

ACCUEIL >> TRIBUNES >> LA MOTIVATION ? DES MAUX LOURDS DE SENS. PAR JEAN-CLAUDE ANCELET

TRIBUNES

La motivation ? Des maux lourds de sens. Par Jean-Claude Ancelet

Publié le 08/04/2024



Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration de Renault Group s'est exprimé devant une commission du Sénat après avoir publié des tribunes reprises par le Figaro et Radio Classique. Il constate et regrette une absence de productivité qu'il relie à la motivation profonde des salariés et à un désengagement des Français au travail. Il l'explique par un déficit majeur de respect, d'écoute et de reconnaissance et estime que les managers sont la clé de la relance nécessaire. La motivation a fait beaucoup, écrire et parler, mais qu'en est-il exactement ?

La motivation ne se limite pas à l'énergie et au dynamisme

La **motivation** désigne le processus en jeu pour l'**engagement** dans une activité précise. Elle en détermine le déclenchement, la direction, l'intensité et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption.

Elle s'inscrit aussi naturellement dans une vie privée et intime que dans une **vie professionnelle** et des **vies au travail**. Elle a, longtemps, répondu à des dogmes portés au fil du temps par Platon, Maslow, Herzberg entre autres.

Elle ne peut plus, au gré de nos environnements instables et volatiles, être une et indivisible. La motivation, parce qu'elle est un processus, est systémique et dépend de multiples facteurs qu'il faut anticiper, définir, corrélérer et processor.

La motivation ne se décrète et n'est, donc, pas spontanée. Elle varie au rythme de causes endogènes et exogènes et peut, à tout moment, se transformer en **démotivation** voire, plus grave, en **amotivation**.

Les "maux" qui la plombent sont connus et récurrents

Ces maux se retrouvent aussi bien dans la sphère personnelle que dans l'univers professionnel. Ils sont vibrionnants et se reconstituent en permanence si l'attention se relâche. Monsieur Senard a mis en exergue le **défaut d'écoute**, la **faiblesse de la reconnaissance** et l'**absence de respect**.

Ces maux ne sont pas nouveaux sauf qu'ils ne sont plus régulés par une appartenance à un collectif identitaire ou à une catégorie socioprofessionnelle. Ils sont ressentis avec intensité et à titre individuel ce qui, dans une temporalité de plus en plus courte, génère de la **frustration** et une réaction de compensation qui délite la motivation.

La difficulté principale réside dans le fait que le respect, l'écoute, la reconnaissance ne peuvent pas être institutionnalisés une bonne fois pour toutes. Le processus fondateur de la motivation est systémique, ce qui nécessite de jouer sur tous les canaux, mais également d'**être agile et souple** en sachant régénérer les orientations.

Le manager est un acteur clé, mais n'est pas le seul

Il est traditionnel de designer le **manager comme le principal vecteur** de la croissance attendue de la motivation. Il est le mieux placé du fait que cela relève de sa raison d'être. Il doit être accompagné pour savoir donner du sens (**leadership de la parole**), pour relayer la vision (cadre de référence) pour aller chercher les paradigmes des collaborateurs (one to one) et pour **réguler la relation** (les quatre canaux de la dynamique sociale).

Il faut accepter, toutefois, que lui-même puisse être motivé ou démotivé et que cette situation ait tendance à se généraliser.

Nous devons agir de la même façon avec lui et nous devons mettre en mouvement d'autres acteurs dans la logique systémique.

Les vecteurs associés de la **motivation intrinsèque et extrinsèque** sont les **partenaires sociaux** (CSE particulièrement), les clients, les familles, les prestations, le territoire, les réseaux sociaux. Il en résulte que la motivation est un Projet d'Entreprise à part entière.

"Les mots à la place des maux"

A propos de l'auteur

Jean-Claude Ancelet dirige le cabinet ADEIOS Consulting (www.adeios.fr), spécialisé dans les relations sociales, le management et la sociologie, l'emploi et ses perspectives dans l'entreprise. Expert des nouvelles sociologies en France et en Europe, il anime conférences et séminaires sur la Génération Y, les réseaux sociaux et les collectifs de travail. Il a écrit en 2011 un livre publié aux éditions DUNOD « Recréez du collectif au travail », ouvrage qui a reçu le Stylo d'Or 2012 décerné par l'ANDRH.

Il est également l'auteur d'un **Livre Blanc dédié à la Dynamique Sociale** qui est téléchargeable gratuitement.



Votre adresse e-mail

Recevoir la newsletter

À LIRE ÉGALEMENT

> Tous les articles



Répondre au besoin de reconnaissance des équipes, quelques pistes pour les managers. Par Didier Burgaud



Du droit au travail (français) au droit au repos (européen). Par Anna-Christina Chaves et Emmanuel Dupeux



Quand le « prêt-à-penser » freine le développement des talents. Par Nicole Gelée



Pacte de la vie au travail : comment faire émerger une nouvelle génération de managers pour un futur du travail plus inclusif ? Par Magaly Siméon



Le droit d'expression des salariés vestige du passé ou facteur d'avenir ? Par Jean-Claude Ancelet



Santé mentale en entreprise : et si on brisait un tabou ? Par Jérôme Bordier et Sifra Schaeffer



Feedback 360° : la solution pour accompagner les collaborateurs vers l'avenir ? Par Clotilde Ménilon



Management : comment gérer les bêtes et méchants ? Par Frédéric Fougerat



L'IA générative est plus qu'un outil, c'est une révolution RH ! Par Helen Cook

Afficher plus d'articles

Trouver un organisme de formation

RECHERCHER UNE FORMATION...

Mots-clés

Thème

Sous thème

Type de formation

Région

RECHERCHER

Site emplois

FORMATIONS EN MANAGEMENT

Lefebvre Dalloz
Compétences

- ▶ affirmation de soi - assertivité
- ▶ nouveau manager
- ▶ gestion du temps
- ▶ prise de parole en public

Besoin d'une formation en management ?
Contactez-nous !

AGENDA

18
JUN. 2024 Le 47e Top DRH à Deauville

18
JUN. 2024 Salon Préventica Strasbourg

BLOGS RH LA SÉLECTION

Lefebvre Dalloz
Compétences Le blog des soft skills

ANDRH
ANDRH

Le DRH
Le DRH

HULT / EF
CORPORATE EDUCATION Hult EF Insights

cegos
Le blog de la formation professionnelle

> Tous les blogs

FOCUS RH TV



Comment recruter et fidéliser les jeunes générations ?

> Toutes les vidéos

Toute l'actualité RH
avec notre newsletter gratuite

Mon email

JE M'INSCRIS

> Archives des NewsLetters

PARTENAIRES



LearnInnov
Conseil en stratégie de formation