

Coaching et motivation collective

Motivation : relation d'un acte aux motifs qui l'expliquent ou le justifient.

Motif : qui met en mouvement.

La motivation est, dans un organisme vivant, la composante ou le processus qui règle son engagement dans une action ou expérience.

L'entreprise se préoccupe naturellement de ce qui va permettre de mettre en action les éléments qui la composent. Les réponses ont été différentes au cours du temps. Le coaching depuis la fin du XXème siècle cherche à apporter des moyens permettant de comprendre et de lever ce qui peut entraver la mise en œuvre de l'énergie de chacun.

La motivation personnelle dépend de la satisfaction des besoins.

Depuis Épicure, les théories cherchant à comprendre et expliquer ce qui motive l'homme se succèdent. L'individu dans un premier temps cherche à satisfaire ses besoins afin de ressentir le plaisir et d'éviter la souffrance. Dans un deuxième temps, il cherche à répondre à ses désirs dont l'assouvissement lui procure un sentiment de satisfaction, plus riche et plus durable que le simple plaisir.

L'entreprise s'intéresse naturellement à la motivation de l'individu au travail au sein du collectif. Avant la période industrielle, le travail était organisé en artisanat et la motivation individuelle était plus en correspondance avec les aspirations personnelles. La société a évolué vers l'industrialisation et le travail en usine : l'ère industrielle.

Dans cette période, le taylorisme et le fordisme ont émis l'idée que la motivation était la conséquence du salaire. Ford décida

de mieux payer ses ouvriers qui alors travaillaient avec plus de plaisir et de gratitude. Une des conséquences fut que les ouvriers pouvaient acheter des voitures, ce qui leur procurait satisfaction et fierté, et cela faisait aussi tourner les usines ! Le cercle vertueux semblait s'être enclenché.

Mais en ne s'intéressant qu'à la découpe des tâches et au salaire, le taylorisme a déshumanisé le travail et le système a rapidement montré ses limites.

Vers le milieu du XXème se sont développées les politiques humanistes. Maslow en est une figure emblématique. La motivation dépend selon lui de la satisfaction des besoins que l'on peut hiérarchiser selon sa célèbre pyramide.



Ce modèle est aujourd'hui parfois contesté sur certains points : selon Maslow un besoin dans la

pyramide ne peut être satisfait que si ceux en dessous l'ont été auparavant. On constate cependant que certaines personnes sont amenées à prendre des risques importants pour leur sécurité afin de réaliser un exploit et répondre à un besoin de reconnaissance. L'exemple en est l'exploit sportif.

Toutefois ce modèle reste une référence utile dans l'analyse des besoins et motivations, il donne des repères et est très utilisé dans les formations au management.

Dans son livre « le pouvoir de négociateur », François Delivré, coach français, propose à partir de la pyramide de Maslow de classer les besoins en trois niveaux : matériels, psychologiques et supérieurs.

- Le niveau matériel regroupe les besoins de boire, manger, dormir, avoir de la sécurité et du confort. Cela correspond à ceux gérés par les tayloriens (salaire).
- Le niveau psychologique concerne les besoins d'être compris, reconnu, valorisé, respecté. Ces besoins ont été identifiés et gérés par les politiques RH.

Mais là encore cette politique montre ses limites. La société évolue vers la complexité, passe de la société industrielle vers la société post-industrielle dans laquelle les individus sont souvent perdus, sans repères, et demandeurs de réponses aux besoins d'ordre supérieurs.

Ces besoins concernent selon Delivré l'accomplissement, la réalisation de soi, la recherche de sa véritable identité et du sens de la vie. On pourrait alors plutôt parler de désir que de besoin.

Le coaching est en partie né de ces désirs non pris en compte dans le monde du travail et les politiques RH. Il va proposer des méthodes et outils permettant de les explorer pour permettre à chacun d'y répondre et de retrouver sa motivation.

Point-clé de la motivation : le sens

La métaphore de la cathédrale illustre bien que la même action peut avoir un sens bien différent pour chacun. Les ennuis et difficultés peuvent être vécus comme démotivants et décourageants pour certains et au contraire comme des progrès voire des opportunités de dépassement de soi-même pour d'autres. Ce qui change, c'est le sens que chacun donne à ce qu'il vit.

Tailler une pierre ou bâtir une cathédrale

La scène se passe au Moyen Age. Des passants se promènent le long d'un chemin et voient un homme qui entasse des cailloux les uns sur les autres. « Que faites-vous donc ? » demande un passant. « Je fais un tas de pierre », répond l'homme, tout en profitant de cet intermède pour s'asseoir et se reposer un peu.

Un peu plus loin, le groupe de promeneurs rencontre un autre homme lui aussi occupé à entasser des pierres.

« Que faites-vous donc ? », lui demande-t-on. « Je construis un mur », répond l'homme en reprenant immédiatement le cours de son ouvrage après avoir levé la tête pour voir qui l'interpellait ainsi.

Plus loin enfin, nos promeneurs rencontrent encore un autre homme, lui aussi affairé devant des pierres identiques à celles des deux autres. « Mais que faites-vous donc ? ». « Je bâtis une cathédrale » dit-il avec un regard fier sans même s'arrêter pour regarder ses interlocuteurs.

Donner du sens à ce que l'on fait, que ce soit individuellement ou collectivement, est un facteur important de motivation :

- **Le sens éclaire** : nous avons un besoin fondamental de comprendre, de ne pas être dans une situation que l'on juge absurde. Rien de plus démotivante pour un employé ou une équipe que de ressentir que ce qu'ils font n'a pas de sens. De même, on voit des jeunes, (et des moins jeunes), désabusés et démotivés par le manque de repères que leur propose la

société parce qu'ils ne voient plus de sens à ce qu'ils vivent.

- **Je suis acteur** : si je donne du sens à la situation dans laquelle je suis, je peux agir en sujet et non subir comme objet. Cela me valorise et nourrit le besoin d'estime de soi.
- **Le sens crée le groupe et donne le sentiment d'appartenance** : un ensemble de personnes qui font quelque chose ensemble forme un groupe si elles ont un but commun qui a du sens. Comme dit Sartre : « *les passagers d'un autobus ne forment pas une équipe, cela peut le devenir si le bus tombe en panne* ».
- **Accomplissement** : si le sens rejoint des valeurs importantes pour moi, je développe le sentiment que ma vie est utile, elle a un sens.

Obstacles

De Spinoza à Freud, philosophes et psychanalystes nous enseignent que c'est l'écart entre la perception de la réalité actuelle et la perception de la réalité que l'on désire qui provoque une tension créatrice, un élan qui met en marche la personne dans la réalisation de son désir.

Peter Senge expose dans *la Cinquième Discipline* que le phénomène est transposable aux organisations collectives, et qu'un groupe pourra développer cette tension créatrice à la seule condition de partager la vision de la réalité présente et de la situation désirée.

La motivation collective comme la motivation individuelle au sein d'un collectif est dépendante de ce partage de représentation.

L'image de Boring nous aide à comprendre que chacun de nous perçoit et reconstruit la réalité à sa façon (constructivisme). Bien qu'ayant le même ensemble de points noirs et blancs devant les yeux, certains voient

une jeune femme et d'autre une vieille femme.



Image de Boring :

Quel est l'âge de cette femme ?

Dans le monde de l'entreprise, il est parfois très difficile de partager le sens d'une action parce que chacun a une tendance naturelle à lui donner du sens au travers de son propre cadre de référence, fonction de sa culture, de son milieu, de ses expériences, de ses valeurs.

La signification du tout conditionne aussi le sens des parties : dans l'image de Boring, selon que vous voyez la jeune femme ou la vieille femme, vous ne donnez pas la même signification au détail qui peut dans un cas être une oreille et dans l'autre un œil.

Si un groupe ne partage pas le sens du projet global, chacun risque fort d'interpréter sa participation de façon erronée et va alors tirer dans son sens ; c'est la tour de Babel !

Le collectif est désorganisé. Il n'est pas performant. Les éléments du groupe perdent vite leur motivation. Les commentaires vont bon train : « on ne comprend rien de ce qu'ils veulent », « ils changent d'avis tout le temps, j'attends le contre-ordre »,

« ils ne comprennent pas la réalité du terrain »

Surmonter les obstacles...

Communiquer pour sortir de la tour de Babel

Le partage du sens nécessite une réelle communication entre les acteurs.

Communiquer ne se réduit pas à transmettre des informations. La réflexion autour de l'image de Boring nous rappelle qu'un message peut être compris avec un sens différent que celui qu'y mettait l'émetteur. Chacun des acteurs étant enfermé dans son cadre de référence interprète ce qu'il entend avec ses propres repères. Or communiquer c'est avant tout échanger du sens. Cela nécessite que chacun puisse appréhender le sens que les autres ont perçus et le comparer à celui qu'il a voulu y mettre.

Le coach va aider les participants à méta-communiquer et sur-communiquer :

- Méta-communiquer c'est communiquer sur la façon dont on communique c'est-à-dire sur le processus, la façon dont les choses se passent, et non sur le contenu qui est transmis. C'est réfléchir ensemble à ce qui se passe dans la relation lorsque l'on échange des mots. Prendre une position méta (= au-delà de) permet de voir en même temps la personne et soi-même en train de communiquer.
- Sur-communiquer va consister alors à vérifier le sens de ce que l'autre a compris. L'outil principal de la sur-communication est la reformulation : « si je t'ai bien entendu, tu me dis que ..., tu proposes de ..., est-ce bien cela ? »

Le développement des équipes

Une équipe se développe à travers l'évolution de ses membres et réciproquement. Les hommes créent l'équipe qui crée les hommes.

Un groupe est au départ « une collection d'individus », c'est-à-dire à un ensemble d'individualités juxtaposées avec chacune sa vision des choses.

En travaillant sur les relations entre les membres, sur leur autonomie et leur aptitude à communiquer, le groupe devient une équipe solidaire. Chacun accepte de se centrer sur les autres et sur le groupe plutôt que sur lui seul.

Le stade le plus développé se dessine quand les membres de l'équipe partagent une vision, c'est-à-dire le sens de ce qu'ils font. L'équipe devient performante.

Cela nécessite à la fois un travail de groupe de partage de représentation et du travail individuel pour que chaque membre accepte de se remettre en cause et de s'ouvrir. Dans cette démarche, l'individu est porté par le groupe.

En plus du sentiment d'appartenance cher à Maslow, être membre d'une équipe performante est facteur de motivation par l'énergie, la créativité et l'intelligence que l'équipe suscite et développe chez ses membres.

Cohérence et exemplarité du management.

Le management qui cherche à susciter la motivation en travaillant sur un projet d'entreprise doit toutefois être vigilant sur certains points : l'incohérence des actes et des paroles, une implication insuffisante peuvent engendrer la démotivation des acteurs.

La cohérence entre les discours sur la vocation et les valeurs de l'entreprise et les actes du management sont primordiaux pour la motivation des acteurs.

Le coaching au service de la motivation

Les actions que nous menons en coaching peuvent intervenir sur la personne, sur une équipe et/ou sur un projet de l'entreprise en mariant le coaching avec la formation et le conseil.

En individuel : Le coaching aide la personne à rechercher et trouver le sens qu'elle donne à ce qu'elle fait pour lui permettre de trouver ses vraies valeurs et besoins et ainsi de renforcer son identité professionnelle et ses compétences. En accompagnant la personne sur la voie du changement, le coach va lui permettre de lever les blocages et de se mettre en route (motif) vers la satisfaction de ses besoins, l'autonomie, la responsabilité.

En collectif : le coach accompagne un groupe ou une organisation dans la mise en œuvre de sa dynamique créatrice en aidant à partager la vision de la situation actuelle, à définir un but qui fait sens pour tous, puis à développer la cohésion et l'efficacité des équipes et de l'entreprise.

Cela peut se faire au niveau d'une entreprise, mais aussi au niveau d'une équipe dans l'entreprise, d'un service, en aidant à expliciter et à partager les termes de sa mission ou de son projet.

Il ne s'agit surtout pas de développer une pensée unique qui serait par exemple celle du dirigeant. Il ne s'agit pas non plus de gommer toutes les divergences de vue, ce qui reviendrait à détruire la créativité potentielle.

L'objectif d'un partage de représentation est justement de partager le fait que chacun peut avoir une perception différente, et donner à chacun l'opportunité de l'explicitier au groupe et d'écouter les visions des autres. Dans une telle démarche, de clarification des différentes perceptions,

les participants découvrent que bien souvent les désaccords n'étaient que des malentendus. Et finalement la zone d'accord s'agrandit au point de devenir la zone centrale sur laquelle le projet se bâtit.

Ce travail de groupe nécessite des règles de fonctionnement qui permettront à chacun de se sentir à l'aise aussi bien pour écouter que pour parler.

Règles de confidentialité, de respect de la parole (on ne se coupe pas la parole, on laisse parler quelqu'un jusqu'au bout, on ne discute pas ce qu'elle dit) et de protections (rien de ce qui est dit ne peut être utilisé contre les personnes par la suite).

En mettant en place un processus dont il est le garant, le coach permet l'élaboration d'une véritable communication entre les individus. Entendre la vision d'un autre et l'accepter est souvent source d'ouverture et d'élargissement de sa propre perception. Ce partage enrichit et libère les capacités créatrices des membres. Se sentant écouté et compris, chacun retrouve une plus grande capacité d'initiative.

Lorsque le projet collectif prend du sens, chacun a alors la possibilité de s'y investir pour satisfaire ses besoins et développer sa motivation.

La motivation collective s'ancre sur les besoins humains, le sens et le partage d'une vision collective.

La communication, l'autonomie des équipes, la cohérence et l'exemplarité du management sont des leviers pour développer et entretenir cette vision.

Le coaching se propose d'accompagner cette démarche, de partager du sens par des actions en individuel et en collectif, ponctuelles ou sur plus long terme selon les besoins, et en intégrant si besoin de la formation et du conseil.