

CRISE-MOTIVATION-COLLABORATEURS-CREATIVITE'

En guise d'épilogue à la soirée DCF du 25 mars

LA CRISE ? On devrait dire « les crises », nous sommes dedans et pour longtemps. Il n'y aura pas d'après-crise, nous devons - rapidement - apprendre à vivre avec les problèmes et les opportunités qu'elle comporte. Cela veut dire ouvrir les yeux sur la réalité, faire un diagnostic approfondi et constructif qui mettra en évidence les problèmes et les opportunités, les défis et les ressources. Les défis sont innombrables, heureusement les ressources le sont tout autant ; La plupart sont latentes, enfouies plus ou moins profondément. Il nous appartient de les repérer, de les faire émerger...et de les exploiter

LA MOTIVATION ? Disons le tout net : on ne peut pas motiver une personne. Tout au plus peut-on, comme avec les soldats mécaniques, remonter le ressort à fond. Il se déroulera en quelques minutes et le petit soldat s'immobilisera vite fait. Il y a plusieurs années la Direction de Monoprix avait invité Bill Clinton comme speaker à la Convention des cadres et dirigeants. Le budget de l'éminent ex-président avait été considéré comme un secret d'état. Le DRH interrogé par la presse avait eu cette réponse d'une naïveté (ou mauvaise foi) stupéfiante « Oui, nous avons payé cher, mais maintenant nos cadres sont motivés pour plusieurs années. »

On ne peut pas « motiver les gens mais on peut les stimuler, libérer les sources de leur énergie (ce qui suppose qu'on les a découvertes, dans leur différence et leur spécificité. Les sociologues du travail Hersey et Blanchard, auteurs du Leadership situationnel, ont construit une matrice simple, à deux axes : Compétence et Motivation. D'où quatre catégories de collaborateurs que l'on ne peut pas traiter de la même façon sans faire de graves dégâts.

Trouver où appuyer les « électrodes » de la stimulation suppose qu'on connaisse la personnalité du collaborateur, ce à quoi peut aider l'Analyse Transactionnelle qui permet de découvrir le bon canal de communication.

Le besoin numéro Un de l'être humain ? La Bible disait déjà que « l'Homme ne vit pas seulement de pain. » Notre besoin fondamental, vital, est un besoin de reconnaissance de la part de nos congénères. Le terme technique est STROKE qui en américain peut signifier selon le contexte contact, coup ou caresse. Mieux vaut être 'engeulé' qu'ignoré, l'indifférence peut être mortelle. Les compliments, s'ils sont sincères et pertinents, ont plus de valeurs que les primes. Les critiques, si elles sont faites selon les règles de l'art se concluent par des remerciements de la part du « fautif ». Quelqu'un qui ne maîtrise pas la gestion des strokes ne devrait pas être nommé manager.

LA CREATIVITE ? Ce n'est pas l'équivalent de l'imagination mais le dialogue constructif de celle-ci avec la Raison, ainsi que l'avait écrit il y a quelques siècles le grand créatif qu'était Descartes dans « Le Discours de la Méthode ».

La créativité est efficace quand nous agissons de manière harmonique sur trois axes :

- Le Talent : tout être humain, indépendamment de son sexe, de son âge, de son niveau d'éducation, de son milieu social, est doté d'un immense potentiel créatif, trop souvent oublié ou opprimé. Si la volonté du Management existe il est possible de libérer, développer et canaliser cette capacité latente à inventer des solutions nouvelles, que personne ne nous a enseignées.
- La Méthode : il existe un processus universel de l'invention, par ailleurs découvert par un grand mathématicien français, il existe des dizaines de techniques, simples ou raffinées qui peuvent être utilisées individuellement ou en groupe.
- L'Energie : c'est le facteur numéro Un du succès. On n'invente pas par devoir mais par désir. Désir de gagner, désir de plaire, désir d'être comme les copains, désir d'expérimenter, de découvrir, désir de se surpasser, de s'auto-réaliser (le fameux « achievement » d'Abraham Maslow qui est le plus puissant des moteurs).

CONCLUSION

La crise est là, il nous appartient de faire un choix entre trois attitudes possibles :

- le fatalisme du pseudo-philosophe, se consoler en se disant que cela pourrait être encore pire
- le désespoir, la dépression, la violence contre soi-même ou contre les autres
- la responsabilité : être conscient des difficultés et se donner les moyens de les affronter. Autant que possible en faisant appel à l'intelligence collective de tous.

La motivation durable c'est l'art du vrai manager, reconnaître et développer les talents, enseigner les méthodes et les outils, libérer et canaliser les énergies.

Hubert Jaoui