

MANAGEMENT

MANAGEMENT HUMAIN ET EXCELLENCE OPERATIONNELLE

SEANCE 1 : Les fondements du management humain au service de l'excellence opérationnelle

SEANCE 2 : L'humain au cœur de la performance durable

SEANCE 3 : Le manager, architecte de la dynamique collective

SEANCE 4 : le secret des équipes qui progressent durablement

SEANCE 5 : Manager face aux difficultés

SEANCE 6 : Accompagner le changement

SEANCE 7 : Coopérer malgré les désaccords

SEANCE 8 : Devenir manager

Comprendre la motivation : un enjeu majeur pour le manager

Pourquoi deux collaborateurs placés dans les mêmes conditions peuvent-ils adopter des comportements très différents ?

➔ Une situation fréquente

Dans une même équipe :

- mêmes objectifs ;
- mêmes outils ;
- même responsable ;
- mêmes conditions de travail.

Pourtant, les niveaux d'implication sont très différents.

➔ Une question essentielle

Pourquoi certains collaborateurs :

- prennent des initiatives ?
- proposent des améliorations ?
- s'investissent spontanément ?

Alors que d'autres se limitent au strict minimum ?

➔ Une erreur fréquente

Beaucoup pensent que :

- ✓ la motivation dépend uniquement du salaire ;
- ✓ il suffit de récompenser pour obtenir davantage d'engagement.

La réalité est beaucoup plus complexe.

Objectif de cette séance

Comprendre :

- les mécanismes de la motivation ;
- les principaux modèles théoriques ;
- le rôle réel du manager ;
- les leviers d'un engagement durable.



➔ **Le manager ne peut pas “motiver” directement ses collaborateurs. En revanche, il peut créer un environnement qui favorise durablement leur engagement.**

Motivation, satisfaction, implication et engagement

Quatre notions différentes... souvent confondues

Un collaborateur peut être satisfait sans être motivé, motivé sans être engagé et engagé sans être pleinement satisfait. Le manager doit distinguer ces notions pour agir efficacement.

La satisfaction

La satisfaction traduit :

- un ressenti ;
- une perception ;
- un niveau de bien-être.

Elle répond à la question :

« **Suis-je satisfait de ma situation ?** »

Pourquoi cette distinction est essentielle ?

Le manager ne mobilisera pas les mêmes leviers selon qu'il cherche à :

- ✓ améliorer la satisfaction ;
- ✓ développer la motivation ;
- ✓ renforcer l'engagement.

La motivation

La motivation correspond :

- aux raisons d'agir ;
- à l'énergie mobilisée ;
- au désir d'atteindre un objectif.

Elle répond à la question :

« **Pourquoi ai-je envie d'agir ?** »

L'implication et l'engagement

L'implication traduit :

- l'investissement personnel.

L'engagement traduit :

- une volonté durable de contribuer à la réussite collective.

Ils répondent à la question :

« **Jusqu'où suis-je prêt à m'investir ?** »



Maslow : comprendre les besoins... sans tomber dans les idées reçues

Un modèle fondateur, mais qui ne constitue pas une recette de management.

Ce que retient le manager

Le modèle aide à comprendre les collaborateurs.

Il ne permet jamais de prédire automatiquement leurs comportements.

La pyramide de Maslow constitue une grille de lecture des besoins humains. Elle aide le manager à comprendre certains comportements, mais elle ne permet jamais d'expliquer à elle seule la motivation d'un collaborateur.



Les cinq catégories de besoins

- Physiologiques
- Sécurité
- Appartenance
- Estime
- Accomplissement de soi

Ces besoins influencent les comportements individuels.

Ce que propose Maslow

Les besoins les plus fondamentaux tendent à être satisfaits avant que les besoins de niveau supérieur ne deviennent prédominants.

La motivation évolue avec les besoins

Les limites du modèle

Les besoins :

- ne sont pas toujours hiérarchisés ;
- peuvent coexister ;
- varient selon les individus ;
- dépendent du contexte culturel et professionnel.

Herzberg : supprimer l'insatisfaction ne suffit pas à créer la motivation

Les facteurs d'hygiène évitent le mécontentement.

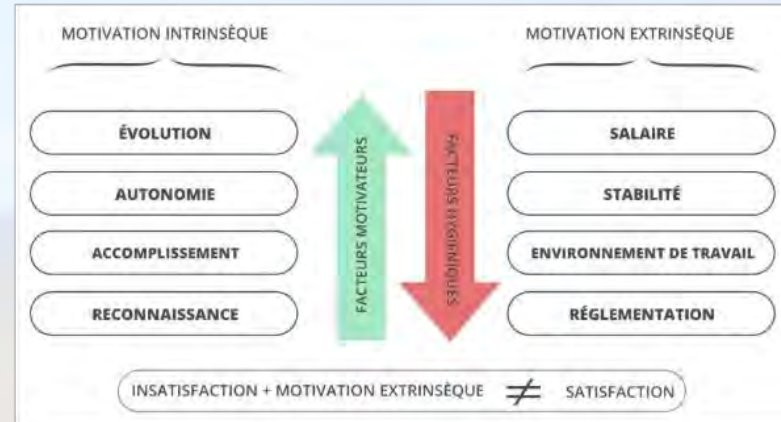
Les facteurs de motivation créent l'engagement.

Ce que retient le manager

Une augmentation de salaire peut réduire une frustration.

Elle ne remplacera jamais durablement :

- ✓ la reconnaissance ;
- ✓ la confiance ;
- ✓ l'autonomie ;
- ✓ les perspectives d'évolution.



Un collaborateur peut ne plus être insatisfait sans pour autant devenir motivé. Le rôle du manager consiste à agir sur les deux dimensions.

Les facteurs d'hygiène

Ils concernent notamment :

- la rémunération ;
- les conditions de travail ;
- la sécurité ;
- les relations de travail ;
- les politiques de l'entreprise.

Leur absence crée de l'insatisfaction.

Leur présence ne crée pas durablement la motivation.

Les facteurs de motivation

Ils concernent :

- l'autonomie ;
- la reconnaissance ;
- les responsabilités ;
- le développement ;
- le sens du travail ;
- les réussites.

Ils favorisent un engagement durable.

Une distinction fondamentale

Le manager doit simultanément :

- limiter les sources d'insatisfaction ;
 - développer les facteurs qui donnent envie de s'investir.
- Ces deux démarches sont complémentaires.



La théorie de l'autodétermination

(Deci & Ryan)

Pourquoi certains collaborateurs s'investissent-ils durablement...

.... même sans récompense immédiate ?



La motivation la plus durable apparaît lorsque trois besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits : l'autonomie, la compétence et l'appartenance.

Le besoin d'autonomie

Le collaborateur souhaite :

- comprendre les objectifs ;
- participer aux décisions ;
- disposer de marges de manœuvre ;
- exercer un certain contrôle sur son activité.

L'autonomie ne signifie pas l'absence de règles.

Le besoin de compétence

Chaque individu cherche à :

- progresser ;
- apprendre ;
- relever des défis ;
- développer son expertise ;
- constater ses progrès.

La réussite nourrit la motivation.

Le besoin d'appartenance

Le collaborateur souhaite :

- être reconnu ;
- appartenir à une équipe ;
- développer des relations de confiance ;
- contribuer à un projet collectif.

Le rôle du manager

Le manager favorise la motivation lorsqu'il développe :

- ✓ l'autonomie ;
- ✓ la montée en compétences ;
- ✓ la coopération ;
- ✓ la confiance.

Le manager crée-t-il réellement la motivation ?

Du mythe du “manager motivateur” au rôle de facilitateur de l’engagement



Ce que le manager ne maîtrise pas

Le manager ne contrôle pas :

- la personnalité ;
- les valeurs ;
- l’histoire personnelle ;
- les motivations profondes.

Chaque individu reste acteur de sa propre motivation.



Ce que le manager influence

Le manager agit directement sur :

- le climat de travail ;
- la reconnaissance ;
- l’autonomie ;
- la communication ;
- le développement des compétences.

Il crée les conditions de l’engagement.



Une responsabilité essentielle

Par ses comportements quotidiens, le manager peut :

- renforcer la confiance ;
- développer l’implication ;
- favoriser les initiatives ;
- ou, au contraire, démobiliser progressivement son équipe.



Une nouvelle posture

Le manager moderne devient :

- ✓ facilitateur ;
- ✓ coach ;
- ✓ développeur de compétences ;
- ✓ créateur d’un environnement favorable à la performance.



Le manager ne peut pas “injecter” de la motivation à ses collaborateurs. En revanche, il influence fortement l’environnement dans lequel cette motivation pourra s’exprimer... ou disparaître.

Les comportements managériaux qui favorisent durablement l'engagement

Le management se construit dans les interactions quotidiennes.

Donner du sens

Le manager :

- explique les objectifs ;
 - partage la finalité du travail ;
 - relie les missions aux résultats de l'entreprise ;
 - rend les décisions compréhensibles.
- Comprendre favorise l'adhésion.

Développer la confiance

Le manager :

- écoute activement ;
- respecte ses engagements ;
- accepte le dialogue ;
- traite chacun avec équité.

La confiance favorise l'engagement.

Faire progresser les collaborateurs

Le manager :

- délègue progressivement ;
 - accompagne ;
 - forme ;
 - encourage les initiatives ;
 - reconnaît les progrès.
- La compétence nourrit la motivation.

Valoriser les réussites

Le manager :

- ✓ reconnaît les efforts ;
- ✓ célèbre les progrès ;
- ✓ donne un feedback constructif ;
- ✓ renforce les comportements positifs.

La reconnaissance entretient l'envie de s'investir.



➤ La motivation durable ne résulte pas d'une action exceptionnelle mais de la répétition quotidienne de comportements managériaux cohérents.

Les comportements managériaux qui détruisent progressivement l'engagement

La démotivation est rarement brutale. Elle se construit au quotidien.



La démotivation résulte rarement d'un événement unique. Elle apparaît souvent après une accumulation de pratiques managériales inadaptées ou incohérentes.



Contrôler excessivement

Le manager :

- vérifie tout ;
- décide de tout ;
- limite les initiatives ;
- corrige systématiquement.

Conséquence :

l'autonomie disparaît progressivement.



Communiquer insuffisamment

Le manager :

- explique peu ses décisions ;
- informe tardivement ;
- écoute peu les remontées du terrain.

Conséquence :

les rumeurs remplacent l'information.



Négliger la reconnaissance

Le manager :

- considère les réussites comme normales ;
- souligne principalement les erreurs ;
- oublie les efforts réalisés.

Conséquence :

le sentiment d'utilité diminue.



Développer un climat d'injustice

Le manager :

- ✓ applique les règles de manière inégale ;
- ✓ favorise certains collaborateurs ;
- ✓ manque de cohérence.

Conséquence :

la confiance s'effondre rapidement.

Comment mesurer l'engagement d'une équipe ?
Le manager ne pilote bien que ce qu'il sait observer.



L'engagement ne se mesure pas uniquement par les résultats. Il se révèle à travers des comportements, des attitudes et des indicateurs qu'un manager attentif apprend à observer au quotidien.



Les indicateurs visibles

Le manager observe notamment :

- les initiatives ;
- les propositions d'amélioration ;
- la participation aux réunions ;
- l'entraide entre collègues ;
- la prise de responsabilités.

Ces comportements traduisent souvent un engagement élevé.

Les signaux faibles

Avant même une baisse de performance, on observe parfois :

- moins de participation ;
- moins de questions ;
- davantage de retrait ;
- une communication plus limitée ;
- une diminution des idées nouvelles.

Ces évolutions doivent alerter.

Les indicateurs RH

Le manager analyse également :

- l'absentéisme ;
- le turnover ;
- les accidents ;
- les réclamations ;
- les résultats des enquêtes internes.

Ces données complètent les observations terrain.

Une vigilance permanente

Le manager :

- ✓ observe ;
- ✓ écoute ;
- ✓ questionne ;
- ✓ agit avant que les difficultés ne deviennent visibles dans les résultats.

Les idées reçues sur la motivation : ce que le manager doit dépasser

Les croyances les plus répandues sont souvent les moins efficaces.

Idée reçue n°1

« Le salaire est le principal facteur de motivation. »

En réalité :

- il évite surtout l'insatisfaction ;
- son effet est souvent limité dans le temps ;
- d'autres leviers deviennent rapidement déterminants.

Idée reçue n°2

« Tous les collaborateurs sont motivés par les mêmes choses. »

Chaque individu possède :

- ses besoins ;
- ses valeurs ;
- ses objectifs ;
- son parcours.

Le management doit rester individualisé.

Idée reçue n°3

« Un bon manager sait motiver tout le monde. »

Le manager ne contrôle pas la motivation.

En revanche, il agit sur :

- le climat ;
- l'organisation ;
- les relations ;
- les opportunités de développement.

Ce que retient le futur manager

Le management consiste à :

- ✓ observer ;
- ✓ comprendre ;
- ✓ adapter ;
- ✓ accompagner.

Il n'existe pas de recette universelle.



Manager la motivation ne consiste pas à appliquer des recettes universelles. Le manager doit analyser les situations, comprendre les individus et adapter ses pratiques.



Synthèse de la séance 2

Comprendre la motivation pour développer durablement l'engagement



Le manager ne crée pas directement la motivation. Il construit un environnement qui favorise durablement l'engagement, la coopération et la performance.

Comprendre les besoins

- Maslow
→ Les besoins évoluent
- Herzberg
→ Éviter l'insatisfaction
→ Développer la motivation
- Deci & Ryan
→ Motivation intrinsèque
→ Autonomie
→ Compétence
→ Appartenance

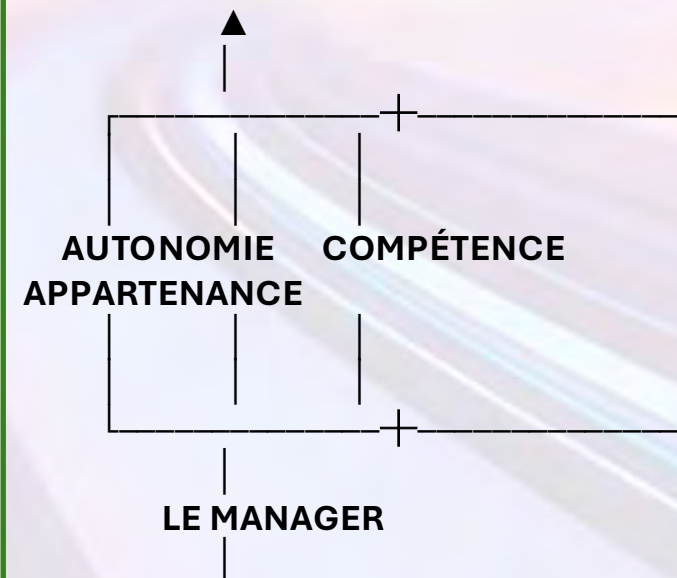
Le manager agit sur :

- ✓ le sens du travail
- ✓ la confiance
- ✓ la reconnaissance
- ✓ la communication
- ✓ l'autonomie
- ✓ le développement des compétences

À éviter

- ✗ contrôle permanent
- ✗ absence de reconnaissance
- ✗ communication insuffisante
- ✗ sentiment d'injustice

ENGAGEMENT DURABLE



ENVIRONNEMENT FAVORABLE



ENGAGEMENT



PERFORMANCE DURABLE