

Les dix commandements pour le collaborateur

S'autoMotiver



Ghita Filal
Psychologue
du travail
Consultante de Delta
Management

La motivation au travail est un processus complexe qui conjugue:

- Une dynamique intérieure inhérente à chaque individu et qui constitue le véritable «moteur» pour satisfaire certains besoins, notamment le besoin de stabilité, de sécurité financière, le besoin d'appartenance, de reconnaissance, d'autonomie, mais aussi et surtout le besoin de croissance: se réaliser, développer ses compétences, réussir un projet, avoir du succès, se sentir utile, œuvrer pour une noble cause... Par conséquent, plus un travail permet de s'épanouir dans ces domaines, plus il est motivant.

- Des stimulations externes, comme par exemple la qualité de l'environnement de travail, la rémunération, la possibilité d'apprendre, les défis à relever ...etc.

S'il est souvent difficile voire impossible pour un chef d'entreprise d'agir sur les déterminants intrinsèques parce qu'ils sont conditionnés par l'histoire et l'évolution personnelle de chaque individu, il est possible de créer des conditions de travail satisfaisantes qui vont influencer sur la motivation de ses équipes.

La question de la motivation au travail est donc double:

- Pour les salariés, la question est de savoir quoi faire à leur niveau pour doper leur propre motivation et plaisir au travail.

- Pour le manager, il s'agit de savoir quels sont ces facteurs externes susceptibles de susciter des attitudes positives à l'égard du travail, et ce indépendamment des caractéristiques personnelles des hommes et des femmes qui œuvrent dans l'entreprise. Cette question est d'autant plus cruciale dans un contexte de pénurie de compétences, d'infidélité des cadres et de compétition économique outrancière. ▢

1/ Clarifier les missions du poste pour s'engager pleinement

Avant de faire le grand saut dans l'entreprise, il est important d'être en accord avec le contenu de la fiche de poste et de délimiter clairement les contours de votre fonction afin d'éviter les dysfonctionnements dans les attributions: responsabilités, relations hiérarchiques et fonctionnelles, rémunération, moyens matériels, critères d'évaluation, perspectives d'évolution...

2/ Etre acteur de sa propre intégration

Il ne faut pas tout attendre de la part de l'entreprise; le collaborateur a sa part de responsabilité dans la réussite ou l'échec de son intégration. Il convient d'adopter une attitude proactive aussi bien dans la recherche d'informations que dans la construction des liens professionnels qui vont le fédérer aux collègues...

Etre à la fois acteur dans cette phase transitionnelle tout en gardant une certaine attitude d'humilité: la juste mesure est toujours appréciée.

3/ Se former en permanence

On n'arrête jamais d'apprendre, les techniques et les outils évoluent; il faut se mettre à la page des nouveautés relatives au métier. Tout en «s'autofor-

mant» par la recherche de documentation, le collaborateur doit s'informer des formations /séminaires qu'il peut suivre et demander à en bénéficier. Cette prise d'initiative peut-être appréciée quand elle est justifiée car elle donnera un avantage compétitif, une reconnaissance des capacités d'évolution, et une ouverture à un champ de compétences plus élargi.

4/ Equilibrer vie de travail et vie hors-travail

Pour pouvoir s'investir pleinement dans sa mission professionnelle, il faut veiller à ne pas trop tirer sur la corde et puiser son énergie dans des activités qui procurent plaisir et bien-être. Que celles-ci s'inscrivent dans la sphère familiale, sportive, culturelle, associative, il est important de prendre le temps de se ressourcer et de s'impliquer dans ce que l'on considère comme essentiel pour soi. Nous ne sommes pas uniquement des êtres de travail, mais des êtres de vie et de liens: de parenté, d'amitié, de citoyenneté... A vouloir gagner sa vie à tout prix, on risque de passer à côté de priorités fondamentales. Combien de parents n'ont pas vu leur enfant grandir, étant très tôt partis le matin et rentrés tard le soir, et ce durant des années.

5/ Nourrir des relations professionnelles saines

Chacun est responsable de l'ambiance de travail qui règne dans l'équipe, plus celle-ci sera agréable et saine, plus elle sera motivante pour tous: tisser des liens constructifs avec les collègues, supérieurs hiérarchiques, fournisseurs, clients, dénouer des tensions en instillant un

peu d'humour, être plus dans une recherche de solutions que de coupable, se réjouir des succès des autres et le leur exprimer.

De même, ne pas attendre que ce soit les autres qui apportent leur contribution, renvoyer l'ascenseur, rendre service, apporter son aide, soutenir un collègue en phase difficile...

6/ Oser réorienter sa carrière

Il arrive parfois de ressentir que l'on a donné le maximum et que l'on n'arrive plus à avancer dans son domaine; il s'agit là peut-être d'un signe: il est temps d'oser un tournant, une réorientation professionnelle. Pourquoi alors ne pas se «*tester*» dans un domaine/métier complémentaire. Cela nécessite de la bonne volonté, de la disponibilité, pour se former en conséquence. Certaines entreprises n'hésitent pas, quand elles sont satisfaites de leur collaborateur, à lui financer une formation dans une perspective de carrière plus ouverte.

7/ S'expérimenter dans de nouveaux challenges

Un travail routinier peut contribuer à faire baisser la motivation. Se proposer pour des projets novateurs stimule la fibre «*créatrice*», réveille et révèle les potentialités.

Il est normal de douter de soi par moment, mais cela ne devrait pas inhiber complètement toute initiative. Nous apprenons beaucoup plus de nos erreurs que de nos succès.

8/ Doper son évolution professionnelle

Les entretiens d'évaluation sont sans doute une bonne oc-

casation de se poser la question: «*qu'est-ce que j'ai pu améliorer, quelle est ma valeur ajoutée?*» mais l'idéal est de se positionner quotidiennement comme un agent d'amélioration; c'est là, en effet, un moteur qui «*booste*» l'évolution, et savoir saisir en permanence les bonnes opportunités pour faire valoir ses compétences et son potentiel.

9/ Optimiser la gestion du temps et de l'espace

Rien de mieux qu'un planning hiérarchisant les priorités et un bureau bien ordonné pour bien démarrer la journée. Le temps est précieux; en perdre à chercher un document mal classé, ou délaissé des priorités au profit de tâches moins importantes peut générer du stress, un sentiment d'inefficacité et crispier les relations de travail. L'importance de cette dimension spatio-temporelle est à ne pas perdre de vue!

10/ Communiquer et partager!

La parole libère très souvent ce que le corps exprime par des maux psychosomatiques divers dont le burnout et la dépression sont des manifestations de plus en plus courantes. Si l'on est tourmenté par un questionnement, une préoccupation, un malaise, des doutes, cela peut faire du bien d'en parler à une personne de confiance, ou à un professionnel (psychologue, thérapeute, coach...). Il est tout aussi recommandé de s'exprimer directement à la personne concernée, que ce soit par écrit ou verbalement, l'essentiel étant d'explicitier son ressenti, dans une communication «*non-violente*».

Les dix commandements pour le manager



Souad Filal
*Psychosociologue
consultante
DG de Delta
Management*

Motiver

1/ Accueillir dans les règles de l'art

L'intégration d'une nouvelle recrue est une phase capitale dans sa vie professionnelle. Le manager doit veiller à l'accueillir soigneusement, lui présenter les différents départements de l'entreprise, le règlement intérieur, l'organigramme, les différents volets du poste à assumer, les objectifs à atteindre, les critères d'évaluation, les moyens mis à sa disposition, les horaires, la fiche de paie... De même qu'il faudrait préparer les autres membres de l'équipe à l'accueillir chaleureusement et désigner un tuteur chargé de suivre, informer, former, aider, conseiller et évaluer la nouvelle recrue.

2/ Donner du sens au travail

L'être humain a fondamentalement besoin de donner un sens à ses actes et à ses conduites. Il est primordial que le salarié sache que ce qu'il fait sert à quelque chose et a de la valeur, qu'il ait conscience qu'il apporte une contribution.

Le manager éclaire le sens du travail

en clarifiant d'une part la compréhension du travail à réaliser (comment faire?) d'autre part, la finalité du travail, (pour quoi faire?) c'est-à-dire, l'utilité, les raisons pour lesquelles chacun travaille, les enjeux, les stratégies, les résultats recherchés et les valeurs qui sont véhiculées par le travail.

C'est l'existence du sens qui fait toute la différence entre un ouvrier qui dit de son travail qu'il consiste à empiler des briques, alors qu'un autre ouvrier qui fait le même travail dira qu'il construit la plus belle mosquée, ou école ou hôpital du Maroc!

3/ Définir des objectifs clairs, stimulants et renforcer les compétences

Le fait d'assigner des objectifs clairs, précis et challengeants canalise l'énergie, oriente le sens de l'effort, et renforce la motivation, à condition que ces objectifs soient compris, négociés et acceptés.

Pour stimuler l'enthousiasme au travail, le manager doit lancer de temps en temps des projets novateurs ou des «projets défis» dont la réussite sera associée à une récompense (prime, journée de repos, soirée, repas...).

Ces challenges sont à accompagner par des plans de formation destinés à renforcer la performance individuelle et collective.

4/ Communiquer

Plus que la mise en place de supports efficaces à la communication (réunion, lettre d'information, intranet,

journal interne, boîte de suggestions, entretien individuel, conversation informelle...) la volonté de communiquer doit refléter un état d'esprit où le manager reconnaît la nécessité du dialogue, donne à l'autre la possibilité de se faire entendre, l'écoute, respecte sa différence, son vécu et sa vérité à travers des cercles de parole, des témoignages, pour dénouer des conflits ensemble, créer un climat de liberté où chacun se sent de plus en plus à l'aise pour s'exprimer, critiquer de façon constructive, donner son point de vue afin d'améliorer les choses et sortir de l'état de servitude et d'obéissance craintive pour parvenir à l'état de travailleur coresponsable et libre.

De nombreuses entreprises ont compris la nécessité vitale de se mettre à l'écoute du client externe pour perdurer mais combien il leur est difficile d'appliquer cette écoute au client interne!

5/ Donner le feed back du travail effectué

L'importance de la connaissance des résultats pour rendre un travail motivant n'est plus à démontrer. Le feed back indique le niveau de rendement atteint, permet à la personne d'apprécier sa compétence, d'ajuster ses efforts en lui fournissant les éléments nécessaires pour mieux orienter la progression de ses activités. C'est ce qui lui permet de développer le sentiment d'efficacité, de maîtrise personnelle, et de continuer à s'investir au travail.

6/ Rémunérer correctement et reconnaître l'effort

Les raisons de travailler sont liées aux récompenses attendues qui peuvent être soit financières (salaire, avantages, primes, développement de carrière...etc.) soit plus abstraites (un prix, une médaille, une mention particulière dans le journal d'entreprise ou lors de réunions, une participation à un congrès...) La rémunération doit être réajustée à celle pratiquée sur le marché pour fidéliser les collaborateurs. Dans la mesure du possible, envisager l'accès au capital de l'entreprise, au logement, aux centres de vacances, au club de sport...

La reconnaissance par le manager du travail bien accompli est signe de respect du collaborateur, de son rôle, de sa compétence, de sa valeur ajoutée. Cela stimule son engagement, son sentiment d'appartenance et sa volonté d'exceller. Il est primordial, de considérer l'équité de la récompense en tenant compte du ratio rétribution -contribution de la norme.

7/ Encourager la responsabilité et l'autonomie

Les individus au travail sont d'autant plus motivés qu'ils peuvent avoir une influence sur la prise de décision, s'inscrire dans une démarche participative, bénéficier d'une certaine marge d'autonomie dans l'exécution de leur travail, se sentir responsables et aptes à innover, créer. Tout en encourageant cette responsabilité et autonomie, le manager doit consentir le droit à l'erreur, à condition que celle-ci ne se répète pas; pour ce faire, le manager doit aider le collaborateur à tirer leçon de l'expérience.

8/ Promouvoir l'esprit d'équipe

L'appartenance à une équipe crée des conditions de travail motivantes grâce aux ajustements que fait l'individu pour atteindre le but final à réaliser en commun. Pour que la convergence des efforts de chacun

des membres soit efficace, le manager doit veiller aux ressources que l'équipe doit avoir à sa disposition et à l'équilibre de sa composition (compétences, aptitudes, traits de personnalité, ancienneté...) et promouvoir une communication efficace ascendante et descendante.

9/ Créer des conditions de travail positives

Il s'agit de soutenir et faciliter le travail par des conditions qui permettent de prévenir le mécontentement, réduire le stress et promouvoir la santé et la sécurité au travail. Cela concerne aussi bien la gestion du temps de travail (temps partiel, temps flexible, travail à domicile, pauses régulières ...etc.), l'équipement matériel, l'aménagement spatial, l'ergonomie, les salles de repos, le climat de travail. Le manager devra donc être attentif à l'ambiance de son équipe, connaître ses collaborateurs, leur faire confiance, agir sur les problèmes qui perturbent leur niveau de motivation, respecter leur vie privée, développer l'humour pour dédramatiser certaines situations, détendre l'atmosphère, organiser des activités fédératrices (réunions, séminaires, repas, soirées...) pour affiner sa connaissance des uns et des autres et les mobiliser autour d'objectifs communs.

10/ Incarner l'exemplarité, la cohérence et l'amour

La motivation des collaborateurs repose également sur l'image qu'ils ont de leur manager. A ce titre, l'exemplarité dans le comportement, la cohérence entre le dire et le faire et le souci des autres sont des qualités déterminantes. **Motiver c'est aimer et aimer c'est aider l'autre à grandir.** Aider l'autre à grandir, c'est aussi respecter l'interdépendance de ses différentes sphères de vie (personnelle/professionnelle) dont l'équilibre est fondamental pour l'éclosion du potentiel de développement.

Ce qu'il ne faut pas faire

- Mépriser la différence d'idées, de comportements, de façon d'être des collaborateurs.*
- Prôner quelque chose et faire le contraire.
- Rester dans sa tour d'ivoire et ne communiquer qu'au compte goutte.
- Diviser pour mieux régner.
- Ne pas respecter la vie privée des collaborateurs.
- Fixer des défis sans donner les moyens adéquats.
- Manager par la terreur.
- Mettre en place un système policier et des mouchards.
- Ne pas se soucier de la santé et de la sécurité des collaborateurs.
- Faire courir des risques sans accorder le droit à l'erreur.
- Négliger de dire bonjour, merci, bravo, et montrer un cœur sec.

*«Si tu penses comme moi, tu es mon frère. Si tu ne penses pas comme moi, tu es deux fois plus mon frère car tu m'ouvres à un autre monde.» Hampaté Ba.

Questionnaire: barometre de votre motivation au travail

	Jamais 1	De temps en temps 2	Très souvent 3
Quand je me réveille, l'idée d'aller au travail m'enthousiasme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai une vision claire de ma fonction et de mes responsabilités	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'éprouve du plaisir à réaliser les missions qui me sont confiées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je suis suffisamment informé sur ce qui se passe dans mon entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ma hiérarchie me fait confiance et reconnaît mes performances	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je reçois régulièrement un feed-back sur le travail que je réalise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon travail j'utilise mes compétences et mes talents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux exprimer mon désaccord sans être mal jugé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je bénéficie de formations adaptées pour progresser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail me donne de l'énergie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je sens que mes responsables acceptent le droit à l'erreur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les moyens dont je dispose sont adaptés aux objectifs que j'ai à réaliser	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail ne perturbe pas ma vie privée	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dans mon poste, j'ai la possibilité de prendre des initiatives et d'innover	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon entreprise est soucieuse du bien-être et de la sécurité des salariés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je peux compter sur mes collègues en cas de besoin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je partage les valeurs portées par mon entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'ai le sentiment d'être utile à mon entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
J'estime que la rémunération que je perçois est correcte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mon travail m'offre des perspectives de carrière	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Interpretation

Moins de 31 points

Motivation où es-tu? Il y a lieu de vous interroger sur l'intérêt que représente pour vous votre travail actuel et de faire le point avec votre hiérarchie pour voir dans quelle mesure il est possible d'apporter des améliorations aux conditions actuelles tant sur le plan matériel que relationnel et consistance du poste. Clarifiez les zones d'ombre et les sources de souffrance et posez vous la question: ai-je vraiment envie de continuer ici et ainsi? De votre réponse à cette question, découlera le plan d'action à mettre en œuvre pour orienter autrement votre potentiel et énergie professionnelle soit au sein de votre entreprise soit en explorant le marché de l'emploi et étudier d'autres perspectives et/ou projets.

Entre 32 et 48 points

Tiède. Votre motivation pour le poste actuel est modérée. Votre travail ne constitue pas encore pour vous une réserve d'enthousiasme ou un lieu de réalisation de soi tel que vous l'espérez. Qu'est-ce qui vous insatisfait? Qu'est-ce qui au contraire vous stimule? Demandez-vous par quels moyens est-il possible de mieux vivre vos responsabilités et relations professionnelles. Quelle est votre part active susceptible d'améliorer l'existant? N'oubliez pas que le dialogue avec votre hiérarchie et collègues peut dénouer certaines tensions que vous subissez. Veillez à utiliser une communication non violente pour pacifier les mots et les maux.

Plus de 49 points

Votre travail vous satisfait. C'est le reflet de votre investissement personnel et celui de votre entreprise pour progresser ensemble dans une dynamique de progrès. Votre enthousiasme peut contaminer positivement votre entourage professionnel. Attention cependant à l'équilibre vie de travail/vie hors travail.



Souad Filal

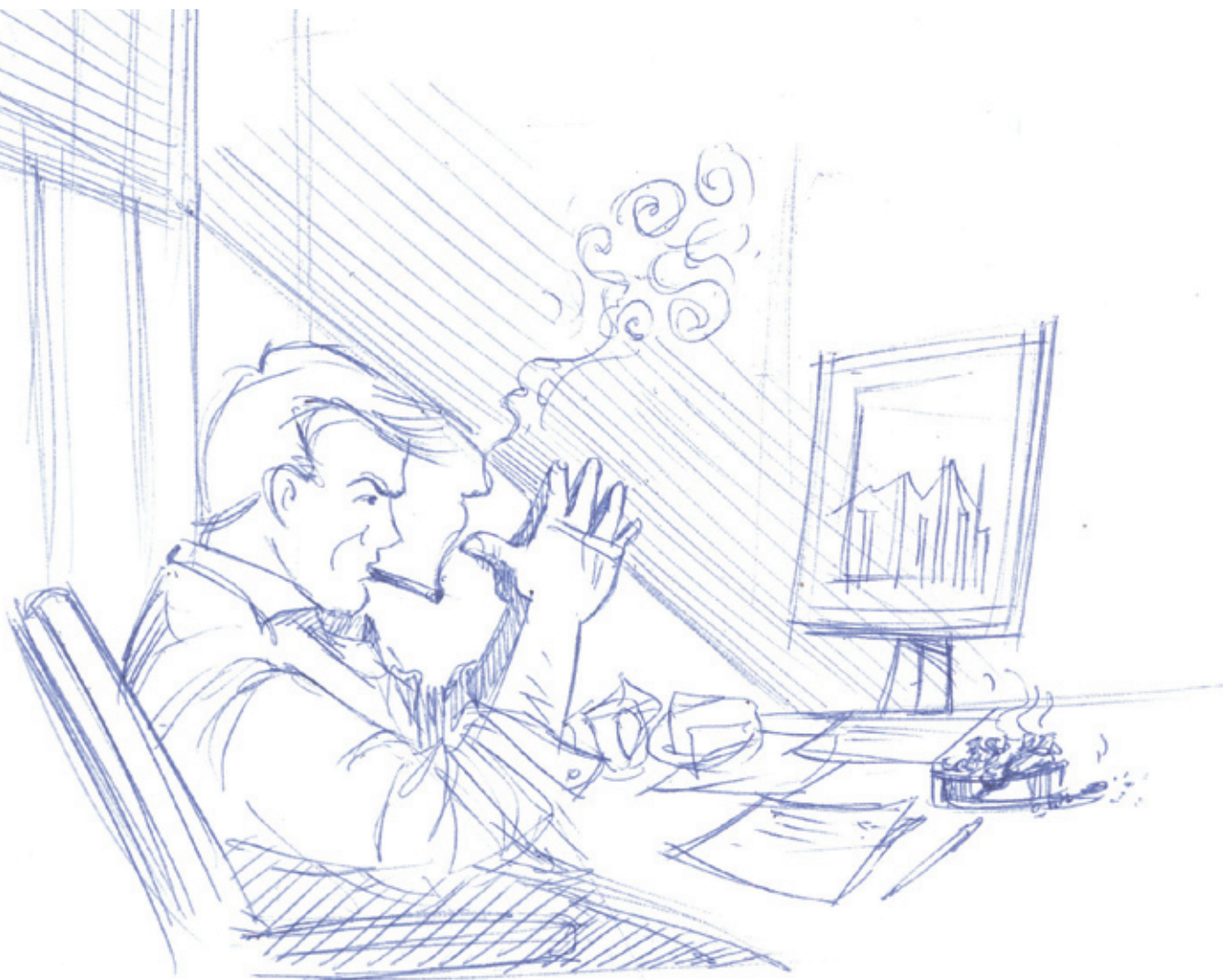
*Psychosociologue consultante
DG de Delta Management*

Souad Filal a publié de nombreux articles et quatre ouvrages:

- L'Incontrôlable désir aux éditions EDDIF en 1991 (Socioanalyse de la contraception au Maroc)
- Les Papillons du désert aux éditions Dangles en 1999 (Journal d'une quête dans le désert)
- Vibration ou l'indicible quête aux éditions Lettres du Monde en 2001 (Recueil de poèmes)
- Offrande ou la grâce d'aimer aux éditions de La Lumière en 2003 (Recueil de conférences)

Gérer l'échec ou la réussite

Par M.D. Moubarak Mamoun, Psychanalyste institutionnel



**Suite à un échec professionnel beaucoup de gens sombrent dans la dépression, l'alcool et le tabac. Des familles entières s'en trouvent déchirées. Les séquelles qui s'ensuivent marquent à vie.
Quelles sont les causes de l'échec?
Comment vivre avec un échec professionnel?**

Gérer en premier lieu le traumatisme, mais chercher surtout à comprendre.

Gérer un traumatisme est une chose que les professionnels de la psychologie savent bien mener: faire parler le patient, l'amener à assumer son vécu... le fait d'en parler soulage et apaise la douleur, mais bien souvent le fait d'en parler uniquement ne résout pas la question. Le sujet demeure en souffrance, car ce dont il est question dans un traumatisme c'est de savoir: le sujet demande à comprendre ce qui s'est passé, et pourquoi ça s'est passé de cette manière. Ce sont toutes ces questions et bien d'autres qui font que la douleur psychique voire parfois somatique ne disparaît pas. L'affection des proches, le soutien des amis permettent de tenir le coup mais ne permettent pas de soulager l'insomnie, et d'éviter le tabac et les anti-dépresseurs. L'être humain découvre toute sa fragilité quand il est confronté à un échec mais il est si bien fait qu'il peut récupérer très vite et se déployer rapidement pour repartir de plus belle.

Tout acte est structuré en moi, à mon insu par mon inconscient.

Le travail psychanalytique a ceci de particulier est qu'il amène le sujet à prendre conscience que c'est au niveau de son psychique que tout se joue. L'inconscient, comme son nom l'indique, agit en dessous de notre conscience, il susurre les mots qui créent les impulsions qui nous font agir, interpréter et réagir. La structure psychique se définit dans la petite enfance mais aussi dans sa genèse. Par essence le psychique aime l'opposition et la rivalité, il a recours à la séduction et ne tolère jamais la frustration. Il aime dominer et être admiré. A partir de là, le travail d'analyse permet-

L'inconscient agit en dessous de notre conscience, il susurre les mots qui créent les impulsions qui nous font agir, interpréter et réagir.

tant de comprendre et d'évacuer le contenu du traumatisme suite à un échec peut commencer.

Travailler c'est mettre en jeu deux dimensions: incarnation et représentation.

L'entreprise est par excellence l'espace où tout est organisé par l'institutionnel qui régit tout est fait force de loi: chaque place, chaque fonction, chaque acte; tout est défini au préalable. Si certaines entreprises encouragent l'initiative personnelle c'est pour permettre à la dimension de l'incarnation institutionnelle d'opérer. Mais l'acteur (l'employé ou le cadre) ne devra jamais oublier que c'est au nom de l'entreprise qu'il agit. Or c'est à ce niveau là où commence le problème, car dans beaucoup de métiers le travail d'esprit (faisant appel à beaucoup de matière grise) occupe une grande place: création artistique, rédaction, mise en scène, ingénierie, littérature, services... le travail réalisé par tel ou tel acteur est toujours sujet à débat. On entend bien souvent dire: « je ne suis pas apprécié à ma juste valeur, mon travail rapporte beaucoup d'argent et je suis sous-payé, ce n'est pas juste c'est moi qui ai fait tout le boulot et c'est d'autres qui en tirent tout le mérite... ».

Avant d'analyser le contenu latent de ce genre de discours, je vais expliquer de quoi il est question dans les dimensions d'incarnation et de représentation.

L'incarnation c'est le fait d'endosser physiquement une parole, l'esprit de la parole habite dans la chaire. On retrouve cela chez des personnes occupant des fonctions comme magistrats, acteur, compositeur, peintre etc. le discours professionnel prend le dessus sur tout, envahit tout et fait un avec l'individu. Beaucoup d'entreprises savent faire jouer cette dimension: IBM, Microsoft, Coca Cola et bien