

# S o m m a i r e

<i>Introduction</i>	XI
---------------------	----

## *Partie 1*

### Où en sont les curseurs de la motivation ?

<b>1. La crise et ses dommages collatéraux</b>	3
Une confiance en chute libre	3
La fin du contrat psychologique employeur-employé	5
Un besoin de justice sociale	7
<b>2. Rendez-vous sur les réseaux</b>	9
La vie connectée	9
Lever d'engagement ou de désengagement ?	11
Le renouvellement perpétuel des connaissances	12
Le piège des injonctions paradoxales...	13
<b>3. De Y à Z : dis-moi comment tu travailles</b>	17
Les nouvelles générations changent la donne	17
Donne-moi du feedback !	18
<b>4. Motivés, levez la main !</b>	23
Comme un lundi...	23
L'absence de motivation : un poison pour l'individu	25
Un fléau pour l'entreprise	26
Pour que toutes les mains se lèvent !	28
Alors, quel est le problème ?	31

*Partie 2*

**L'approche Motiva**

<b>5. La motivation</b>	35
L'argent n'est pas la principale motivation des collaborateurs!	35
Qu'est-ce que la motivation ?	40
D'après vous, qu'est-ce qui nous motive ?	41
La théorie des ressorts clés de motivation individuels (RCMI)	48
Savoir se motiver est une compétence qui se développe	59
Les intérêts professionnels	61
Le leadership motivationnel	65
<b>6. L'engagement</b>	73
Qu'est-ce que l'engagement ?	73
L'évaluation de l'engagement éclaire-t-elle la relation entre le collaborateur et son entreprise ?	75
<b>7. De l'engagement à l'état motivationnel</b>	81
Qu'est-ce que l'état motivationnel ?	81
Les quatre états motivationnels	82
Quelle relation entre satisfaction motivationnelle et engagement ?	90
Cartographie de l'état motivationnel	91
<b>8. L'état motivationnel, une condition du talent et de la performance</b>	97
Qu'est-ce qu'un « talent » ?	97
Chaque collaborateur est un talent potentiel	98
<b>9. Changer de méthode</b>	103
Tous acteurs	103
Donner aux managers les moyens du changement	106
Quelles actions pour les RH ?	106
Sortir de l'approche 100 % compétences	107
Des démarches ciblées pour réussir ensemble	108

*Partie 3***Motivation : passez à l'action**

<b>10. Agissez sur votre motivation</b>	113
Être motivé au travail, pourquoi s'en priver ?	113
Dans quel état motivationnel êtes-vous ?	114
Définissez vos motivations clés	117
Analysez votre satisfaction motivationnelle	118
Améliorez votre satisfaction motivationnelle	120
Améliorez votre engagement	126
<b>11. Gérez votre carrière en tenant compte de vos motivations</b>	129
Début de carrière : conseils pour les jeunes diplômés à la recherche d'un emploi	129
Mobilité interne et évolution de carrière : un remède à la démotivation ?	135
Dispositifs RH : une mine d'opportunités pour garder votre motivation	138
Quatre conseils pour garder le cap de la motivation	139
<b>12. Managez la motivation de votre équipe</b>	143
Pour une équipe motivée	143
Manager, un rôle qui évolue	144
Les types de managers	145
<b>13. Agissez sur l'état motivationnel de votre équipe</b>	157
Estimez l'état motivationnel de votre équipe	157
Agissez sur le levier 1 : la satisfaction motivationnelle	158
Agissez sur le levier 2 : l'engagement	164
Échangez régulièrement avec votre équipe !	167
<b>14. Développez votre leadership motivationnel</b>	169
Qu'est-ce que le leadership motivationnel ?	169
Autoévaluez votre leadership motivationnel	169
Analysez vos résultats	170
Travaillez avec votre équipe	174
À savoir	176

<b>15. La motivation à l'usage des responsables RH</b>	179
Intégrez la motivation dans vos process RH	179
Recrutez des candidats motivés	182
Attirez les candidats qui se sentiront bien chez vous	183
Développez des outils de communication qui vous ressemblent	185
Rencontrez les candidats là où leurs motivations les poussent	189
Faites face à la pénurie de talents	190
<b>16. Recrutez des collaborateurs motivés</b>	193
Misez sur le potentiel des candidats	193
Changez de point de vue	195
Faites évoluer la lettre de motivation	196
Posez les bonnes questions lors de l'entretien	201
Comment faire concrètement ?	204
<b>17. Faites de chacun un talent</b>	211
Développer le talent	211
Les indicateurs majeurs à suivre	212
Repenser la mobilité interne et la GPEC	214
Profiter de l'opportunité de l'entretien professionnel	222
Les démarches liées au bien-être au travail	226
Rendre chaque collaborateur acteur de sa motivation	227
Aider les managers à améliorer leur leadership motivationnel	232
Capacité à développer ses compétences : changer de <i>mindset</i>	234
Chasser la démotivation par tous les moyens	237
Réenchanter le travail	239
<b>18. Abordez les grands changements de l'entreprise</b>	243
Préparer l'avenir	243
Transformations organisationnelles	246
Fusions et acquisitions	249

## *I n t r o d u c t i o n*

---

Si l'on vous demandait quel est, selon vous, le premier élément qui favorise la motivation des salariés au sein d'une entreprise, que répondriez-vous : avant tout le salaire, ou plutôt la satisfaction qu'un salarié trouve dans son travail ?

Vous l'aurez deviné, les nombreuses études menées sur la question indiquent que la deuxième réponse est la bonne. Reste à savoir comment chacun peut atteindre cette satisfaction professionnelle !

Dans l'époque d'accélération que nous traversons, marquée par des évolutions de fond liées à la digitalisation du monde et à la nécessité de faire face à des enjeux sociétaux et environnementaux majeurs, ce fait est d'autant plus marquant : on cherche plus que par le passé à trouver du sens à ce que l'on fait dans l'univers professionnel. La sécurité de l'emploi n'étant plus de mise, on aspire à ce que le travail apporte autre chose et qu'il soit également plus en phase avec la vie personnelle que l'on mène. On travaillera plus volontiers au sein d'une entreprise qui véhicule des valeurs auxquelles on adhère, même si le salaire rêvé n'est pas au rendez-vous...

Or, les entreprises ont beaucoup de mal à prendre en compte ces nouveaux paradigmes – ainsi que les attentes des jeunes générations – et restent campées sur leurs anciens modèles managériaux. Il en résulte un taux record de désengagement des collaborateurs, et cela au niveau mondial. Jack Welch, ex-PDG de General Electric, souligne pourtant que « l'engagement est l'indicateur numéro un du succès des entreprises, plus

important même que le flux de trésorerie... Aucune entreprise grande ou petite ne peut réussir à long terme sans employés motivés ».

L'enjeu de la motivation n'est pas nouveau, mais il se pose désormais avec davantage d'acuité. Un tiers seulement des salariés se déclarent activement engagés dans leur entreprise et un tiers avouent ne l'être pas du tout. Cela vaut pour la plupart des pays industrialisés. Il existe de multiples explications à cet état de fait, mais toujours est-il que le lien entre les salariés et les entreprises s'est distendu et que les conséquences se font cruellement sentir. On évalue le coût du désengagement d'un employé à un tiers de son salaire annuel brut...

Mais qu'est-ce au juste que l'engagement ? Comment peut-on le développer et l'améliorer ? Quels sont les leviers d'action ?

Nous expliquons dans cet ouvrage en quoi consistent la motivation et l'engagement et nous proposons une méthode (que nous avons nommée « Motiva ») pour se remotiver soi-même et aider ses collaborateurs à le faire. Cette méthode est issue des recherches que nous menons depuis vingt ans dans ce domaine.

La plupart des entreprises se limitent à l'utilisation de baromètres pour tenter de mettre en place des actions globales sur l'engagement de leurs salariés. Ce livre vous montrera comment le fait d'apprendre à connaître les ressorts de motivation des salariés de manière individuelle permet d'agir beaucoup mieux sur l'engagement de tous.

Deux dimensions clés déterminent ainsi ce que nous avons choisi de nommer « l'état motivationnel » : l'engagement (émotionnel) et la satisfaction motivationnelle (rationnel). Cet état motivationnel a un impact direct sur le bien-être et l'épanouissement au travail, la performance, l'envie de contribuer au projet de l'entreprise et de développer ses compétences...

Vous découvrirez que chaque personne possède une combinaison de ressorts clés de motivation qui lui est propre. Les

approches globales en matière de motivation ne peuvent donc pas fonctionner. Comme pour le marketing clients, il faut être capable de tenir compte des spécificités et des besoins de chaque collaborateur. Mais il faut pour cela savoir identifier ses propres leviers motivationnels avant d'aider les autres à le faire, ce en quoi la lecture de ce livre vous aidera grandement !

La motivation est une compétence qui se développe, aussi bien sur le plan individuel (en apprenant à satisfaire ses ressorts de motivation clés, car chacun doit être acteur de sa motivation) que sur le plan managérial, en aidant son équipe à le faire et en améliorant son leadership motivationnel. Savoir gérer son état motivationnel (et celui de son équipe) est devenu une compétence de base, rarement maîtrisée dans les entreprises, que cet ouvrage vous propose d'acquérir.

Que vous soyez employé, recruteur, responsable RH, dirigeant, manager ou collaborateur au sein d'une équipe, ce livre vous aidera à comprendre ce qui motive ou démotive, ce qui engage ou désengage, et à devenir un expert dans ce domaine et avant tout un expert de vous-même. Il vous permettra de connaître les ressorts et les enjeux de la motivation au travail, en vous amenant à réfléchir de manière concrète à votre propre motivation, de façon à développer les actions adéquates pour vous sentir remotivé ou pour motiver vos équipes sur le long terme, un moyen de trouver le bien-être au travail et de créer cette dynamique interne sans laquelle la pérennité et la croissance des entreprises sont compromises.