



Pourquoi motiver est-il si compliqué... et comment y arriver

Un leader ne peut motiver personne. C'est à la conclusion qu'arrive Susan Fowler, professeure en gestion du leadership. Peu importe les différentes techniques de motivation que nous adopterons, celles-ci se révéleront toujours inefficaces parce que nous ne pouvons pas imposer à quiconque d'apprendre et de progresser.

La motivation n'est donc pas une question d'incitation. L'être humain est de fait, selon Fowler, toujours motivé. Nous aimons tous naturellement apprendre; nous avons soif de progresser et d'aimer ce que nous faisons. L'être humain veut être productif, il souhaite apporter une contribution positive et bâtir des relations durables.

La motivation reposerait en réalité sur trois besoins psychologiques : le besoin d'autonomie, le besoin de relation à l'autre et le besoin de compétence. Ce serait donc une erreur de penser que certains membres de notre équipe ne sont pas motivés. En fait, ces derniers ne chercheraient qu'à satisfaire des besoins qu'ils ne savent pas nommer.

Autonomie

C'est le besoin d'éprouver que nous agissons de notre propre volonté, de percevoir que nous sommes à l'origine de nos actions. C'est choisir son attitude dans une circonstance donnée.

Relation à l'autre

C'est faire l'expérience de relations interpersonnelles saines caractérisées par le souci des autres, le sentiment de considération à son égard, l'assurance de rapports interpersonnels non motivés par l'intérêt et la contribution à quelque chose de plus grand que soi.

Compétence

C'est le besoin d'être efficace face aux défis et aux situations qui se présentent. C'est prouver durablement ses capacités. C'est ressentir que l'on progresse et que l'on s'épanouit.

Les êtres humains jouissent naturellement d'une énergie positive, d'une vitalité et d'un sentiment de bien-être lorsque ces trois besoins psychologiques sont satisfaits. Il y a cependant un « mais ». Les trois besoins sont dépendants les uns des autres ; ils doivent être tous trois satisfaits pour que l'être humain expérimente un état de motivation optimale.

Donc, si l'on ne peut pas motiver les membres de notre équipe, que peut-on faire pour les aider à satisfaire leurs besoins psychologiques ?

Sur le terrain

Partant du principe que la motivation est un savoir-faire, nous pouvons créer un cadre solide, accueillant et fiable au sein duquel les gens seront en mesure d'expérimenter la motivation optimale. Nous pouvons les aider à comprendre pourquoi et par quoi ils sont motivés, les amener à s'autoréguler et ainsi faciliter leur passage à un état de motivation optimale pour qu'ils s'épanouissent en réussissant.

Nous pouvons aussi renoncer aux modes de gestion qui ignorent les besoins psychologiques des membres de notre équipe.

Gestes clés et postures à adopter selon Fowler :

- *Reconnaitre et tenir compte des sentiments et des émotions des autres ;*
- *Contribuer à générer des choix et poser des questions ouvertes ;*
- *Prendre des décisions en fonction du bien-être commun ;*
- *Évaluer honnêtement les performances et les besoins de formation ;*
- *Éviter de considérer les employés comme des machines inépuisables ;*
- *Expliquer son raisonnement et partager l'information ;*
- *Fournir aux salariés une direction et un soutien adaptés à leur niveau de développement ;*
- *Favoriser les objectifs d'apprentissage et non seulement les objectifs de performance ;*
- *Considérer que les erreurs font partie du processus d'apprentissage.*

Dans notre quotidien, nous avons souvent tendance à réagir par des comportements typiques innés ou inconsciemment acquis à travers les expériences que nous avons vécues. Nous gagnerions à privilégier le moment présent sans émettre de jugement et à questionner ouvertement les personnes avec qui nous interagissons pour provoquer une réflexion. Bien que cela exige parfois un effort émotionnel important de notre part, ce style de leadership peut faire toute la différence.

La chercheuse nous suggère aussi de profiter du fait que nous sommes en train de définir les valeurs de nos centres avec nos équipes pour aider chaque personne à identifier, clarifier et concrétiser ses propres valeurs par rapport au travail. En connectant les tâches, les objectifs et les projets que nous leur confions avec leurs valeurs et celles du centre, nous pouvons contribuer à ce que les gens considèrent leur rôle au travail comme une raison d'être.

Lorsque nous incitons les gens de nos équipes au résultat, cela a pour effet de les détourner de ce qui les fait agir réellement. Ils sont plus susceptibles de satisfaire ou de dépasser les attentes quand le résultat à atteindre s'inscrit dans une finalité à laquelle ils donnent du sens. Les personnes qui ont clarifié leur vision et leurs valeurs personnelles et qui les ont intégrées à la vision et aux valeurs communes sont plus susceptibles de vivre, de travailler en ayant le sentiment d'accomplir leur finalité.

Mais, avant toute chose, il nous revient de nous motiver nous-mêmes. Notre responsabilité n'est pas de motiver les autres, mais bien de nous motiver nous-mêmes.

Il faut, en tant que leader, maîtriser nous-mêmes les aptitudes à la motivation avant de pouvoir les transmettre aux autres. La condition préalable pour favoriser la motivation optimale de nos équipes est d'avoir d'abord développé nos propres valeurs par rapport au travail, et trouver une finalité à laquelle nous donnons un sens pour que le personnel voie en nous un modèle à imiter.

L'aventure vous intéresse : Fowler, S. (2017). *Pourquoi motiver est-il si compliqué... et comment y arriver !* Éditions Pearson.

Article rédigé par Véronique Bernard, coordonnatrice des services éducatifs aux adultes du centre de services scolaire des Mille-Îles.