

Comment avoir des équipes plus motivées et plus efficaces ?



04

Introduction

11

Première Partie Ne plus démotiver nos équipes pour ne plus les perdre

- A. Les sources de démotivation
- B. Les 5 erreurs à éviter

28

Deuxième Partie Remotiver nos équipes pour les rendre plus efficaces

- A. Les sources de motivation
- B. Les 5 bonnes pratiques à mettre en place

46

Troisième Partie

Transcender nos équipes pour les rendre heureuses et booster les performances

- A. Pourquoi libérer nos équipes ?
- B. Repenser certains sujets

70

Conclusion

INTRODUCTION



Julien Godefroy
reussir-son-management.com

L'étude Gallup 2021 met en avant qu'en France, 67% des salariés ne se sentent « pas engagés » et 26% se sentent « complètement désengagés » de leur entreprise. Seulement 7% des salariés se disent engagés. **Vous avez bien lu, 93% des salariés ne sont pas engagés dans leur entreprise.**

C'est un constat dur à admettre pour nous, managers et dirigeants. À peine 10% de nos salariés sont vraiment impliqués dans notre entreprise. **Cependant, nous devons garder espoir et sentir ce que cela signifie.** Imaginons une entreprise actuelle où 10% de ses employés sont motivés. Imaginons maintenant cette même entreprise qui passerait à 20%, puis 30%, puis 50% puis 70% d'employés motivés. Les performances économiques ne pourraient que bondir et le climat social serait bien plus agréable.

Je rêve me direz vous. Une entreprise où il ferait bon travailler et où les résultats progresseraient à 2 chiffres pendant des années ne peut pas exister. Heureusement, ces entreprises existent déjà: Whole Food, Gore, Patagonia, Favi, SOL et bien d'autres montrent que de nouveaux types de management visant à rendre plus heureux les salariés fonctionnent très bien.

Le management est un peu le parent pauvre de l'entreprise actuelle. Nos méthodes d'organisation

et de management ne sont pas très éloignées du Fordisme et du Taylorisme du début du 20e siècle. Les entreprises ont beaucoup investi dans l'innovation des procédures, des produits ou des stratégies. Le management, quant à lui, est resté très proche de ce qu'il était au début du 20e siècle.

Avant la révolution industrielle du 19e siècle, la majorité des entreprises ne comptaient que 4 ou 5 personnes. La plupart des personnes étaient donc des entrepreneurs. Mais avec la révolution industrielle, les entreprises ont cherché à faire des économies d'échelle. Elles avaient donc besoin de grossir indéfiniment et donc de recruter de la main-d'œuvre en grande quantité.

Les entreprises ont rapidement compté plus de 4 ou 5 employés. Il a donc fallu réorganiser le travail. Le Fordisme et le Taylorisme ont permis aux entreprises de mieux se structurer et de mieux s'organiser. Ainsi, la productivité augmenta et les profits aussi. Cependant, Henry Ford eut cette phrase magique, très symptomatique des problèmes actuels de notre façon de voir les choses : **« Comment se fait-il que chaque fois que je demande une paire de bras, il y ait un cerveau qui vienne avec ? »**.

La caractéristique de l'organisation du travail de l'époque était de ne donner qu'une tâche simple à

faire par employé. Le salarié ne devait donc faire que quelques mouvements durant toute la journée. Les managers étaient le cerveau. Les ouvriers étaient les bras.

Cependant, le monde a changé et les besoins des personnes aussi. Leurs attentes sont donc différentes. Marc Halévy classe les mutations actuelles en 5 catégories. C'est ce qu'il appelle les 5 bifurcations socioéconomiques.

- ▶ **Les ressources**: Nous sommes en train de comprendre que les ressources de notre planète s'épuisent. Il va donc falloir passer d'un monde de **l'abondance** à un monde de **pénurie**.
- ▶ **Les activités humaines**: Nous avons basculé de la **mécanique** au **numérique**.
- ▶ **Les organisations**: avant les structures étaient **pyramidales** et deviennent aujourd'hui structurées autour de **réseaux**.
- ▶ **L'exigence**: Nous passons d'un monde où tout est question de **prix** à un monde où nous souhaitons plus de **valeur**.
- ▶ **Le projet**: Nous étions dans une logique de **progrès** constant. Nous passons actuellement dans une logique de **bien-vivre**, de bonheur.

Marc Halévy représente les changements actuels par 2 courbes : une **courbe rouge** qui décroît représentant les anciens modes de fonctionnement et une **courbe verte** qui croît représentant les nouveaux modes de fonctionnement. L'idée est de rapidement prendre le train en marche pour surfer sur la vague de la courbe verte ! Notre management doit donc lui aussi s'inscrire dans une dynamique de courbe verte.

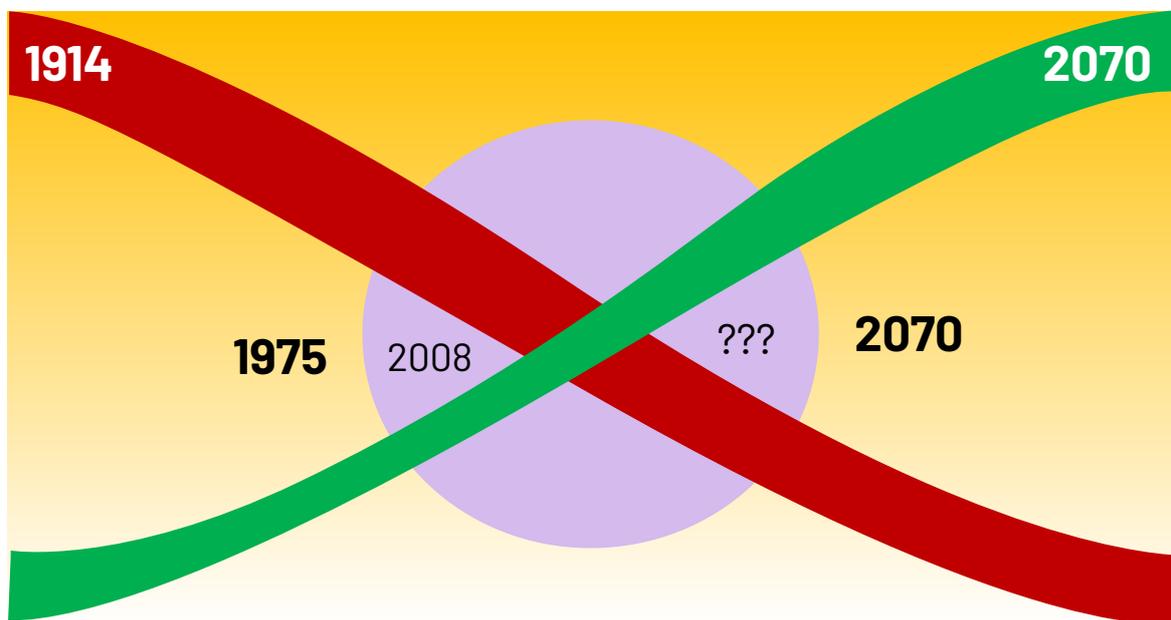


Figure 1 – Courbes rouges et vertes de Marc Halévy

De plus, grâce à Maslow nous connaissons aussi tous les besoins humains. **Les besoins physiologiques et de sécurité sont de plus en plus satisfaits de nos jours.** Il n'est donc pas étonnant qu'il faille aujourd'hui se préoccuper des besoins d'appartenance, d'estime, d'accomplissement et de transcendance de nos équipes.

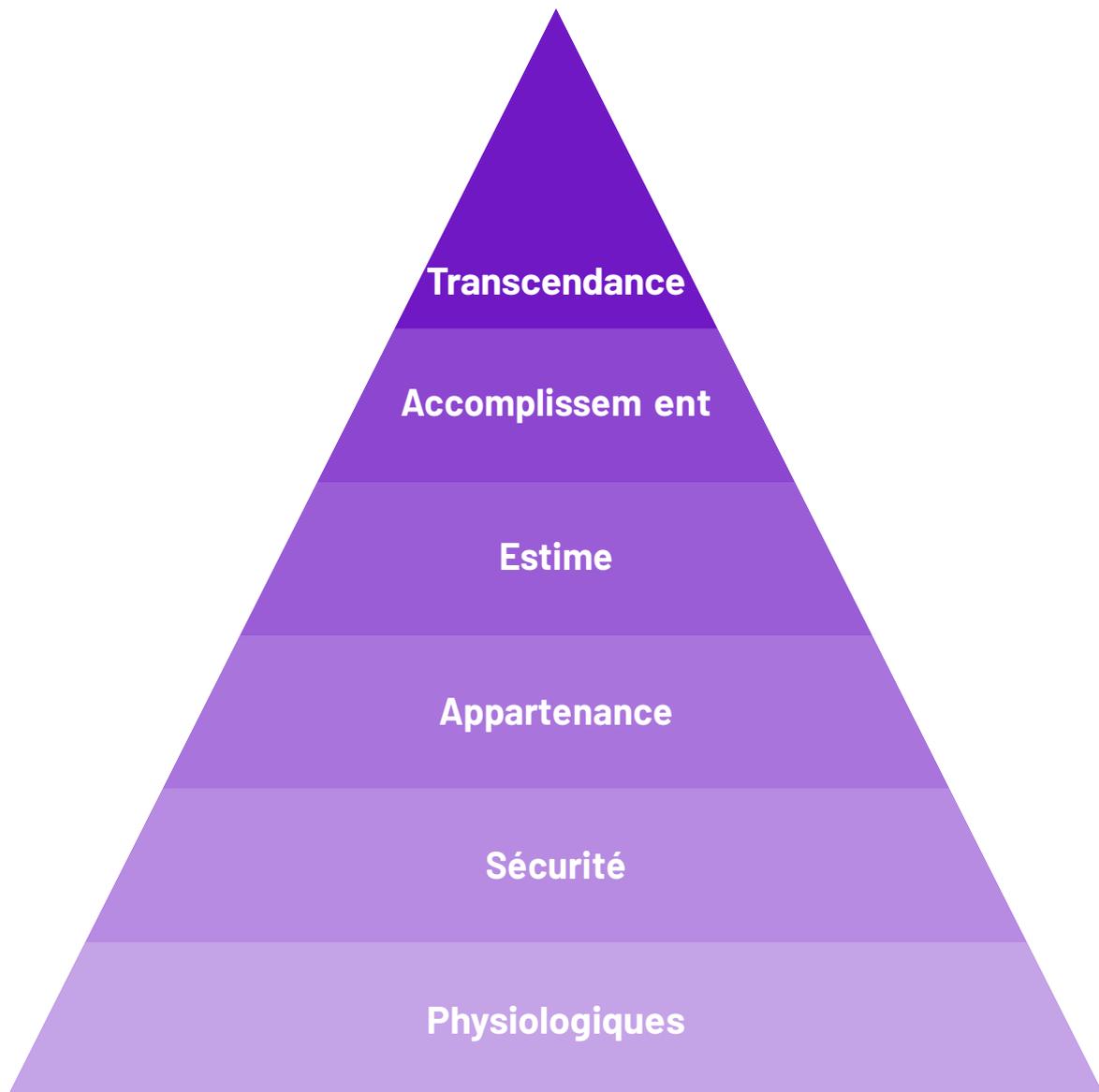


Figure 2 – Pyramide de Maslow

Tous ces changements nous impactent donc et impactent nos équipes aussi. Nous devons renouveler notre management sous peine de n'avoir que 9% de nos salariés impliqués. **À travers ce guide, j'espère pouvoir inspirer pour transformer, ne serait-ce qu'un petit peu, nos approches managériales.**

Voici les 3 étapes que je préconise :

- ▶ Ne plus démotiver nos équipes pour ne plus les perdre
- ▶ Remotiver nos équipes pour les rendre plus efficaces
- ▶ Transcender nos équipes pour les rendre heureuses et booster les performances

PREMIÈRE PARTIE

NE PLUS

DÉMOTIVER NOS

ÉQUIPES POUR

NE PLUS LES

PERDRE

Julien Godefroy

reussir-son-management.com

Afin de parler de la démotivation, **je vais me baser sur une enquête réalisée par la Fondation ITG** (Cliquez [ici](#) pour vous rendre sur leur site Web). J'ai trouvé les résultats sur le site Web de CVO.net. Cliquez [ici](#) pour vous y rendre.

La plupart des enquêtes mettent en avant les mêmes sources de démotivation, mais je trouve que celle-ci est encore plus significative. **Tous les grands thèmes de la démotivation apparaissent.** C'est donc une belle entrée en matière pour parler de la démotivation.

A. Les sources de démotivation

1. Qu'est-ce qu'une source de démotivation ?

Selon le dictionnaire Larousse en ligne, « démotiver » c'est « **Faire perdre à quelqu'un toute motivation, toute raison de poursuivre un travail, une revendication, etc.** ». Nous allons voir ici tout ce qui fait baisser la motivation des employés, c'est-à-dire **ce qui réduit la bonne humeur et l'efficacité d'une personne**

au travail. Nous verrons à travers cette partie et la seconde partie sur la motivation que certains thèmes sont communs, mais aussi que certains thèmes sont spécifiques soit à la démotivation, soit à la motivation. **Ainsi, certains aspects sont sujets de démotivation et d'autres des sujets de motivation.**

2. Présentation des sources de démotivation

Cette enquête met en avant 9 sources de démotivation. Elle compare les résultats de 2013 et ceux de 2014. L'idée n'est pas de chercher à expliquer les évolutions, mais de regarder de plus près les sujets évoqués. Les sujets sont :

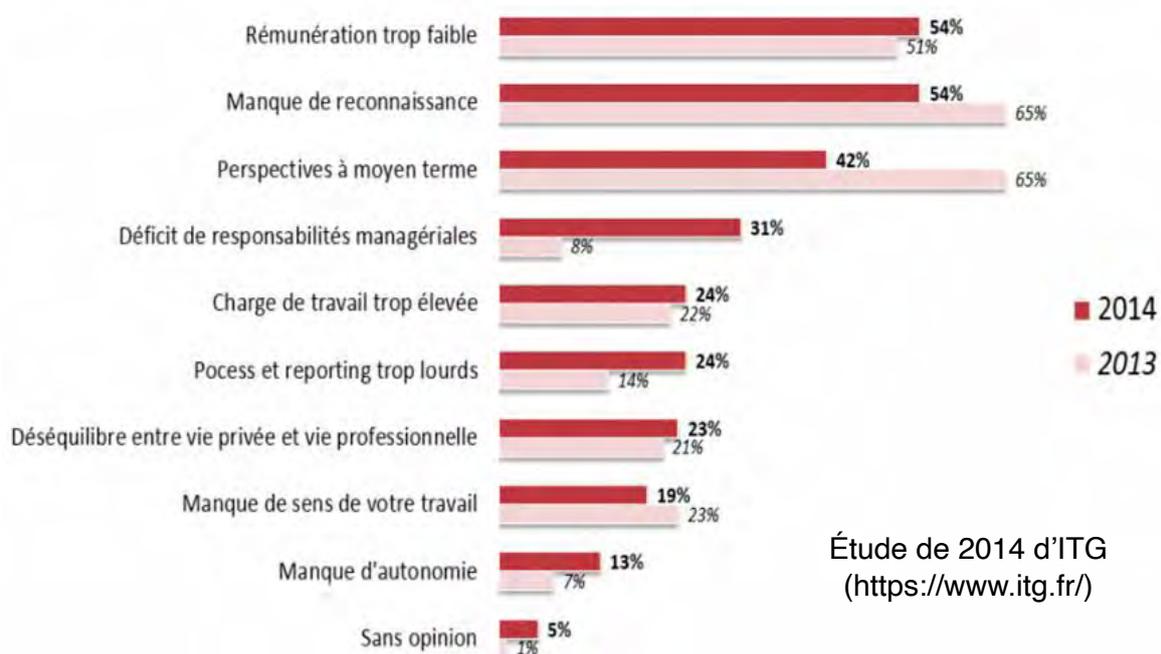
- 1. Le salaire**
- 2. La reconnaissance**
- 3. Les perspectives (moyen terme)**
- 4. Les responsabilités**
- 5. La charge de travail**
- 6. Les processus/Les reportings**
- 7. L'équilibre vie pro/vie perso**
- 8. Le sens**
- 9. L'autonomie**

Ces 9 sujets sont essentiels en tant que managers. Nous devons les avoir régulièrement en tête. **Si nous sommes capables d'agir sur ces 9 thèmes, nos résultats commenceront à se faire sentir.** Cependant, le top 3 de cette enquête me plait beaucoup. En effet, le salaire, la reconnaissance et les perspectives (se projeter) sont clairement essentiels pour ne pas démotiver nos employés. **Le top 3 (Salaire, reconnaissance et perspectives) est un bon point de départ. Ce sont les 3 clés pour éviter les déconvenues.**

Ces facteurs, lorsque nous les appliquons mal, vont donc démotiver nos équipes. Nous pourrions ainsi constater des sabotages, des ralentissements

LES RAISONS DE L'INSATISFACTION / DÉMOTIVATION

Parmi les raisons de votre insatisfaction / démotivation, quelles sont les trois que vous estimez être les plus importantes pour vous personnellement ? (total réponses)



de productivité, des baisses de moral, mais aussi des départs. **Si nous constatons un taux important de conflits, d'arrêts maladie et/ou de départs dans notre entreprise, il serait important de reprendre ces critères ci-dessous pour agir dessus.**

3. Précisions sur les sources de démotivation

Prenons ces thèmes un par un pour être plus précis.

Le salaire :

Que ce soit en 2013 ou 2014, le salaire est dans le top 3 des sources de démotivation. Il apparaît aussi dans les sources de motivation, mais en milieu de tableau. **C'est très significatif. En effet, le salaire est souvent cité comme une source de démotivation importante plutôt que comme une source de motivation.** En effet, un employé qui a le sentiment de ne pas être payé à sa juste valeur va se démotiver c'est-à-dire qu'il va travailler moins vite et sera sûrement de moins bonne humeur. **Pire, imaginons que nous baissions le salaire d'un employé sans qu'il soit d'accord** (je précise, car dans les entreprises « nouvelle génération » il arrive que les employés décident de baisser leurs salaires en cas de période difficile pour maintenir les emplois).

Il peut complètement laisser tomber son travail et quitter l'entreprise.

À l'inverse, prenons le cas d'un employé qui considère que son salaire est juste. **Nous décidons de multiplier son salaire par 3. Pensez-vous que ce salarié va pouvoir travailler 3 fois plus vite et être 3 fois plus de bonne humeur?** C'est pour cela que le salaire est considéré comme source de démotivation.

La reconnaissance :

Savoir reconnaître que son employé a bien travaillé et savoir lui dire est essentiel. **La difficulté avec la reconnaissance est qu'il faut être régulier et constant.** N'oublions pas ce qu'a dit Aristote : « La reconnaissance vieillit vite ». **Il faut savoir renouveler quotidiennement notre reconnaissance pour éviter que nos employés fluctuent entre motivation et démotivation.**

Les perspectives (moyen terme) :

Si nous ne savons pas où nous allons, comment comprendre à quoi sert ce que nous faisons? **Il est important que nous donnions un cap collectif et individuel à chacun sous peine de voir de la démotivation.**

Si la direction est donnée, à court, moyen et long terme, chacun est rassuré et se sent utile. En effet, chacun aura le sentiment de contribuer au succès de l'entreprise tout en ayant confiance dans le futur.

Les responsabilités :

Avoir des responsabilités n'est pas si anodin. C'est ce qui fait que nous nous sentons vivants : en effet, nous sentons à travers nos responsabilités notre impact sur ce qui nous entoure. Nous nous sentons importants. Cette sensation est essentielle, car c'est ce qui fait que nous nous sentons exister. Vous connaissez le livre de référence de Dale Carnegie « Comment se faire des amis ? » **Il nous explique l'importance de faire en sorte que les autres se sentent importants. Responsabilisons nos équipes et elles auront le sentiment d'être importantes.** Ne le faisons pas et la démotivation s'installera.

La charge de travail :

Lorsque nous avons le sentiment d'avoir trop de travail, de ne jamais pouvoir terminer ce que nous avons commencé, nous pouvons nous démotiver. Pire, la surcharge de travail peut avoir de vrais effets psychosociaux négatifs. Qui n'a jamais entendu une histoire de burn-out ? Le stress, la fatigue et le sentiment de ne plus pouvoir y arriver sont un cocktail

explosif. Prenons soin de nos employés sur ce sujet et prenons soin de nous aussi. Souvent, nous ne pouvons pas recruter plus de personnes. Alors, comment faire toutes les tâches sans être surchargé ?

Je ne vois qu'une solution. **Souvenons-nous du 20/80 ! 20% des tâches que nous faisons apportent 80% de nos résultats.** Par souci du détail ou parce que nous sommes des perfectionnistes, nous nous donnons beaucoup de tâches à faire. Réduisons nos tâches à nos priorités et arrêtons de faire du zèle. **De plus, comme nous l'enseigne Marc Halévy, le monde change et bascule vers le moins, mais mieux.** Réduisons nos tâches, mais faisons-les mieux.

Les processus/les reportings :

Qui n'a jamais perdu son temps à remplir des fichiers que personne ne lit, à assister à des réunions qui ne nous concernent pas ou sans aucune prise de décision ?

Malheureusement, le constat est amer. Les entreprises « nouvelle génération » traquent toutes ces pertes de temps qui ne produisent aucune richesse. Quel est le but de ces processus et reportings ? Garder le contrôle. Cependant, le contrôle ne fait pas le chiffre. Au contraire, il ralentit la productivité et réduit la créativité. **Traquons les pertes de temps de ce genre pour ensuite gagner du temps et faire des tâches plus valorisantes.**

L'équilibre vie pro/vie perso :

Autre sujet sensible, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. **En tant qu'être humain, nous avons besoin d'équilibre dans 4 sphères de notre vie : la sphère professionnelle (notre travail), la sphère sociale (amis, loisirs), la sphère familiale (notre couple, enfants) et notre sphère personnelle (ce que nous faisons pour nous).**

Les problèmes de démotivation surgissent lorsque nous n'avons plus d'équilibre entre ces sphères. **Être efficace au travail nécessite que les 3 autres sphères soient actives.** Il est donc essentiel de respecter les jours de repos et de vacances de nos salariés. Soyons aussi vigilants à la quantité d'heures qu'ils réalisent par jour.

Le sens :

Le sens c'est le « Pourquoi ». Pourquoi je me lève tous les matins pour aller travailler dans cette entreprise ?

Nous avons besoin de savoir le sens de nos actions et cela est tout à fait valable dans le monde professionnel. Nous devons comprendre l'impact que nous avons. La mission de Google « consiste à organiser les informations à l'échelle mondiale pour les rendre accessibles et utiles à tous ». Le WWF « Œuvre quotidiennement pour que dans un avenir

proche, le développement humain puisse se faire en harmonie avec la nature ».

Nous devons tous comprendre la portée de nos actions sous peine que notre travail n'ait aucun sens et nous démotive. L'astuce est de discuter avec nos équipes (en petit groupe ou en grande convention suivant la taille de nos entreprises) pour définir ensemble notre mission.

En écrivant de manière commune la mission de notre entreprise, tout le monde adhèrera au projet et en comprendra le sens.

L'autonomie :

Caricaturons et imaginons un employé qui serait suivi constamment lors de ses moindres faits et gestes, même pour aller aux toilettes (j'ai quand même déjà entendu cette histoire...). Sans autonomie, comment cet employé peut-il sentir la confiance? **Une fois que tout le monde est d'accord sur ce qu'il y a à faire, laissons nos employés le faire.** Soyons disponibles en cas de besoin. Assurons-nous que notre employé à tout ce dont il a besoin pour faire sa tâche (de la formation aux besoins matériels). Ainsi, nous lui montrerons de la confiance et maintiendrons sa motivation.

B. Les 5 erreurs à éviter :

1. Vouloir tout contrôler :

Le métier du manager/du dirigeant n'est pas simple. **En effet, nous avons été habitués, à devoir tout savoir et pouvoir résoudre tous les problèmes.** Comme lors du fordisme et du taylorisme, le cerveau et les bras étaient dissociés, le chef étant le cerveau, il devait tout savoir.

Cependant, notre monde devient complexe. Ainsi, tout est désormais interconnecté et la quantité d'informations qui circule dépasse nos capacités physiques. **Aujourd'hui, dans ce monde complexe, le leader ne peut plus tout savoir et ne peut plus tout contrôler.**

Le risque, pour le leader, en termes de crédibilité et de charge de travail, est de vouloir tout contrôler et tout gérer alors que nous maîtrisons de moins en moins les métiers de nos employés.

L'opportunité, c'est de laisser faire nos employés et d'aller jusqu'à les solliciter pour améliorer les choses.

Peu de temps après avoir commencé à travailler en tant que manager, un autre manager fut recruté. Il avait environ 25 ans. Les employés de notre magasin avaient entre 10 et 20 ans d'ancienneté. Ce nouveau manager arriva d'une autre entreprise et voulut expliquer à ses équipes comment il fallait faire. Il passait son temps à les surveiller. Au bout d'une semaine, tous les employés l'appelaient le « petit roquet » et au bout de 15 jours, le directeur dut mettre fin à sa période d'essai.

L'astuce aurait été d'arriver, de s'appuyer sur les équipes en place pour bien comprendre le job et de les laisser faire. **Le job est simplement de s'assurer qu'elles ont tout ce qu'il faut pour travailler et progresser.**

2. Faire de l'individuel en collectif :

Une des premières leçons que l'on m'a enseignées en tant que manager est qu'il **ne faut jamais « faire de l'individuel en collectif »**. Si nous avons un feedback à donner à une personne de notre équipe, il est essentiel de ne pas le faire devant d'autres personnes, que ce soit des membres de l'équipe ou des clients.

Encore une fois, Dale Carnegie nous explique que chacun doit se sentir important. Notre estime de soi

et l'image que nous pensons avoir auprès des autres sont essentielles pour se sentir importantes. **Si nous sommes critiqués devant d'autres personnes, cela va baisser notre estime de nous et donc nous démotiver.**

Combien de fois ai-je vu aux caisses des magasins, un des responsables intervenir pour un problème et faire directement un reproche à l'employé présent en caisse. Il n'y a rien de pire pour démotiver. **Il est préférable d'attendre un autre moment (organiser une rencontre) pour débriefer. Certes, le feedback sera donné plus tard, mais en attendant, la motivation de l'employé sera préservée.** Je suis certain que notre employé nous sera reconnaissant d'avoir attendu un moment en tête à tête plus approprié. Nous serons donc dans un cercle vertueux et non l'inverse.

3. Ne pas donner les moyens de réussir :

Lorsque j'étais étudiant, je travaillais l'été pour gagner de l'argent. Je faisais le tour des agences d'intérim. Cela s'est toujours bien passé, excepté une fois. Je devais travailler pour une entreprise de voirie. Je me présente le matin à l'heure convenue dans une rue qui devait être refaite. J'arrive, on me tend une

pioche, on me montre un endroit et l'on me dit de creuser dans le trottoir. Ne connaissant pas à l'avance la tâche que je devais faire, je n'avais pas prévu de gant. Je commence donc à frapper la pioche contre le trottoir qui était en parfait état sans gant et sans comprendre le but de cette manœuvre. À côté de moi, une personne était dans une tractopelle. Elle creusait le milieu de la rue jusqu'aux canalisations. Au bout d'une heure, j'avais fait un trou minuscule et je demande au conducteur de la tractopelle si cela est suffisant. Il sort de son engin, me baragouine quelques mots et retourne dans son véhicule. Bref, j'avais des ampoules plein les mains et je ne comprenais pas ce qu'il fallait faire. J'étais inutile et j'ai arrêté de travailler.

Il est essentiel de nous assurer que nos employés aient les moyens de réussir :

- ▶ **Le sens** : pourquoi je creuse ?
- ▶ **L'objectif** : jusqu'où je dois creuser ?
- ▶ **La formation adéquate** : Comment dois-je faire ?
- ▶ **Le matériel adéquat** : des gants – une pioche, est-ce suffisant pour creuser dans un trottoir ?

Le cercle vicieux serait de ne pas donner tous les moyens de réussir. L'employé n'arriverait pas à réaliser

sa mission. Il pourrait donc être sanctionné, ce qui ne l'aiderait pas plus à réaliser sa mission. Assurons-nous que nos employés aient bien tout ce dont ils ont besoin pour réussir.

4. Sanctionner avant de comprendre :

Nous arrivons un matin et nous constatons qu'une voiture de fonction a été prise par une des femmes de ménage. Nous sommes très irrités et l'attendons de pied ferme. Elle arrive, nous lui sautons dessus, lui expliquons qu'il est formellement interdit de prendre une voiture de fonction. Nous la licencions sur-le-champ. Il est 9 h, nous avons rendez-vous avec une personne très importante. Nous nous dirigeons vers l'accueil de notre entreprise. Notre rendez-vous est là. Il nous remercie chaleureusement d'avoir envoyé quelqu'un le chercher à l'aéroport si tôt ce matin. En effet, il avait perdu son portefeuille et avait appelé notre entreprise. En réalité, la femme de ménage a décroché et a pris une voiture de fonction pour aller chercher cette personne.

Il est possible que nos employés sortent des règles établies pour la bonne cause (le bon fonctionnement

de l'entreprise, la satisfaction d'un client, etc.). Cela peut nous surprendre et nous amener à « surréagir ». **Cependant, si l'action correspond aux valeurs de l'entreprise elle ne doit pas être sanctionnée. Il est donc essentiel d'écouter calmement avant de sanctionner.**

Et si vous doutez qu'une femme de ménage puisse prendre une voiture de fonction pour aller chercher quelqu'un d'important à l'aéroport, sachez que cela s'est déjà passé dans l'entreprise FAVI, qui est un des modèles des nouvelles méthodes de management et d'organisation.

5. Vouloir rendre tout le monde pareil :

Nous pouvons encore avoir des réflexes du Fordisme et du Taylorisme. En effet, chaque employé doit faire un geste bien précis suivant sa tâche. **Cependant, chacun étant différent, chacun peut avoir sa propre manière de faire.** Un gaucher et un droitier peuvent utiliser la même machine de manière différente et être aussi efficaces. Si nous demandons à un droitier de se servir de sa main gauche, il risque d'être moins productif.

Par contre, si nous utilisons les différences de chacun, nous pouvons améliorer les processus plus facilement. Le droitier et le gaucher ont des visions différentes. Chacun peut donc apporter son point de vue pour améliorer les choses.

Pendant très longtemps, il a été question d'uniformiser les gens. En termes de relation client, il faudrait que tout le monde ait presque la même attitude, les mêmes mots, la même manière de faire. Chaque client est différent. Si nos employés agissent selon comment ils sont véritablement, les clients iront directement voir le conseiller qui lui convient le mieux. Notre entreprise sera donc plus adaptée aux multiples différences de nos clients.

Si nos employés peuvent exprimer leurs différences, nous pourrons plus facilement innover dans tous les domaines de notre entreprise. Dans un monde où seule la productivité était importante, il fallait chasser les moindres pertes de temps. **Dans un monde complexe et en perpétuelle évolution, l'innovation et l'adaptation sont deux qualités prioritaires qui surgissent lorsque nous misons sur la différence entre nos employés.**

DEUXIÈME PARTIE

REMOTIVER

NOS ÉQUIPES

POUR LES

RENDRE PLUS

EFFICACES

Julien Godefroy

reussir-son-management.com

Afin de parler des sources de motivation, je vais me baser sur une enquête réalisée par le Cercle pour la motivation (leur site internet est accessible [ici](#)). Les résultats de cette enquête sont disponibles [ici](#).

Tous les grands thèmes de la motivation apparaissent.

A. Les sources de motivation

1. Qu'est-ce qu'une source de motivation ?

Selon le dictionnaire Larousse en ligne, « Motiver » c'est « **Créer chez quelqu'un les conditions qui le poussent à agir, faire qu'il éprouve de bonnes raisons pour agir** ».

Après avoir réduit les sources de démotivation, l'idée est de mettre en place les sources de motivation. **Ainsi, lorsque nous aurons réduit les sources de démotivation, notre employé passera de désengagé à neutre. Ici, nous allons chercher à passer de « Neutre » à « Impliqué ».**

Comme nous l'avons vu, certains sujets sont démotivants. Nous verrons que certains sont uniquement motivants. D'autres seront présents dans la motivation et dans la démotivation. Ces critères seront d'autant plus importants.

2. Présentation des sources de motivation

Cette étude met en avant 17 critères de motivation.
Nous en connaissons certains, d'autres moins.

1. **Climat de travail positif**
2. **Être reconnu**
3. **Mon autonomie**
4. **Avoir un parcours professionnel riche et diversifié**
5. **Travailler en équipe**
6. **Relever des défis stratégiques**
7. **Avoir de l'impact**
8. **La qualité de mes managers**
9. **Rémunération et avantages divers**
10. **Exprimer ma créativité**
11. **Motiver les autres**
12. **Être respecté**

13. Développer mon expertise

14. Exprimer mon sens entrepreneurial

15. Rendre service aux autres

16. Conditions ergonomiques optimales

17. Faire carrière

La quantité de sources de motivation étant importante, je vais les regrouper afin de mettre en avant les grands thèmes de la motivation. J'ai pu créer 7 groupes :

Les thèmes présents dans les sources de démotivation et de motivation (Etre reconnu, l'autonomie, la rémunération/autres avantages).

La relation avec ses collègues (Climat de travail positif, travailler en équipes, motiver les autres, être respecté, rendre service aux autres).

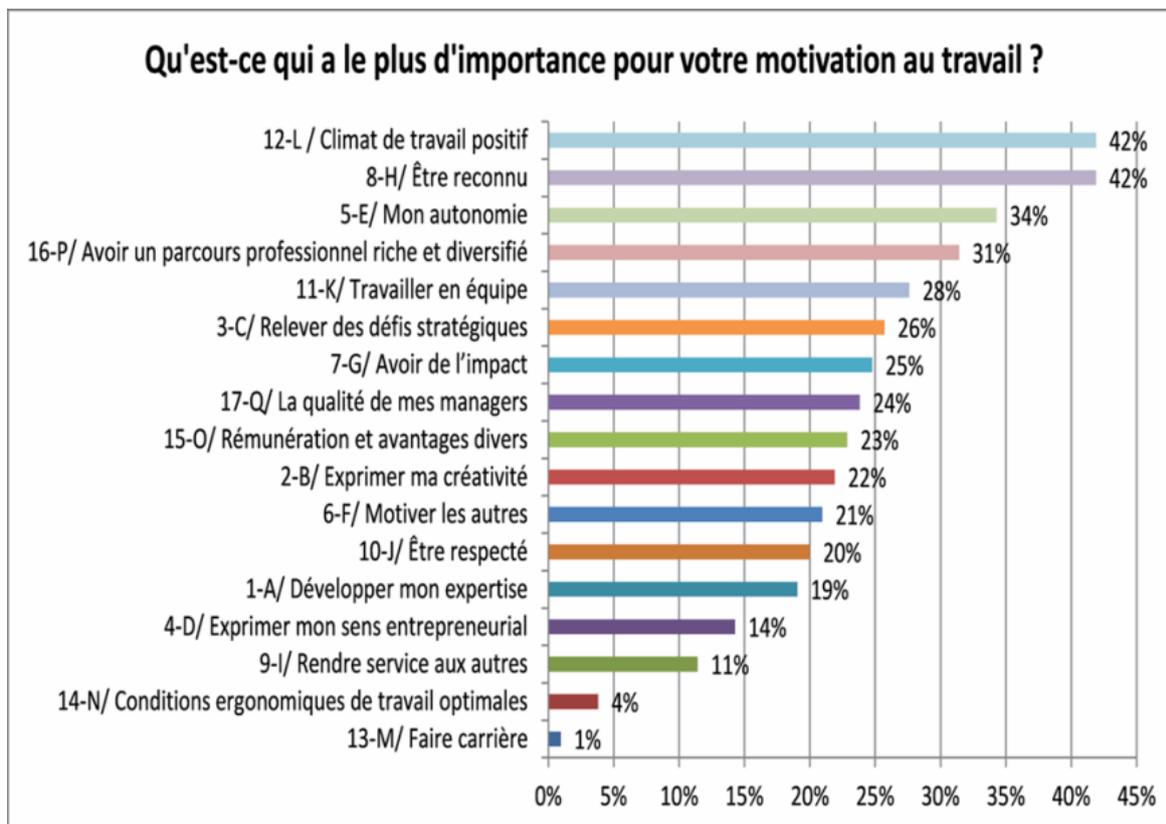
Se développer (Avoir un parcours riche et diversifié, développer mon expertise, faire carrière).

S'exprimer (Exprimer ma créativité, exprimer mon sens entrepreneurial).

Se sentir utile (Relever des défis stratégiques, avoir de l'impact).

Avoir un chef crédible (La qualité de mes managers).

Avoir de bonnes conditions de travail (Conditions ergonomiques optimales).



Étude de 2014 "diagnostic de la motivation dans les entreprises françaises" réalisée par le Cercle pour la Motivation. (www.cerclepourlamotivation.com)

3. Précisions sur les sources de motivation

Nous allons regarder ces groupements de thèmes pour y apporter quelques précisions.

Les thèmes présents dans les sources de démotivation et de motivation :

3 thèmes sont présents dans ce groupe : Être reconnu, l'autonomie, la rémunération/autres avantages. Nous les avons déjà évoqués lors du paragraphe précédent.

Ils font référence au fait de donner de l'importance

aux personnes (reconnaissance), à la confiance (autonomie) et à la rémunération.

Mon conseil est simple : ce sont les 3 fondamentaux du management que nous ne devons jamais oublier. **Ainsi, félicitons le travail bien fait, laissons nos équipes faire leur travail et n'oublions pas de les rémunérer à la hauteur de leur contribution dans notre entreprise.**

La relation avec ses collègues :

Ici, 5 thèmes sont présents : Climat de travail positif, travailler en équipes, motiver les autres, être respecté, rendre service aux autres. La relation avec les collègues de travail est essentielle. Nous avons tous des amis qui ont quitté leur travail, car l'ambiance ou leur relation avec les collègues n'était pas bonne. **Le climat social est très important et il est donc essentiel de veiller à la bonne ambiance.** Pour cela, **un cadre de travail sympathique, une ambiance détendue et quelques sorties peuvent être nécessaires.**

Mais notre relation avec les autres ne s'arrête pas là et il est possible d'aller plus loin pour motiver nos équipes. Ainsi, le travail avec les autres et pas simplement la relation est important, car nous sommes prêts à rendre service aux autres. Si en plus, nous sentons

que nous avons un impact sur la motivation des autres, notre propre motivation s'accroît aussi. **Il est donc nécessaire de prévoir des moments où nos équipes puissent travailler ensemble et échanger. Quelques réunions de travail autour de sujets importants choisis par nos équipes devraient convenir.** Pour aller plus loin, **des formations sur la gestion des conflits et sur le protocole de Communication Non Violente peuvent aider à faire que le travail en équipe se passe bien.**

Se développer :

3 thèmes font référence au développement de chacun: Avoir un parcours riche et diversifié, développer mon expertise et faire carrière.

Nous savions déjà que faire carrière est important. Certaines personnes dans nos équipes cherchent à gravir les échelons. **Ainsi, chaque fois que nous nommons quelqu'un à un poste supérieur, ce n'est pas simplement utile pour la motivation de cette personne. Cela motive aussi les autres personnes qui peuvent voir que si elles travaillent bien, elles pourront elles aussi évoluer.** Leur motivation est donc augmentée.

Nous devons tout de même bien faire attention à qui nous nommons. Si la personne nommée n'est pas crédible, il y a un risque de démotivation. Nos

équipes pourraient ne pas croire en ce système de promotion et donc perdre en motivation.

Mais nos équipes ne sont pas uniquement carriéristes. Elles souhaitent aussi développer leur expertise et travailler sur de nombreuses thématiques différentes. **Ainsi, la diversité et le développement des compétences sont importants.** Même si certaines fois nos équipes peuvent sembler réticentes, ce n'est en fait qu'une peur du changement. Au fond d'elle, la nouveauté et le développement sont importants. **N'hésitons donc pas à confier de nouvelles missions à nos employés.**

S'exprimer :

Nos équipes sont des êtres humains et ont besoin de s'exprimer. Ici, 2 thèmes ressortent : exprimer ma créativité et exprimer mon sens entrepreneurial. **Nous ne nous résumons pas simplement aux tâches professionnelles que nous effectuons tous les jours. Nous sommes plus complets que cela et nous avons besoin de l'exprimer, même au travail.**

Certaines entreprises novatrices en termes de management prévoient des moments, souvent quelques après-midis par an, pour que chaque personne qui le souhaite puisse animer un atelier

sur une activité créative de son choix. Ainsi, certains employés animent des ateliers sur la danse ou la peinture. **Beaucoup le disent, nous sommes des êtres créateurs. C'est un de nos besoins.**

La bonne nouvelle c'est que dans le contexte actuel, nos entreprises ont besoin d'innover pour avancer.

Je pourrais prendre l'exemple de Google qui ne peut pas exister sans innover. **C'est donc une chance d'avoir en nous l'envie de créer et d'entreprendre.**

Sans aller jusqu'à animer des stands de danse ou de peinture, nous pouvons nous inspirer de Google. Tous les employés peuvent utiliser 20 % de leur temps (1 journée par semaine) pour travailler sur un sujet qui leur tient à cœur. Ce sujet peut ne pas être en rapport avec leur travail quotidien. Ainsi, Google maintient l'innovation dans son entreprise et la motivation de ses employés qui peuvent exprimer leur créativité et leur sens de l'entrepreneuriat.

Nous ne pouvons pas forcément donner une journée par semaine à nos employés, mais une demi-journée par mois est un bon début.

Se sentir utile :

Ce n'est peut-être que mon avis, mais le succès des super héros au cinéma et à travers tous les produits

dérivés n'est pas simplement le fruit de campagne marketing bien menée. **Des défis stratégiques à relever et un impact sur le monde important, voilà ce qui caractérise nos super héros.** Comme par hasard, nous retrouvons ces 2 critères comme source de motivation auprès de nos employés.

Nous avons tous au fond de nous cette envie d'être utiles et de pouvoir changer ce qui nous entoure (le monde si nous le pouvions!). En tant que managers, nous devons donc bien comprendre cela pour motiver nos équipes.

Souvent, nous tombons dans la routine. **Alors, n'oublions pas de remettre des challenges et des défis stratégiques sur la table pour relancer la motivation du groupe. En effet, chacun pourra ressortir de sa zone de confort pour aller chercher le meilleur de lui-même.**

Plus le défi sera important, plus son impact sera conséquent et plus il sera motivant et donnera une grande satisfaction à nos équipes. Je fus surpris lorsque je me rendis dans un grand magasin de bricolage. Les conseillers étaient vraiment sympathiques, à l'écoute et prêts à tout pour m'aider. Ce n'est pas étonnant quand on peut trouver sur leur site internet certains slogans comme « Accompagner le rêve des habitants du monde ». Inspirant, non ?

Avoir un chef crédible :

«**Nous ne quittons pas notre emploi, nous quittons notre chef**». La raison principale lorsqu'un employé quitte son entreprise est un problème avec son chef. Pas étonnant que la qualité des managers soit une source de motivation importante.

Nous avons donc une lourde responsabilité sur nos épaules. Cependant, quelques conseils fonctionnent bien : **soyons exemplaires, à l'écoute et assurons-nous que nos équipes ont tout ce qu'il faut pour bien travailler. À cela, ajoutons de la reconnaissance, de la confiance et une juste rémunération et le tour est joué !**

Avoir de bonnes conditions de travail :

Ce n'est pas une source de motivation principale, mais c'est important tout de même que nos équipes aient des conditions ergonomiques optimales, c'est-à-dire des postes de travail adaptés. Nos équipes ont besoin de confort pour prendre soin de leur santé physique et mentale. **Outre le fait que cela donne de l'importance aux personnes, car nous prenons en compte leurs besoins physiques et mentaux, cela ne peut qu'augmenter leur productivité.**

J'ai moi-même connu cela. Lorsque j'étais directeur régional en Russie, je passais beaucoup de temps dans

les transports (métro, bus, minibus, train et avion). J'avais toujours sur moi mon ordinateur portable qui était très lourd. J'ai fini par me faire mal au dos. J'ai donc arrêté d'emporter cet ordinateur avec moi. En termes de productivité et d'organisation, ce n'est pas optimal. Par exemple, lorsque je passais une nuit à l'hôtel, je ne pouvais pas faire tout mon travail.

Il a fallu 2 ans pour que ma direction comprenne mes besoins et m'achète un ordinateur léger. Je n'utilisais que le pack office et internet. Je ne pense pas que l'investissement fut très important. Par contre, le jour où j'ai pu emporter partout avec moi un ordinateur a changé ma vie : j'ai pu optimiser mes organisations et donc ma productivité.

Un investissement, même petit, peut aider à garantir la santé physique et mentale de nos employés, les motiver et les rendre plus efficaces.

B. Les 5 bonnes pratiques à mettre en place

À travers ce que nous venons de voir et à travers mon expérience, si je devais nous conseiller 5 bonnes pratiques, ce serait celles ci-dessous.

1. Donner sa confiance :

La confiance est le premier incontournable. Souvent, j'ai pu entendre que la confiance se mérite. Je ne suis pas tout à fait d'accord. **Pour moi, la confiance se donne et elle s'entretient.**

Si nous créons une entreprise, nous recrutons les personnes qui vont travailler avec nous. C'est donc notre choix de travailler avec elles. Nous devons donc leur donner notre confiance. **Recruter quelqu'un en qui nous n'avons pas confiance n'a pas de sens.**

Si nous reprenons une entreprise existante, nous avons le choix de garder les équipes ou non. Certes, cela peut prendre du temps de trouver une solution pour se séparer, mais c'est possible. Toujours est-il que si nous choisissons de garder les équipes existantes,

nous choisissons de travailler avec les gens présents. Cela signifie que nous sommes d'accord pour leur donner notre confiance. **Travailler avec quelqu'un en qui nous n'avons pas confiance n'a pas de sens.**

Donner notre confiance c'est donner de la sécurité à nos équipes. **Elles se sentiront dans un cadre protégé, ce qui leur permettra d'oser faire leur travail du mieux possible, oser s'exprimer, oser tenter quelque chose pour le bien de l'entreprise.**

2. Respecter tous les membres de l'équipe :

Le respect est un sentiment de considération. **La personne qui se sent respectée et estimée se sentira importante et appartenant au groupe.** C'est un des besoins présents dans la pyramide de Maslow.

Mais il ne suffit pas de vouloir respecter quelqu'un pour lui faire preuve de respect. **En effet, il est important de comprendre les autres pour les respecter véritablement et sincèrement.**

Je me souviens avoir rencontré des gens qui avaient travaillé dans la grande distribution alimentaire. Ils me racontaient que lorsque les grands chefs passaient,

ils ne s'arrêtaient pas pour dire bonjour. **En raison de ce geste d'ignorance, ces personnes ne se sentaient pas comprises, pas respectées et donc à l'écart. Je n'ose pas imaginer le niveau de leur motivation...**

3. Donner des responsabilités

Comme nous l'avons vu, les équipes ont besoin d'avoir un impact et de relever des défis. **Donner des responsabilités à nos équipes c'est leur donner les moyens d'avoir un impact sur le monde qui les entoure, de relever des challenges, de se sentir utiles et importantes.**

Si nos employés sentent qu'ils n'ont pas d'impact, ils ne seront pas motivés. La phrase par excellence est : « Si je n'étais pas là, cela ne changerait rien ». **Nos employés ont besoin de sentir que leur présence fait la différence et qu'ils sont un rouage important de l'entreprise.**

La manière la plus efficace est donc de leur donner des responsabilités, à savoir des tâches ou nos employés répondront de leurs actes, que cela soit bien fait ou moins bien fait.

4. Écouter

Il est un peu avant 10 h du matin, je suis directeur du magasin et je travaille dans mon bureau. Un de mes employés arrive dans les locaux un peu avant de commencer son travail. Comme tous les matins, elle vient me saluer. Elle passe la tête à travers la porte de mon bureau et me dit bonjour. **Je sens tout de suite à son attitude que quelque chose cloche.** Elle reste debout à l'entrée de mon bureau. Je suis assis. Nous discutons quelques instants et je la prie de venir s'asseoir. Elle m'explique ses soucis du moment. **Je l'écoute avec toute ma disponibilité.** Ses soucis sont d'ordre personnel mélangé à des soucis d'ordre professionnel. Je continue à l'écouter. Elle se met à réfléchir tout en me parlant. Elle se rassure et trouve ce qu'elle va faire. **C'est alors qu'elle me remercie chaleureusement,** me souhaite une bonne journée et part travailler avec le sourire. Je reste là, assis sur ma chaise. **Je n'ai rien fait me dis-je. Pourtant, grâce à mon aide, parce que j'ai su écouter, une de mes employées vient de passer d'un état de tristesse à un état de joie.** En réalité, de manière très naturelle et sincère, j'avais utilisé une arme puissante : l'écoute !

Les gens ont besoin de vider leur sac, leur trop-plein.

Il est difficile de trouver de l'écoute dans ce genre de

moment. Chacun est plongé dans son travail. Tic-tac tic-tac, l'heure tourne et chaque minute passée à discuter est considérée comme une perte de productivité. Mais quelle productivité ? Si une personne dans l'équipe ne se sent pas bien, elle ne sera pas productive.

En prenant quelques minutes pour écouter une personne, elle se sentira mieux, retrouvera son énergie et donc sa productivité et sa créativité.

Il y a 5 grandes étapes dans l'écoute (le détail de ces étapes est disponible dans mon article « Savoir écouter : un acte managérial puissant ! ». Cliquez [ici](#).)

- ▶ **Mise en place de la confiance**
- ▶ **Être disponible**
- ▶ **Comprendre que quelqu'un veut nous parler**
- ▶ **Être dans une position confortable**
- ▶ **Avoir une écoute active**
- ▶ **Reformuler**

Une fois que nous avons réalisé toutes ces étapes, nous avons mis en place une belle phase d'écoute. Souvent, cela suffit à faire en sorte que les gens se sentent mieux. Ils ont vidé leur sac, une catharsis s'est opérée qui crée un soulagement au sein de la personne. Nous avons alors réalisé un acte managérial puissant qui

a permis de construire la confiance, la relation et de redonner de la sérénité, de l'énergie et de la motivation.

5. Montrer l'exemple

Le dernier point est d'être exemplaire. Je précise que je ne pense pas qu'il soit possible d'être exemplaire à 100 %. Que ce soit en termes de temps ou de comportement. De plus, nous sommes des êtres humains avec nos défauts. Mais nous devons faire du mieux possible.

Souvent, nous demandons à nos équipes de faire des tâches suivant certaines règles. **Il est essentiel de respecter nous-mêmes les règles que nous fixons aux autres.** Si nous travaillons dans un magasin et demandons à nos employés de saluer les clients, il est essentiel que nous saluions les clients aussi.

Si nous mettons en place une procédure en termes d'organisation. Nous devons la respecter. Si la ponctualité est importante, nous devons être ponctuels.

Malheureusement, j'ai pu rencontrer des managers qui n'étaient pas exemplaires. Cela a provoqué en moi de l'incompréhension. **Comment peut-on parler d'équipe si chacun fait comme il veut, si le manager fait comme il veut ?**



TROISIÈME PARTIE
TRANSCENDER
NOS ÉQUIPES
POUR LES
RENDRE
HEUREUSES ET
BOOSTER LES
PERFORMANCES

Julien Godefroy

reussir-son-management.com

A. Pourquoi libérer nos équipes ?

Le monde économique du début du 20e siècle a vu la naissance de plus en plus d'entreprises gigantesques. Il fallait produire en masse et donc recruter en masse. Pour intégrer, former et briefer toute cette nouvelle main-d'œuvre, le Taylorisme et le Fordisme ont écrit des procédures précises. **Les employés n'avaient plus qu'à respecter à la lettre la tâche qui leur avait été confiée.** Seuls leurs bras étaient utilisés. De l'autre côté, les managers étaient là pour contrôler. Seuls leurs cerveaux étaient utilisés.

Le monde actuel est bien différent. **Pendant plusieurs siècles, les hiérarchies ont contrôlé les entreprises. Désormais, une nouvelle manière de faire existe : les réseaux.**

De ce point de vue, ce qui le caractérise le monde actuel est internet. **Garry Hamel, dans son livre «La fin du management» résume très bien les caractéristiques du Web (et donc, dans un certain sens, le monde actuel) :**

- ▶ « Tout le monde y a une voix.

- ▶ Les outils de créativité y sont largement distribués.
- ▶ Il est facile et peu coûteux d'y conduire des expériences.
- ▶ Les compétences y comptent plus que les CV et les titres.
- ▶ Si l'on s'y engage, c'est sur la base du volontariat.
- ▶ Le pouvoir vient de la base.
- ▶ L'autorité est fluide et contingente à la création de valeur.
- ▶ Les seules hiérarchies sont naturelles.
- ▶ Les communautés se définissent elles-mêmes. Les individus disposent d'informations qui décuplent leurs possibilités.
- ▶ Pratiquement tout y est décentralisé.
- ▶ Les idées se concurrencent sur un pied d'égalité.
- ▶ Les acheteurs et les vendeurs s'y rencontrent facilement.
- ▶ Les opportunités attirent librement les ressources.
- ▶ Les décisions se prennent d'égal à égal. »

Dans ce nouveau monde complexe, nous devons changer et aider nos équipes à changer pour que nos entreprises puissent tirer leur épingle du jeu. **Nous ne**

pouvons plus nous arrêter à dire à nos employés ce qu'ils ont à faire. Nous devons aller plus loin. Il faut aller chercher ces 90 % d'employés qui ne sont pas impliqués dans leur entreprise.

Pour cela, nous devons aller plus loin dans notre management : dans la confiance, l'autonomie, nos processus, nos organisations, nos prises d'initiatives, nos innovations, etc.

Bref, **nous devons repenser tous les sujets qui font partie de nos entreprises et nous concernent ainsi que nos équipes.** L'objectif de cette dernière partie est de vous évoquer 12 sujets qui sont déjà mis en place dans les entreprises de dernière génération.

L'idée n'est pas de les appliquer du jour au lendemain dans nos entreprises, mais de **s'en inspirer.** En effet, **la clé des entreprises modernes est que chacune doit trouver sa propre voie.** Il n'y a plus de concurrence, même lorsque nous travaillons dans le même secteur. Chaque société procède selon sa vision et attire les clients et les fournisseurs qui la partagent.

Laissez-moi vous inspirer à travers ces sujets. Je vous conseille aussi vivement le livre de Frédéric Laloux « Reinventing Organizations » qui est une référence en la matière.

B. Repenser certains sujets

1. Recruter ensemble

Qui travaillera le plus avec notre nouvel employé? Nous ou le reste de l'équipe? Qui le formera? Nous ou le reste de l'équipe? Nos employés passent généralement plus de temps entre eux qu'avec leur chef. Cependant, qui recrute les nouveaux arrivants? Seulement le manager.

La conséquence est que cela ne se passe pas forcément toujours bien. Les caractères peuvent être incompatibles ou alors certains employés peuvent voir ce nouveau venu comme un concurrent, ou pire, comme un fardeau. La probabilité pour que l'intégration se passe mal est forte.

Pour éviter cela, beaucoup d'entreprises ont innové sur les processus de recrutement. **Le manager peut toujours donner son avis, mais c'est surtout les futurs collègues qui recrutent le futur arrivant.** Ainsi, chacun peut rencontrer le candidat pour échanger et s'assurer que les caractères vont s'entendre. C'est l'équipe qui décide si oui ou non, le postulant va être recruté.

Le mérite de ce processus est d'impliquer fortement les équipes dans le succès du recrutement et de l'intégration du nouveau collaborateur. Cela maximise donc les chances que la greffe prenne bien.

2. Intégrer plus chaleureusement

Souvent, l'intégration se résume à faire signer le contrat, faire rapidement le tour de l'entreprise pour faire les présentations avec les collègues et présenter l'endroit où va travailler le collaborateur. Certaines fois, la nouvelle recrue a la « chance » de pouvoir lire des dizaines de pages sur les règles de sécurité de l'entreprise.

Ces procédures sont assez désastreuses surtout lorsqu'on sait que « **nous n'avons jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression** ».

Certes, tout ceci est obligatoire, mais il faut aller un peu plus loin. **Pour commencer, il est essentiel d'annoncer qu'un nouvel employé va arriver.** Certaines entreprises profitent du fait qu'il y ait un tableau dans la salle de pause pour écrire dessus « Nous souhaitons la bienvenue à Maxime qui nous rejoindra le lundi 22 février. Souhaitons tous la bienvenue à Maxime ». En parallèle, tout le monde a prévu de mettre son badge avec son nom et sa fonction pour cette nouvelle

arrivée afin de faciliter les présentations. Imaginons la tête du nouvel arrivant qui se voit déjà appelé par son prénom par tous ses collègues et dont le nom apparaît dans la salle de pause commune !

Ensuite, le nouveau management a compris qu'il faut prendre le temps de bien intégrer un nouvel arrivant.

Ainsi, il ne suffit pas de montrer ses nouveaux collègues et d'expliquer rapidement ce qu'ils font. Le mieux est de prendre le temps. **Pour cela, le nouvel employé devra passer du temps avec chaque collègue pour «toucher» le travail de ce dernier.** Si notre entreprise est trop grande, le nouvel arrivant pourra faire cet exercice seulement avec les collègues avec qui il va travailler directement.

Enfin, **la transmission des valeurs de l'entreprise est essentielle pour une bonne intégration et pour avoir la bonne attitude par la suite.** Une formation est donc écrite et le DG est présent lors de ces formations pour montrer l'importance de ce sujet.

3. Former sur l'essentiel

La formation a toujours été et restera un sujet central dans l'entreprise. Les entreprises plus modernes scindent en deux les formations.

La première partie concerne les formations communes à tout le monde. **Il est décidé que chacun aura les mêmes formations pour que chacun ait un socle commun.** Les formations concernées sont :

- ▶ **Les valeurs de l'entreprise**
- ▶ **La mission/vision de l'entreprise**

Mais aussi des formations sur les **relations interpersonnelles** comme :

- ▶ La Communication Non Violente (Cliquez [ici](#) pour consulter mon article sur le sujet)
- ▶ La Gestion des conflits (Cliquez [ici](#) pour consulter mon article sur le sujet)

En effet, nous ne sommes pas assez formés sur : « Comment avoir de bonnes relations ? » ou « Comment exprimer ses idées ? ». Le livre de Dale Carnegie « Comment se faire des amis ? » peut servir de base.

Le deuxième type de formation est plus spécifique aux besoins de chacun. Pour cette raison, **chacun est libre de choisir la formation qu'il souhaite.** Qui mieux que chacun peut savoir ce dont il a besoin ? Un budget est donné (Budget décidé de manière collégiale). Chacun doit respecter ce montant.

4. Gérer (vraiment) les conflits

Un des sujets les plus délicats lorsque nous sommes un leader est la gestion des conflits. Personne n'aime les conflits et les gérer peut entraîner des situations explosives. C'est donc très souvent que les conflits ne sont pas traités.

Dans un premier temps, **il est important d'avoir une procédure de sortie de conflit**. Posons-nous la question: «Quelle procédure existe au sein de mon entreprise si un conflit éclate?». Ainsi, nous ne sommes plus pris au dépourvu et nous saurons quoi faire et comment réagir en cas de conflit.

Maintenant, quelles sont les 3 méthodes pour sortir d'un conflit?

► **Prévoir des moments pour échanger sur les tensions ou les conflits :**

L'objectif est de prévoir des moments réguliers où chacun pourra s'exprimer en toute sécurité. Chacun sait que ces moments sont prévus régulièrement dans l'agenda, chacun sait qu'il aura un moment où il pourra écouter et être écouté. Chacun sait donc qu'il pourra exprimer un mal-être facilement et écouter celui de ses collègues facilement.

► **Mettre en place un processus formel pour trouver une solution :**

La première étape consiste à ce que les 2 personnes en conflit se rencontrent. Celui qui a provoqué la rencontre doit faire une demande claire. Si aucune solution n'est trouvée à l'issue de la rencontre, une 2e rencontre est organisée ou cette fois-ci un médiateur participe pour aider à trouver une solution. Le médiateur est un collègue de confiance. Si cela ne suffit pas, une 3e réunion a lieu où cette fois-ci, plusieurs collègues concernés de près ou de loin par ce conflit aident à trouver une solution.

Si besoin, une dernière réunion consiste à inviter le garant de l'autorité morale de l'entreprise (DG/DRH/Fondateur) pour donner encore plus de poids.

1^{ère} réunion : Les 2 protagonistes cherchent ensemble une solution

2^e réunion : Un médiateur (un collègue de confiance) est invité

3^e réunion : Un jury (des collègues concernés) est invité

4^e réunion : Le garant de l'autorité morale se joint au jury

► **Former ses équipes aux relations interpersonnelles :**

Les personnes formées aux relations interpersonnelles

au sein d'une entreprise sont généralement peu nombreuses. Il n'est donc pas étonnant que des conflits éclatent. Les communications entre les personnes devraient respecter certaines règles, surtout sur des sujets où les personnes ne sont pas en accord.

Le protocole le plus connu est celui de la Communication Non Violente. Le site Web de la communication non violente (<http://nvc-europe.org/SPIP/>) étant extrêmement clair dans sa manière d'expliquer le protocole CNV, je vous mets ci-dessous leur exemple. Pour retrouver cet exemple au format PDF, cliquez à cette adresse : http://nvc-europe.org/SPIP/IMG/pdf/Protocole_des_4_etapes.pdf. Je vous laisse consulter mon article sur la gestion des conflits pour plus de précisions : « [Trois méthodes efficaces pour gérer les conflits](#) ».

5. Créer un cadre convivial

Les bureaux ou le cadre de vie en entreprise ne sont pas forcément très soignés. La priorité, c'est-à-dire l'endroit où nous accueillons nos clients, est souvent très jolie, mais les parties communes de nos employés sont souvent moins belles. En effet, cela représente un investissement supplémentaire.

Pourtant, l'adage dit : « **Prenez soin de vos employés et ils prendront soin de vos clients** ». Les entreprises comprennent désormais **qu'il est important de mettre à la disposition de leurs employés un cadre de travail sympathique. Il faut d'ailleurs laisser le soin aux employés d'aménager leur espace pour qu'ils s'y sentent bien.**

Je lisais ce matin l'exemple de l'entreprise IDEO dont la direction voulait déménager le siège social. Le loyer serait moins cher et les économies réalisées seraient reversées dans le salaire des employés. **Les équipes ont préféré refuser, argumentant que le cadre de travail était plus important qu'une augmentation.**

Alors, donnons un peu de budget peinture, canapé et décoration à nos équipes pour qu'elles se sentent mieux.

6. Mettre en place une démocratie

J'aime beaucoup l'expression de Gary Hamel qui parle de **la sagesse des foules**. Nos employés n'ont pas que des bras, ils ont aussi des cerveaux, mais ce n'est pas tout. L'avis d'une personne est une chose, mais l'avis d'une foule en est une autre. **La foule ne nous donnera pas qu'un avis, mais une tendance.**

Les statiques n'ont besoin que d'un peu plus de 1000 personnes pour commencer à avoir des tendances avec des marges d'erreur acceptables.

Les nouveaux managers l'ont bien compris et n'hésitent pas à soumettre à leurs équipes les réflexions ou les problèmes du moment.

Les entreprises se dotent de réseaux sociaux ou de blogs internes où chacun est libre de poser ses questions et faire part de ses réflexions. Chacun est libre de s'exprimer et de faire avancer les choses.

Il est donc essentiel de mettre en place un climat de confiance où chacun peut s'exprimer. Jos de Blok, le directeur de Buurtzorg, leader des Pays-Bas en matière de soin à domicile (dont le nouveau style de management est un exemple. Cette entreprise a permis de réduire drastiquement les coûts de la sécurité sociale et d'augmenter parallèlement la santé des patients) utilise un blog interne où il peut solliciter ses employés. Cela lui a permis de recueillir de nombreux avis et d'éviter certains mauvais choix.

7. Mieux prendre les décisions

La prise de décision a toujours été entre nos mains. Cependant, il faut bien l'avouer, nous sommes

certaines fois trop loin du terrain pour bien maîtriser certains sujets et surtout l'avis de nos clients. Nous pouvons donc prendre des décisions inappropriées.

Il fut un temps pas si lointain où pour résoudre cette problématique, il a été donné dans certaines entreprises la possibilité à chacun de décider de ce qu'il voulait. Ce fut un échec. Tout le monde ne peut pas décider de tout n'importe comment.

Depuis, une nouvelle manière de procéder fut mise au point et testée dans les entreprises à la pointe du management. **La prise de décision est décentralisée.** Par exemple, un de nos employés travaille sur un sujet et doit prendre une décision pour continuer à avancer. Il peut le faire, mais doit consulter ses collègues qui sont concernés par le sujet et impactés par la décision.

Ces prises de décision « par sollicitation d'avis » sont directement inspirées des systèmes Holocratiques, c'est-à-dire des systèmes d'organisation de la gouvernance fondés sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective.

Si vous souhaitez prendre une décision et que tous vos collègues concernés (cela peut même être le DG) émettent un avis favorable, les chances de succès sont fortes. À l'inverse, si tous vos collègues sont

en désaccord, notre employé sentira une certaine pression à ne pas en tenir compte.

De manière générale, les organisations pyramidales deviennent de plus en plus plates. Ce n'est pas pour autant que nous devons croire qu'il n'y a plus d'autorité. **L'autorité passe des mains de quelques dirigeants aux mains de beaucoup de collègues.** C'est pour cette raison que les nouveaux managements fonctionnent bien. Avant, nous ne devions convaincre qu'une personne, notre chef, mais nous étions moins libres, car c'était lui qui avait le dernier mot. **Maintenant, nous pouvons aller plus loin en décidant. Cependant, nous devons solliciter plus de personnes et si nous allons à l'encontre de leurs conseils nous aurons à répondre de nos actes devant eux et pas simplement devant un chef.**

Le plus dur dans cette histoire se passe à l'échelon des managers. **En effet, si nous ne pouvons plus décider, quel est notre rôle?** Nous devons donc nous battre contre notre égo qui a tendance à vouloir garder le pouvoir. **Ensuite, nous devons comprendre que notre rôle est d'accompagner ces changements. Pourquoi? Pour transcender nos équipes et booster les performances!**

8. Rémunérer de manière transparente

Ce que nous venons de voir vous inspire ? Vous souhaitez travailler sur un sujet sensible ? La rémunération est faite pour vous ! **La plupart des entreprises n'ont pas de grille de salaires.** Le système de rémunération est opaque. Finalement, les meilleurs négociateurs ont les meilleurs salaires. Les augmentations sont gérées au cas par cas.

Les rémunérations sont généralement les plus grosses dépenses de l'entreprise. **Cela peut faire peur de vouloir tout changer, surtout lorsque nous avons réussi à maîtriser cette ligne.**

Cependant, des entreprises ont réussi à changer les choses. **Dans certaines entreprises, chacun est libre de choisir sa rémunération. Pourtant, pas de dérapage !** En effet, encore une fois, un contre-pouvoir existe. Et encore une fois, au lieu que ce soit le manager qui fasse autorité, **ce sont les collègues qui ont un droit de regard.**

En effet, en échange du pouvoir de choisir sa rémunération, **toutes les rémunérations deviennent transparentes.** Ainsi, tout le monde connaît le salaire

de tout le monde. Imaginez, vous décidez d'avoir une rémunération deux fois plus importante que vos collègues à travail égal. **Vous allez devoir justifier votre salaire devant tous vos collègues.** Finalement, nos employés vont sûrement hésiter avant de revoir leur salaire à la hausse.

Les augmentations sont décidées de manière collective en fonction de l'implication de chaque personne, de la qualité du travail et des apports de chacun. Qui mieux qu'un collègue peut évaluer le travail de son collègue ?

Ce système fonctionne très bien, car les employés ont le sentiment que c'est plus juste et plus transparent. Quand on connaît le casse-tête des politiques de rémunération et des augmentations, ces solutions ont de l'avenir.

9. Rendre les équipes autonomes en faisant circuler l'information

Les organisations classiques des entreprises sont que la plupart des informations sont détenues en haut de la pyramide. Malheureusement, ce système a tendance à maintenir le pouvoir tout en haut.

L'objectif des nouvelles organisations est de redonner du pouvoir en bas pour pouvoir être plus agiles et mieux répondre aux besoins des clients. Ainsi, nos équipes doivent retrouver de l'autonomie. Cela passe par la prise de décision comme nous l'avons vu. **Mais les équipes ont aussi besoin d'avoir un maximum d'information.**

L'exemple de l'entreprise SOL est intéressant. Cette entreprise spécialisée dans le nettoyage des locaux d'entreprise dégage une marge presque 2 fois supérieure que celle de ses concurrents et une progression de chiffre d'affaires plus importante. La première clé est la valorisation des employés. Ils travaillent avec une tenue jaune et rouge vif. Ainsi, au lieu d'être invisibles, ces « agents de service » existent. La deuxième clé fut de pouvoir faire le nettoyage des locaux la journée. Ainsi les agents de service étaient au plus proche de leurs clients et de leur besoin. Et c'est ce qui nous intéresse pour la 3^e clé. En effet, les agents de service entendaient souvent certains clients se plaindre de la saleté des fenêtres par exemple (non inclus dans le contrat). Ils savaient donc qu'il y avait un besoin. Travaillant de jour, ils pouvaient directement aller voir le responsable du contrat et lui proposer une prestation complémentaire. Les agents de service ayant accès à toute l'information, ils

connaissaient les marges et le coût des différentes charges. La proposition était donc immédiate. Ces propositions complémentaires génèrent plus de marge. Voici donc la clé de l'importante marge de l'entreprise SOL. Si les agents de service n'avaient pas accès à toute l'information, comment auraient-ils pu répondre aux préoccupations du client ?

10. Faire ce qu'il est juste de faire

Yvon Chouinard est un passionné d'escalade. Jugeant que les pitons qu'il utilise ne sont pas assez solides il décide en 1957 de fabriquer son propre matériel. Il se met à produire des pitons et des mousquetons réutilisables en acier.

En 1965, il s'associe avec Tom Frost, grimpeur et ingénieur en aéronautique. La production devient industrielle. En 1970, la société Chouinard Equipment devient le premier fournisseur de matériel d'escalade des États-Unis. **Cependant, Yvon Chouinard se rend compte que le matériel en acier fait des trous dans la roche.** En effet, même si les pitons représentent la principale source de revenu de l'entreprise, la passion d'Yvon Chouinard est l'escalade. **Ce n'est pas**

acceptable de casser la roche lorsqu'on aime l'escalade et que l'on gagne sa vie avec. **Yvon Chouinard décida donc d'arrêter la production de piton en acier.**

L'effet bénéfique de ce genre de décision est qu'elle stimule l'imagination et l'innovation. Ainsi, peu de temps après, Yvon Chouinard et son associé ont pu proposer des coinçeurs en aluminium pour remplacer les pitons en acier qui abimaient la roche. **Ils inventèrent la « Grimpe propre ».**

Aujourd'hui, cette entreprise se nomme Patagonia. 2000 personnes travaillent pour elle. Elle réalise environ 540 millions de dollars de chiffre d'affaires. L'entreprise reverse 1% de son chiffre d'affaires à des organisations non gouvernementales se consacrant à la protection de l'environnement et est engagée dans le domaine du recyclage des produits qu'elle commercialise.

Alors que devons-nous faire? Qu'est-il juste de faire?

11. Coacher pour manager

Le monde change. Les entreprises doivent changer. Le management doit donc évoluer. **Nous sommes incités à passer d'un mode de directivité où nous disions à nos employés ce qu'ils avaient à faire à un**

mode où nous devons les aider à trouver par eux-mêmes ce qu'ils doivent faire.

Pour cela, le coaching est un excellent outil. D'ailleurs, il se développe fortement actuellement, ce qui n'est pas anodin avec les grands changements actuels.

L'avantage lorsque quelqu'un trouve lui-même la solution à son problème est qu'il est plus facile pour lui de se mettre en mouvement. En effet, lorsque nous avons trouvé nous-mêmes une solution à notre problème, nous sommes plus convaincus. À l'inverse, lorsqu'on nous impose une idée, même si celle-ci a déjà fait ses preuves, nous pouvons être plus réticents à la mettre en œuvre.

Grâce à cette méthode, il est possible de mettre en mouvement et d'aider un de nos collaborateurs à sortir d'une situation difficile. Cependant, nous devons bien faire attention à ne pas donner de conseil ni de solution. La clé est de laisser la personne s'exprimer et décider la direction qu'elle souhaite prendre. Ainsi, la responsabilisation sera totale et la mise en dynamique plus puissante. La finalité étant un collaborateur qui se sent mieux et qui avance.

Tous les détails de cette méthode sont disponibles dans mon article « [Présentation d'une méthode de](#)

[coaching exceptionnelle](#) ». Je vous mets tout de même les 5 étapes dans ce guide :

- ▶ **Phase 1: Phase d'écoute de la situation et du ressenti (nous en avons parlé lors de la 2^e partie. Je vous invite à lire mon article « [Savoir écouter: un acte managérial puissant](#) »).**
- ▶ **Phase 2: Phase de reformulation**
- ▶ **Phase 3: Phase de la définition de l'objectif**
- ▶ **Phase 4: Phase d'élargissement des perspectives**
- ▶ **Phase 5: Phase de conclusion**

12. Suivre les émotions

La connaissance des émotions est essentielle afin d'être le plus pertinent possible dans notre management. **En effet, nous manageons des êtres humains qui réagissent à travers leurs émotions.** Si nous savons mieux lire les émotions, nous comprenons mieux dans quel état d'esprit est notre collaborateur.

Trop longtemps, certains ont voulu nous faire croire qu'il fallait se couper de nos émotions au travail. Elles pouvaient être considérées comme inappropriées dans le monde professionnel. Ainsi, si nous nous énervions à cause de notre colère nous pouvons

avoir des mots déplacés et recevoir la rancœur de nos collègues pendant plusieurs jours durant. Si nous avons peur, nous pouvons passer pour des faibles incapables de réaliser notre mission. Pleurer était inconcevable.

Cependant, si nous avons des émotions, ce n'est pas pour rien. Les nier est un non-sens. En effet, nous sommes câblés avec des émotions. **Vivre ses émotions est plus sain.**

Il existe 4 émotions de base : La Peur, la colère, la tristesse et la joie

Les émotions sont comme un système de guidage. En effet, suivant les situations qui surviennent dans notre vie, des émotions se déclenchent en nous. Elles sont là pour nous indiquer comment nous avons vécu cette situation et comment réagir. En effet, les émotions sont un véritable moteur qui nous pousse à agir.

- ▶ **La peur nous indique qu'un danger est là.**
- ▶ **La colère est présente si nos valeurs ou nous-mêmes ne sommes pas respectés**
- ▶ **La tristesse est l'acceptation du manque afin de préparer le renouveau.**
- ▶ **La joie se manifeste si un besoin est satisfait**

Lorsque nous avons compris l'émotion qui est présente chez l'autre, nous pouvons y réagir pour l'aider.

- ▶ La **peur** nous indique un danger. La première chose à faire est de lui demander : « **De quoi as-tu peur ?** » Une fois que nous savons de quoi elle a peur, il nous sera plus facile de la rassurer.
- ▶ **La colère – Se faire respecter.** Nous devons rester les plus respectueux possible. Ensuite, il va falloir agir pour que notre employé **retrouve le respect.**
- ▶ **La tristesse – Aider à pleurer pour prendre conscience et projeter.** Si un de nos employés est triste, nous devons identifier rapidement les causes de sa tristesse. Il faut donc trouver son manque. Une fois que celui-ci a été identifié, il faut aider notre employé à l'accepter.
- ▶ **La joie – La laisser s'exprimer et la propager.** Nous connaissons la joie. Si un employé est heureux d'avoir accompli une tâche, la seule chose à faire est de ne rien faire excepté célébrer cette joie pour la propager à tous les autres membres du groupe.

Vous pourrez trouver plus de détails dans mes articles « [Mieux comprendre nos émotions pour mieux comprendre nos équipes](#) » et « [Comment réagir face aux émotions de nos équipes ?](#) ».

CONCLUSION



Julien Godefroy
reussir-son-management.com

Nous venons de voir les points essentiels de la démotivation, de la motivation et de la transcendance. Ci-dessous un tableau récapitulatif.

	Causes	5 Astuces
Démotivation	Les perspectives (moyen terme)	Tout contrôler
	Les responsabilités	Faire de l'individuel en collectif
	La charge de travail	Ne pas donner les moyens de réussir
	Les processus/les reportings	Sanctionner avant de comprendre
	L'équilibre vie pro/vie perso	Vouloir rendre tout le monde pareil
	Le sens	
Démotivation/ Motivation	Le salaire	
	L'autonomie	
	La reconnaissance	
Motivation	Climat de travail positif	Écouter
	Avoir un parcours professionnel riche et diversifié	Respecter tous les membres de l'équipe
	Travailler en équipe	Donner des responsabilités
	Relever des défis stratégiques	Donner sa confiance
	Avoir de l'impact	Montrer l'exemple
	La qualité de mes managers	
	Exprimer ma créativité	

	Causes	5 Astuces
Motivation	Motiver les autres	
	Être respecté	
	Développer mon expertise	
	Exprimer mon sens entrepreneurial	
	Rendre service aux autres	
	Conditions ergonomiques optimales	
	Faire carrière	
Transcendance	Recruter ensemble	
	Intégrer plus chaleureusement	
	Former sur l'essentiel	
	Gérer (vraiment) les conflits	
	Créer un cadre convivial	
	Mettre en place une démocratie	
	Mieux prendre les décisions	
	Rémunérer de manière transparente	
	Rendre les équipes autonomes en faisant circuler l'information	
	Faire ce qu'il est juste de faire	
	Coacher pour manager	
	Suivre les émotions	

Et bien sûr, pour poursuivre sur ce sujet, mais aussi bien d'autres comme la gestion des priorités n'hésitez pas à venir faire un tour sur mon blog <https://reussir-son-management.com>



À propos de l'auteur :

Double diplômé en France et au Canada d'un master en gestion et management, Julien **a accompagné** de nombreux **employés, managers** et **directeurs** sur différents aspects, dont le management et la gestion du temps et des priorités.

Fondateur des blogs « Reussir-Son-Management.com » et « Maitriser-Son-Temps.com », Julien est **l'auteur d'eBooks** et de **formations** en ligne. Il publie également des **articles** et **vidéos** sur le management et l'organisation.

Vous pourrez ainsi mieux **déléguer**, retrouver des équipes **motivées, responsabilisées** et **impliquées, équilibrer** votre vie personnelle et professionnelle ou encore **réduire votre stress**.

Après une expérience réussie en tant que **manager, directeur de magasin** puis **directeur régional** dans la grande distribution en **France** puis en **Russie**, Julien a décidé de mettre toute son énergie dans l'accompagnement des personnes sur les thématiques de **l'organisation** et du **management**.