

AJOUTER UN
MAGAZINE

LIRE MES MAGAZINES



SE CONNECTER



STYLE CANAL Z



ENTREPRISES

La motivation, vient-elle du manager ou du collaborateur?



© GettyImages

Partager:

**Virginie Moriaux**

18-01-2023, 14:54 • Mise à jour le: 27-01-2023, 19:31 • Source : Communiqué •

Une majorité (75 %) des managers est persuadée que la motivation de leurs

collaborateurs n'a aucun secret. Mais les employés sont-ils réellement motivés par leurs supérieurs?

Trois managers sur quatre déclarent savoir comment motiver leurs collaborateurs en cette période post-festivités. Seulement, bon nombre de leurs collaborateurs ne partagent pas cet avis... C'est du moins ce qui ressort d'une étude indépendante concernant la motivation au travail* réalisée par Bright Plus, une agence spécialisée dans la gestion de carrière. Selon cette étude, seule la moitié des travailleurs estime que leur manager parvient à bien les motiver.

Quelle serait la cause de cette divergence de vues ? « *Une première étape pour trouver la réponse consiste à prendre conscience qu'il existe différentes formes de motivation et qu'elles ne sont pas toutes égales. Heureusement, les employeurs disposent de plusieurs leviers* », rappelle Linda Cappelle, General manager de Bright Plus.

Lire aussi | [Mon patron, bon ou mauvais manager?](#)

Plus on est motivé, mieux c'est

« 92 % des personnes interrogées pensent que, par définition, plus la motivation est élevée, mieux c'est. Mais ce n'est pas vrai. C'est surtout le bon type de motivation qui est important. » Par exemple, la crainte d'une sanction (perte d'un bonus, risque de licenciement...) est une source de motivation pour le collaborateur, mais ce type de contrainte n'est pas vraiment une « saine » motivation. Linda Capelle souligne que la contrainte peut aussi être interne : c'est vous qui vous mettez tout seul la pression. « *Vous êtes alors motivé(e) par cette contrainte pour effectuer votre travail, mais pas de la bonne manière. Et cela a un effet négatif sur votre bien-être et vos performances. C'est précisément cette contrainte interne qui pose problème, car elle est un indicateur important de burn-out. Vous pouvez donc être très motivé(e), mais de manière complètement infructueuse.* »

Cette pression de la contrainte est source de (mauvaise) motivation pour beaucoup de personnes : plus de 30 % des répondants disent travailler pour éviter les critiques des autres. « *La tendance à la hausse du télétravail joue également un rôle dans cette dynamique. En effet, la confiance est le maître-mot, mais si cette confiance n'est pas établie, les managers auront tendance à vouloir contrôler ou à micro-manager. Cela crée beaucoup d'énergie négative* », explique Hermina Van

Coillie, experte en motivation.

Lire aussi| [Slow working : « Un bon manager est un manager qui prend le temps »](#)

Motivation intrinsèque versus motivation extrinsèque

Et la meilleure motivation n'est pas celle que l'on croit ! On peut définir la motivation intrinsèque comme le collaborateur effectue une tâche volontairement et spontanément en raison de son intérêt et du plaisir qu'il trouve à effectuer cette tâche. A contrario, dans la motivation extrinsèque, la tâche sera effectuée non en raison du plaisir qu'elle procure, mais pour des raisons externes (contrainte, récompense...).

Ainsi 80% des Belges pensent que la motivation intrinsèque est la meilleure, mais ce n'est pas le cas. Selon Bright Plus, il faut avant tout rechercher une motivation de haute qualité, qui comprend d'une part la motivation intrinsèque (du plaisir) mais aussi du sens (une forme de motivation extrinsèque en quelque sorte).

Et c'est là qu'intervient le rôle du (bon) manager. S'il ne peut influencer sur la motivation intrinsèque de ses collaborateurs, il peut en revanche influencer sur l'extrinsèque en donnant du sens à la tâche ou au projet, ce qui fonctionne beaucoup mieux. *« Il est important de faire la différence entre la contrainte, le sens et le bonheur, decode Linda Capelle. La contrainte, qu'elle soit interne ou externe, ne permettra pas d'obtenir une motivation de haute qualité. Mais le plaisir de travailler et le sentiment que ce que vous faites a du sens, oui »*.

Lire aussi| [Un employé belge sur quatre fait régulièrement des cauchemars impliquant son manager](#)

Comment y parvenir ?

Pour Bright Plus, la solution est basée sur l'ABC de la théorie de l'autodétermination : autonomie (Autonomy), appartenance (Belongingness) et compétence (Competence) – voir encadré.

Selon l'entreprise, c'est l'équation gagnante pour qu'un manager arrive à augmenter la motivation de ses collaborateurs jusqu'à la fameuse motivation « haute qualité ». Selon leurs conclusions, c'est ce type de motivation qui est essentielle pour le bien-être au travail. Avec comme résultat une baisse de

l'absentéisme, du stress et du burn-out, et donc un impact positif sur la performance et la productivité. « *Une équipe motivée n'est toutefois pas une fin en soi*, termine Hermina Van Coillie. *C'est un moyen d'atteindre votre objectif : une meilleure performance, plus d'innovation et de créativité, plus d'orientation client, moins de turnover, etc.* » .

ABC

- **Autonomy** : Donnez suffisamment de responsabilités à vos collaborateurs. Il est important qu'ils se sentent maîtres de leur organisation de travail. Si possible, offrez suffisamment de possibilités de choix, associez-les le plus possible au processus décisionnel ou expliquez-leur pourquoi vous avez pris certaines décisions.
- **Belongingness** : Soyez aussi transparent et authentique que possible dans les moments de concertation avec l'équipe, ou de contacts informels tels qu'un team building ou un échange à la machine à café.
- **Competence** : Encouragez le développement en offrant des formations et des possibilités d'apprentissage dans un environnement où l'erreur est permise et où prédomine une culture ouverte du feed-back.

* réalisée auprès de 1 270 Belges par Bright Plus, en collaboration avec le cabinet d'études de marché iVOX et l'experte en motivation Hermina Van Coillie.

🔔 Vous avez repéré une erreur ou disposez de plus d'infos? [Signalez-le ici](#)

