

L'ART DE MOTIVER

Les secrets
pour booster son équipe

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



MANAGEMENT / LEADERSHIP

L'ART DE MOTIVER

Les secrets
pour booster son équipe

Michaël
AGUILAR

2^e édition

DUNOD

Du même auteur

Vendeur d'élite, Dunod, 5^e édition, 2011

Vaincre les objections des clients, Dunod, 3^e édition, 2012

Conclure la vente, Dunod, 2014

300 citations pour convaincre, Dunod, 2014

300 citations pour motiver, Dunod, 2014

300 citations pour réussir, Dunod, 2013

Mettez de l'humour dans vos discours, Eyrolles, 2012

Avec Ph. Lafaix, *Les Accélérateurs de vente*, 2^e édition, Dunod, 2011

michaël.aguilar@vendeurs-elite.fr

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074604-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À Roxane et Jonathan, mes enfants,
la source de ma motivation.*

*« Je paierais plus pour savoir ce qui motive
les hommes que pour acquérir n'importe
quelle autre compétence au monde. »*

John D. ROCKEFELLER (1839-1937)

Industriel américain, fondateur de la Standard Oil Company

*« Le monde à venir n'appartiendra pas aux managers
qui savent faire danser les chiffres.
Le monde appartiendra aux leaders motivés,
passionnés – des gens qui ont, non seulement
une incroyable énergie, mais qui savent aussi
transmettre cette énergie à ceux qu'ils dirigent. »*

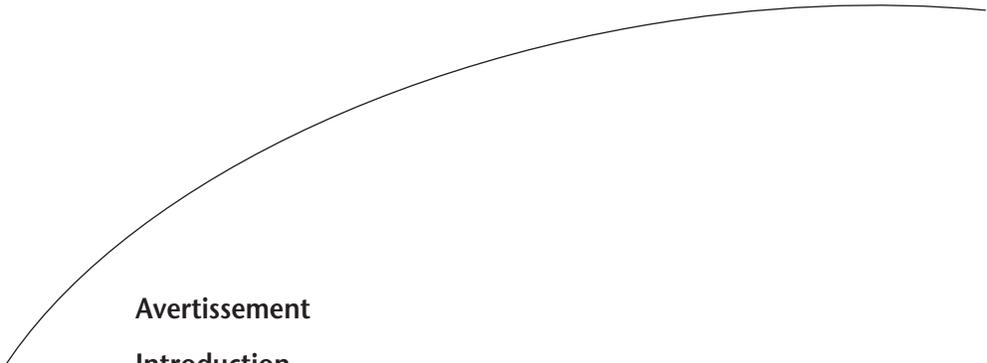
Jack WELCH

Ex-président-directeur général de General Electric

*« Quand tu veux construire un bateau,
ne commence pas par rassembler du bois,
couper des planches et distribuer du travail,
mais réveille au sein des hommes le désir
de la mer grande et belle. »*

Antoine de SAINT-EXUPÉRY

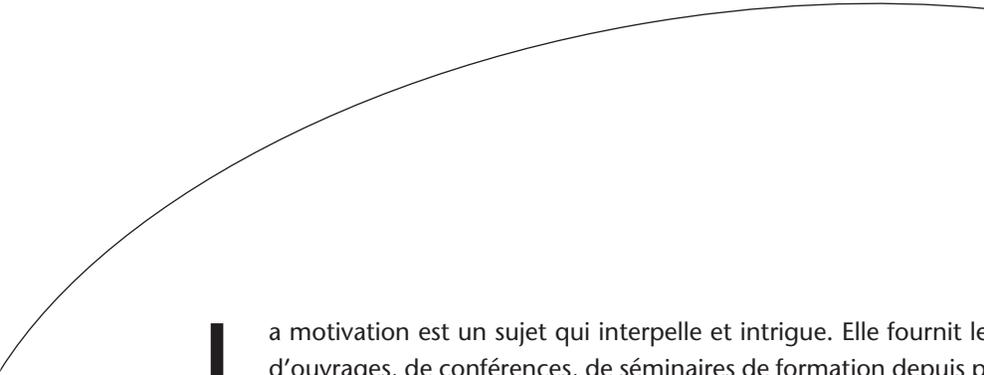
Sommaire



Avertissement	1
Introduction	3
Partie 1	9
Les principes fondamentaux de la motivation	9
Chapitre 1 ■ Les théories incontournables de la motivation	11
Chapitre 2 ■ Idées reçues et croyances erronées à propos de la motivation	59
Partie 2	77
L'art de motiver ses collaborateurs	77
Chapitre 3 ■ Avant de vouloir motiver, éviter de démotiver !	79
Chapitre 4 ■ Motiver, un acte de vente	99
Chapitre 5 ■ Les 8 commandements pour déclencher la motivation	113

Partie 3	157
Pour aller plus loin et déclencher la passion	157
Chapitre 6 ■ 6 principes universels pour susciter l'enthousiasme et la passion	159
Chapitre 7 ■ Conseils de maîtres motivateurs	179
Conclusion	195
Annexes	197
Bibliographie	227

Avertissement



La motivation est un sujet qui interpelle et intrigue. Elle fournit le thème d'ouvrages, de conférences, de séminaires de formation depuis plusieurs décennies. Il faut dire qu'elle constitue l'un des principaux leviers de la vente et de bien d'autres situations encore. Très nombreux sont les chercheurs qui s'efforcent de décrypter ses mécanismes. Si ce livre n'est pas le premier ouvrage que vous vous procurez sur le sujet, il est vraisemblable que vous soyez déjà familiarisé avec les théories de Maslow, Herzberg, Vroom, par exemple. Dans ce cas, nous vous recommandons vivement la lecture de la section 1 du premier chapitre : « Tout commence par un besoin », qui sera souvent évoquée au fil du livre. Vous pourrez ensuite vous rendre directement au chapitre 2 : « Idées reçues et croyances erronées à propos de la motivation ».

L'art de motiver est émaillé de nombreux témoignages. Leurs auteurs ont parfois demandé à garder l'anonymat. Dans ce cas, seuls leur prénom et l'initiale de leur nom sont cités.

Introduction

Au fond d'une galaxie lointaine, sur la planète Sigma, se tient une réunion au sommet. Les dirigeants préparent en effet l'invasion de la planète Terre. Des experts de tous ordres viennent déposer leurs conclusions et recommandations. L'un d'eux présente les résultats d'analyses spectrographiques effectuées en relation avec l'étude des comportements ethnologiques locaux :

« Les habitants de la planète Terre se déplacent au moyen de véhicules rudimentaires montés sur roues dans une ambiance saturée de gaz carbonique. Et là, ils défilent devant des pylônes qui diffusent des rayonnements tricolores, à des intersections de lignes droites. Nous ne savons pas encore très bien de quelle manière le corps de ces sigmatoïdes utilise ces fréquences, mais nous avons observé qu'ils prennent la fuite devant la lumière verte, tandis qu'ils s'agglutinent dès qu'apparaît l'orange, en attendant le rayonnement rouge.

Nous proposons donc, à ce stade de notre étude, les conclusions suivantes. Premièrement : il est probable que les indigènes ont besoin de fréquences plus élevées pour maintenir la cohésion de leurs cellules. Nous constatons que la couleur verte leur est nocive car ils s'éloignent en hâte dès qu'elle apparaît et qu'en revanche, les rayonnements orange et rouge leur sont indispensables car ils s'y exposent longuement. Deuxièmement : le gaz carbonique apparaît vital pour eux puisqu'ils s'entassent là où la teneur en CO₂ est la plus élevée. Partout sur la Terre, on observe que les zones les plus chargées en oxygène sont les moins peuplées.

En conclusion, nous préconisons pour les envahir l'utilisation de lampes à faisceaux lumineux verts et de pulvérisateurs d'oxygène pur lors des opérations de débarquement. »

Cette histoire illustre un phénomène hélas répandu : le diagnostic parfaitement juste peut donner lieu à une solution inappropriée, voire ridicule.

La motivation dans l'entreprise est une problématique qui fait débat. Pour un nombre croissant de salariés, la motivation s'est éteinte, les nouveaux arrivants n'ont plus le feu sacré de leurs aînés, et de plus en plus d'observateurs s'accordent à dire, et à écrire, que l'entreprise n'est plus un lieu d'épanouissement. Nous en avons eu récemment une preuve éclatante : 53 % des jeunes aspirent à rejoindre la fonction publique ! L'entreprise ne motive pas ou pas assez.

Le diagnostic est implacable, simple et largement partagé. Pourtant, le traitement appliqué, à l'instar des extraterrestres de notre histoire se préparant à envahir la Terre, est inadapté et totalement inefficace.

À qui la faute ?

Disons-le sans langue de bois : la faute en revient exclusivement au management de l'entreprise.

Une motivation en berne peut s'expliquer par un mauvais recrutement (personnel inadapté à la culture ou à l'environnement de travail), un problème de reconnaissance des mérites, une pression trop forte, des objectifs irréalistes. Il peut s'agir aussi d'un problème d'autorité, de légitimité du management, de système de récompense, d'absence de vision partagée, de projet ou d'enjeu intéressant, d'un manque de confiance de la direction, de l'ambiance de travail... et de bien d'autres causes encore. L'analyse de chacun de ces thèmes fait apparaître qu'il est directement relié au management de l'entreprise.

Ce contrôleur de gestion qui observe son écran d'un regard éteint sera peut-être dans quelques heures l'entraîneur dynamique de l'équipe locale de basket. Cette chargée de clientèle de banque qui relance sans grande conviction le client débiteur sera peut-être, le soir venu, la prospectrice téléphonique qui saura trouver les mots justes pour susciter des dons au profit d'une association humanitaire.

Un proverbe managérial dit qu'un bon manager est un importateur de stress et un exportateur d'enthousiasme. Mais les succès de la littérature pamphlétaire à l'égard de l'entreprise (*L'Horreur économique, Bonjour paresse, Objectif zéro sale con, L'Open space m'a tuer, Travailler pour des cons, Pourquoi le travail nous emmerde, 18 bonnes raisons de détester son entreprise, Mon chef est un con, etc.*) démontrent bien que l'entreprise n'exporte pas ou plus d'enthousiasme.

Pourquoi la motivation déserte-t-elle le monde de l'entreprise ?

Il n'existe pas de réponse simple à une question si complexe. Car bien des raisons expliquent ce phénomène. Citons pêle-mêle :

- l'ignorance du management quant aux mécanismes de la motivation ;
- la croyance fortement ancrée que le seul facteur de motivation est l'argent ;
- la projection (le manager motive son équipe comme il aimerait être lui-même motivé par ses supérieurs, démontrant son ignorance du caractère très individuel des facteurs de motivation) ;
- la reproduction des schémas du passé : le manager reproduit les méthodes qui lui ont été appliquées lorsqu'il était managé ;
- l'application de techniques et méthodes inadaptées ou obsolètes (la plupart des théories sur la motivation ont plus de trente ans).

On pourrait citer une autre raison souvent observée : le managé qui a fait l'objet d'un management autoritaire a beaucoup de mal, une fois manager, à offrir un meilleur traitement à ses subordonnés (de même que les enfants maltraités, devenus parents, maltraitent souvent à leur tour leurs propres enfants).

Quels sont les enjeux de la motivation ?

L'enjeu de la motivation n'est pas seulement celui du bonheur et du plaisir au travail, c'est également celui de la productivité et de la création de richesses. De nombreuses études ont démontré qu'un collaborateur motivé est bien plus performant qu'un collaborateur non motivé. Nos propres études dans le milieu commercial sont particulièrement éloquentes : dans le secteur de la vente à domicile, par exemple, un vendeur motivé peut réaliser un chiffre d'affaires plus de 7 fois supérieur à celui d'un collègue moins impliqué.

« Un homme averti en vaut deux », assure le proverbe ; on pourrait ajouter qu'un homme motivé en vaut trois ; parce qu'un collaborateur motivé est plus créatif, s'investit davantage dans son travail, se révèle plus fidèle à son entreprise, ce qui permet une meilleure capitalisation d'expérience. En outre, un collaborateur motivé développe davantage le sentiment de fierté et d'appartenance à son entreprise et se sent davantage impliqué dans le futur de celle-ci ; de fait, les challenges, le changement et l'avenir ne font plus peur, ils sont même devancés, attendus, recherchés car la motivation fonde des certitudes d'action, un vrai désir d'audace.

Une entreprise dont les équipes sont motivées peut laisser ses rivaux loin derrière, quand bien même ces derniers auraient de meilleurs produits. Une preuve ? Combien de guerres conduites par des armées suréquipées ont été perdues parce que l'adversaire était beaucoup plus motivé par la victoire ? Citons pêle-mêle la guerre d'Indochine perdue par les Français, celle du Viêt Nam perdue par les

Américains, la guerre du Kippour perdue par les Égyptiens, ou plus loin de nous, la bataille d'Austerlitz, dont les récits rapportent que Napoléon, par quelques mots simples, galvanisait ses troupes éreintées, sous-alimentées et à l'armement amoindri. Elles triomphaient ainsi d'un ennemi moins motivé qu'elles... à un contre trois. Actuellement, dans le monde de l'entreprise, le manque de motivation – voire son absence – engendre une perte sèche pour cette dernière ; d'énormes flots d'énergie se volatilisent ou se réinvestissent ailleurs, causant dans l'entreprise un formidable gâchis de productivité. Des vies s'enlisent dans l'ennui, des talents se tarissent et d'autres n'éclosent jamais ! David Servan-Schreiber rapportant les propos de son père, Jean-Jacques Servan-Schreiber, dans son livre (*Guérir, vingt ans aux USA*), considérait que :

« La différence entre les États-Unis et la France, il y a trente ans, c'était l'informatique, l'organisation, les méthodes de management. Mais aujourd'hui, elles ont saisi l'importance de l'intelligence émotionnelle, du travail en équipe, du respect de l'intégrité d'autrui, des encouragements, du feed-back positif. Elles savent à quel point les comportements négatifs et violents sont destructeurs pour l'entreprise. »

Voilà pourquoi, chaque fois qu'un magazine titre « Quelles sont les entreprises où il fait bon travailler ? », les entreprises américaines remportent les premières places.

Pourquoi ce livre ?

Il existe beaucoup d'ouvrages consacrés à la motivation. Tous sont intéressants et apportent des enseignements. Mais la plupart d'entre eux traitent de la motivation sur un mode théorique, sans apporter de réelles solutions ou des modes opératoires. Motiver ses collaborateurs ne se résume pas à les inscrire dans les cases d'un tableau matriciel pour décider du comportement ou du système de récompense à adopter. Motiver exige un grand nombre de qualités : de la sensibilité, de l'écoute, de l'empathie, du bon sens et... la connaissance des techniques de motivation. Pour être un maître motivateur, on possédera donc à la fois du savoir, du savoir-faire et du savoir-être.

Je me suis appuyé, pour écrire cet ouvrage, sur un sondage spécifique¹ que nous avons conduit auprès de 2 183 personnes représentant 212 entreprises

¹ Le questionnaire complet de ce sondage figure en annexe 1, page 199, afin que vous puissiez le réutiliser si vous décidez d'effectuer un état des lieux de la motivation dans votre entreprise, association ou établissement.

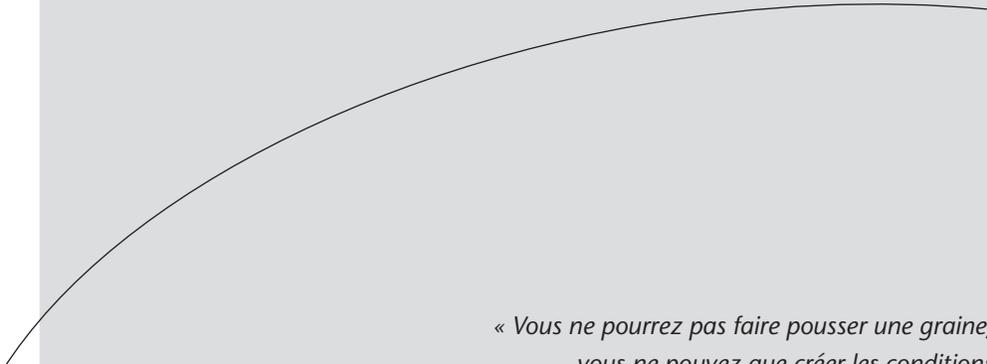
différentes. Nous avons interviewé des centaines de collaborateurs démotivés par leurs managers et recueilli autant de témoignages de collaborateurs admiratifs des capacités de motivation de leurs managers. Nous avons rassemblé et analysé – critiqué parfois – les travaux de recherche les plus récents. Surtout, nous avons élaboré une méthode originale, inédite et 100 % opérationnelle pour permettre à tous les managers non seulement d’auditer la motivation dans leur entreprise ou leur service, mais aussi de découvrir les techniques, outils et comportements qui permettent de susciter, redynamiser la motivation de chaque collaborateur, de manière à ce qu’il donne le meilleur de lui-même, prenne du plaisir à travailler dans l’équipe et atteigne ses objectifs.

La méthode décrite dans les pages suivantes est enseignée aux managers qui viennent se former auprès de notre cabinet. Tous témoignent de la transformation intervenue dans la motivation de leurs équipes à l’issue de nos formations.

Nous formons le vœu que vous trouverez, à la lecture de cet ouvrage, une source réelle de motivation et que son contenu sera à l’origine d’une dynamique nouvelle au sein de vos équipes.

Partie 1

Les principes fondamentaux de la motivation



*« Vous ne pourrez pas faire pousser une graine,
vous ne pouvez que créer les conditions
pour qu'elle se développe par elle-même. »*

MAX A. EGGERT

