

## Les nouveaux leviers de motivation

# Et si les voies de l'excellence et du bien-être étaient proches ?

La société et le travail ont beaucoup changé depuis quelques années, il apparaît donc légitime d'adapter les leviers de motivation. Au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, le niveau de stress moyen de chacun était assez faible. Aussi, même si les leviers de motivation utilisés généraient du stress, cela n'avait, globalement, qu'assez peu de conséquences. Une grande partie du travail était constituée de missions simples vis-à-vis desquelles des modes de motivation basés en grande partie sur la sanction ou la récompense donnaient des résultats souvent positifs. Qu'en est-il aujourd'hui ?

*Quand la tâche est simple, une incitation financière s'avère efficace mais, quand une mission est complexe, une telle incitation est contre-productive car elle génère une pression d'enjeu qui agit en « paralysant » la pensée. Il faut alors faire appel à d'autres sources de motivation pour conserver aux salariés leur sourire...*

53



Par Philippe Rodet (à g.), médecin et consultant<sup>1</sup>, et Romain Bourdu, fondateur du blog Bien-être et Performance<sup>2</sup>

Actuellement, le travail comprend essentiellement des actions complexes. En effet, les tâches simples ont été abandonnées à la technologie industrielle et informatique ou alors ont été délocalisés dans des pays à bas coût de main-d'œuvre. Or, les salariés qui gèrent des fonctions complexes ont avant tout besoin d'anticiper, d'imaginer, en un mot de penser... si bien que les leviers de motivation simples ne sont plus efficaces. Plusieurs études en attestent. En quelque sorte, quand la tâche est simple, une incitation financière s'avère efficace mais, quand une mission est complexe, une telle incitation est contre-productive car elle génère une pression d'enjeu qui agit en « paralysant » la pensée. Dans le contexte actuel, les leviers de motivation qui s'avèrent efficaces s'appuient sur les qualités profondes de l'être humain, c'est ce qui fait dire à Daniel Pink qu'il s'agit de leviers de « motivation intrinsèque ». Daniel Pink<sup>3</sup> présente, dans son récent ouvrage<sup>4</sup>, trois clés destinées à améliorer la motivation dans le contexte actuel : l'autonomie, la maîtrise et le but.

#### Les bienfaits de l'autonomie

Daniel Pink cite plusieurs exemples d'entreprise où des expériences d'autonomie ont été menées.

Tout d'abord, il s'intéresse au groupe australien Atlassian. Dans cette entreprise de logiciels, plusieurs fois dans l'année, il y avait la journée de l'autonomie. Là, durant une journée, il était demandé aux ingénieurs de s'investir sur le sujet de leur choix dès lors qu'il ne s'agissait pas de leur mission habituelle. Au soir de cette journée, il y avait un grand rassemblement où les ingénieurs faisaient part de leurs travaux. Il a été admis que ces journées débouchaient sur un nombre significatif de corrections de logiciels. Devant les succès constatés, Atlassian a étendu cette démarche d'autonomie à... 20% du temps de travail des ingénieurs ! Chez Google, près de la moitié des nouveaux produits naissent pendant ces 20% de temps d'autonomie intense.

Si l'autonomie est synonyme de liberté et de performance, elle a un autre avantage, c'est d'être source de... bien-être ! En matière de santé, on est plus habitué à mesurer les dégâts causés par le manque d'autonomie, de liberté d'action, que les bienfaits inhérents à l'autonomie.

La liberté d'action apparaît d'autant plus accessible qu'elle ne manque pas. Lorsque l'on voit ce qui se passe sur certains plateaux d'assistance téléphonique, on prend conscience de la souffrance consécutive à l'absence de liberté d'action. Quand on voit des

personnes obligées de recourir à une grille de questions et de réponses, on mesure la malaise que cela représente. Paul Ricœur résumait fort bien la difficulté liée au manque de liberté d'action lorsqu'il parlait de la souffrance due à « l'amputation du pouvoir d'agir ». Pour améliorer le bien-être, chaque fois que cela est possible, il faut laisser de la liberté d'action.

Dans l'approche de Daniel Pink, la maîtrise correspond au fort désir de progresser de plus en plus afin de maîtriser quelque chose de nouveau. Il lie la notion de maîtrise au concept de « flow » de Csikszentmihalyi<sup>5</sup>, le flow étant un état de concentration optimale obtenu d'autant plus facilement que le niveau de défi est en harmonie avec les capacités de la personne. Le challenge ne doit être ni trop facile car il génère de l'ennui, ni trop difficile car il provoque alors du stress. Un certain nombre d'entreprises telles, que Microsoft et Patagonia, s'attachent à favoriser l'état de flow car elles perçoivent en lui à la fois une source de productivité et de plaisir au travail.

« Chez Google, près de la moitié des nouveaux produits naissent pendant les 20% de temps "d'autonomie intense". »

L'état de flow est un état qui nécessite des contrôles fréquents afin de s'assurer de l'adéquation de la demande par rapport aux capacités du collaborateur. Si sa mise en œuvre exige beaucoup de finesse, son intérêt en termes de performance est désormais reconnu. Si la maîtrise est synonyme de performance et de réussite, elle a un autre mérite, c'est d'être source de... bien-être ! Elle correspond au fort désir de progresser de plus en plus afin de maîtriser quelque chose de nouveau et d'important. Et il y a, là, une véritable source de plaisir, le plaisir que l'on éprouve quand on sent que l'on est en train de progresser, de réussir. Or, il est actuellement admis, notamment grâce aux travaux de Philippe Davies, que le fait de prendre conscience de l'utilité de son travail pour autrui est protecteur, singulièrement du stress. Quant au plaisir, il est lui également protecteur vis-à-vis du stress. La maîtrise est donc source d'excellence et de bien-être. Les personnes dispo-

sant d'une part suffisante d'autonomie et ayant des objectifs en adéquation avec leurs compétences se montrent très performantes. Mais celles qui agissent pour servir un objectif qui les dépasse le sont encore plus.

#### Une incitation financière à réinventer

La chercheuse Sylvia Hewlett a constaté que les deux générations – Baby boomer et génération Y – sont en train de redéfinir le succès et souhaitent un changement radical du type des récompenses. Aucune de ces générations ne considère l'argent comme la forme la plus importante de récompense. Au lieu de cela, elles choisissent une gamme de facteurs non-monétaires qui vont « d'une équipe géniale » à « la possibilité de servir, par leur travail, la communauté ». Et, si elles ne peuvent pas obtenir un ensemble de récompenses satisfaisantes dans les organisations existantes, elles créent leurs propres entreprises.

Pendant l'été 2009, avec la crise financière, quelques étudiants de Harvard se sont remis en question, en se demandant s'ils n'étaient pas à l'origine des difficultés actuelles. Et ils ont effectivement observé des comportements déviants. Par exemple, lors d'une enquête générale, réalisée quelques années plus tôt, 56% d'entre eux admettaient... tricher régulièrement ! Aussi ont-ils décidé de créer une sorte de serment d'Hippocrate pour les diplômés d'affaires, appelé « The MBA Oath ». Ce code de conduite recommande de s'orienter au moins autant vers le but que vers le profit.

Selon le Boston Globe, les entreprises peuvent améliorer le bien-être de leurs employés en déplaçant une partie de leur budget vers les dons consacrés aux organismes de bienfaisance. Ce sont les employés qui gèrent les dons et les organismes qui en bénéficient. En d'autres termes, la prise de contrôle des employés sur la façon dont l'entreprise donne à la communauté pourrait davantage améliorer leur satisfaction globale qu'une incitation financière classique.

Ainsi, lorsque le but de l'entreprise associe à l'intérêt économique, une part d'intérêt général, la motivation des salariés sera plus forte. Et, comme on l'a déjà abordé au sujet de l'engagement des salariés en faveur du bien commun, ceux qui cultivent une part d'intérêt général seront protégés des excès du stress. ■

<sup>1</sup> « Se libérer du stress : un médecin urgentiste raconte », Philippe Rodet, éditions Eyrolles.

<sup>2</sup> www.bien-etre-et-performance.com

<sup>3</sup> Conseiller du vice-président Al Gore de 1995 à 1997, Daniel Pink est aujourd'hui consultant.

<sup>4</sup> « Drive », Daniel Pink.

<sup>5</sup> Psychologue d'origine hongroise connu pour ses travaux sur la notion de « flow ».