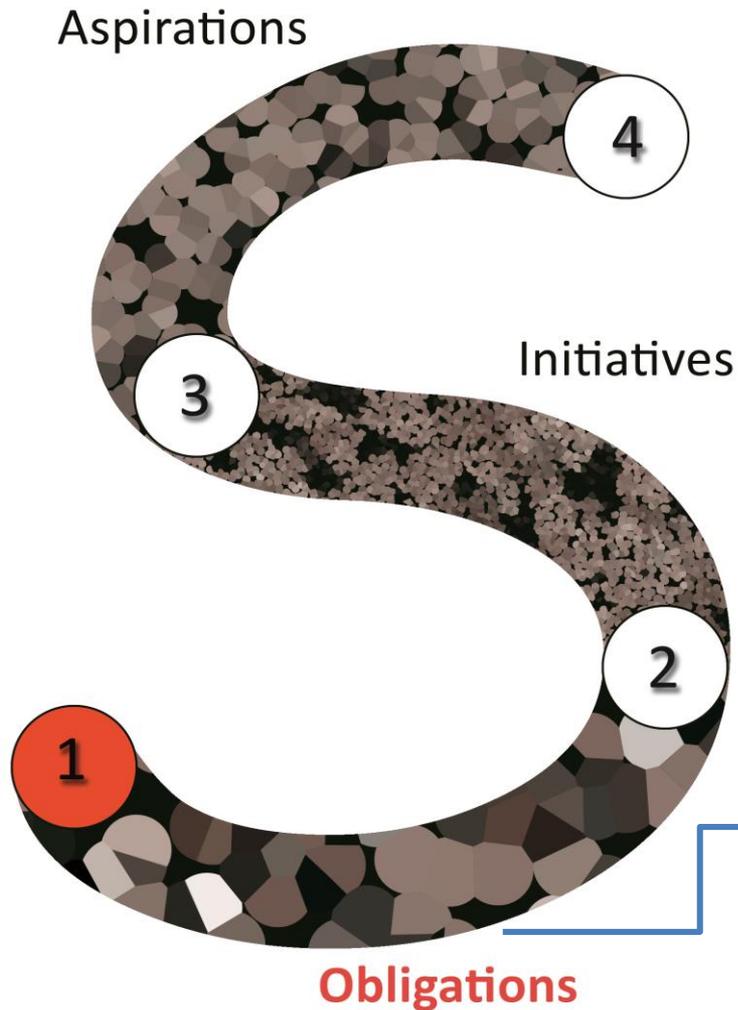
**Aspirations**



**Initiatives**

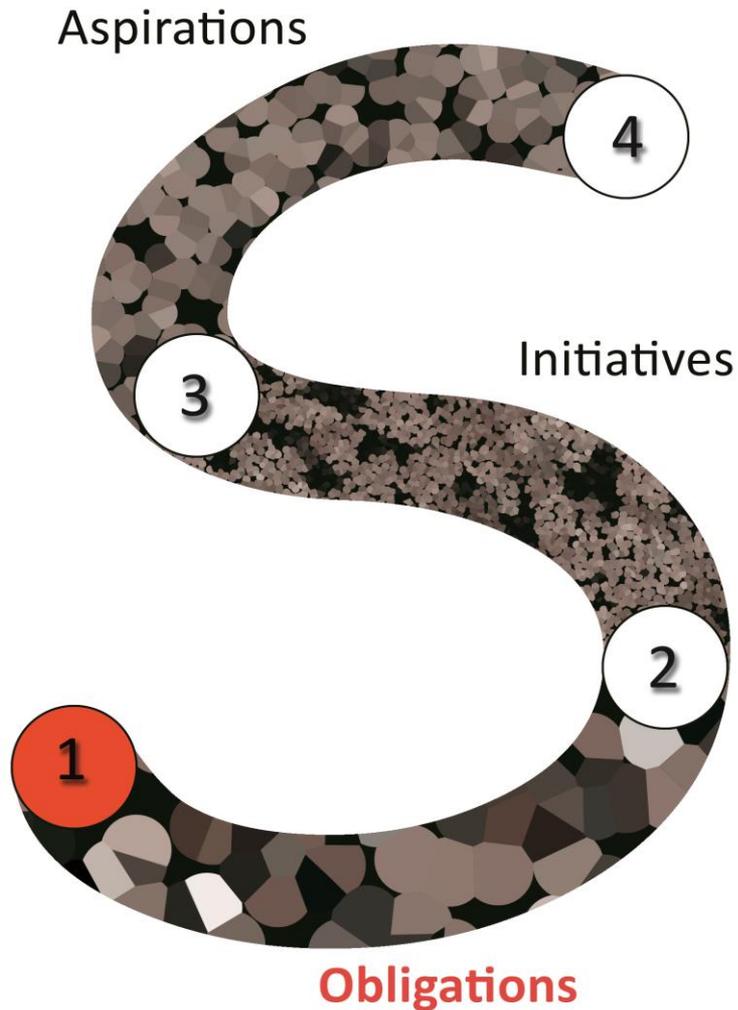
**Obligations**

# Première partie de vie professionnelle : l'apprentissage des Obligations



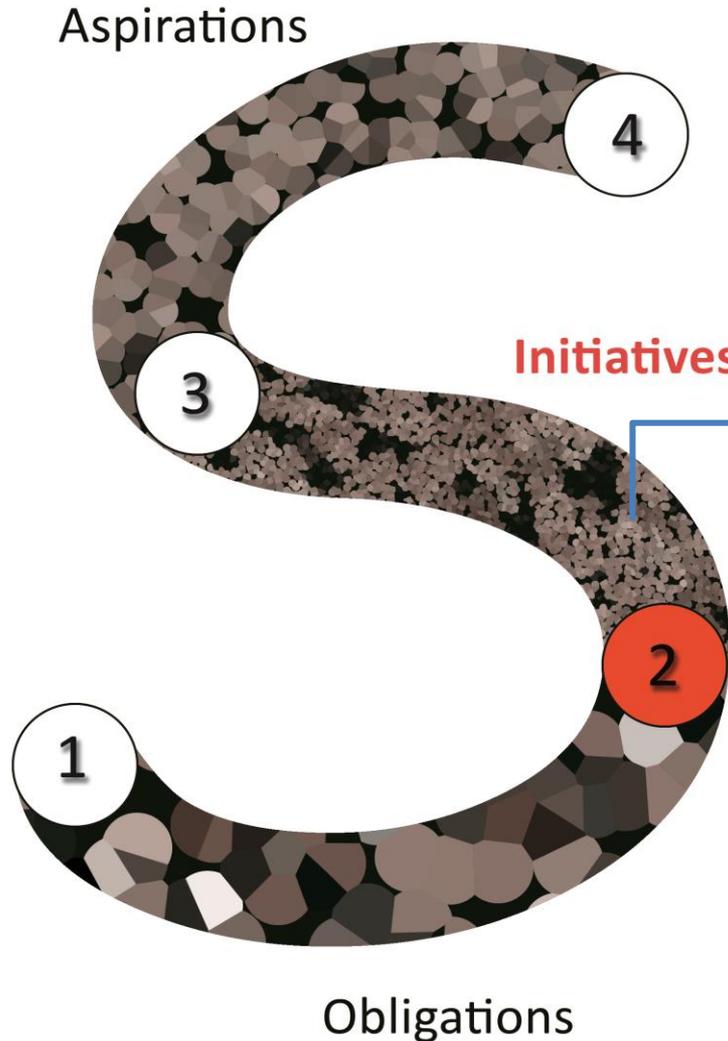
<b>RDV 1</b> Signature contrat de travail  Engagement dans la vie adulte	Sortie du monde familial et étudiant, angoisse de la découverte, formulation des rêves de réussite
<b>Processus 1</b> Investissement des Obligations	Apprentissage du comportement professionnel et des compétences métier

# Première partie de vie professionnelle : les Obligations



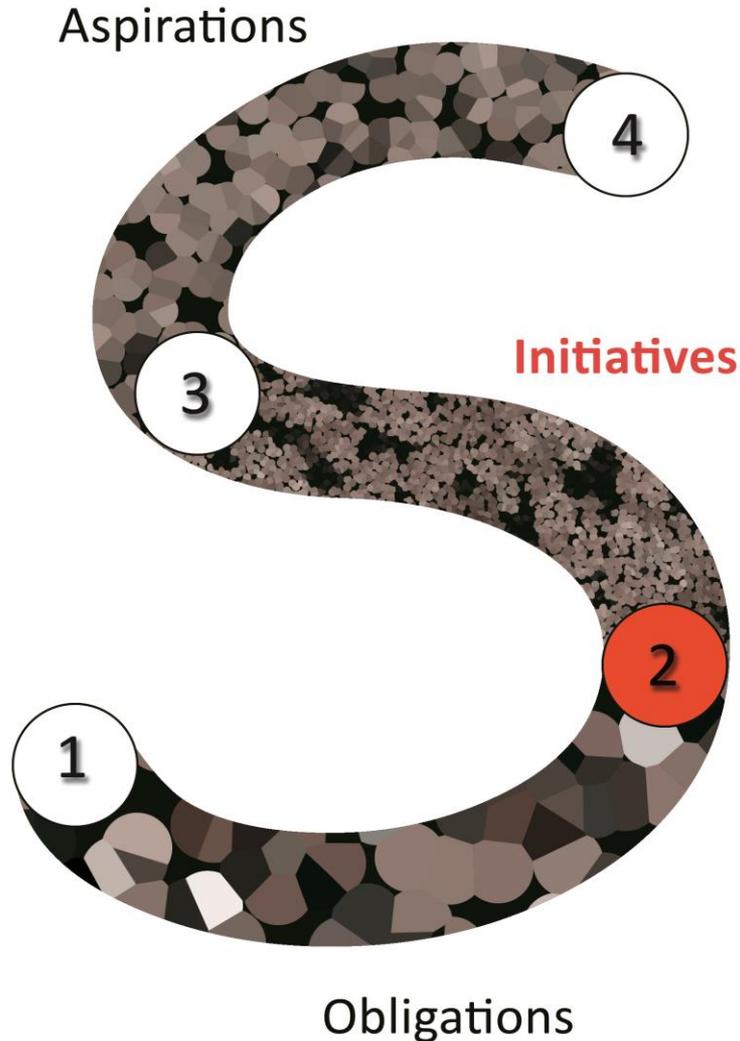
	Les Obligations
<b>Lorsqu'elles sont remplies</b>	Satisfaction du travail bien fait Sentiment d'être responsable
<b>Lorsqu'elle ne sont pas réalisées</b>	Tension, fatigue, stress, perte d'énergie
<b>Motivation</b>	Sécurité professionnelle et sentiment d'appartenance
<b>Fonction</b>	Ressemblance/ mimétisme

# Deuxième partie de vie professionnelle : l'apprentissage des Initiatives



<b>RDV 2 -</b> fixation	
Choix d'un métier/d'une fonction/d'un type d'organisation	Première crise de motivation, découverte et expérimentation des premières Initiatives
<b>Processus 2 -</b> L'apprentissag e des Initiatives	Affirmation de soi, prise de responsabilités hiérarchiques, projets, missions, revendications sur la rémunération, la progression

# Deuxième partie de vie professionnelle : l'apprentissage des Initiatives



	Les Initiatives
<b>Lorsqu'elles sont remplies</b>	Estime de soi
<b>Lorsqu'elle ne sont pas réalisées</b>	Perte d'enthousiasme et d'envie
<b>Motivation</b>	Promotion professionnelle, reconnaissance, affirmation de notre singularité
<b>Fonction</b>	Faire valoir sa différence

# Crise du milieu de vie professionnelle

**Aspirations**



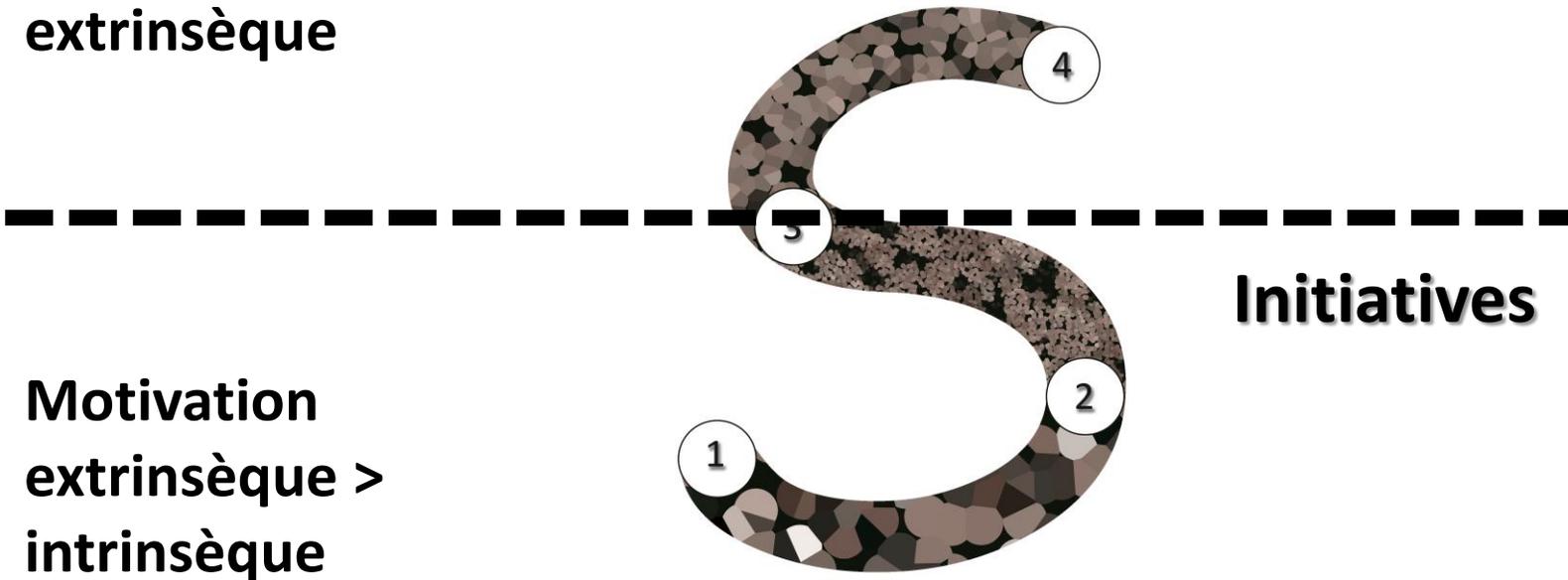
**Obligations**

<b>RDV 3</b> Crise de motivation	Un retournement : la même réalité extérieure qui générerait satisfaction et motivation, suscite désormais ennui et sentiment de répétition.
<b>Processus 3</b> 3 réponses dominantes 1 réponse émergente	A - Ré-investissement B - Reconversion C - Retrait D – Investir ses aspirations

# La crise du milieu de vie professionnelle

Motivation  
intrinsèque >  
extrinsèque

Aspirations



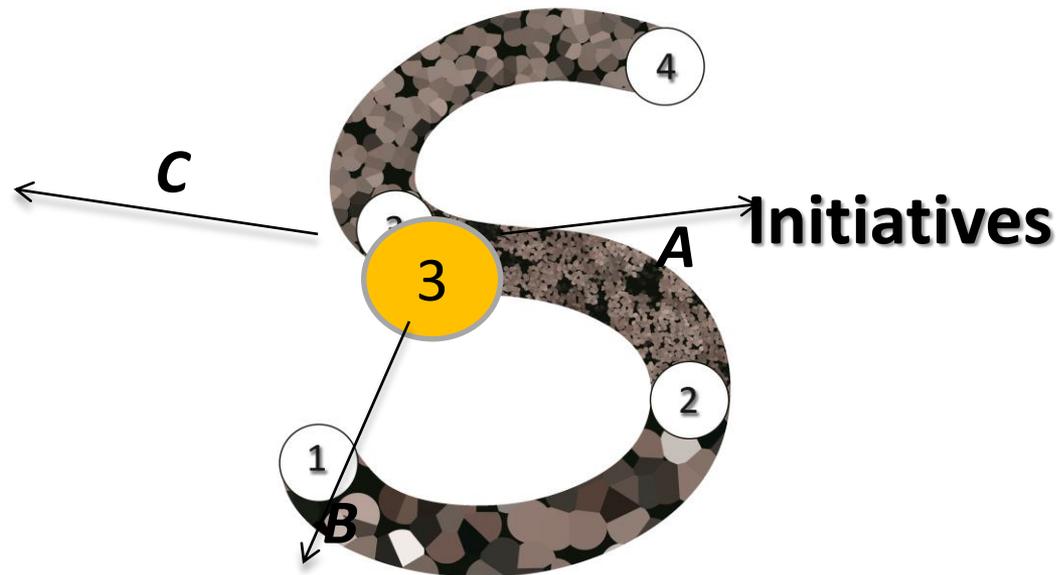
Motivation  
extrinsèque >  
intrinsèque

Initiatives

Obligations

# Crise du milieu de vie professionnelle

**Aspirations**

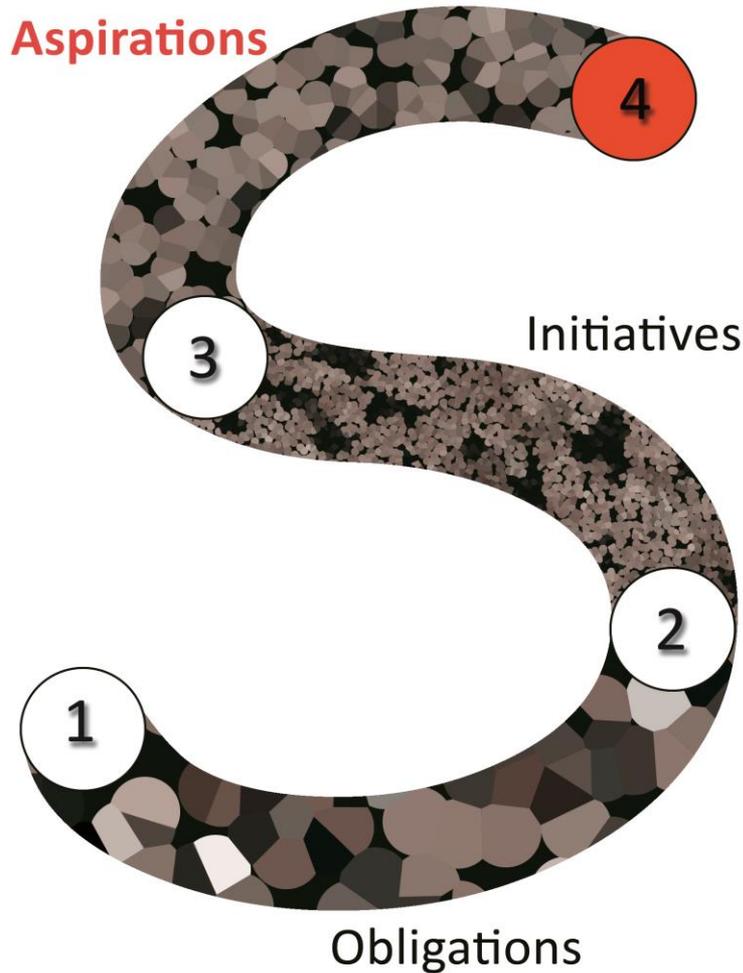


**Obligations**

# Troisième partie de vie prof : un possible investissement des Aspirations

- Une 4<sup>ème</sup> gamme de réponse possible.
- S'engager dans une / plusieurs activités qui ont du sens pour soi et qui requièrent de dépasser ses limites / ses compétences perçues.
- Caractéristiques observées de cette gamme de réponse :
  1. Innovation individuelle (une solution inédite à un problème)
  2. Utilité aux autres
  3. Dimension politique
  4. Réconcilier l'inconciliable
  5. Dépassement d'une limite personnelle
- L'investissement des Aspirations redynamise les autres registres.

# Troisième partie de vie prof : un possible investissement des Aspirations



	Les Aspirations
<b>Lorsqu'elles sont remplies</b>	Réalisation de soi, accomplissement personnel
<b>Lorsqu'elle ne sont pas réalisées</b>	Perte de sens dans le travail
<b>Motivation</b>	Se découvrir et participer à l'amélioration du monde
<b>Fonction</b>	Produire du sens pour soi et pour les autres

# O/I/A s'ajoutent et ne se substituent pas



1<sup>ère</sup> partie de vie professionnelle



2<sup>ème</sup> partie de vie professionnelle



3<sup>ème</sup> partie de vie professionnelle

# Et moi, j'en suis où de ma vie professionnelle?

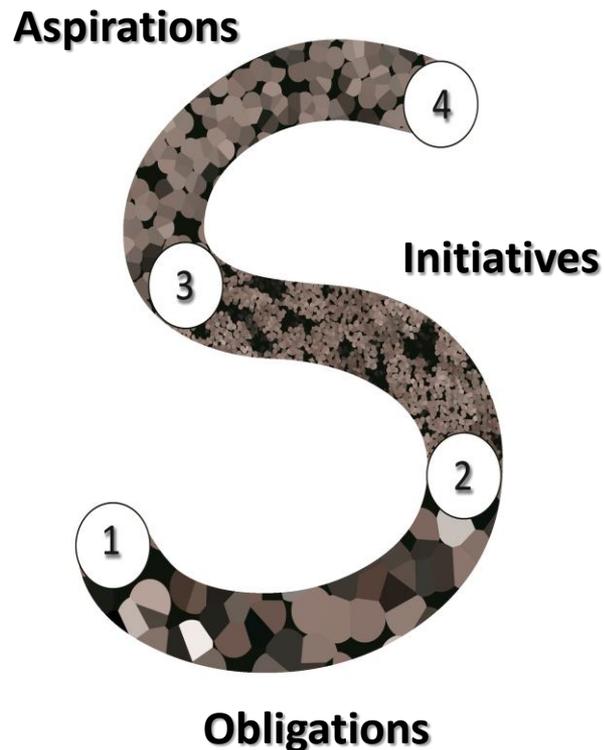
Prenez 20 mn pour remplir le questionnaire d'auto positionnement.

- D'accord/pas d'accord

Prenez 30 mn pour un effet miroir avec une personne de confiance

- D'accord/ pas d'accord

# Où en suis-je sur le S de ma vie professionnelle?



Qu'est-ce qui me fait dire cela?  
Symptômes?

Où mettre la focale dans les années à venir?

Quel prochain pas?

# Auto-diagnostic personnel

Etapes	Points clés	Mes acquis	Mes manques	Mes questions	Mon prochain pas
Obligations	Mon expertise professionnelle Rapport avec ma hiérarchie / mon mentor Ma relation avec mes pairs				
RDV 2	Ma gestion des Obligations & Initiatives Mes premières responsabilités Mon rapport à la hiérarchie				
Initiatives	Mes responsabilités Ma rémunération Ma reconnaissance interne / externe				
RDV 3	Mon introspection Mes actions de loisir Mes actions de solidarité				
Aspirations	Mon projet d'utilité Mon innovation Le dépassement de mes limites				

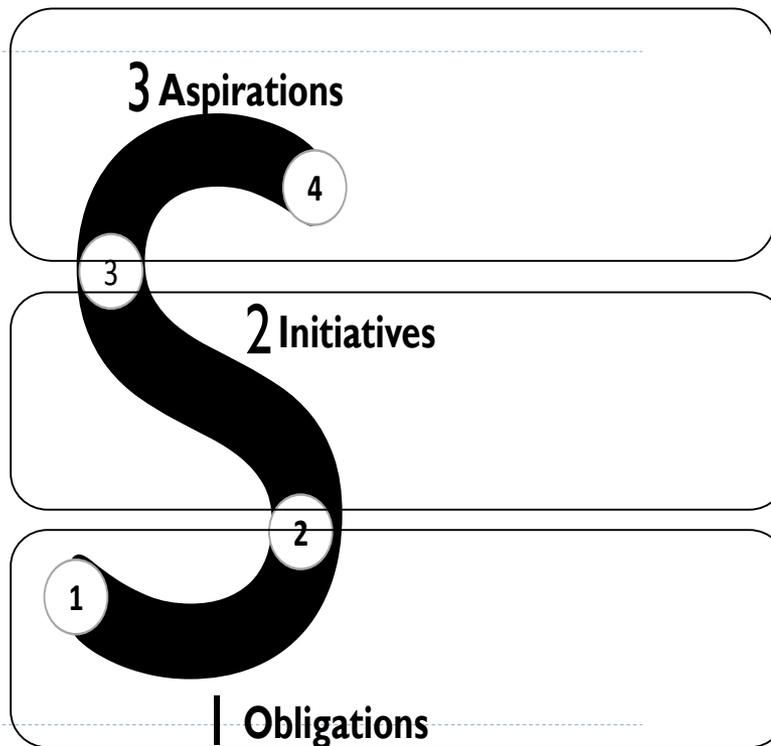
## Les 7 étapes de la vie professionnelle – quelles premières leçons?

- ✓ **Les crises de motivation sont normales : des points de passage d'un moteur de motivation à un autre ; et les marqueurs de la fin d'un apprentissage et du début d'un autre.**
- ✓ **Le passage aux Aspirations n'est possible que si les étapes précédentes ont été traversées**
- ✓ **La conquête des Aspirations est facultative, personnelle et graduelle : les stimuli externes proposés par l'organisation ne suffisent plus, l'individu doit mener sa propre recherche de ce qui pourrait encore le motiver**
- ✓ **O/I/A s'ajoutent et ne se substituent pas**

### 3- Et les autres? Mes collaborateurs, mon entourage professionnel?

- 1 Considérez les personnes de votre équipe
- 2 Selon vous, où se situe chacun sur le S ?
- 3 Quelles actions envisager avec chacun ?

# Où est-ce que je situe mes collaborateurs?



Il y a t-t-il des collaborateurs que je ne parviens pas à situer?

*Représentez par un point et un nom associé chacun de vos collaborateurs*

# 1<sup>ère</sup> partie de vie professionnelle - bonnes pratiques

## Pour les individus

Identifier un mentor et l'imiter  
Demander des missions claires et définies  
Demander un feedback précis, négatif et positif, régulier  
Participer aux activités collectives du service et aux journées d'intégration : susciter les occasions de contact avec les autres

## Pour l'employeur

Former/officialiser des mentors  
Centrer l'entretien annuel d'évaluation sur les Obligations (tâches à effectuer)  
Proposer formations techniques / opérationnelles (accompagner la courbe d'apprentissage métier)  
Former les managers au feedback précis et régulier  
Baliser les grandes étapes d'apprentissage de chaque métier  
Proposer des situations d'apprentissage centrées sur la répétition  
Organiser des journées d'intégration 'nouveaux' et aider à la constitution du groupe de pairs

# 2ème partie de vie professionnelle - bonnes pratiques

## Pour les individus

Apprendre à exprimer son « comment faire mieux, plus, plus vite » : innover dans son rôle

S'engager dans des responsabilités

croissantes : hiérarchiques ou projets

Demander du feedback qualitatif

Demander des formations à l'élaboration de projets, prise de parole, pilotage du changement

Commencer à prendre des temps de prise de recul / bilan

## Pour l'employeur

Centrer les Entretiens Annuels d'Evaluation sur O et I, faire participer le collaborateur à la définition de ses objectifs

Accroître la délégation de pouvoir

Proposer des formations à l'animation de projet, à la communication, au leadership, au changement

Accompagner la progression des responsabilités par augmentation de rémunération et promotion

Mettre en place une gestion des carrières individualisée

Reconnaître / faire connaître les initiatives en cours via des séminaires internes

# 3<sup>ème</sup> partie de vie professionnelle - bonnes pratiques

## Pour les individus

Intensifier les moments d'introspection individuelle : stages de bilan, séances de coaching, prise de recul.

Identifier ses limites et celles que l'on souhaiterait dépasser

Questionner son besoin d'utilité :

'comment est-ce que je souhaite être utile?'

## Pour l'employeur

Centrer EAE sur équilibre O/I/A et former les managers à cela

Ecouter, consulter, décider avec le collaborateur

Offrir possibilités de coaching, accompagnement, recul

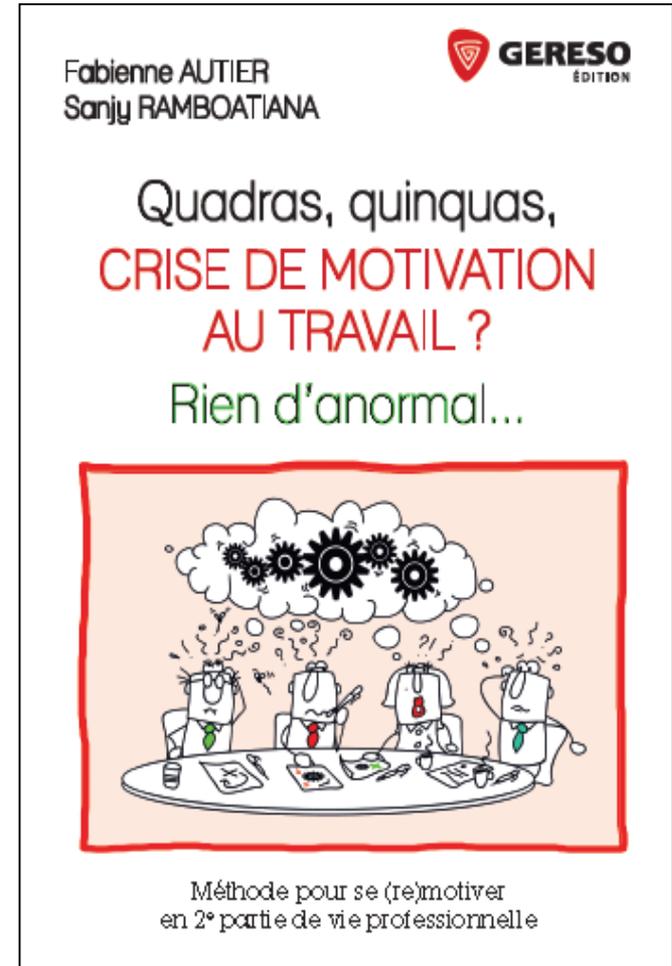
Libérer du temps pour la recherche et la mise en œuvre des A : participation à des conférences professionnelles, initiatives associatives, expériences de transmission en externe (ex TPA) ou en interne

Valoriser la mise en œuvre des A (via communication interne et externe)

# Le cycle de la motivation

- 4 temps :
  - Temps de doute
  - Temps de déploiement d'énergie
  - Temps d'accusation
  - Temps de rupture
- 4 actions : rassurer, récompenser, écouter, patienter

# Pour aller plus loin



# Pour aller encore plus loin ...

- La vérité sur ce qui nous motive, Dan Pink, Flammarion
- Psychologie de la motivation, Paul Diel, Payot
- La réalisation de soi, Abraham Maslow, Eyrolles
- La psychologie de l'être, Abraham Maslow, Eyrolles
- L'anti bible des ressources humaines, Fabienne Autier, Pearson
- Vive l'incompétence, Christophe Roux Dufort, Sanjy Ramboatiana, Pearson
- Le mode pause, clé de la motivation, Christophe Roux Dufort, Sanjy Ramboatiana, Gérer et comprendre

# Une mise en situation

## Contexte

- Vous êtes une petite entreprise qui fabrique des mots et les conditionne ensuite dans des phrases en français correct.
- Les phrases entre trois et six mots sont les plus demandées par le marché.
- L'industrie des « mots dans des phrases » est très compétitive; les deux facteurs de compétitivité sont : (1) le volume et (2) la qualité.

# Votre mission

- Votre groupe est une entreprise de production de "mots dans des phrases".
- Vous devez concevoir et mettre en œuvre une organisation motivante et la plus efficace possible sur des cycles de production de 10mn.
- Après le premier cycle de production, vous aurez la possibilité de réorganiser votre équipe si vous le souhaitez.
- Le rendement de votre entreprise est calculé d'après le nombre total de mots conditionnés en phrases.

# Les règles

Vous devez produire :

- Des phrases en français : S+V+C
- Avec du sens
- Sans faute
- Sans réutilisation des mêmes mots d'une phrase à l'autre
  
- Règle de comptage : 1 point par mot correct dans phrase correcte

# 1<sup>ère</sup> phase de production

- 10 min.
- Commence à « début de production » ;  
s'arrête à « arrêt de la production »

**DIFFERENCES INDIVIDUELLES**

# Bilan 1<sup>ère</sup> phase de production

- Quelle structure avez-vous choisie ?
  - Différenciation horizontale / verticale / modalités de coordination ?
  
- Fonctionnement de la structure ?
  - Tous les individus étaient-ils occupés du début à la fin ?
  - Certains étaient-ils submergés ?
  - Fluidité du fonctionnement, niveau de conflit ?
  - Confort ?
  
- Performance finale:
  - Nombre de mots produits ?
  - Tous les mots produits ont-ils été réutilisés dans les phrases ?
  - Nombre de phrases correctes produites ?
  - Comparatif par rapport autres équipes ?

# 2 eme phase de production

- 10 min.
- Commence à « début de production » ;  
s'arrête à « arrêt de la production »

**RESSOURCES HUMAINES**

# Bilan 2 eme phase de production

- Quelle structure avez-vous choisie ?
  - Différenciation horizontale / verticale / modalités de coordination ?
  
- Fonctionnement de la structure ?
  - Tous les individus étaient-ils occupés du début à la fin ?
  - Certains étaient-ils submergés ?
  - Fluidité du fonctionnement, niveau de conflit ?
  - Confort ?
  
- Performance finale:
  - Nombre de mots produits ?
  - Tous les mots produits ont-ils été réutilisés dans les phrases ?
  - Nombre de phrases correctes produites ?
  - Comparatif par rapport autres équipes ?

# Les points clés (1)

## **1/ se mettre au clair sur sa mission de manager et la partager avec les membres clés de l'équipe :**

Quel est notre objectif ?

Quelles sont nos ressources ?

Quelles sont les processus de travail envisageables?

Quelle est celui que nous choisissons

## **2/ choisir une modalité d'organisation et la partager avec toute l'équipe:**

Les modes de division horizontales du travail

Les modes de division verticales du travail et les délégations

Les modes de coordination

les modes de management

## **3/ Enoncer les principes de régulation collective**

# Les points clés (2)

**4/ Affecter les postes sur compétences** : fiche de poste, lettre de mission, poste énoncé vs poste réel, accompagnement montée en compétence

**5/Enoncer les modes de suivi individuels:** suivi des objectifs, délégations,

**6/ Trouver un mode de management adapté à la maturité de l'équipe**

**7/ Suivre les signaux faibles** : performance, occupation, conflits, confort, circulation d'information,

# La dynamique d'équipe

