
► **Motivation et Processus**

Avertissement

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, au terme des alinéas 2 et 3 et de l'article 41, 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 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 (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

Le Club des Pilotes de Processus donne son consentement à une utilisation du contenu du document « **Motivation et processus** » à des fins de communication et de pédagogie, sous réserve de mentionner explicitement la source, l'auteur et la date d'édition.

Participants

Christine AMBROS

Philippe de CASANOVE

Eric DUCROT-VERDUN

Dominique FAUCONNIER

Colette HAMON

Joël LAPRAYE

Annie MADRIERES (*Pilote de l'Atelier*)

Sylvie SCHINDLER

Béatrice CASANOVAS

François DELILLE

François DURNEZ

Benoit GROS

Samia KHLOUCHE

Frédéric LAUBY

Roger MORALY

Remerciements :

Merci à Eric DUCROT-VERDUN qui, lors des débuts de l'atelier, nous a reçus dans les locaux d'EDF puis à François DELILLE et à toute l'équipe de Möbius qui nous ont chaleureusement hébergés pendant plusieurs mois.

Merci à Béatrice CASANOVAS pour les traductions en anglais de la présentation pour la conférence de Lisbonne.

Merci à Philippe de CASANOVE pour son aide précieuse lors de la rédaction de la présentation de Lisbonne et de l'écriture du livrable.

Merci à Colette HAMON pour les reproductions grand format que nous avons utilisées lors des Rencontres 2010.

Merci à tous, enfin, pour la bonne humeur générale qui a grandement contribué au plaisir que nous avons pris à participer à cet atelier.

Par ailleurs, le Club des Pilotes de Processus, association sans but lucratif régie par la loi de 1901, reçoit un soutien moral et financier des membres bienfaiteurs suivants :



Sommaire

Introduction	6
I) Le déroulement de l'atelier	7
II) Une approche de la motivation	10
III) LE Pilotage par les processus	20
IV) LA Contribution des membres de l'atelier	22
Contribution de Christine AMBROS	26
Contribution de Colette HAMON	28
Contribution de Dominique FAUCONNIER	32
Contribution d'Eric DUCROT-VERDUN	34
Contribution de François DELILLE	37
Contribution de Frédéric LAUBY	40
Contribution de Joël LAPRAYE	41
Contribution de Philippe de CASANOVE	44
Contribution de Roger MORALY	47
Contribution de Sylvie SCHINDLER	50
CONCLUSION	54
ANNEXES	56

Introduction

Le thème de la motivation au travail est aujourd'hui au cœur des préoccupations des dirigeants et des managers et fait l'objet de nombreuses interrogations. Le Club des Pilotes de Processus ne pouvait pas ignorer cette question. En lançant un atelier dédié à ce sujet, le Club cherche ainsi à la fois à creuser la notion même de motivation et à explorer les liens éventuels entre la motivation et le pilotage par les processus.



Au cours de cet atelier, nous avons tenté d'approcher cette thématique particulière en évitant le plus possible ce que l'on pourrait nommer en la matière « la pensée dominante » qui fleurit particulièrement en ce moment dans les librairies spécialisées ou non.

Nous avons fait le choix de nous tenir éloignés des modèles ou représentations existants et d'essayer d'aborder ces questions sans à priori, c'est pourquoi le livrable ne

comportera pas de revues de questions; en cela, il est réellement le reflet de la pensée collective des membres de l'atelier.

Le livrable s'articule autour de quatre chapitres. Après avoir planté le décor de l'atelier et cadré le thème, un chapitre s'attache à présenter les principales composantes de la motivation identifiées par les participants de l'atelier puis à exposer les questions encore en suspens et les principaux enseignements auxquels l'atelier a abouti. Un troisième chapitre met en perspective le pilotage par les processus et la motivation. Pour finir, une quatrième partie regroupe les contributions des membres de l'atelier.

I) Le déroulement de l'atelier

A) La méthodologie

L'ensemble des participants a souhaité aborder le sujet de la façon la plus concrète possible. L'atelier se composant de nombreuses personnes, femmes et hommes d'entreprises ou consultants, tous expérimentés ; nous nous sommes appuyés sur leurs expériences professionnelles.

Nous avons donc choisi une méthodologie qui porte sur une interrogation des pratiques de chacun pour aller ensuite vers des enseignements. La majorité des séances ont été consacrées à des interventions de la plupart des participants consistant à présenter un témoignage d'une réalisation professionnelle (processus, projet, actions de transformation en milieu professionnel ...) en lien avec la thématique de la motivation.

Par ailleurs, certains des participants ont préféré approfondir la question sous l'angle de leur motivation personnelle à la lumière de leur parcours professionnel. D'autres encore se sont attachés à mettre en perspective une organisation particulière (par exemple le Lean Management) et le sujet étudié.

Les séances se sont structurées autour d'une présentation suivie d'un tour de table. Ces retours étaient des moments d'interrogation mutuelle et d'élaboration collective.

Bien que l'atelier ait privilégié la pratique, nous avons eu recours, pour enrichir et approfondir la réflexion, à quelques textes et articles dont les références se trouvent en annexe.

L'atelier a fonctionné pendant 18 mois, à raison d'une réunion mensuelle de deux heures, sans interruptions, et ceci pour deux raisons principales :

- L'atelier, constitué autour d'un noyau de huit personnes, s'est étoffé par la suite. La prise en compte des expériences et apports nouveaux a mobilisé des séances supplémentaires et ouvert de nouveaux champs d'investigation.
- Le sujet, lui-même, bien que resserré, a soulevé de nombreuses questions complémentaires dont certaines marquées par l'actualité.



Enfin, nous avons été amenés à pratiquer deux points d'étapes importants. Le premier lors des Rencontres du Club de novembre 2009 dans le cadre de la présentation des ateliers en cours. Le second à l'occasion de la présentation des premiers résultats de notre atelier à la Conferència BPM Lisbon 2010 qui s'est tenue début mai 2010.

B) L'appréhension du thème

Cet atelier débute au printemps 2009 à partir d'une première réflexion qui s'intitulait initialement : « **Les enjeux de la motivation et de l'efficacité, et les apports dans le bien être au travail du pilotage par les processus** ».

Au cours des premières séances, le sujet a été retravaillé par deux fois. Dans un premier temps, l'interrogation a porté sur la corrélation entre bien-être au travail, motivation et pilotage par les processus. Il est assez vite apparu que le rapport entre la question du bien être au travail et la motivation des personnes n'était pas aussi claire qu'il pouvait le sembler de prime abord.

Nous nous sommes rapidement trouvés face à la double difficulté de tenter de définir ce que recouvrait réellement l'expression « bien être au travail » mais aussi d'en mesurer la pertinence. Enfin intégrer la notion d'efficacité ne faisait que complexifier la réflexion. Décidément, le sujet était trop vaste car insuffisamment cerné.

Dans un deuxième temps, le groupe a donc décidé de réfléchir plus précisément sur les enjeux de la motivation, de l'efficacité et du pilotage par les processus.

Cependant, là encore, après un premier travail d'approche des différents termes la mise en perspective du rapport entre motivation et efficacité d'une part et pilotage par les processus d'autre part s'est révélée plus ardue que le sens commun pouvait le laisser croire. Les liens entre la motivation des personnes et l'efficacité que celles-ci étaient en mesure de déployer au sein d'une organisation n'étaient pas évidents. Pour le dire autrement, les expériences et observations des participants montraient qu'on peut être suffisamment efficace sans motivation précise et à contrario, motivé et totalement inefficace. Par exemple, un mode d'organisation performant peut compter dans ses rangs des personnes peu, voire pas du tout, motivées et qui appliquent seulement une prescription. Celles-ci seront alors efficaces dans le cadre de la norme requise. Nous commençons alors ainsi à pointer le rôle primordial de l'organisation quant à cette question.

Différents chemins s'offraient alors à notre groupe, soit explorer la question sous cet angle, soit nous concentrer sur la seule question de la motivation au sein d'une organisation par processus. Nous avons finalement opté, d'un commun accord, pour cette seconde solution et avons définitivement recadré le sujet autour des liens entre **la motivation et l'organisation par processus**.

Pour cela, le groupe a travaillé dans deux directions principales :

- Comprendre comment créer et maintenir la motivation
- Mettre à jour ce qui dans une organisation par processus favorise, ou non, la motivation.

Avant d'entrer plus avant dans le cœur du sujet, nous avons tenté de cerner la notion même de motivation. Les définitions académiques sont nombreuses

selon les champs retenus (philosophiques, psychologiques ou économiques). On peut cependant retenir que **la motivation se définit comme ce qui pousse à agir ou encore ce qui met en mouvement.**

Les participants se sont interrogés sur la raison de leur participation à cet atelier. Ils sont tombés d'accord sur leur désir de partager sur un sujet qui les intéresse afin d'aboutir à une réflexion commune. Pour certains qui avaient déjà eu l'occasion de contribuer ensemble à un atelier, le plaisir de retrouver des personnes avec qui ils avaient apprécié de travailler était une réelle motivation.

Ces différentes approches ainsi que le travail de recadrage du sujet ont amené deux premiers constats d'ordre général.

Tout d'abord, la motivation est apparue indissociable du contexte. Être motivé ou non dépend de l'environnement dans lequel évoluent les personnes. Cette remarque peut sembler au premier abord une évidence, cependant elle ouvre un premier champ de réflexion qui nous a amené à définir plus précisément l'environnement. Celui-ci est principalement constitué par trois grands axes :

- **L'activité** : le métier, la mission, le secteur ou le domaine,
- **L'organisation** : règles de fonctionnement, modes de management, processus...,
- **La dimension humaine** : les rapports entre les personnes au travail et la perception individuelle.

La question de la motivation se trouve étroitement liée à chacun de ces axes, c'est pourquoi ils formeront, en quelque sorte, la toile de fond des réflexions menées par l'atelier et seront présents tout au long du livrable.

Cette remarque livre une première clé, contrairement à ce qui est le plus souvent admis, la motivation n'est pas une thématique qui serait exclusivement rattachée à « l'humain » et déconnectée des réalités du travail et de l'environnement dans lequel évoluent les personnes.

Dans les différents paragraphes qui vont suivre, nous allons poser successivement les composantes de la motivation que nous avons identifiées.

II) Une approche de la motivation

A) Les composantes identifiées de la motivation

A partir des présentations, des réflexions et échanges du groupe et de certains apports, nous avons déterminé les grands thèmes qui constituent les fondamentaux de la motivation au travail.

En préalable, il faut nous arrêter un moment sur la relation entre l'individuel et le collectif. Dans un premier mouvement, il a semblé « naturel » de placer principalement la motivation du côté de l'individu. Etre motivé ou non ne peut être qu'une question de personne, quelque chose qui se joue entre l'individu et son poste ou encore entre l'individu et sa hiérarchie directe. Progressivement, et tout en conservant toute sa place à cette relation singulière, la dimension collective est apparue comme une sorte de contrepoint à la dimension individuelle.

Il serait satisfaisant pour l'esprit d'établir un tableau dans lequel certains des items de la motivation se trouveraient du côté de l'individuel et d'autres du côté du collectif, mais la réalité est plus complexe et plus nuancée. La motivation au travail apparaît plutôt comme une affaire d'équilibre entre individuel et collectif bien que la littérature sur le sujet (psychologie, sociologie..) reste partagée sur cette dualité.

Il nous fallait poser d'emblée ce préalable car tout au long de ce qui va suivre, nous nous retrouverons constamment placés entre ces deux pôles et nous nous attacherons à prendre en compte cette double facette.

Les sept composantes identifiées de la motivation



1) Le sens

« Le sens, c'est comprendre à quoi sert mon travail et à quoi je sers dans l'organisation »

C'est sans doute la première composante que le groupe a mise à jour. Le sens de ce que l'on fait jour après jour, le pourquoi de l'action semble un incontournable qui dépasserait même la question de la motivation. Si ce qui occupe l'esprit et le corps ne « fait pas sens », l'individu se verra soit réduit à être un exécutant, soit en proie au doute existentiel.

Se retrouve ici la double question du sens et de l'utilité, ce qui revient simplement à la nécessité de comprendre à quoi sert son travail et s'il est

véritablement utile. Le sens n'est pas toujours immédiatement accessible, les échanges entre les participants démontreront qu'une des conditions à cette prise de conscience passe par la nécessité, pour les acteurs, d'accéder à une visibilité sur les résultats de leur travail.

A cette notion de sens se trouve étroitement liée celle de « cohérence » avec les attendus du management, la prescription, les règles de fonctionnement édictées par l'organisation, la clarté des finalités. C'est précisément ici que les types d'organisation ou de management se trouvent questionnés.

2) L'appartenance et l'identité

« L'appartenance, c'est le sentiment de faire partie d'une entité »

« L'identité, c'est la possibilité de se retrouver dans ce que l'on fait »

Les entreprises sont de plus en plus attentives à exprimer les valeurs qui leur sont propres ainsi que la vision qui les anime. Derrière ce qui peut n'être qu'une action de communication visant aussi bien l'extérieur que l'intérieur, se trouve une réalité qui touche directement à notre sujet. Les hommes et les femmes au travail sont rarement des mercenaires, le sentiment d'appartenir à une entreprise est une des dimensions fortes de la motivation. Il en va de l'identité à la fois collective et individuelle. Comment expliquer autrement le drame que représente la perte de son emploi ? Par exemple, à travers de nombreuses enquêtes auprès de demandeurs d'emploi, ceux-ci déplorent en premier lieu la perte d'identité sociale et d'estime de soi entraînées par l'éviction de l'entreprise.

De façon plus positive, le langage donne une parfaite illustration de ce phénomène. On rencontre régulièrement des personnes se désignant en tant que groupe humain à travers le nom de leur entreprise, soit lorsque celle-ci est menacée (exemple emblématique des « Lip », des « Moulinex »), soit lorsque les acteurs en question sont particulièrement fiers des réalisations accomplies.

L'identité liée à une marque ou à un nom, qu'il soit synonyme de qualité, d'éthique ou de prestige est génératrice de motivation.

3) La fierté et la beauté de l'Œuvre

« La fierté, c'est tirer et exprimer une satisfaction de ce qui a été réalisé »

« La beauté, en milieu professionnel, c'est produire à minima selon les règles du métier »

Nous l'avons écrit ci-dessus, avoir le sentiment d'appartenir à une entreprise se double souvent d'un sentiment de fierté. Fierté d'une histoire, de réalisations, de résultats...

Il faut introduire ici une notion qui pourrait paraître décalée : l'œuvre. Le terme peut sembler disproportionné, il est pourtant celui qu'emploie Hannah ARENDT pour désigner les résultats du travail humain quel qu'il soit et révèle ainsi combien le sentiment d'avoir contribué à une réalisation dont on peut être fier est un puissant moteur de motivation. Cette contribution pourra être

modeste, voire passer pour insignifiante, elle sera néanmoins vécue comme la pierre amenée à l'édifice, la participation à l'œuvre à accomplir. La fierté née de cette participation est aussi une manière de prouver à soi et aux autres son utilité au sein de l'entité.

A ce sentiment de fierté s'ajoute souvent la notion de « beauté », on entend par là le fait d'avoir participé à la réalisation de quelque chose d'authentiquement beau. Il n'est pas ici question d'esthétique au sens artistique mais plutôt comme on l'entend dans l'expression « de la belle ouvrage », c'est-à-dire avoir réalisé quelque chose selon les règles de l'art.

Il est aussi tout simplement question du « travail bien fait ». L'adjectif beau recouvre donc ici deux sens à la fois proches et distincts, à savoir une réalisation aboutie dont on peut tirer une légitime fierté et qui aura été effectuée selon les règles du métier.

4) La reconnaissance

« La reconnaissance, c'est voir le travail accompli identifié et estimé par ceux pour qui il a de la valeur »



Les seules notions de beauté et de fierté ne suffiront pas à créer une réelle motivation si elles ne font pas l'objet d'une reconnaissance. Au cours de l'atelier, nous avons fréquemment abordé cette notion dont la complexité nous est apparue au fur et à mesure de nos réflexions. Le fait que la reconnaissance soit un des principaux moteurs de la motivation a fait rapidement l'unanimité mais de nombreuses

interrogations restaient en suspens : Que recouvre cette notion ? Qui doit porter cette reconnaissance au sein des entreprises ? Quels sont ses effets ?

En creusant cette question à partir de nos observations et de nos lectures, nous sommes arrivés à définir quatre types de reconnaissance :

- La reconnaissance est le fait de l'organisation, elle vient alors de la hiérarchie sous la forme de rétributions pécuniaires, de félicitations verbales mais aussi de promotions et de preuves de confiance.
- La reconnaissance peut aussi venir de l'extérieur de l'entreprise, des clients, des partenaires économiques, plus largement de ceux qui auront reconnu et apprécié le travail ou l'œuvre accomplie.
- La reconnaissance est aussi une question collective. Ce sont les professionnels de la même activité qui sont à même de porter un jugement sur ce qui a été réalisé. Particulièrement sur la conformité avec les attendus du métier, c'est entre pairs que l'on peut vérifier si le travail est réellement bien fait et se déclarer « professionnel » ou pas.
- Enfin, la reconnaissance se joue aussi au plus intime de l'individu, quand celui-ci peut lui-même « se reconnaître » dans ce qui a été réalisé. Ce qui revient à être en accord avec soi-même dans la manière dont le travail a été mené. Les personnes, qui ne se retrouvent pas

dans ce qu'elles ont eu à faire parce qu'elles n'ont pu le réaliser en conformité avec les règles du métier, s'en trouvent immanquablement démotivées (voire pire) car le sens, la fierté, l'utilité, que nous avons évoqués plus haut, leur aura été retirés.

Ce sont ces quatre axes qui définissent la reconnaissance, une des pierres angulaires de la motivation. Il est assez rare de rencontrer dans les organisations la réalité effective de ces quatre axes. Le groupe a particulièrement mis l'accent sur les deux derniers comme étant des vecteurs importants de la motivation des personnes.

5) La destination du travail

« La destination du travail, c'est la nécessité que tout acte de travail soit adressé à quelqu'un ou à quelques uns »

Une des participantes de l'atelier rapporte ainsi une parole entendue : « Je ne travaille pas pour un processus mais pour quelqu'un ». Le travail qui répond à une prescription, à des fiches de poste ou à des missions s'inscrit avant tout dans la relation humaine. Dans le déroulement de l'organisation, ce travail est adressé à quelqu'un (ou à quelques uns).



Cette prise de conscience nous permet de remarquer que, aussi isolé physiquement soit-il, l'homme au travail n'exerce jamais dans la solitude. Proche ou lointain, le travail, tourné vers autrui, a toujours un destinataire, celui qui directement ou indirectement transformera la tâche accomplie pour permettre la cohérence de l'action. Il est important, sur le plan de la motivation, que l'organisation mise en place permette d'identifier

clairement qui est le destinataire et quelle est l'utilité pour lui du travail effectivement réalisé.

Cette remarque est à rapprocher de la question du sens. Pour que ce qui est fait ait un sens, non seulement le travail doit être cohérent, expliqué mais encore il faut comprendre et connaître sa destination.

6) La marge de manœuvre

« La marge de manœuvre, c'est avoir la possibilité de détenir un niveau de latitude ou d'autonomie dans la réalisation de son travail »

Le travail extrêmement normé, encadré ou organisé peut priver l'homme de toute forme de créativité et risque de le transformer en simple exécutant. Il faut entendre ici créativité comme la simple possibilité d'apporter sa contribution, si modeste soit-elle, dans la réalisation des tâches et des missions. Ce que l'on peut appeler « exercer son pouvoir d'agir » consiste à apporter quelque chose de soi ou encore, pour le dire



de façon métaphorique, apporter sa pierre à l'édifice. Il s'agit de permettre aux personnes d'exprimer ainsi une réflexion, une forme d'intelligence sur leur activité.

Une question se pose alors rapidement au groupe : est-il possible de concilier certaines formes d'autonomie, dont on a pu remarquer qu'elles concourraient à la motivation, et une organisation rigoureuse du travail ? Il nous est apparu que marge de manœuvre et cadrage à travers la prescription n'étaient pas antinomiques.

La fixation de règles précises n'empêche pas le développement des marges de manœuvre à condition que l'organisation du travail reconnaisse ce besoin et soit attentive à cette question. Pour le dire autrement, l'autonomie ne pourra se révéler que si elle s'appuie sur des règles de fonctionnement. On peut alors remarquer une amélioration du service attendu dès lors que ces marges de manœuvre sont favorisées (*voir à ce propos le texte de Colette HAMON*).

Ce type de fonctionnement requiert de la part du management la mise en place d'une prescription judicieuse et une forme de confiance qui n'exclut pas pour autant l'évaluation ou le contrôle.

7) Les liens de coopération

« Les liens de coopération, c'est construire et développer un savoir-faire collectif et efficace par des liens d'échanges, de discussion et de partage »

Nous avons posé au début de ce texte que la motivation n'était pas une question du ressort de l'individuel ou du collectif mais combinait étroitement ces deux pôles. Ce dernier item privilégie le collectif sans toutefois nier l'individu. Le besoin de coopération entre les acteurs se lit en filigrane dans les paragraphes précédents, particulièrement en ce qui concerne la reconnaissance et la destination du travail. Nous l'avons déjà pointé, l'homme au travail n'exerce pas dans la solitude, les autres font partie intégrante de l'environnement professionnel. Au cours de nos échanges, nous remarquerons ainsi qu'un collectif qui fonctionne peut pallier aux fluctuations de la motivation individuelle.



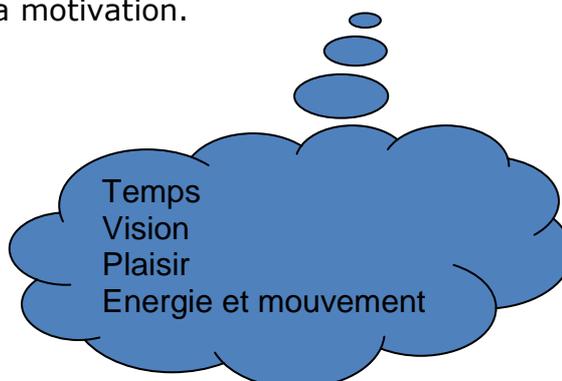
Comment cette dimension collective peut-elle effectivement se réaliser ? Quelle forme prend-elle pour être réellement opérante d'une part et pour être facteur de motivation d'autre part ?

Les expériences des participants montrent que les actions qui consistent à créer « artificiellement » de la cohésion d'équipe étaient rarement pérennes. Certains d'entre nous remarquent, par ailleurs, que si les personnes parlent volontiers de leur travail et en tirent satisfaction, cette parole est orientée, le

plus souvent, sur les façons de faire. C'est à partir de ces échanges sur le « comment » et non sur le « quoi » que se forment réellement les liens de coopération entre professionnels. Avoir la possibilité de mettre en discussion son activité avec ses pairs, de confronter ses pratiques, de transmettre les savoir-faire est un élément important de la motivation.

B) Les questionnements

Quatre points principaux sont restés sujets à controverse au sein du groupe.



1) Le temps



Le premier concerne la prise en compte du temps en lien avec la pérennisation de la motivation. Il a été maintes fois souligné par certains participants que la motivation semble conditionnée à la temporalité en ce qu'elle est soumise à une sorte de cycle qui voit se succéder enthousiasme et lassitude. La question devient alors : comment maintenir la motivation ? Selon la belle expression d'un des participants, il existerait une « *blue*

note » qui ne saurait durer et devrait sans cesse être réactivée. A contrario, d'autres membres soutiennent que si les principales composantes de la motivation sont effectives, la motivation reste pérenne et n'est pas soumise aux fluctuations de l'humeur ou de la nouveauté.

La motivation, durable ou non, soumise ou non au temps ? La question reste posée.

Page 15

2) La vision

Si le besoin de sens a fait l'unanimité, il n'en a pas été de même pour la vision. La motivation des personnes est-elle en corrélation avec une vision pour l'entreprise : vision qui peut concerner son devenir, son engagement, ses valeurs ou encore ses réalisations ? Une vision pour l'entreprise est-elle susceptible de donner un sentiment de fierté aux acteurs ? Dans cette optique, la vision serait une composante de la motivation. A contrario, si elle est déconnectée des préoccupations des personnes qui travaillent, elle peut être neutre.

3) Le plaisir

Est-on motivé par le plaisir de travailler ? Parce que le sujet est particulièrement complexe, nous n'avons pas traité cette question de façon approfondie. Il a été souligné que l'on peut être motivé sans ressentir de plaisir à son travail. En revanche, pour certains participants, le plaisir reste

une composante incontournable. Plusieurs questions se sont posées, particulièrement à propos de la notion même de plaisir. Celui-ci, par sa nature éphémère est-il opérant dans la sphère professionnelle ? Ne peut-on alors lui substituer la notion de satisfaction ? Le plaisir est-il compatible avec les conflits inhérents au monde du travail ou encore avec les mobiles des différents acteurs ?

4) L'énergie et le mouvement



La définition même de la motivation démontre que celle-ci n'est pas un état établi une fois pour toutes. La motivation s'inscrit dans une dynamique. Elle est un mouvement et donc ne saurait être constante. Il serait insensé de rechercher une motivation égale, sauf à vouloir transformer les personnes en « robots ». Le groupe s'est interrogé sur une possible existence de cycle qui verrait se succéder motivation et

démotivation.

Suite à ces réflexions, les membres du groupe ont posé la question du rapport entre motivation et énergie. Faut-il avoir de l'énergie pour être motivé ou est ce qu'on a de l'énergie parce qu'on est motivé ?

De quelle forme d'énergie est-il ici question ? Celle que l'individu trouve en lui-même ou celle qui est créée par un environnement favorable. Cette énergie n'est-elle pas en rapport justement avec ce mouvement, qui est une sorte de « respiration » et de ce fait entraîne un *continuum* ?

Page 16

C) Les principaux enseignements

A partir des composantes décrites ci-dessus et des différentes réflexions qui ont fait suite aux présentations des membres de l'atelier, nous pouvons tirer quatre grands enseignements quant à la mise en place et au maintien de la motivation des personnes au travail.

1) La motivation ne se décrète pas

Les expériences rapportées ainsi que les échanges entre les participants ont mis à jour que les leviers les plus couramment reconnus comme capables de favoriser la motivation pouvaient se révéler inopérants, à savoir :

- La reconnaissance
- La rémunération



- Les actions ponctuelles

Il a été pointé d'entrée de jeu que les dirigeants font souvent un usage hâtif et peu subtil de la reconnaissance. Si celle-ci est utilisée comme une panacée et considérée comme un « outil » qui ferait partie de la panoplie du manager et appliquée comme telle sans regard pertinent sur les acteurs, la reconnaissance sera vidée de son sens.

De la même façon, la reconnaissance d'ordre purement pécuniaire, bien que non négligeable, n'est pas celle qui créera l'effet le plus durable. Il est certain que les politiques de rémunération peuvent être un puissant moteur de motivation, cependant si elles ne prennent pas en compte les autres dimensions de la motivation, les effets seront de courte durée.

On peut avancer, dans le même esprit, que les actions ponctuelles, dont le but est de motiver ou plus justement de remotiver les personnes et les équipes, ne peuvent pas créer une motivation durable. Ces démarches ont en commun d'être extérieures à la vie même des personnes au travail et donc de susciter une motivation « artificielle » qui ne pourra que s'éteindre rapidement car elle ne repose sur rien de tangible.

Ainsi, il nous est apparu que la motivation ne peut faire l'objet ni d'une injonction, ni d'une incitation. La motivation ne se décide pas, elle ne peut être requise par une quelconque prescription. Parce qu'elle est fondamentalement liée à l'activité et à l'environnement, la motivation n'est pas une variable exogène que l'on pourrait activer et réactiver quand le besoin s'en fait sentir.

2) Motivation et organisation du travail

Page 17

Ce postulat nous amène naturellement à nous poser la question de savoir de quel ordre s'opère le rapport entre motivation et organisation du travail. Nous verrons plus loin le cas particulier du pilotage par les processus.

La tendance actuelle dans les entreprises est de séparer organisation et motivation. Les diverses formes d'organisation, dont le but principal est la performance, s'appuient sur des méthodes et outils mûrement pensés et modalisés. La question des ressources humaines et de la motivation n'est pas, à proprement parler, oubliée ou négligée mais elle a plutôt un traitement à part, le plus souvent déconnecté de la réalité concrète de la production et des services.

Dans le chapitre consacré aux composantes de la motivation, nous avons plusieurs fois souligné que l'organisation du travail et les dites composantes sont interdépendantes. Par exemple, pour que le travail ait un sens ou pour que les acteurs puissent exprimer une part de leur pouvoir d'agir, il est indispensable que l'organisation soit pensée de telle sorte que les résultats soient visibles et qu'une certaine forme d'autonomie soit favorisée. De la même façon, les liens de coopération se développeront pleinement si l'organisation du travail permet et favorise la mise en place de la dimension collective.

On ne peut dissocier la motivation du mode d'organisation. Il est donc clair que selon l'organisation du travail retenue, la motivation des personnes au travail sera plus ou moins effective.

3) Le lien entre motivation et développement

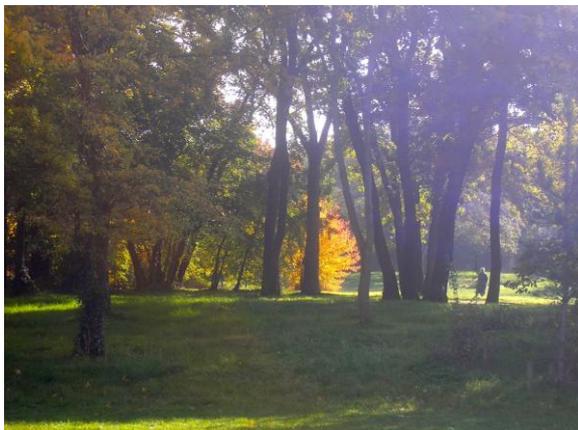
Lors de nos échanges, nous avons évoqué la question de l'apprentissage et de l'importance du dépassement de soi. L'un de nous remarquait d'ailleurs que, au long de sa carrière, lorsqu'une forme de routine s'installait, il préférerait changer de poste car ce qui était motivant était le fait de pouvoir progresser, de découvrir et d'apprendre. Comme le soulignait un autre membre de l'atelier, c'est dans la confrontation avec les difficultés du travail puis dans leur dépassement que prend naissance une réelle motivation.

L'ensemble de ces réflexions nous amène à envisager la motivation sous l'angle du développement humain. Certains poussent la réflexion jusqu'à remettre en question le terme même de motivation pour lui préférer celui de développement de la personne et des équipes.

L'émergence de l'importance du développement professionnel individuel et collectif et de sa relation étroite avec la motivation nous a permis alors de mieux comprendre un phénomène que nous avons constaté à savoir que la motivation n'est pas ou très peu liée au caractère valorisant des activités. En effet, si le développement est primordial, la question de l'intérêt ou pas de l'activité se trouve alors reléguée au second plan. Ce qui est réellement important est la mise en mouvement de l'intelligence individuelle et collective pour résoudre un problème et la satisfaction qui en découle.

4) Créer les conditions de la motivation

La mise à jour des trois enseignements ci-dessus nous amène naturellement à nous interroger sur le rôle du management. Comment un dirigeant, un manager ou toute personne en position hiérarchique peut-il peser sur la motivation des personnes ?



Les sept composantes qui dessinent les incontournables de la motivation sont des leviers pour le management, cependant ils ne peuvent constituer une boîte à outils dans laquelle il suffit de se servir pour activer, selon les circonstances, un type de motivation spécifique à la personne ou à la situation. Nous l'avons dit, la motivation ne se décrète pas et ne peut pas répondre aux injonctions. Il n'y a donc pas de recettes miracles, tout comme il

n'existe pas de modèle préétabli qui garantit à coup sûr une motivation sans faille et aisément mobilisable.

La motivation est une sorte d'alchimie qui résulte de la réalisation d'un équilibre entre les différentes composantes et d'un arbitrage selon les situations rencontrées. Arbitrage comme équilibre ne peuvent être réalisés sans accorder une place importante à l'observation des phénomènes humains et organisationnels qui forment le terreau même de l'entreprise.

Il ressort de l'ensemble de ces réflexions que le rôle d'un responsable se « borne » à créer les conditions de la motivation et non pas la motivation elle-même qui est résolument du côté des hommes et des collectifs. Il s'agit d'allier la connaissance des ressorts de la motivation des personnes au travail mais aussi et surtout d'exercer intelligence et attention pour faire en sorte que ces conditions puissent se déployer. Par exemple, les liens de coopération ne pourront pas se développer de façon satisfaisante s'ils ne sont pas favorisés par une hiérarchie à la fois attentive et peu interventionniste. De la même façon, c'est encore les hiérarchies, à travers une organisation du travail pertinente, qui savent ou pas créer les conditions de la reconnaissance ou encore rendre perceptible le sens du travail.

III) LE Pilotage par les processus

Le rapport entre motivation et pilotage par les processus a couru tout au long de l'atelier. C'est pour des raisons de clarté que nous avons choisi de le traiter après nous être efforcé de cerner la nature même de la motivation. L'interrogation que nous posons consiste précisément à déterminer si cette forme d'organisation favorise ou pas la motivation.

Il eut été confortable de nous positionner de façon arbitraire sur ce sujet. Comme nous avons tenté de le démontrer dans les pages qui précèdent, la motivation est une notion particulièrement nuancée qui s'accommode mal des prises de position péremptoires.

Nous pouvons alors reprendre les sept composantes citées dans le chapitre II et les confronter à ce que recouvre le pilotage par les processus.

- **Le sens**

Le pilotage par les processus tend à expliquer les finalités des actions ainsi que la manière dont chacun peut y contribuer et apporter des améliorations. En cela, il serait donc particulièrement porteur de sens puisqu'il permet de mettre en synergie des hommes et des femmes pour atteindre un objectif commun.

- **L'appartenance et l'identité**

Ces composantes touchent à la globalité de l'entreprise et le plus souvent à son histoire. Les organisations du travail sont neutres sur ces points précis.

- **La fierté et la beauté**

Si le pilotage par les processus permet de produire des biens ou des services de qualité, si ces résultats sont visibles par tous et si chacun a la conscience d'y avoir contribué ; les acteurs de l'entreprise seront légitimement fiers de ce qu'ils ont accompli. Il en ira de même s'ils ont le sentiment d'avoir travaillé selon les attendus de leur métier.

- **La reconnaissance**

La satisfaction du client est au cœur de l'organisation par processus. Ainsi, la reconnaissance extérieure pourrait être assurée. Nous verrons plus loin que, par le biais du développement des liens de coopération, cela est identique pour la reconnaissance collective.

- **La destination du travail**

Parce qu'il vise à casser les silos, le pilotage par les processus doit permettre aux acteurs de comprendre et connaître la destination de leur tâche en rendant clairement visible l'enchaînement des activités.

- **La marge de manœuvre**

Processus n'est pas procédure. Cependant, le pilotage par les processus s'appuie sur des outils tendant à fortement structurer les manières de faire et à les décrire très précisément selon les contextes. Ce qui aurait alors comme effet de réduire à l'extrême les marges de manœuvre des personnes. Le fait de laisser une marge de manœuvre aux acteurs peut

leur permettre de s'approprier les procédures qu'on leur propose, et, par ce fait, les rendre plus efficaces.

- **Les liens de coopération**

Favoriser la transversalité devrait selon toute vraisemblance permettre le développement des liens de coopération entre pairs mais aussi entre les professionnels de différents services. Il est à noter que, par ce biais, un des axes de la reconnaissance (dans la forme collective) se trouve alors réalisé. Il reste à savoir comment cette transversalité est effectivement mise en œuvre.

En guise de synthèse, il apparaît que dans sa définition même le pilotage par les processus peut être une forme d'organisation qui tend à favoriser la motivation. Permettant la visibilité des résultats et définissant les finalités, le pilotage par les processus donne du sens à l'action. Le recours à la transversalité encourage la mise en place de collectif et donc de coopération. Sur la question des marges de manœuvre et du développement du pouvoir d'agir des personnes au travail, notre positionnement se révèle moins tranché. Nous avons peu parlé des outils et méthodes car nous risquions de nous disperser. Il est néanmoins indispensable de signaler ici leur importance. L'avancée des technologies offre une large gamme d'outils et de techniques qui visent à analyser, automatiser, modéliser, superviser. Quel impact aura l'utilisation de ces outils sur la motivation ? Un des participants de l'atelier insiste sur le fait que si ces outils sont utiles, ils ne font pas tout et rappelle à cette occasion que *« l'homme doit rester au cœur du dispositif et pour qu'il soit un acteur responsable et impliqué, il est absolument nécessaire de lui donner des degrés de liberté et de le laisser inventer ses solutions aux problèmes qu'il doit gérer au quotidien »*.

Les membres de l'atelier, principalement ceux qui pilotent des processus et ceux qui les mettent en place se retrouvent sur ce constat : le pilotage par les processus reste un outil qui dépend de celui qui l'utilise. Les principes développés invitent à donner du sens et à apporter un cadre et des méthodes communes mais l'engagement des acteurs, leurs savoir-faire, l'exercice de leur intelligence est indispensable à la performance collective.

IV) LA Contribution des membres de l'atelier

Chaque membre a écrit un texte afin de préciser ses propres perceptions. Nous avons ainsi voulu montrer qu'un travail fait en commun enrichit la réflexion de l'ensemble des participants mais également la réflexion individuelle de chacun d'entre eux.

Pour simplifier, et ne pas donner de sens particulier à l'ordre de présentation de ces textes nous les avons classés par ordre alphabétique des prénoms des membres. Vous trouverez par conséquent, et dans cet ordre, les textes de Béatrice, Christine, Colette, Dominique, Eric, François, Frédéric, Joël, Philippe, Roger et Sylvie.

Contribution de Béatrice CASANOVAS

Ma « motivation » pour participer à cet atelier

J'ai eu envie de participer à cet atelier pour plusieurs raisons. La première raison est que je connaissais deux des participants dont l'animatrice. C'est Annie Madrières qui m'a parlé du club et m'a incitée à rejoindre le club. Je ne l'aurais pas fait s'il n'y avait pas eu cet atelier car je ne travaille pas (sans doute à tort) avec les processus. La seconde raison est que j'étais curieuse de voir comment un groupe pouvait s'organiser. Je sortais d'un cursus universitaire où, selon le modèle français : les élèves écoutent et les professeurs transmettent leur savoir. Comme chacun sait pour en avoir fait l'expérience, il y a peu de place dans ce système pour l'expression personnelle. Ayant fait le plein de théorie, j'aspirais à un travail plus concret. Réfléchir sur le travail en général et en groupe m'intéressait. Le thème de la motivation était accessoire pour moi. Un autre thème concernant le travail (reconnaissance par exemple) m'aurait convenu à partir du moment où le côté « humain » du travail était mis en discussion. Les processus représentaient un support sur lequel s'appuyer pour parler « travail », mais pour moi, c'est le sujet de la motivation au travail qui m'intéressait.

Evolution du groupe

J'ai rejoint le groupe alors qu'il était formé depuis quelques mois. Je me souviens de la première réunion, à l'automne 2009, où un exposé assez théorique mêlait processus et motivation en essayant de trouver une articulation et une logique entre les deux.

Au contraire, les derniers exposés, présentés fin juin 2010 étaient à l'opposé. Les participants ont essentiellement parlé de leur expérience personnelle, de leur ressenti face à la motivation. Les processus avaient disparu et au cours des réunions, quelqu'un posait toujours cette question : « mais alors, quel est le lien avec les processus ? » Certains essayaient toujours de faire lien avec les processus (on fait partie du Club des Processus, bon sang !) D'autres plus philosophes rétorquaient qu'on finirait par le retrouver ce lien. Personnellement, cela ne me préoccupait pas beaucoup.

La méthodologie

Nos réunions se déroulaient selon la règle suivante : chaque participant à son tour devait donner son avis sur la présentation qui venait d'être faite pendant que les autres écoutaient sans pouvoir ni répondre ni interrompre. Ils donnaient leur avis quand leur tour venait. Après ce premier tour de table, un deuxième tour de table prenait place où chacun avait à nouveau la parole pour donner son avis sur ce que les autres avaient dit. J'ai été étonnée de la puissance de cette façon de faire (je dis bien « puissance »). J'ai eu l'impression au cours de ces tours de table d'une démultiplication des idées. Comme si le fait de ne pas pouvoir répondre immédiatement, ce recul de quelques minutes seulement permettait à la pensée d'aller plus loin et de s'enrichir plus vite avec les interventions des autres membres du groupe. Chaque idée de l'un permettait de développer et compléter sa propre pensée. C'était une boule de neige qui grossissait en roulant. J'ai aussi eu l'impression d'aller très, très vite avec cette méthode, que ma pensée devenait plus riche et plus claire grâce au groupe. Il n'y avait pas beaucoup

de temps pour préparer la présentation de Lisbonne, mais finalement, tout le travail préparatoire était là. En une séance les bases ont été construites.

Quand j'y repense, il y a eu très peu de désaccord, ce qui est surprenant également. Pas ou peu de discussions stériles où chacun s'accroche à ses convictions, pas de rapports de force systématiques entre les participants. Quand quelqu'un faisait part de convictions fortes, le groupe écoutait, modifiait, puis intégrait cette pensée lorsque tout le monde s'y reconnaissait. Un des participants arrivé tard dans l'atelier m'a fait part de son étonnement devant la spontanéité, la sincérité du débat où chacun évoquait sans fard son expérience et ses erreurs. La motivation des participants tient sans doute en partie à cette façon de travailler où chacun a pu trouver sa place. Personnellement je pense que faire des tours de parole participe à la motivation d'un groupe et a participé au dynamisme de cet atelier.

Comment motiver ?

Je dois avouer que j'ai été un peu déçu par le résultat de notre travail : il m'a semblé que nous enfoncions des portes ouvertes et que nous disions des choses tellement simples. Peut-être ai je oublié certaines idées qui ont été évoquées.

Voici ce que j'ai retenu : « il faut créer les conditions de la motivation » et non « essayer de motiver » à tout prix.

Les dernières présentations étaient très personnelles et cela me fait penser qu'il faut s'interroger sur les ressorts de sa propre motivation avant de pouvoir être à l'écoute de la motivation des autres pour créer les conditions de son épanouissement.

Un des participants a fait cet aveu : « j'ai mis beaucoup de temps à m'apercevoir que ce qui me motivait ne motivait pas forcément les autres ». Je me suis alors posé la même question. Je pense que j'ai souvent fait la même erreur. Il faut donc être à l'écoute des autres. On peut se dire en lisant cette phrase, « mais bien sûr que j'écoute ». En êtes-vous sûr ? Il faut écouter sans a priori et cela s'apprend.

Le respect de l'autre s'apprend aussi. Il faut toujours se dire que l'autre peut nous surprendre ou nous apprendre quelque chose même s'il est à un niveau hiérarchique inférieur et surtout si c'est lui qui fait le travail.

Je me souviens également de quelques autres réflexions de participants qui m'ont marquée et m'incitent à penser qu'il faut respecter le groupe: « je ne cherche pas à mettre en place la meilleure solution mais celle qui est acceptée par tout le monde ».

La confiance et la patience sont également nécessaires : un des participantes de l'atelier a laissé les collaborateurs de son entreprise faire évoluer à leur rythme les processus même si ça n'était pas son rythme et qu'il aurait aimé que les choses aillent plus vite. Savoir attendre : laisser du temps au temps. C'est du luxe de nos jours dans une entreprise et pourtant !

La rédaction

J'ai écrit ces lignes de mémoire pour plusieurs raisons. La première c'est que faisant des travaux chez moi, je n'ai pas encore remis la main sur mon carnet de notes. La deuxième c'est que j'ai pris très peu de notes. Cela n'était pas facile de prendre des notes alors que les échanges se faisaient au

rythme d'une discussion à bâtons rompus Enfin la troisième raison est que je ne me suis jamais retrouvée dans les comptes rendus des réunions faits par les uns et les autres. Ça a été une surprise. Les comptes rendus ne reflétaient pas ce que j'avais entendu. Je dois dire que je dois approfondir cette phrase car c'est très étrange tout de même. C'est comme si tout ce qui a été dit dans cet atelier s'était imprimé en moi, mais également en chacun d'entre nous différemment. Ces quelques pages ne visent donc ni à l'exhaustivité, ni à l'objectivité. Ce travail de réflexion qu'Annie nous demande est très intéressant à faire. Il permet de revenir sur des réflexions éparses, de les rassembler et également de faire avancer encore ma pensée et ma réflexion.

J'étais très inquiète quant à la rédaction de ces trois pages. Que dire quand on n'a pas de notes, quand la dernière réunion a eu lieu il y a plusieurs semaines, et que la vie quotidienne continue son cours ?

En fait je me suis lancée et les souvenirs son revenus très facilement au fur et à mesure.

La restitution :

Cet exercice me permet de prendre du recul et de conclure sur ce qui encourage, à mon avis **les conditions de la motivation au travail : écoute, confiance, respect.**

Je termine néanmoins avec cette interrogation : comment communiquer ces conclusions très simples à ceux qui n'ont pas participé à cet atelier et n'ont pas vécu l'enrichissement et l'évolution personnels qui se sont faits au cours de ces séances ?

Je pense que nous avons un travail de réflexion à faire pour rendre la production de cet atelier dans un langage qui encourage les gens à s'interroger eux mêmes comme nous l'avons fait pour nous-mêmes, pour qu'ils ne survolent pas les conclusions en disant qu'ils savaient déjà tout ça.

Je fais confiance au groupe et à nos futures réunions pour trouver la solution
.....

Contribution de Christine AMBROS

- **Ma motivation et les questions au démarrage de l'atelier:**
 - En tant que pilote de processus depuis 2007, ma motivation à venir rejoindre l'atelier portait essentiellement sur la question : comment porter dans le temps ma propre motivation et celle d'une collègue , nous qui avons un rôle central pour porter le processus dans un environnement d'entreprise qui ne valorise pas plus que cela le pilotage des processus .
 - Je trouvais intéressant de participer au seul atelier du Club qui s'intéresse dans son intitulé à l'être humain contribuant aux processus
- **Mes réflexions au cours des différentes présentations :**
 - Au fur et à mesure des présentations des participants et des échanges que nous avons eus , m'es venu de façon naturelle le sentiment que pour qu'une personne soit motivée, sa tête , son cœur et son corps doivent être congruents et conquis par le sujet.
 - 1) Savoir pour qui je travaille
 - 2) Connaître les personnes (en tant que personne, au delà de leur fonction)
 - 3) Savoir que quelqu'un a besoin de moi
 - 4) Savoir que je suis important :
 - a) j'ai possibilité d'apporter ma contribution
 - b) j'ai des marges de manœuvre
 - c) je peux m'exprimer, je suis écouté
 - d) je peux exprimer des difficultés sans être jugé
 - 5) Partager des valeurs
 - 6) Apprécier une équipe / des personnes
 - 7) Etre reconnu pour un travail bien fait
 - 8) Fêter les succès
 - 9) S'arrêter pour savourer un travail bien fait et s'en donner le droit (fierté)
 - ii) La tête : Comprendre / Voir / Avoir conscience de
 - 1) Comprendre les finalités et enjeux du processus
 - 2) Comprendre le rôle et la valeur ajoutée de chacun des acteurs
 - 3) Avoir conscience de ce que je fais et comment je le fais
 - 4) Etre convaincu de la valeur ajoutée de mon travail
 - 5) Comprendre le sens des règles fixées
 - 6) Partager une vision (Long terme) et des objectifs (Court terme)
 - 7) Comprendre l'entreprise et son fonctionnement
 - 8) Vouloir évoluer, progresser
 - iii) Le cœur : Ressentir
 - iv) Le corps
 - 1) Pouvoir travailler dans un cadre agréable
 - 2) Travailler en équipe, rencontrer les personnes
 - 3) Pouvoir avoir un travail diversifié qui évolue (versus monotone)
 - 4) Contribuer à faire évoluer le processus / changer de rythme
- Je suis donc convaincue que l'on doit approcher la motivation par plusieurs angles :

- La motivation individuelle de la personne (sa situation cœur, tête , corps) et dans ce cas le manager hiérarchique doit être fortement impliqué ; un lien entre le pilote de processus et le manager hiérarchique devrait être établi.
 - La motivation collective d'une équipe qui travaille sur un processus qui nécessite de la part du pilote une approche complémentaire d'animation d'équipe (réfléchir à la manière dont on anime le cœur, le corps , la tête d'une équipe)
 - L'importance de bien définir le rôle des Managers hiérarchiques dans les processus transverses, de bien définir comment sont les informer des évolutions du processus et de ce qui est demandé à leurs collaborateurs
 - L'importance, une fois que le processus est en place, de continuer à communiquer dessus (via un suivi des actions...)
 - L'importance de la revue régulière du processus, même quand tout va bien, c'est aussi une bonne raison de se voir de visu et de valoriser justement les personnes qui font que le processus fonctionne bien
 - Nécessité de ne pas faire trop de push, bien laisser les personnes s'investir dans le processus et proposer des aménagements (notion de respiration)
 - Pour continuer à donner du rythme, trouver des idées pour améliorer des petites choses
- **En ce qui concerne mon processus ,**
 - J'ai fait en sorte que ma revue de processus se fasse de façon conviviale et que
 - les managers hiérarchiques aient l'info comme quoi ce processus fonctionne bien
 - J'ai initié et je suis de façon régulière le plan d'action de manière à ce que les acteurs ressentent des améliorations et sur le fait que leurs demandes ont été prises en compte
 - J'ai un nouvel interlocuteur en face de moi qui coordonne les call centers, l'œil neuf de cette nouvelle personne est une source de dynamisme et de motivation pour moi .. cela me fait dire que les liens entre les personnes sont primordiaux pour faire évoluer et vivre les processus
 - **Et pour conclure,** j'ai eu beaucoup de plaisir et beaucoup de motivation à participer à cet atelier !

Contribution de Colette HAMON

Mon retour sur ces 18 mois passés ensemble autour de la motivation et de son lien avec les processus

La première chose que j'ai envie de dire est que ces 18 mois de travail commun ont été très riches aussi bien à titre humain qu'à titre intellectuel.

A titre humain parce que nous avons partagé des vécus, des émotions et des doutes ; parce qu'également nous nous sommes dévoilés et avons accepté de tempérer nos avis de ceux des autres.

A titre intellectuel car nous avons ensemble bâti un cheminement de pensée nous enrichissant les uns les autres des expériences et connaissances respectives.

Lorsque je ne suis installée devant mon micro pour écrire cette synthèse, la première réflexion qui est venue à mon esprit a porté sur ma propre motivation : j'ai beaucoup apprécié de participer à cet atelier et j'ai pris beaucoup de plaisir à venir aux réunions.

Je me suis donc demandée : qu'est ce qui m'a motivée dans cette action ? Qu'est-ce qui m'a conduite depuis 18 mois à m'impliquer dans cette expérience ?

Au delà des aspects humains et intellectuels évoqués plus haut, qu'est ce qui m'a plu ?

La réponse est loin d'être évidente mais après une réflexion de plusieurs jours ... mais j'ai pu recenser un certain nombre de raisons expliquant ma motivation.

Pour les plus fortes, je citerais :

- j'ai l'impression d'être utile et d'apporter une contribution à l'édifice bâti en commun
- je me sens bien dans le groupe, j'ai le sentiment d'y avoir ma place (pas n'importe laquelle : d'y avoir la mienne)
- une forte complémentarité existe entre nous
- un grand respect s'est naturellement mis en place, permettant à chacun de s'exprimer librement
- cette liberté d'expression repose également sur une confiance mutuelle
- nous travaillons sérieusement dans une ambiance détendue et surtout sans se prendre au sérieux
- je me sens fière de participer à cet atelier
- je me sens également fière du résultat obtenu par le groupe

... mon impression est que beaucoup d'entre nous partageons ces raisons ...

En début d'atelier, j'ai eu l'occasion de présenter mon expérience de pilotage par les processus aux membres du groupe.

Lorsque – pour préparer cette synthèse - je suis revenue sur ma présentation remontant à plus d'un an, je suis restée assez perplexe : mon choix de forme de présentation était très « officiel », quelque peu académique (au sens péjoratif du terme) et surtout assez loin de sujets tels la motivation, l'implication, ...

Les commentaires faits par les membres du groupe à l'issue de ma présentation m'avaient fait prendre conscience que mon organisation en se voulant « parfaite » et exhaustive ne laissait aucune marge de manœuvre aux acteurs. Le mieux étant l'ennemi du bien, l'absence d'espace de liberté – à la base voulu en bon père de famille pour apporter une solution à tous les problèmes potentiels – s'était retournée contre le but recherché.

Depuis j'ai fait en sorte – ce qui me demande beaucoup d'efforts récurrents de remise en cause – de limiter mon intervention au fond laissant aux acteurs le choix de la forme.

J'ai eu la bonne surprise de constater que cet espace de liberté est rapidement occupé et pris en main par certains des acteurs qui s'impliquent plus fortement et semblent visiblement prendre beaucoup de plaisir à cette opportunité d'initiative et d'appropriation.

Enfin, dans bien des cas, le résultat obtenu est au delà de mes espérances.

Je résumerais cet enseignement par :

« Savoir faire confiance et oser être ouvert à des surprises (agréables) ».

Si le sujet de la motivation, de l'efficacité qui en découle nous a beaucoup inspirés et a alimenté des débats riches et intarissables, le lien avec les processus nous a régulièrement laissés plus perplexes ... D'ailleurs nous nous sommes souvent donné une injonction de revenir au lien entre processus et motivation (« et les processus dans tout cela ? »).

Page 29

Les processus donnent de la visibilité aux activités et à leurs enchaînements : ils permettent à chacun de mieux appréhender son rôle et sa participation dans l'ensemble de la chaîne de valeur.

Les interactions sont fortement mises en valeur de telle sorte que tout « maillon faible » peut bloquer la production complète ; à contrario, chaque acteur peut avoir conscience de sa plus-value et de sa participation à la production finale (« je bâtis une cathédrale » et non « je taille une pierre »).

Mais attention : une démarche processus poussée trop loin peut au contraire freiner la motivation en ne laissant aucune marge de manœuvre aux acteurs : réduits à de simples exécutants, ils ne feront donc plus vivre leur processus puisqu'ils ne pourront plus lui apporter leur touche personnelle, leur personnalisation.

Certes l'amélioration continue les autorise à améliorer le processus mais ne leur permet néanmoins pas de se l'approprier.

Il faut savoir rassurer, accompagner, encourager mais veiller à ne pas étouffer la volonté des participants par des directives trop fortes.

Beaucoup d'idées ont été brassées, confrontées, se sont construites et déconstruites au cours de nos débats ; ce que je retiens principalement de tous nos échanges :

- la motivation est une matière très complexe, variable pour chacun d'entre nous car relative à nos valeurs, à notre personnalité, ...
- la motivation est, pour un même individu, à géométrie variable selon le moment, le contexte, ...
- la motivation n'est pas le contraire de la démotivation : l'une et l'autre dépendent de mécanismes propres
- la motivation semble difficilement mesurable car elle relève plutôt des sens et de l'affectif ; il faut plus parler d'indicateurs et de signaux pour en appréhender l'existence
- les leviers de motivation individuels et collectifs semblent différents
- la motivation individuelle peut être auto stimulée ou auto induite et ne dépend pas forcément d'une intervention extérieure
- la motivation ne conduit pas seule à l'efficacité, le facteur compétence doit être pris en compte : l'efficacité semble découler de la rencontre de la compétence et de la motivation
- la motivation comme la démotivation sont des états « extrêmes » : bien souvent nous agissons sans motivation ou démotivation particulière (plus par habitude et routine) ; nous pourrions illustrer cela par une « navigation » entre ces deux états qui ne sont pas normalement durables
- l'appartenance à un groupe, à un collectif en charge d'une réalisation favorise la motivation car elle permet de se retrouver dans une réalisation commune plus importante que sa propre part de réalisation individuelle ; la notion de fierté est alors un bon indicateur de motivation
- la motivation semble liée à l'atteinte d'un but, au sentiment d'être utile, de servir une cause ou des personnes (et cela même si l'environnement est défavorable) : l'un des témoignages a montré que le service rendu aux usagers pouvait suffire à motiver des collaborateurs dans une situation pourtant factuellement hostile
- il n'y a pas de « bonnes recettes » pour motiver mais nous pouvons citer quelques bons ingrédients qui favorisent l'émergence et le développement de la motivation :
 - o associer les collaborateurs le plus en amont possible aux projets en créant un dialogue ouvert et franc
 - o les rendre acteurs de leurs activités
 - o leur laisser une marge d'autonomie dans leur quotidien

- donner de la lisibilité sur les décisions prises, surtout si celles-ci ne vont pas dans leur sens : l'incertitude semble plus démotivante qu'un refus expliqué.
- leur donner du feed-back sur leurs réalisations, surtout s'ils sont loin du bout de la chaîne
- les aider à comprendre pour qui et quoi ils œuvrent
- savoir donner de la reconnaissance aux collaborateurs et valoriser les réalisations : leur montrer le « beau » et « l'utile » de leur production
- donner les moyens au collaborateur de remplir sa mission (objectifs atteignables, les bons outils et la formation adéquate)
- garder constamment le contact et maintenir le dialogue : autrement dit éviter que ne s'installe le doute ou les malentendus en maintenant les échanges

Je finirai cette synthèse sur un sentiment personnel.

A titre individuel et indépendamment des travaux du groupe, j'ai fait un pas dans ma propre gestion de la motivation : j'ai développé le sentiment – encore confus – que la motivation est très proche (ou a des interactions fortes) de la recherche du bien-être.

Pour faire simple et très synthétique : en sachant accepter ses faiblesses, celles des autres, l'imperfection de notre environnement on devient moins exigeant, moins attentiste. On a ainsi, bien sur, plus de chances de ne pas être insatisfait mais surtout on s'accorde plus de possibilités d'être satisfait et de pouvoir se réjouir des petits succès du quotidien (à côté desquels on passe bien souvent sans les voir en temps normal).

Contribution de Dominique FAUCONNIER

Tout au long de nos réunions d'atelier, le terme de « Motivation » a perdu de sa consistance alors que nous cherchions à le rapprocher de celui de « Processus ». Il nous est progressivement apparu que la motivation n'existait pas en soi et que l'on ne pouvait pas réfléchir à ce que pouvait représenter ce terme en le détachant de son contexte. Si l'on dit par exemple : « un arbre et un oiseau », les deux termes sont bien distincts l'un de l'autre et l'on se fait une idée suffisamment claire de chacune de ces deux entités pour que leur association se fasse aisément dans notre esprit. Or, plus nous réfléchissions à ce que recouvrait le terme de motivation, plus nous découvrions que c'était la conséquence de conditions préalables, et que ces conditions étaient liées autant aux parcours individuels des personnes qu'à la façon dont leur travail était organisé et à la nature de leur management. Nous avons comparé la motivation à une énergie, constaté son instabilité, découvert l'importance du collectif pour finalement converger vers l'idée que la motivation traduirait la bonne santé du travail, si je puis m'exprimer ainsi, et de la réalité de son développement. Nous avons également distingué bonne santé et développement du métier de la pure efficacité - celle que l'on ne mesure qu'avec des indicateurs conjoncturels - en constatant que l'on n'a pas nécessairement besoin de personnes motivées pour atteindre un résultat donné.

Les principaux enseignements personnels que je retire de ce travail sont les suivants :

- Il est toujours passionnant de réunir des personnes autour d'un thème précis et de s'interroger concrètement - et avec méthode ! - à partir de nos pratiques. Les uns découvrent des réalités auxquelles ils n'avaient jamais pensé auparavant et c'est un vrai plaisir que de les voir appréhender tout autrement les situations qu'ils vivent sur le terrain professionnel. D'autres valident des hypothèses longuement mûries à partir de leurs observations quotidiennes et en ressortent confortés. D'autres encore approfondissent des réflexions personnelles et en découvrent de nouveaux prolongements et de nouvelles applications. Nous avons tous contribué à un *processus collectif* aboutissant à une forte implication collective et à un grand plaisir de nous retrouver et de travailler ensemble. Nous avons eu sous les yeux, une année durant, un bel exemple de ce que nous étudions : un lien entre processus et motivation.
- La Motivation est plus le résultat de conditions nécessaires et de processus en cours qu'un point de départ. La motivation perçue n'est qu'une information qu'il faut savoir évaluer en fonction du contexte. Une équipe qui fonctionne bien ne donnera pas obligatoirement des signes de motivation évidents ni permanents. Il faut parfois un peu de tension pour que « cela marche ». Le terme de processus serait ici très utile si on le sortait un peu de ses définitions « professionnelles » froides. Un processus n'est pas simplement un ensemble d'activités qui s'enchaînent pour la satisfaction mesurée des clients, il est également l'ensemble des événements qui se produisent et qui permettent à ces activités de s'enchaîner les unes aux autres. Si l'on veut, dans la réalité, que chacune de ces activités aboutisse véritablement, il est



nécessaire que les personnes qui en sont chargées participent effectivement de ces processus : ce qu'elles font *appartient* aux processus mis en place. De la même façon que le texte d'une pièce de théâtre correspond à ce qui doit être mis en parole sur scène pour que la pièce fonctionne et que la salle applaudisse, il faut bien mettre les processus définis « en scène » pour que ce qui est visé par l'écriture de ces processus vive. Le travail fait avec les comédiens part du texte et cherche à le servir au plus près en impliquant toute la troupe dans un seul et même processus, celui du *déroulement* de la pièce. Le processus amont - celui permettant de produire une pièce qui fonctionne - est lui-même fait d'un ensemble d'évènements qu'il s'agit de vivre et de piloter. Il ne suffit pas d'être motivé pour que le travail se fasse, mais si, en y travaillant, la motivation des comédiens se fait de plus en plus évidente, on peut dire que c'est bon signe : la motivation des acteurs est bien la mesure et la conséquence d'un travail de qualité fait ensemble.

- La question de la motivation s'est ainsi révélée être un bon levier pour élargir le domaine observé des processus aux personnes qui y sont impliquées et qui les font vivre. Comme la majorité des membres de l'atelier sont des praticiens, leurs réflexions étaient plus naturellement portées à la résolution de problèmes réels que de se convaincre du bien fondé des approches processus en soi. Ces dernières n'ont d'ailleurs rien à y perdre sauf à s'ancrer plus profondément dans les réalités concrètes de l'entreprise, et de nous aider à tenir les nombreuses promesses que nous y trouvons. La motivation mesure la qualité du développement d'un collectif, ou celui d'une personne lorsqu'elle est assez autonome et indépendante d'esprit pour pouvoir s'affranchir des conditions extérieures et assurer par elle-même les conditions de son propre développement. Il est toujours possible de forcer la motivation de personnes impliquées dans une action - j'aurais même tendance à dire à les doper - en les stimulant avec des primes, des encouragements ou tout autres formes de « récompenses », mais ces actions sont sans lendemain. Leurs effets sont toujours de courte durée alors que la motivation issue du plaisir de réussir ensemble n'a rien de comparable. On peut être fier de réussir pour ses chefs, mais il est combien plus durable pour soi comme pour les équipes de réussir ensemble, avec ses chefs. Vu ainsi, et comme le sourire d'un enfant donne une idée de sa santé, la motivation donne la mesure d'un *métier* qui se développe, c'est-à-dire un ensemble de compétence associée à une identité. Et dire qu'un métier se développe l'associe à une forme de processus. Je ne vois pas d'alliance plus utile, opérante et durable que celle des processus « entreprise » et celle des innombrables processus du développement des métiers individuels et collectifs dont nous sommes tous porteurs.

Contribution d'Eric DUCROT-VERDUN

MOTIVATION et PROCESSUS : LA QUADRATURE DU CERCLE

L'approche Processus si elle doit réussir doit d'abord privilégier les aspects humains ; chaque processus nécessite la coopération de X personnes de Y services, et les problèmes rencontrés proviennent très souvent du manque de cohésion de ces personnes entre elles, à cause notamment du cloisonnement ; chacun a ses propres objectifs et comprend mal le besoin des autres.

On ne motive pas une personne dans l'absolu ; Il faut créer les conditions de la motivation

Attention à ce sujet de penser que ces conditions ne sont pas identiques pour tous ; je me suis longtemps étonné qu'en mettant en place des conditions qui me motivaient, cela ne marchait pas forcément avec certains membres de mes équipes ; Il faut écouter, comprendre les besoins et les attentes de chacun et tenter de mettre en place pour chacun ce qui va le motiver

Pour certains, ce sont des tâches diversifiées, pour d'autres au contraire il préféreront ne traiter qu'un sujet à la fois ; certains ont besoin de communiquer, d'autres pas etc.

L'approche Processus quand elle est bien portée, peut apporter de la satisfaction au travail en donnant du sens, des objectifs, des mesures ; « je vois quelle est ma contribution à un objectif plus global ».

Les facteurs de motivation sont surtout liés au contenu de la tâche ; le travail lui-même, les réalisations qu'il permet et qui apportent fierté et reconnaissance, les responsabilités qu'il comporte, l'accomplissement de soi, les chances de promotion, le développement et l'épanouissement personnel.

L'approche processus peut donc contribuer à cet état d'esprit mais il ne sera jamais le seul facteur ; c'est une condition qui peut être nécessaire mais non suffisante

Elle permet en tout cas à la personne de se situer par rapport aux autres et par rapport au but fixé

Un philosophe se promène sur un chemin et rencontre 3 hommes qui cassent des pierres

Au premier à qui il demande « Que fais tu ? » celui-ci répond → « Je casse une pierre »

Du 2^{ème}, il obtient la réponse suivante → « Je monte un mur » et enfin le 3^{ème} lui répond

→ « Je construis une cathédrale »

Lequel est le plus motivé ? ; Sans doute le 3^{ème} mais ce n'est pas prouvé.

En tout cas l'atelier a permis d'échanger sur les expériences diverses et variées que chacun et chacune avaient rencontrés dans sa vie professionnelle. Pourquoi cela est-il devenu si compliqué et si important de motiver ? Pourquoi la solution qu'on croit percevoir semble s'éloigner chaque fois qu'on croit s'en approcher ?

Les différents échanges au cours des ateliers convergent vers un même constat ; le travail a perdu de son sens, a vu s'accroître sa pénibilité psychologique; la productivité est devenue l'enjeu majeur de tout manager qui lui-même ne s'y retrouve pas, se doit de faire passer les ordres venus de plus haut. Les démarches Lean, Six sigma ne peuvent réussir que si elles impliquent dès le départ les opérateurs. Trop souvent, l'objectif premier est le gain immédiat et l'humain est oublié ; dans ce cas la démarche est vouée à l'échec.

Ce n'est donc pas le pilotage par les processus qui fait la motivation, mais la motivation des participants si elle n'est pas feinte et si les managers sont crédibles peut permettre de réussir une démarche de pilotage par les processus qui alors apportera un gain réel pour l'entreprise (à condition de ne pas tromper les acteurs).

Le plus dur est de durer, il faut donc savoir rendre visible les progrès et les reconnaître.

Les innovations, les bonnes pratiques se retrouvent dans toutes les équipes ; il faut savoir les repérer, les mettre en valeur, trouver le leader ou l'auteur qui saura ensuite les généraliser sans heurter les susceptibilités.

Finalement il faut de la patience, du bon sens savoir écouter, repérer les personnes qui sauront faire avancer les idées ; mettre en synergie des personnes qui sans le savoir contribuent au même objectif et montrer qu'à deux elles seront plus fortes.

Le pilotage par les processus est souvent compris dans les entreprises comme une démarche obligatoire liée à la qualité et à la certification pour obtenir le fameux sésame ; peu d'entreprise ont le courage de progresser. L'observatoire montre encore que très peu d'entreprise ont compris tout l'intérêt qu'elle pouvait tirer d'une telle démarche et comment franchir les différentes étapes. Si la mécanique est comprise, l'implication des hommes est souvent laissée pour compte et la pérennité de la démarche est alors mise à mal.

La confiance n'existe pas et c'est par la confiance que la démarche se gagne dans la durée

C'est bien la conclusion qui est ressortie des échanges dans nos ateliers ; les entreprises qui ont réussi se sont données les moyens et ont compté sur le facteur humain

Le manager ne doit pas décider dès le départ mais impulser, donner l'envie, mettre en synergie des personnes ayant sans le savoir des intérêts communs, et se donner du temps pour réussir dans la durée ; sans doute la chose la plus difficile à obtenir dans l'entreprise

→ Le temps

Dans tous les cas ces ateliers ont permis de conforter des idées, d'en trouver d'autres et surtout de se sentir moins seul dans un monde où l'humain même si il est sensé être au cœur du dispositif s'en trouvent encore souvent éloignée par les contraintes économiques .

Qui gagnera, les entreprises organisées managérialement en silo ou chacun défend son territoire, ou les entreprises qui ont compris que la synergie des individus entre département était fondamentale ? Les avis sont très partagés ; après une décennie où la démarche qualité était le maître mot, l'efficacité à court terme semble prendre le pas ; chacun préservant jalousement son territoire, les hommes processus semblent avoir du mal à vivre dans un management matriciel ;

Le pilotage par projet restant par instant le seul moment où des individus d'horizons différents doivent collaborer pour un objectif collectif

Ce jugement n'engage bien sûr que moi ; et j'espère de tout cœur me tromper mais le manque de motivation actuel de beaucoup de personnes et les difficultés vécues semblent aller dans ce sens

Puissent le club et les ateliers, petit à petit, remettre sur bon chemin les brebis égarées.

Contribution de François DELILLE

Motivation et processus

Tenter de comprendre ce qu'est la motivation des autres est délicat, l'atelier nous l'a montré. Partant de la motivation, les réflexions se sont portées vers le développement personnel : je suis motivé par ce que j'apprends, je suis enthousiaste parce que je réussis collectivement un objectif, parce que mes supérieurs me laissent la liberté nécessaire à mon épanouissement. Les processus auxquels je participe, parce que j'ai compris leurs finalités, la manière dont je peux y contribuer et même les améliorer, me servent de guide dans mon travail, donnent du sens à mon action. Ma motivation à réaliser les tâches que l'on attend de moi s'en ressent et peut même augmenter.

Quel bénéfice pour l'entreprise ? Mes compétences me permettent de réaliser des tâches complexes et ma motivation me permet d'y « mettre du cœur ». L'atelier a présenté judicieusement ce qui a été appelé les trois composantes de la motivation : tête, corps et cœur. Sens, pouvoir d'agir et affect contribuent à ma motivation comme le contexte dans lequel j'évolue : dans toutes ses dimensions de mon environnement proche à tous mes centres d'intérêt, comme individu inscrit dans plusieurs communautés ou réseaux.

Voilà la difficulté du management dans notre monde actuel, « nourrir le crocodile¹ » des opérateurs² que l'on manage, en créant les conditions d'un travail performant.

Pourquoi cela est-il devenu si important... et si difficile ? Une réponse apportée par l'atelier à cette question si empreinte d'actualité funeste est que le travail a vu sa pénibilité s'accroître avec le temps, non sur le plan physique ou dans sa complexité mais plutôt parce que les opérateurs ont perdu le sens profond de ce qu'ils font et leur managers, ne pas avoir su leur en redonner ou pire encore avoir agi dans le sens contraire, en appliquant sur eux une pression telle que leur travail devient un véritable calvaire.

Extrêmement spécialisé, en particulier dans les grandes structures, l'opérateur ne se retrouve plus dans la chaîne de valeur apportée aux clients. Son premier contact dans sa quête de sens est son manager mais combien de ceux-ci en sont-ils vraiment ? Dans le sens, où ils savent créer le contexte, les conditions de réussite de leurs collaborateurs ? Dans ce domaine, il m'a toujours été très utile pour comprendre le niveau de maturité d'un manager de s'intéresser à son assistant(e) et à la façon dont l'assisté utilise ces compétences. Force est de constater que rares sont les managers qui savent travailler efficacement avec leur assistant(e)... alors comment peuvent-ils superviser et encourager des équipes plus vastes ?

Ainsi, la démarche de management par les processus peut-elle contribuer à améliorer la motivation de ceux qui la vivent, ou du moins est-ce la question que les membres de l'atelier se sont posés. La réponse ne peut être réellement tranchée car cela dépend de la manière dont le management par les processus est vécu par ceux qui le pensent et ceux qui le vivent. Tous les membres ont cependant été d'accord pour dire que cette démarche de

¹ Selon l'expression du philosophe André Moreau.

² Opérateur est utilisé ici dans son sens général : celui qui « opère » une tâche.

management encourageait le décloisonnement des services qui le pratiquaient et l'implication de la direction générale dans le quotidien de ses opérateurs.

A ce titre, la démarche d'amélioration continue Lean est un bon exemple de ce qui peut conduire à une amélioration significative de la performance d'une organisation, tout en préservant voire améliorant la motivation de ses membres

Quelles en sont les caractéristiques ? Se lancer dans une démarche d'amélioration continue est une reconnaissance du bien-fondé de la philosophie qui sous-tend cette démarche. C'est accepter l'idée qu'il faut donner du temps pour cueillir des fruits mûrs.

En réalité peu d'entreprises qu'il m'a été donné de rencontrer ont réellement compris ce que cette démarche implique. Trop souvent, celles-ci sont dans une logique économique de court terme et ne pas prête à donner du temps à la démarche.

La démarche lean, pour réussir, est d'abord une démarche de management de proximité, visant à recréer un lien (trop ?) distendu entre management stratégique et management opérationnel. L'implication d'un sponsor de la direction générale dans la démarche locale (atelier) est là pour recréer ce lien entre la vision stratégique et les activités de terrain.

Le moment fort et le point de départ de cette démarche d'amélioration est l'atelier Kaizen (changement bon). Les opérateurs sont présents, conduits à réfléchir à leur performance, à leurs clients internes ou externes, mais surtout aux processus auxquels ils participent. Ils devront les dessiner, puis identifier la chaîne de valeur jusqu'au client et comprendre tous ses dysfonctionnements. Le rôle du manager de proximité : créer l'environnement propice à cette réflexion, développer ses collaborateurs et les aider à résoudre leur problème.

Dans le cadre de l'atelier, nous avons parlé de la règle et de son importance (celle du jeu). Il me semble que cette image colle parfaitement à ce qui est recherché dans le cadre de l'atelier Kaizen : fournir les règles du jeu et les objectifs, la durée de l'atelier, les « joueurs », le processus qui les réunit et laisser la place à leurs actions, tout en les accompagnant pour aboutir à un résultat concret. C'est toute la difficulté du rôle d'animateur de chantier d'amélioration : ne pas faire à la place des opérateurs mais bien créer le contexte de leur réussite : et ça marche !

J'ai eu la chance d'observer la création d'équipes autour d'objectifs communs, la genèse de solutions particulièrement astucieuses pour résoudre des problèmes complexes, la satisfaction des participants à ces ateliers, après qu'ils ont compris qu'ils ne perdaient pas leur temps. En un mot, une motivation réelle qu'ils parvenaient à résoudre des dysfonctionnements trop longtemps ignorés.

Quelle est en la cause ? Sans doute le temps qui a été laissé par le management de ces entreprises pour que ces groupes puissent aboutir dans leurs réflexions et proposer des actions d'améliorations concrètes.

Cependant, l'amélioration veut être continue et c'est bien dans le retour au quotidien que la motivation risque de se perdre. Il est alors essentiel de rendre visible les avancées au cours du temps, sur le processus, en passant à

un management par les processus et en ne laissant pas retomber le soufflé. Le management par les processus s'inscrit dans la durée et doit être abordé collectivement pour continuer à maintenir cette dynamique née de l'atelier. Les règles du jeu sont alors adaptées et l'animation du groupe remise à la responsabilité du manager ou d'un collaborateur dont cette compétence a été révélée lors de l'atelier.

En conclusion, management par les processus et motivation sont ils intimement liés ? Oui, sans aucun doute mais dans une acception particulière relative au respect des collaborateurs, dans le sens de leur développement. L'objectif n'est pas la motivation car celle-ci dépend de l'envie de faire mieux son travail, collectivement.

L'atelier « Motivation et Management par les processus » a été un véritable creuset, où les expériences de chacun, managers quelquefois, ont été échangées avec une véritable envie de progresser et de faire progresser la réflexion de chacun sur le sujet. A ce titre, l'exercice m'a permis de mettre en perspective certains comportements rencontrés sur le terrain, d'avoir l'éclairage de ce groupe de réflexion sur des sujets quelquefois complexes et de trouver avec lui, des réponses inaccessibles seul. Je tiens en particulier à remercier les contributions très personnelles sur ce thème de la motivation qui ont donné des moments rares où certains d'entre nous ont fait part de leur histoire personnelle, n'hésitant pas à partager leurs doutes et leurs interrogations. Enfin, la mise en relation de sujets apparemment éloignés a été riche d'enseignements : je pense en particulier aux réflexions sur le compagnonnage, sur le Métier et la Règle qui m'ont permis à chaque fois d'élargir ma compréhension du sujet et d'être plus en alerte par rapport à la motivation, s'il est vrai que mes actions ne se justifient que si elles contribuent à améliorer la performance des processus vécus par les équipes dont je tente de préserver la motivation.

Contribution de Frédéric LAUBY

La motivation pour le processus

Dans nos métiers Grand Public, la définition d'un processus Client est quelque chose d'important.

Le processus est mis en œuvre par de très nombreux acteurs, et en partie informatisé. Ce processus est défini au sein d'une organisation métier, sorte de Direction centrale des méthodes pour un métier Call Center ou boutiques. Il est ensuite déployé sur le terrain dans les Unités Opérationnelles (UO). Les UO sont mesurées en terme de performance client et comparées entre elles. L'analyse des meilleures UO permet de réfléchir aux meilleures pratiques ou savoir faire.

Et lorsqu'un savoir faire est identifié comme tel et considéré par les pairs comme une référence, il est intégré au processus pour être repris dans toutes les UO. Dans ce fonctionnement le collectif est enrichi par l'expérience terrain, qui est encouragé à cette contribution. Dans certains contextes de changement (une offre nouvelle par exemple), le métier décide de lancer 2/3 expérimentations différentes en UO.

La mesure est faite en parallèle dans plusieurs entités. Ceci donne lieu à des réunions de consolidation entre UOs, pour analyser ce qui marche le mieux dans tel ou tel contexte. Le choix d'une méthode plutôt qu'une autre, est ainsi fait entre pairs. Il est d'autant mieux compris et appliqué, qu'il est déjà éprouvé sur le terrain. Dans ce cas la motivation est amplifiée, par le fait qu'une contribution sera éventuellement reconnue et appliqué par tous



Contribution de Joël LAPRAYE

• Quelques axes qui se sont dégagés lors de l'atelier:

- Il existe des éléments qui motivent, des éléments qui démotivent, on peut penser que la motivation est l'addition des deux et non la moyenne. Si l'on pouvait mesurer il faudrait mesurer les deux, c'est l'équilibre entre les deux mesures qui nous donne l'impression d'être plutôt motivé ou non.
- Motivation = « envie de faire » ? Elle n'est pas toujours en phase avec les compétences : on peut avoir envie de faire quelque chose pour laquelle nous ne sommes pas compétents, et inversement, on peut avoir des compétences dans un domaine et ne pas être motivé dans ce domaine. En management on peut laisser une personne se « planter » dans un domaine ou elle n'est pas compétente si elle est très motivée, pour lui montrer qu'elle n'est pas faite pour cela (dans un esprit positif et pour mieux rebondir).
- Lien entre démotivation et tâches subalternes : Les tâches ne sont pas intrinsèquement subalternes, elles peuvent l'être par rapport à nos choix de vie, en fonction de nos buts (reconnaissance, pouvoir, célébrité, richesse...), ce que « je veux », même si nous n'avons pas toujours conscience de ce que nous voulons : c'est notre moteur interne.
- On parle de sa propre motivation mais aussi d'une situation motivante : Il existe donc une notion interne et notion externe de la motivation.
- En fonction de la personne la motivation peut être plus de l'ordre de l'instinct, de l'émotionnel ou du mental. Exemple de la motivation à l'école : un élève pourra aimer un cours d'histoire avec un professeur et détester ce cours l'année suivante avec un autre professeur (et inversement) alors qu'un autre élève ne sera pas sensible à la différence entre professeurs.
- Tout ce qui n'est pas démotivant est-il motivant ? Oui si l'on considère qu'il n'y a pas de plage neutre entre les deux (choses que l'on fait par habitude ou par usage). Si ce n'était pas le cas, comment définir la limite entre la plage neutre et la motivation ? Nous avons vu que la motivation est plus ou moins consciente (ce qui nous pousse à faire).
- Quel est le lien entre la motivation et les difficultés ? Même quand une difficulté est mal vécue, le dépassement de cette difficulté peut se vivre comme une satisfaction ou un enseignement (motivant) pour certains, ou source de démotivation pour d'autres (une tuile de plus !).
- Est-ce qu'une période de motivation s'accompagne d'un développement professionnel (voir personnel) ? Cela semble probable, en tout cas ce thème est revenu plusieurs fois à la surface lors de nos conversations.
- Il y a une notion de cycle attaché à la motivation : il n'est pas souhaitable d'être motivé à 200% en permanence, il faut des pauses, des respirations qui permettent d'intégrer les phases précédentes, ces

pauses peuvent même être des périodes de démotivation. Une période de démotivation pouvant, elle aussi amener à un développement professionnel ou personnel.

- Quel est le lien entre la motivation personnelle et la motivation collective ? Le processus apporte la notion de collectif, de liens entre les différentes motivations personnelles. Par exemple, la question du pourquoi, souvent utilisée dans l'analyse ou l'amélioration des processus (*le pourquoi* en termes d'origine, de causes, et non pas en termes de coupable !) va nous faire aller d'une activité à l'autre. Autre exemple, un projet d'entreprise permet de motiver l'ensemble des employés car cela permet à chacun de s'identifier à la réussite du projet. Autre exemple, il y avait beaucoup plus de personnes qui se sentaient très fières d'être français en 1998 qu'en 2010 (cherchez pourquoi !) ; la preuve que la relation existe bien en termes d'efficacité, c'est que l'impact économique n'est pas nul au niveau du pays qui gagne la coupe du monde.
- L'identification de « valeurs » d'un groupe (entreprise, direction, processus) peut donc aussi engendrer de la motivation pour l'individu, quand il y a une bonne communication.
- On ne peut enfermer les choses de la vie dans des concepts ou des mots, « motivation » en est un bon exemple.
- **La vie « est » motivation.**

- **Evolutions par rapport à l'atelier:**

La participation dans cet atelier n'a pas été aussi évidente au départ, c'est suite à une proposition de membres du groupe que je l'ai rejoint. Mes hésitations étaient de l'ordre de la charge supplémentaire que cela représenterait mais aussi à propos du sujet que je trouvais un peu « bateau » et sans intérêt potentiel. Les premières réunions ont d'ailleurs montré que le sujet n'était pas si cadré que cela (motivation, processus, efficacité) et qu'il était assez vaste (beaucoup de ramifications possibles).

- **L'évolution de la motivation par rapport à mon vécu**
 - i) Le fait d'aborder ce sujet m'a donné l'opportunité de me poser la question : en fait, qu'est-ce qui me motive ? Pourquoi et pour quoi suis-je motivé ? Ayant vérifié en profondeur, chaque idée reçue, elles se sont révélées inopérantes, j'ai alors compris que ces questions n'étaient pas si anodines que cela.
 - ii) Je me suis aperçu que plus on attend un résultat, un but à atteindre, plus on pouvait créer une motivation forte (atteinte de l'objectif) et/ou une démotivation (difficultés pour atteindre le résultat escompté, pas de reconnaissance).
 - iii) A l'inverse, je me suis alors plus orienté vers une démarche de type « amélioration continue », et mène de plus en plus, des actions sans trop m'attacher au résultat obtenu, au but visé, mais plutôt à la qualité de mes actions : en effet mes actions participent à l'objectif mais il y a beaucoup d'autres paramètres qui influent sur le résultat obtenu et pour lesquelles je n'ai pas de contrôle

(décisions hiérarchiques, organisation, conditions physiques telles que la fatigue ou les maladies, ...).

- iv) Et finalement cela fonctionne plutôt mieux : mon travail et mes relations s'améliorent et étrangement, les résultats sont aussi au rendez-vous. Pour faire une correspondance, les sportifs fonctionnent souvent comme cela : le golfeur finit son swing et ne regarde pas où la balle atterrit, le footballeur regarde son pied quand il shoot et non la cage de but, l'archer se met dans la flèche et non dans la cible,... Cela fonctionne aussi au niveau collectif car l'exemple que l'on donne est contagieux : si toutes les personnes de notre entourage miment ce comportement chacun d'entre eux travaille mieux et le groupe travaille mieux. D'autres exemples au sein du groupe ont confirmés ce fonctionnement.

▪ **La motivation par rapport à mon entourage**

- i) Il y a une application directe de cela pour un pilote de processus : ne pas confondre objectif à atteindre par une personne, un service ou une direction (faire son métier le mieux possible) et les conséquences induites (CA, Marge, Image,...). Ce système est alors très utile pour définir correctement les objectifs des processus, ce qui est un sujet souvent difficile et délicat et ô combien important.

Plus globalement, cet atelier m'a permis de mieux prendre conscience de l'impact de la motivation dans ma vie (aussi bien professionnel que privé) et de son rôle au quotidien : passage de situations subies (passivité devant les événements et focus sur le but) à des situations plus autonomes (prise en compte de la situation et focus sur mes actions).

• **Pour conclure :**

La motivation est un des trois facteurs de l'efficacité (performance) avec la compétence et les moyens (si un des trois facteurs est proche de 0, le résultat le sera aussi !).

Ne pas relier les notions de difficulté, de motivation et de développement (forme d'efficacité).

L'objet de la motivation est dépendant de la personne et elle varie dans le temps (mais aussi en fonction de la situation).

Le principal objet de motivation et le plus pérenne, c'est de pouvoir faire correctement son travail en ayant identifié sa valeur ajoutée (même pour des tâches à priori non valorisante) : notion de métier.

Dans chaque chose on peut trouver de la motivation :

C'est notre choix de rechercher ou elle peut se trouver ou de cataloguer les situations de motivante / démotivante par rapport à là où on est.

Contribution de Philippe de CASANOVE

▪ Le sujet

- Lorsque l'atelier s'est créé, j'ai tout de suite été attiré par le thème. La motivation est un sujet récurrent pour chacun, que ce soit dans la vie professionnelle, la vie personnelle ou même familiale.
- Par contre, l'intitulé initial faisait référence aux **enjeux** de la motivation. Ce libellé a nourri les premières discussions, et a vite été débaptisé : les enjeux de la motivation ne nous parlait pas, une expression presque malheureuse, ou trop complexe. Le sujet seul de la motivation est déjà assez riche en soi, et nous voilà parti sur ce sujet.
- Le pilotage par les processus, c'est notre lot permanent au Club. Tenter d'établir un lien entre les deux (motivation et pilotage par les processus) nous interpelle régulièrement : est-ce que le pilotage par les processus favorise la motivation, ou pas, ou l'inverse ?
- Au début, la motivation et son sens ne nous ont pas parus évidents, et nous nous sommes retrouvés à parlé de la démotivation, comme si nous allions définir la motivation par son opposé.
- Motivation, démotivation et pilotage par les processus ont été rapidement les trois thèmes dominants de notre travail

▪ L'atelier

- L'atelier a bien fonctionné. Les personnes le constituant avaient toutes un intérêt fort sur le sujet, avec des visions différentes. Le principe du témoignage nous a permis de rentrer dans le thème avec des expériences complémentaires, alternant le vécu en entreprise, les outils et la méthodologie (Lean 6 sigmas, Kaizen...), et parfois des ressentis plus personnels.
- Le mode de fonctionnement, avec le principe du double tour de parole, est très structurant, a permis des échanges riches entre nous et une écoute attentive. La règle du jeu est de ne jamais réagir ou interrompre l'orateur, mais d'attendre le second tour de parole pour non seulement réagir, mais intervenir à nouveau en ayant intégré les idées exprimées. Nous avons pratiqué l'écoute réciproque, avec respect et tolérance.
- Le rythme (environ) mensuel des réunions est une bonne cadence, toujours à la même heure, et souvent le même jour de la semaine.
- Nous avons réellement plaisir à nous retrouver, et les quelques diners qui ont réuni le groupe ont créé un climat très amical et détendu, sans parler de l'accueil très convivial de nos lieux de rencontres.
- L'envie du groupe de poursuivre ensemble dans un nouvel atelier résume bien notre cohésion

▪ Quelques réflexions qui m'ont interpellé

- La motivation ne se décrète pas : sujet fructueux pour la discussion, et qui nous a amené au management et à l'organisation en entreprise.

- La rémunération, et son augmentation, impacte peu la motivation : les idées reçues en ont pris pour leur grade.
- On ne peut pas être motivé dans un travail dit ingrat, ou sans qualification : des témoignages multiples ont prouvé le contraire, et ont permis de conclure que l'on pouvait prendre son travail à cœur, être motivé dans des tâches considérées sans grand intérêt, mais utiles. L'utilité (le sens) est une première clé de la motivation quel que soit le niveau de l'échelle où l'on se trouve.

▪ **La motivation ou la démotivation**

- Au départ, je pensais (sans y avoir vraiment réfléchi) que la motivation était plus du domaine personnel, que la capacité à se motiver dépendait du caractère, du vécu de chacun, du « câblage » psychologique. En résumé, une attitude naturelle que l'on a plus ou moins, d'autant plus qu'en tant que consultant indépendant, je dois aller chercher ma motivation sans trop compter sur les autres.
- Un grand détour a été fait non pas sur la motivation, mais sur la démotivation. En fait, l'atelier a mis en exergue que l'organisation de l'entreprise et la relation avec les autres étaient très souvent source de démotivation, de frustrations, de stress, tout ce qui tourne autour de la souffrance psychologique au travail, avec les résultats dramatiques que l'on constate aujourd'hui ici et là.
- Les facteurs (ou les composantes) ont nourri nos réflexions : l'intérêt au travail, l'autonomie, le sens, la perspective de l'avenir...tout ce qui agit comme un balancier sur la motivation ou la démotivation.
- Dans l'organisation du travail, les outils ne sont que des moyens, mais pas des objectifs de la motivation. La motivation se construit, comme un puzzle, par un ensemble de comportements, de mises en situation et de relations demandant de la subtilité, comme du billard à plusieurs bandes, ce qui ne rend pas la vie simple au manager. La motivation est le résultat d'un consensus abouti, exercice difficile.
- A contrario, la démotivation est un exercice beaucoup plus « facile » : taylorisme, incohérence de management, environnement de travail, flou sur les responsabilités et les missions...sont (hélas) ce que l'on observe trop souvent.
- Je rajoute une couche, celle du temps :
 - Le court terme : on réussit une mission, on se voit confier un nouveau projet, on décroche un contrat, bref on performe. On ressent de la satisfaction, on est bien dans son travail, mais cette motivation éphémère sera souvent rattrapée par le quotidien.
 - Le long terme : apprendre progressivement, être reconnu expert dans un domaine, sentir que l'on avance contribuent au développement personnel, sujet majeur de la motivation « durable ».

▪ **Ce que je retire de tout cela**



- Le pilotage par les processus est un mode d'organisation, en entreprise, qui probablement contribue à la motivation collective, à condition d'être dans un contexte de confiance, de respect des personnes et de culture « humaniste »
- Dans mon travail de consultant indépendant, le pilotage par les processus ne me concerne pas directement, mais je le vis chez mes clients et dans les missions que je réalise
- Mon processus de motivation passe par la variété des environnements que je fréquente, par le savoir-faire que j'essaie d'acquérir au quotidien, et des challenges que je me fixe.
- La bonne relation avec les autres est certainement primordiale dans mon développement professionnel, mais aussi personnel. L'atelier que nous avons constitué en est une belle illustration.

Contribution de Roger MORALY

1 - L'atelier

Non ! Vraiment pas !

Dans un premier temps, à la lecture du titre de l'atelier récemment créé « les enjeux de la motivation et de l'efficacité du pilotage par les processus », rien ne semblait pouvoir m'accrocher et m'inciter à rejoindre ce cercle de réflexion.

Pourquoi ? Sans doute une impression certes confuse mais déjà établie d'un mélange des thèmes.

- « Enjeux » résonnait comme les objectifs assignés à nombre de managers, dans la plupart des entreprises. Cela évoquait ces courants managériaux et autres styles de coaching que mon entreprise vivait douloureusement depuis quelque temps.
- « Pilotage par les processus » venait comme une étiquette qu'il fallait, dans notre Club, systématiquement coller à la majeure partie de nos activités et réflexions. Même la Pensée Chinoise, certes d'une façon exotique, n'y échappait pas.
- « Motivation », ce mot quand à lui, trouvait quelque grâce à mes yeux car je sentais là, comme l'appel d'une sirène et une invitation à succomber. Et pourtant je ne franchis pas le pas de rejoindre l'atelier. Non ! Pas cette fois-ci !

De notre fameux atelier, Annie et Dominique, m'en parlèrent à une ou deux reprises.

Sans doute bien avant moi, ils avaient détecté l'intérêt que je pouvais avoir de venir les rejoindre. Intérêt, certes pour moi, mais également pour l'atelier et les autres membres du groupe. Un exemple concret, mais je ne le perçus pas à ce moment là, d'un processus de motivation.

Et un jour je franchis ce pas.

Il est toujours un peu difficile de prendre le train en marche et d'arriver dans un groupe déjà lancé, se connaissant et faisant référence à des histoires communes que je ne pouvais appréhender. Et pourtant le travail d'intégration se fit à merveille pour plusieurs raisons, raisons qui illustrent ma motivation et le plaisir à participer à cet atelier. Sans doute, peuvent-elles également nous inspirer pour identifier ce qui fait qu'un atelier fonctionne bien.

• Rassuré par des visages connus

Tout d'abord, je n'étais pas complètement en terre inconnue. Annie, Dominique, Joël et Eric me rassuraient et je savais que chacun des membres de l'atelier, quelle que soit son histoire, quel que soit son parcours, pouvait contribuer à l'œuvre collective. Il me souvient d'ailleurs le thème illustratif de cet atelier :

- Mutins, moutons, mutants
et surtout :
- Tailler une pierre, construire un mur, bâtir une cathédrale.

C'est cette dernière vision qui allait me confirmer – était-ce vraiment nécessaire – le choix que j'avais fait et me réjouir d'avoir rejoint ce groupe.

- **Un équilibre apaisant et propice au collectif**

Comme dans l'atelier Pensée Chinoise, Dominique et Annie avaient instauré la magique technique du double-tour. Si simple, si efficace.

Au-delà de la règle imposant à chacun d'écouter, de ne pas intervenir et de construire sa réflexion en s'enrichissant des idées qui ne sont pas siennes, cet outil possède un mérite encore plus grand. Il permet en effet de mettre les contributeurs sur un pied d'égalité. Pour la plupart d'entre nous – en tout cas, c'est vrai pour moi – les membres se sentent bien, sont à l'aise, ne pensent pas à imposer, surenchérir et faire valoir ce que je ne sais quoi d'hormonal pour prendre un « dessus » qui n'a pas cours dans cet atelier.

Que c'est apaisant ! Que c'est constructif ! Que c'est agréable !

L'impression de voir harmonieusement exister des individualités et un collectif. J'aurais l'occasion, plus loin, d'y revenir.

- **A l'essentiel**

Enfin, même si j'entrais dans une partie déjà commencée, j'arrivais à un moment où les choses bougeaient, apparemment beaucoup. Ce titre d'atelier, si long et si difficile à appréhender vivait ses dernières heures. Unaniment, les réflexions se concentraient sur le mot « Motivation ». Nous n'oublions pas pour autant les processus mais, ils semblaient être relégués au second plan. Qu'allait dire Michel Raquin ?

2 - La motivation – quels enseignements aujourd'hui ?

Cette sirène à laquelle j'avais su résister, me captiva. Cependant, elle ne livre pas ses secrets facilement et même aujourd'hui je ne pourrais prétendre connaître tout son répertoire. Alors qu'en est-il aujourd'hui et qu'ai-je retenu ?

Page 48

Je préfère vous livrer ce qui vraiment « surnage » dans mes réflexions aujourd'hui pendant que je rédige ce court texte.

- **Adieu simplicité !**

Eh oui ! J'ai compris ou confirmé avec vous tous, que la motivation n'est pas quelque chose de simple. Cela me fait donc accueillir avec la plus grande circonspection, ceux et celles qui proclament : « Oh ! Pour les motiver, il suffit ... ».

Cependant, les travaux individuels et collectifs, nos réflexions montrent que ce thème commence à se structurer et nous pouvons en parler !

- **L'individu, le moi ...**

La motivation est pour moi très ancrée au tréfonds de l'individu. Ce sont des ressorts intimes qui vont la faire grandir ou a contrario risquer de la voir disparaître. Bien sûr ces ressorts dépendent de chacun mais pour moi, en voici les principaux :

- Rythme : quand il y a des ruptures, des changements de rythmes, des successions de hauts et de moins hauts alors l'intérêt et la motivation peuvent être là.



- Alternance ou nouveauté : malgré les changements de rythme évoqués plus haut, il me semble nécessaire que d'une façon ou d'une autre, il y ait une fin à une « aventure ». Le chant des sirènes ne perd-il pas sa saveur avec le temps ? Qu'aurait dit Ulysse ?
- Le sens : comprendre ce pour quoi, pour qui nous faisons quelque chose. Les crises de sens sont souvent source de démotivation

- **L'individu, le moi ... et le collectif**

- Pour beaucoup, dont je suis, il me semble essentiel de contribuer et construire quelque chose de plus grand que ce que seul, on pourrait faire. On retrouve là, la vision évoquée dans les débuts de l'atelier avec l'emblématique « *tailler une pierre, construire un mur, bâtir une cathédrale* ». Chez le Compagnon - cher à Dominique - quelle part de satisfaction revient à la belle réalisation de la pierre et à sa place dans la cathédrale ?
- Le plaisir d'être ensemble : quelquefois, et pas si rarement que cela, j'ai pu constater que le fait d'être dans une équipe, un groupe, provoquait un plaisir de contribuer, de participer et était souvent source de motivation.
- Le collectif a également la formidable vertu de trouver, à un moment donné, à un moment où un individu semble « flancher » ou « reprendre son souffle », celui dans le groupe qui accepte de tirer le traineau ! Et ainsi éviter que la source tarisse ...

3 - Et les processus dans tout cela ?

Bien sûr, tout ce qui est évoqué ci-dessus s'applique dans beaucoup de situations. Les processus et leur pilotage sont à coup sûr concernés. Plus concrètement, il semble important dans des équipes transverses comme le sont celles qui travaillent sur les processus qu'il faille veiller aux éléments pouvant soutenir et entretenir la motivation collective et les motivations individuelles. Cela impose au pilote de posséder la capacité à **percevoir, sentir, peser** les différents signaux annonciateurs de la motivation voire de la démotivation. Sans doute, un chantier à approfondir dans la suite de notre atelier.

Contribution de Sylvie SCHINDLER

N'ayant pas assisté à l'ensemble des ateliers, je vous propose une réflexion personnelle que j'ai délibérément conçue sous l'angle du « processus de motivation ».

Cette réflexion couvre la sphère professionnelle et personnelle, individuelle et collective, indistinctement. En effet l'humain n'est qu'un, et s'il présente de multiples facettes, c'est en raison de sa capacité à s'adapter aux environnements qu'il côtoie. A mon sens donc, le processus est unique.

Comment, pourquoi, est-on motivé au point d'obtenir des résultats jusqu'à lors inenvisageables, qu'ils soient professionnels ou personnels ? Comment, pourquoi, telle équipe sportive est-elle parvenue à atteindre des performances hors du commun alors que la saison dernière elle semblait dans la médiocrité et qu'elle tombera peut-être dans l'anonymat la saison prochaine ? Mais aussi comment, pourquoi certains d'entre nous confrontés à la maladie s'éteindront-ils doucement alors que d'autres, présentant le même état clinique, s'en sortiront ? Idem pour les défenseurs de telle ou telle cause qui sont prêts à se sacrifier quand d'autres les observent avec curiosité ? Et aussi comment, pourquoi certaines victimes sous l'emprise de leur bourreau parviennent-elles à se libérer alors que d'autres malheureusement, dans les mêmes circonstances, s'abandonnent et se trouvent perdues à jamais ? Egalement comment, pourquoi certains sont-ils enthousiastes à l'idée d'accomplir telle tâche, de réaliser tels travaux alors que d'autres rechignent ou bien s'ennuient ?

Plus futilement, comment, pourquoi, par exemple, après plus de 20 ans de consommation régulière de tabac, ai-je arrêté du jour au lendemain de fumer ?

Pourquoi certaines circonstances, certains projets suscitent notre motivation ? Comment parvient-on à se surpasser, à surmonter la douleur aussi parfois alors que d'autres fois on se sent anéanti ? Y a-t-il une évolution du niveau de motivation à l'échelle du temps, à l'échelle d'un homme ou bien d'une époque ?

Est-ce plus compliqué aujourd'hui que ça ne l'était par le passé ? N'est-ce pas plutôt la possibilité qui existe aujourd'hui de pouvoir exprimer sans doute plus librement son degré de motivation, voire sa non motivation qu'une évolution des degrés de motivation ?

Comment notre état de motivation évolue-t-il ? Est-ce l'expérience, l'âge, la saison ? Est-ce en nous ? Y a-t-il des gens foncièrement motivés & d'autres systématiquement en retrait ?

L'indispensable : AVOIR LA VISION, SE PROJETER DANS L'ETAT FUTUR

A mon sens, la motivation réside avant tout dans la perspective de la situation telle que je l'imagine après avoir accompli telle tâche, réalisé telle action. C'est en quelque sorte un mouvement qui me conduit à me projeter au-delà du simple résultat qu'est l'atteinte de l'objectif vers un état futur (état de bien-être, de sérénité, de plénitude).

Ainsi la motivation ne se trouve pas dans le résultat lui-même : obtention d'un prix ou atteinte d'une prime, par exemple, ou encore le fait d'arrêter de fumer qui n'est, tel que je le perçois, qu'une frustration ... je n'ai jamais arrêté de manger ou de boire ce qui me plaisait, alors la cigarette, c'était pour quoi déjà ?

La motivation se trouve dans la perspective que j'imagine être mon état futur. Et comme je ne suis pas foncièrement masochiste, je dirais simplement que c'est la perspective de l'état de bien-être procuré une fois l'objectif atteint ou, a minima, le refus catégorique d'une perspective d'inconfort en l'absence d'atteinte de l'objectif. C'est ainsi par exemple que la seule idée de devoir aller fumer ma cigarette dehors « sur le trottoir », alors que je venais d'emménager dans un bureau aux fenêtres condamnées situé au dernier étage d'une tour en banlieue ouest, m'a interpellée : impossible, non, de m'imaginer devoir descendre, de me sentir asservie à ce point et contrainte dans mes mouvements.

Avoir la vision peut se trouver en soi : la perspective, pour des otages retenus prisonniers à l'étranger, de s'imaginer, une fois libérés, près de leurs proches stimule les ressources intérieures nécessaires pour mener à bien cette entreprise qu'est l'évasion.

Mais la vision peut également être suscitée par un tiers (manager, coach, proche ...). Aucune importance, l'idée étant que la perspective du bien-être lié à l'état futur soit réellement visualisée et intégrée dans le processus.

Alors que dire de la convergence d'une démarche individuelle d'arrêter de fumer avec une initiative d'entreprise ou encore de santé publique ?

C'est pourquoi si la vision est apportée par un tiers (le manager, le parent...), il ne s'agit pas que ce dernier communique sa vision mais la vision qui permet d'identifier le point de convergence. Ainsi un dirigeant peut avoir la vision de la performance au niveau de son entreprise (c'est sa vision), alors que ses collaborateurs pourront avoir une vision en proximité avec leur propre monde (bien-être personnel, familial par exemple, fierté d'appartenance : c'est leur vision). L'un sera en quête de résultats économiques, l'autre en recherche de climat social ou d'évolution de carrière, par exemple. A vrai dire, ça n'a guère d'importance dès lors que ces deux visions convergent vers un point unique.

La motivation exige d'avoir la vision, i.e. d'être en mesure de percevoir, d'imaginer l'état de bien-être inhérent à l'atteinte de l'objectif.

Alors, cette seule perspective suffit-elle ? On s'est sans doute tous surpris à penser « je ferais bien telle chose, ça me permettrait d'accéder à tel état & de me sentir mieux ». Reprenons l'exemple de l'arrêt de la cigarette. Quel fumeur n'a pas essayé d'arrêter ? Alors ... manque de motivation ?!

A mon sens, à l'indispensable vision doit être associé l'état de confiance.

Le prérequis : ETRE EN CONFIANCE

Etre en confiance ou être mis en confiance ne passe pas nécessairement pas la matérialisation d'une étape, ceci peut également prendre la forme d'un état de conviction profond que l'étape prochaine peut être atteinte. L'atteignabilité, savoir, être intimement convaincu, qu'on peut y arriver, qu'il y a une chance (aussi infime soit-elle) d'atteindre l'objectif.

Je prends l'exemple d'une situation de stress, inconfortable au maximum (prise d'otage, harcèlement, isolement non désiré, état léthal ...). Face à cet environnement, pourquoi certains abdiquent (voire se laissent dépérir) alors que d'autres trouvent la motivation intérieure pour s'en sortir ? A mon sens, la seule perspective de l'état de libération ne suffit pas. Il faut ajouter l'atteignabilité de sorte que les deux éléments fondamentaux et indissociables doivent être réunis : être rassuré quant à sa capacité de pouvoir s'en sortir (être en confiance) et se mettre dans la perspective de l'après (délivrance, état de santé viable ...).

La motivation requiert donc un pré-requis : celui d'être (ou d'être mis) en confiance.

Acquérir, stimuler, accroître sa confiance passent par un processus personnel qui nécessite de bien se connaître. Certains opteront pour l'auto-évaluation qui permet d'évaluer son niveau d'aptitude, d'autres auront développé de façon plus innée cet état de confiance par auto-conviction.

Et si certains savent se mettre en confiance, d'autres ont parfois besoin d'être mis en confiance. Peu importe, il s'agit simplement de penser pouvoir, de penser être capable de, d'en être convaincu.

La motivation est ainsi en quelque sorte un mouvement avec une base réelle de départ, un geste qui vise un objectif mais va finalement bien au-delà. Ceci sous-tend alors qu'on est capable de se mettre en ordre de marche. Et c'est de la motivation que naît la performance.

Les effets induits : LA PERFORMANCE

Pourquoi nos managers s'intéressent-ils à la motivation, pourquoi nous sommes-nous tous réunis dans cet atelier autour de ce thème ?

Il y a bien entendu des raisons louables, celles ayant trait à la perspective de l'atteinte du bien-être futur, avec tout de même le risque que cet état ne soit qu'illusion (ça n'est qu'une vision, non une réalité).

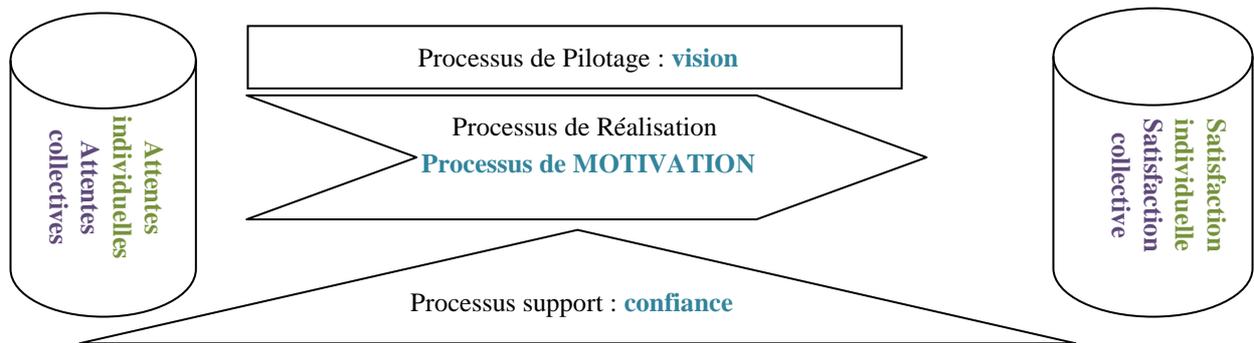
Mais plus spécifiquement, pour les managers, la motivation de leurs collaborateurs est aussi un levier de performance. C'est en quelque sorte une manière de faire converger un collaborateur, une équipe, une entreprise vers un résultat avec un niveau d'exigence parfois élevé.

La motivation a cette caractéristique qu'elle peut être suscitée par soi-même ou bien provoquée par un tiers dès lors que sont réunies la confiance et la vision.

Mais la motivation a également une autre caractéristique à mon sens : elle peut à la fois être salutaire à l'individu (à travers la confiance et l'atteinte de l'état futur de bien-être) tout en étant profitable à la collectivité (en particulier l'entreprise en quête de performance ou bien la cellule familiale en quête de confort).

Quand l'association entre l'individuel et le collectif, entre le personnel et le professionnel, développe des synergies mutuelles, constructives et profitables à tous, sans douleur ni renoncement.

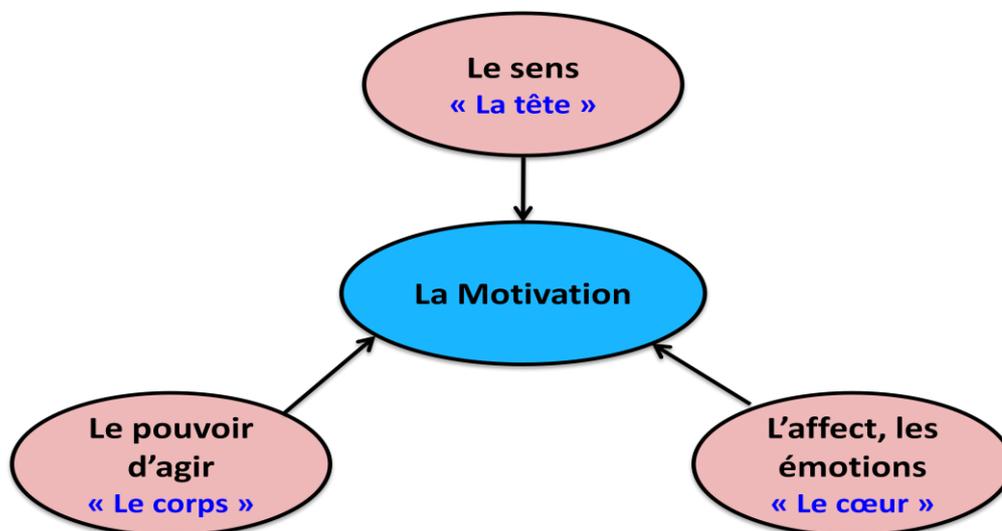
TENTATIVE DE SCHEMATISATION (à considérer avec réserves)



CONCLUSION

Nous avons avant tout « déblayé » le terrain. Nous avons choisi de clore maintenant nos réflexions avec cependant le sentiment que le dernier mot n'est pas dit parce qu'il ne peut pas l'être. Et cela tient à la nature même de notre sujet. On peut avancer que la motivation s'apparente au processus parce que cette préoccupation n'est jamais résolue une fois pour toutes. Elle reste constamment à revoir, à améliorer, à adapter aux fluctuations et aux évolutions des situations.

Nous avons pu explorer les fondamentaux de la motivation que nous présentons ci-après sous la forme d'un schéma qui reprend une métaphore conçue collectivement par les membres de l'atelier. Cette création collective qui permet de visualiser la motivation comme un organisme humain montre que, pour rester vivante, la motivation ne saurait être amputée d'une de ces dimensions.



Le sens (tête)

- Comprendre à quoi sert son travail
- Savoir à qui il est utile, notamment en interne (silos)
- Avoir la visibilité des résultats de ses actions

Le Pouvoir d'agir (corps)

- S'approprier son travail
- Contribuer à la réalisation collective, et le savoir

L'affect, l'émotion (cœur)

- Esthétique de ce qui est fait (la belle ouvrage)
- Fierté d'y avoir contribué

Par ailleurs, c'est un questionnement difficile qui consiste à évaluer ce qu'un mode d'organisation peut induire en termes de comportement. Les quelques pistes que nous avons tracées quant au pilotage par les processus ne pouvaient être que nuancées.

Au moment de conclure, il apparaît une fois de plus important de rappeler le rôle essentiel du management et du pilote de processus. Ces derniers

travaillent sur l'ensemble des conditions et s'attachent à créer un environnement propice. C'est par leur regard, leur connaissance des techniques et des hommes qu'ils sauront poser les arbitrages qui assureront à la fois l'efficacité des actions et la motivation des personnes.

Pour être pérenne, performant et générateur de motivation, le pilotage par les processus doit sans cesse réinventer à la fois les conditions de la réussite et celles du développement des collaborateurs.

ANNEXES

Coopération et construction de l'identité en situation de travail. Christophe Dejours. *Congrès de la S.E.L.F (septembre 1992)*

La coopération : une des énigmes du monde du travail. Norbert Alter. *In Qualitique (septembre/2009)*

Relations employeurs - salariés : la crise de confiance. *Les Échos (30 novembre 2009)*

« Les entreprises ne savent plus cultiver le plaisir de travailler » Interview de Michel Lallement. *Les Échos (30 novembre 2009)*

La motivation chez Toyota (extrait de : *Le modèle Toyota* de Jeffrey Liker. 2004. Ed Pearson

La mise à mort du travail. Série documentaire réalisée par Jean-Robert Viallet (*diffusée sur FR 3 les 26 et 28 octobre 2009*)