

L'importance des petites victoires pour la motivation

Ce n'est pas l'ampleur de la tâche à accomplir qui nourrit le degré de satisfaction et d'envie. C'est le ressenti face au travail qui stimulera ou démotivera l'individu. Alors, chaque victoire, quel que soit son impact, devient une grande satisfaction.

**TERESA M. AMABILE
ET STEVEN J. KRAMER**

Quel est le meilleur moyen d'accomplir des tâches innovantes au sein de l'entreprise? Au terme d'analyses approfondies des carnets de bord tenus par certains travailleurs, nous avons découvert le concept du progrès: de tous les facteurs qui stimulent l'émotion, la motivation et les perceptions au cours d'une journée de travail, le plus important consiste à progresser dans une tâche utile. Et plus les gens vivent l'expérience de ce sentiment de progrès, plus ils sont susceptibles de produire de la créativité à long terme.

Pendant près de quinze ans, les expériences psychologiques et les performances de personnes accomplissant un travail complexe en entreprise ont été étudiées. Pendant le déroulement de leur projet (un peu plus de quatre mois en moyenne), les membres des groupes de travail répondaient individuellement en fin de journée, par mail, à un sondage.

Leurs projets nécessitaient de la créativité. Le sondage quotidien enquêtait, lui, sur les émotions et l'humeur, le niveau de motivation et les perceptions de l'environnement de travail le jour donné, le travail qu'ils avaient accompli et les événements

qui avaient marqué leur esprit. Bien sûr, tout individu éprouve des hauts et des bas. Mais le but était d'identifier ce que chacun ressentait face au travail, ainsi que les événements de la journée qui correspondaient aux pics de rendement créatif. En une réfutation catégorique du préjugé selon lequel une forte pression et la peur stimulent la performance, nous avons constaté que, au moins dans les tâches intellectuelles, les gens sont plus créatifs et productifs quand ils ont un ressenti positif pour leur travail. Après avoir analysé les ressentiments face au travail,

l'enquête s'est penchée sur la manière dont une démarche managériale pouvait les susciter. Quels événements éveillent des émotions, des motivations et des perceptions positives ou négatives? Les réponses se cachaient dans l'analyse des courriels quotidiens des participants.

IMPACTS. Il existe des déclencheurs prévisibles qui accroissent ou réduisent le ressenti face au travail, qui sont plus ou moins les mêmes pour tous, malgré le fait que chaque individu soit différent. Quand nous parlons de progrès, nous imaginons souvent

la satisfaction d'atteindre un but à long terme ou de réaliser une avancée spectaculaire. Alors que même de petites victoires peuvent énormément stimuler le ressenti face au travail. Parmi tous les événements que les participants à l'enquête ont rapportés, 28% ont eu un impact mineur sur le projet, mais un impact majeur sur leur réaction émotionnelle.

Ce même ressenti a aussi un côté négatif quand les petites erreurs, de petits reculs prennent une trop grande importance émotionnelle. L'étude a ainsi montré que certains événements négatifs

ALEC BELLOT, FONDATEUR DES PROPRIÉTÉS DU LÉMAN

«Je prends le temps de remercier et de féliciter»

«Je suis dans le service et suis toujours très heureux quand mes clients sont satisfaits et qu'il me le dise. En tant que manager, j'ai toujours appliqué ce même principe pour mes collaborateurs. Je prends le temps de remercier et de féliciter. Je me suis rendu compte que cette attitude était appréciée et qu'elle aidait à la motivation. Les collaborateurs ont besoin de sentir que leur travail est apprécié pour qu'ils aient envie de s'engager. Pendant toutes les années où je gérais du personnel, j'ai mis l'accent sur le

dialogue. Je voulais faire passer le message que nous étions une équipe et que nous allions trouver les solutions adaptées ensemble. Bien entendu, cela implique que l'on soit clair, et également réaliste, sur les objectifs fixés aux collaborateurs. Il ne s'agit pas de renoncer devant les difficultés, mais d'avoir la capacité comme manager de se remettre en question et d'accepter, si besoin, de modifier son attitude. Fixer un objectif irréaliste est le meilleur moyen pour démotiver son équipe.» (L.T.)



► tifs peuvent avoir des conséquences plus importantes que les positifs. Il est donc d'autant plus important, pour la direction, de réduire les tracas quotidiens.

GALVANISER. Pensez au travail le plus barbant que vous ayez jamais fait. Beaucoup de gens évoquent les boulots qu'ils ont pratiqués dans leur jeunesse: faire la plonge dans un restaurant, consigner les manteaux au vestiaire du musée. Dans ce genre d'activité, l'idée de progrès semble hors de propos. Peu importe l'énergie que vous y mettez: plus vous lavez et consignez, plus il y a à laver et à consigner.

Dans les emplois plus stimulants, avec un espace pour la créativité, le simple fait de progresser n'assure pas non plus un bon ressenti face au travail. Vous en avez peut-être fait l'expérience dans votre propre emploi, certains jours ou pour certains projets, quand vous vous sentiez démotivé, dévalué, frustré tout en donnant pourtant le meilleur de vous-même pour que les choses se fassent. La cause la plus probable est votre perception des tâches exécutées: secondaires, sans importance. Pour que le principe de progrès opère, la tâche doit être significative pour la personne qui l'exécute.

Pour être significative, la tâche ne doit pas être titanesque, du genre réduire la pauvreté dans le monde ou guérir les cancers. Il peut y avoir du sens dans le simple fait de réaliser un produit utile et de grande qualité pour un client, de fournir un service exceptionnel à une communauté.

Selon que les objectifs sont imposants ou modestes, tant qu'ils ont du sens pour ceux qui se les assignent, tant qu'il ►



PHILIPPE VIGNON, DIRECTEUR DE GENÈVE TOURISME

«Lorsque l'on félicite quelqu'un, il faut vraiment être sincère»

«Je suis parfaitement en phase avec cet article: il me semble difficile de gérer des collaborateurs si on ne définit pas leur mission. Sans une mission bien définie et comprise, ils peinent à trouver un sens à leur travail, ce qui entraînera frustration, démotivation et *in fine* un état de passivité. Ils ne seront pas concernés émotionnellement. En tant que directeur, il est de ma responsabilité de travailler sur moi pour être centré et ne pas faire porter – même inconsciemment – le

poids de mes problèmes aux autres. Selon moi, le rôle du patron est de comprendre et de déterminer les clés de la motivation pour chaque collaborateur. Il faut être clair sur l'objectif, qui peut être commun à plusieurs personnes, mais sa mise en œuvre doit être personnalisée. Un chef doit mettre en place l'espace nécessaire à chaque collaborateur pour se développer, faire ses expériences et aussi, il faut en être conscient,

commettre des erreurs qui permettent d'apprendre. Tous ces éléments convergent, débouchant ainsi sur des réussites plus ou moins importantes. Je suis toujours très attentif à célébrer même les petites victoires du quotidien. J'estime qu'on a trop souvent tendance à se focaliser sur ce qui ne va pas. Et, à long terme, cette attitude est démotivante pour un collaborateur. J'insiste sur le fait que lorsqu'on félicite quelqu'un, il faut vraiment être sincère.» (L.T.)



RICHARD RACINE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DE HPR

«En période de crise, on est plus sensible aux petites réussites»

«Durant les périodes où tout va bien, je ne pense pas vraiment aux petites réussites professionnelles du quotidien. Elles sont la valorisation logique de notre travail. En revanche, quand le contexte économique devient plus rude, comme cela a été le cas au cours des deux ou trois dernières années, on est beaucoup plus sensible aux petites réussites. Je ne crois pas au management des collaborateurs par le stress et l'obligation exacerbée de la performance. Pour réussir dans son travail, il faut être en confiance dans son environnement professionnel. Mettre la pression, comme on dit, est une très mauvaise méthode. J'essaie plutôt de valoriser mes collaborateurs, d'écouter leur avis, de

leur dire merci pour qu'ils voient que j'ai remarqué qu'ils avaient eu de bons résultats. Il est capital de reconnaître que tous les postes sont importants dans une entreprise en donnant à chacun un rôle et en respectant la manière de l'assumer du collaborateur. Je me souviens qu'un de mes collaborateurs avait été très étonné quand il m'avait demandé mon avis et que je lui avais répondu qu'il connaissait mieux le domaine que moi, que je lui faisais entièrement confiance. J'étais absolument sincère. Néanmoins, j'avoue que si je suis prompt à féliciter mes collaborateurs pour leurs victoires au quotidien, j'ai encore de la peine à l'appliquer à moi-même! (L.T.)

► est manifeste que leurs efforts y contribuent, le progrès est de nature à galvaniser le ressenti face au travail.

CATALYSEURS. Que peuvent faire les managers pour s'assurer que les gens soient motivés, engagés et heureux? Comment peuvent-ils soutenir le progrès quotidien? Ils peuvent recourir à des catalyseurs et à des nutriments. Les catalyseurs sont des démarches qui soutiennent le travail. Ils impliquent d'établir des objectifs clairs, de concéder de l'autonomie, d'accorder suffisamment de ressources et de temps, d'apporter de l'assistance au travail, de tirer les leçons des problèmes et des succès et d'autoriser un libre-échange d'idées. Leur contraire - les inhibiteurs - est l'absence de soutien et une interférence active dans les tâches. Du fait de leur impact sur le progrès, catalyseurs et inhibiteurs finissent par conditionner le ressenti face au travail. Ils ont également un impact plus immédiat: quand les gens se rendent compte qu'ils ont des objectifs clairs et sensés, assez de ressources, des collègues serviables, etc., leurs émotions, leur motivation à faire du bon travail et leur perception de la tâche à accomplir sont de suite stimulées. Quant aux nutriments, ce sont des soutiens interpersonnels, tels le respect, la reconnaissance, l'encouragement, le confort émotionnel et la possibilité de créer des liens. Leur contraire - les toxines - est l'irrespect, la désapprobation, l'indifférence aux émotions et les conflits interpersonnels. Nutriments et toxines conditionnent, pour le meilleur et le pire, le ressenti face au travail, directement et immédiatement.

Développer des stratégies à long terme et lancer des initiatives nouvelles semble souvent plus important que de s'assurer que les subordonnés ont tout ce qu'il faut pour faire des progrès constants et se sentent soutenus en tant qu'êtres humains. Seulement, même la meilleure stratégie échouera si les managers ignorent ceux qui s'échinent dans les tranchées pour la mettre en œuvre.

PROGRÈS. Le ressenti face au travail pousse à la performance. A son tour, la performance, qui dépend de la constance des progrès, améliore le ressenti face au travail. C'est ce que nous appelons la boucle du progrès. En soutenant leurs employés et leurs progrès quotidiens, les managers favorisent le ressenti face au travail et, par là, la performance à long terme de l'entreprise. De même, une entreprise performante stimulera ses employés. Evidemment, la négligence de ces facteurs positifs aura l'effet inverse. Pour devenir un manager efficace, vous devez apprendre à activer positivement cette boucle de réactions. Il se peut que cela requiert des changements significatifs. Les facultés de sciences économiques, les ouvrages d'économie et les dirigeants eux-mêmes se concentrent surtout sur la direction des entreprises ou des collaborateurs. Alors que favoriser une progression constante dans une tâche qui a du sens rend le travail plus essentiel pour celui qui l'accomplit. Si vous traitez bien vos employés, ils vivront les émotions, la motivation et les perceptions nécessaires à une grande performance. Et, cerise sur le gâteau, ils aimeront leur emploi. ■