



LA LETTRE du Career Crisis Management

N° 15 Été 2010

l'édito



C'est dans une maquette renouvelée que j'ai le plaisir de vous présenter ce quinzième numéro de la Lettre du Career Crisis Management. Nous avons choisi de consacrer chaque numéro à un thème particulier. Après le thème de l'âge dans notre numéro précédent, nous abordons ici le thème de la motivation.

La motivation est en effet une notion centrale

dans la conduite d'une carrière. Ce qui nous motive est, au sens étymologique, ce qui nous donne un motif, nous pousse au mouvement et nous donne des raisons d'agir.

C'est le moteur de nos parcours professionnels.

Quels que soient son âge et son niveau, on ne peut être satisfait professionnellement qu'en étant motivé. C'est une condition à laquelle il convient de toujours prêter attention.

Comment procéder à cet examen ? De quoi est fait ce qui nous motive ?

Il est important de distinguer les éléments liés à soi-même et ceux, extérieurs, inhérents à sa situation.

Dans un premier article nous nous sommes penchés sur les facteurs de motivation extérieurs à la personne : ils opèrent de manière plus ou moins efficace selon la situation de cette dernière. Quand on cherche à comprendre pourquoi on est démotivé à un instant donné, on ne peut pas faire l'économie d'une analyse de sa propre situation.

Un second article explique ce que sont les "besoins motivationnels" d'une personne, c'est-à-dire ce qu'elle cherche à satisfaire tout au long de sa vie, le plus souvent de manière inconsciente. Identifier ses besoins motivationnels permet d'analyser une éventuelle crise de carrière et de réagir de manière adaptée.

Se demander ce qui nous motive est toujours une nécessité, que l'on soit insatisfait ou épanoui dans sa vie professionnelle. Dans le premier cas c'est pour se donner les moyens d'une remise en dynamique, dans le second c'est pour veiller à ce que les facteurs qui nous stimulent restent bien là et évoluent au bon moment.

Nous espérons pouvoir, avec ces deux articles, nourrir votre réflexion.

Cordialement plus.

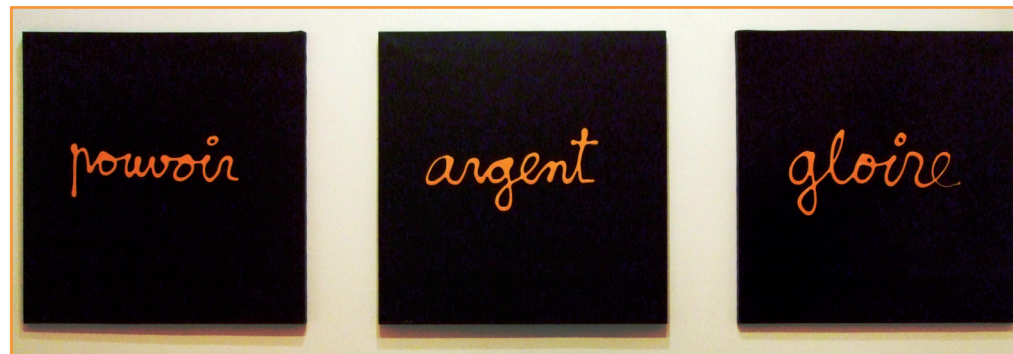
Domitille Tézé

Motivation / situations

Qu'est-ce qui nous fait courir dans nos parcours professionnels ?

Et que font les entreprises pour nous motiver ?

L'artiste Benjamin Vautier semble apporter toutes les réponses possibles à ces questions dans ce triptyque réalisé en 1991.



Visible jusqu'au 11 juillet 2010 au Musée d'Art Contemporain de Lyon dans le cadre de l'exposition rétrospective *Strip-tease intégral* de Ben.

En effet, les facteurs positifs de motivation correspondent à l'un de ces trois éléments : pour stimuler l'implication et les performances de leurs cadres, les entreprises leur apportent de quoi assouvir leur envie de pouvoir (responsabilités, management, zones d'influence ou d'intervention...), d'argent (salaires, primes, avantages matériels...) ou de gloire (reconnaissance sociale, titres, visibilité, signes statutaires...).

On peut qualifier ces facteurs de "positifs" car ils constituent une gratification tangible, variable et a priori proportionnelle aux résultats obtenus.

Mais en parallèle il existe des facteurs de motivation que l'on peut qualifier de "neutres" et qui n'entrent pas dans les catégories définies par ces trois mots. Ces facteurs neutres ne sont pas des éléments de gratification individuelle. Ce sont des éléments fixes, pas nécessairement identifiés comme des leviers de motivation mais qui, s'ils viennent à s'altérer ou à disparaître, s'avèrent être de puissants facteurs de démotivation : ce sont la culture et les valeurs de l'entreprise, l'ambiance, le style de management, l'environnement de travail, les possibilités d'évolution, les opportunités de formation, etc.

Tout le monde n'est pas motivé par les mêmes éléments. Les motivations d'un jeune cadre par exemple ne sont pas les mêmes que celles d'un cadre plus senior : si en début de carrière on cherche à apprendre, à se forger des références dans une entreprise prestigieuse, à être reconnu par une communauté professionnelle, on ne reste pas indéfiniment dans cette attente. Plus tard, un cadre est moins en recherche d'acceptation et d'appartenance que de contributions significatives et de réalisations marquantes.

L'évolution de nos motivations n'est pas toujours due à l'évolution de l'âge, elle peut être consécutive à des événements personnels (santé, patrimoine...) ou familiaux (divorce, naissances d'un enfant...), événements qui modifient la nature de nos besoins et de ce qu'on attend en échange de notre travail.

Quand la motivation n'est plus là, on entre en crise de démotivation. De nombreux signes la manifestent : on manque d'entrain pour aller à son bureau, on y arrive en retard, on s'endort en réunion, on a un sentiment permanent de lassitude ou de découragement, on ne sait plus parler de son travail aux autres.

Comment en est-on arrivé là ?

Face aux facteurs positifs de motivation, pourquoi s'est-on démotivé ? Que s'est-il passé ?

Il faut admettre que quelque chose a changé. Ce qui pouvait nous motiver hier ne suffit plus : la motivation est en effet toujours liée à une situation.

Quatre types de changement ont pu se produire :

- 1 - on a pu changer soi-même (mûrir, s'être lassé, avoir évolué dans ses aspirations...),
- 2 - un événement a pu intervenir, modifiant sa situation personnelle et faisant évoluer ses besoins (mariage, divorce, deuil, problème de santé...),
- 3 - l'entreprise a pu évoluer (grandir, fusionner, changer d'état d'esprit et de pratique, déménager...),
- 4 - l'environnement professionnel a pu changer (secteur en perte de vitesse, nouvelle réglementation...).

Gérer une crise de démotivation c'est tout d'abord en comprendre la cause et identifier le changement qui y a conduit. Compréhension pas toujours évidente car ce sont souvent plusieurs changements qui se conjuguent entre eux.

Mais ce questionnaire permet de mesurer l'ampleur de la crise : s'il s'agit de changements provisoires ou réversibles, la démotivation peut être passagère ou facilement corrigée. Mais s'il s'agit de changements plus profonds ou définitifs, il convient d'en prendre acte, de faire face à la réalité de la situation, d'identifier ce qui manque et qui seul nous permettra de retrouver le goût pour notre travail. ■

/// AVIS D'EXPERT /// Ce qui, au fond, nous motive.

À quoi est-on bon ?

Pour quels types de travail est-on le plus doué ? Quels sont ceux qui nous plaisent le plus et nous stimulent ? Ceux que nous accomplissons avec le plus de facilité, presque naturellement ? Ceux qui nous apportent le plus de satisfaction ?...

Si la réponse à ces questions diffère d'une personne à une autre, c'est que ce n'est pas la nature du travail qui la détermine, c'est l'individu.

Chacun d'entre nous a en effet des besoins motivationnels propres. C'est-à-dire que chacun a développé des dispositions en fonction de pulsions, plus ou moins conscientes, qui se sont stabilisées vers l'adolescence et qui resteront stables tout au long de sa vie.

Ce sont elles qui régissent nos envies, nos aversions, nos facilités.

Les besoins motivationnels sont des ancrages psychologiques de l'individu. Ils n'ont donc rien à voir avec l'intelligence, les connaissances, les aptitudes, l'expérience, la santé, les valeurs ou les références culturelles.

Dans les années 50, un Américain, Arnold S. Daniels, s'est attaché à les définir et à les mesurer. En 1942, alors qu'il était un tout jeune journaliste de Boston, il s'est engagé dans

/// AVIS D'EXPERT ///

l'Air Corps Army. Avec un psychologue basé à Londres, il a étudié les raisons pour lesquelles certains pilotes réussissaient dans leurs missions de bombardement tandis que d'autres échouaient. Les tests et les outils de mesures en matière de comportement l'ont passionné. Revenu à la vie civile, il a décidé d'utiliser ses connaissances au service des organisations et il a cherché à mettre au point un processus qui pourrait mesurer les besoins motivationnels des individus. Un processus qu'il voulait simple à appliquer mais réellement pertinent en matière de management.

Le Predictive Index est ainsi né en 1955 et n'a cessé d'être développé depuis, partout dans le monde : aujourd'hui 25 millions de profils ont été établis sur les 5 continents, le programme a été développé dans 60 langues (y compris en braille) et a été validé par 400 protocoles scientifiques.

La définition des besoins motivationnels d'un individu s'y articule autour de 4 notions :

- Le besoin d'influence sur les personnes et les événements
- L'envie de développer des rapports sociaux avec les autres
- Le degré de patience d'une personne
- La pulsion à se conformer aux règles et aux structures.

Le mix de ces quatre mesures permet d'obtenir un profil individuel. Aucun profil n'a de valeur "en soi", aucun n'est supérieur à un autre. Chaque profil permet de décrire les besoins propres d'une personne, le type de travail qui peut y répondre et dans lequel elle peut s'épanouir et exceller.

La mesure des besoins motivationnels des individus est ainsi utile aux employeurs et aux managers pour recruter, gérer les ressources humaines et constituer des équipes performantes. Mais pour chacun de nous, connaître et comprendre ses besoins motivationnels est également précieux si l'on veut mener une carrière conforme à ce que l'on est.

Quand on occupe un poste qui ne correspond pas à ses besoins, on s'y sent immanquablement mal. On doit faire des efforts d'adaptation qui demandent une énergie considérable, supérieure à celle que requiert la tâche elle-même.

Quand on se sent en porte-à-faux, démotivé ou sous pression, de quoi s'agit-il ? Qu'est-ce qui ne convient pas dans le poste ou la fonction que l'on occupe ? Que faut-il changer pour arriver à une situation satisfaisante ?

La connaissance de ses besoins motivationnels (et la mesure de l'écart avec le poste que l'on occupe) donne les clefs pour gérer fondamentalement ce qu'une crise de carrière révèle. Elle permet de voir jusqu'à quel point la crise est en nous, s'il s'agit d'un simple décalage de circonstances ou si nous ne sommes fondamentalement pas à notre place. Elle permet de mieux analyser l'insatisfaction que nous ressentons, d'y apporter une réponse appropriée et de définir un éventuel repositionnement professionnel plus en phase avec nos besoins. ■

Marc Aubé-Chousseaud, Yves Djorno, Joseph Machiah
Consultants-experts du processus Predictive Index