

La motivation, l'engagement, l'implication

MATHILDE PAGE

MICHEL VERSTRAETEN



A vos yeux, qu'est-ce qu'une personne motivée ?
(je ne vous demande pas comment motiver)

Tâches et missions

Il/elle ne fait plus (ou plus beaucoup) d'efforts pour réaliser ce que j'attends

J'aimerais qu'il/elle investisse (plus) dans telle activité ou telle mission

- VIE
 - Donner du sens (Utilité)
 - 7 langages (reconnaissance)
 - Equilibre de vie
- Culture dédramatisation des échecs
- Traits de personnalité
- Légitimité du N+1
- Justice
- Norme de réciprocité
- Théorie de l'engagement
- Formulation buts/objectifs

Organisation

Comment faire pour qu'il/elle s'implique (plus) dans le bon fonctionnement, la réussite et l'évolution de l'organisation/du service

- Donner du sens
- Citoyenneté organisationnelle
- Equilibre de vie
- Traits de personnalité
- Légitimité du N+1 + X
- Justice
- Norme de réciprocité
- Formulation buts/objectifs

Fidélité

Comment le/la faire rester

Pas le scope

Evolution dynamique

Objectifs de la journée

4

Vous familiariser avec plusieurs outils et grilles d'analyse qui concourent à répondre aux questions précédentes et à agir sur la motivation, l'engagement et l'implication

Il/elle ne fait plus ou plus beaucoup d'efforts pour réaliser ce que j'attends

J'aimerais qu'il/elle investisse (plus) dans telle activité ou telle mission

Comment faire pour qu'il/elle s'implique (plus) dans le bon fonctionnement, la réussite et l'évolution de l'organisation/du service



VIE – l'appétit d'action

Proposition d'abandonner 4 conceptions

- ▶ La motivation n'est pas une qualité générale
 - La motivation est plutôt à envisager par rapport à une action définie
- ▶ Il n'y a pas :
 - ▶ D'un côté une dynamique de motivation « noble », « bonne »
 - ▶ D'un autre côté une dynamique de motivation « basse », « mauvaise »
- ▶ La motivation \neq la satisfaction
- ▶ La motivation \neq la performance

Aucune de ces conceptions ne sont totalement fausses, mais elles sont très limitatives et enfermantes.

La motivation reste un processus ultra-complexe

- Il n'existe pas de modèle théorique unifié : comme le bonheur, le sentiment amoureux
- Le concept de motivation est une manière parmi d'autres d'expliquer **pourquoi un individu fait ou non ce qui est attendu de lui**

L'appétit d'action (Vroom)

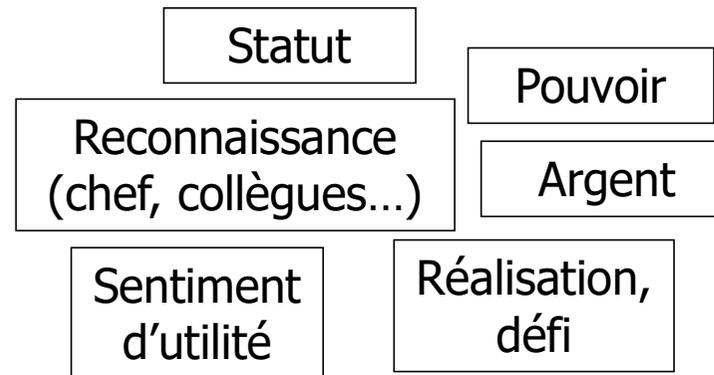
La motivation d'un individu s'envisage par rapport à une action/réalisation définie (elle n'est donc pas un attribut)

Question de base : à quelles conditions s un individu est-il motivé à accomplir une action ?

Par exemple : fournir un travail de qualité, prendre en charge un nouveau projet, collaborer plus activement avec ses collègues...

Trois conditions : les valences

1. Il existe un résultat à cette action qui est valorisé à mes yeux ?



VALENCE

Réalisation (qualité, projet, collaboration...)

PAIRI



DAIZA

CHAQUE ANNÉE, ILS CONSTRUISENT
L'IMPOSSIBLE...

ELK JAAR BOUWEN ZE HET
ONMOGELIJKE...

EACH YEAR THEY BUILD THE
IMPOSSIBLE...



KUSMANTO
30 ANS / JAAR / YEARS
TAILLEUR DE PIERRE
STEENHOUWER
STONECUTTER



TASMAD
29 ANS / JAAR / YEARS
TAILLEUR DE PIERRE
STEENHOUWER
STONECUTTER



GOFUR
40 ANS / JAAR / YEARS
TAILLEUR DE PIERRE
STEENHOUWER
STONECUTTER



ALDO
44 ANS / JAAR / YEARS
CHEF DE CHANTIER
WERFLEIDER
SITE MANAGER



TONI
34 ANS / JAAR / YEARS
TAILLEUR DE PIERRE
STEENHOUWER
STONECUTTER



PATRICK
43 ANS / JAAR / YEARS
OUVRIER POLYVALENT
GESCHOOIDE ARBEIDER
SKILLED WORKER



ROHMAD
35 ANS / JAAR / YEARS
TAILLEUR DE PIERRE
STEENHOUWER
STONECUTTER



THOMAS
38 ANS / JAAR / YEARS
GÉOMÈTRE
LANDMETER
LAND SURVEYOR



SARWANTO
35 ANS / JAAR / YEARS
TAILLEUR DE PIERRE
STEENHOUWER
STONECUTTER



ROBBO
41 ANS / JAAR / YEARS
CHEF DE PROJET
PROJECT MANAGER
PROJECT LEADER



HEDWIG
50 ANS / JAAR / YEARS
CHAUFFEUR
CHAUFFEUR
DRIVER

Les valences : questions pour un entretien

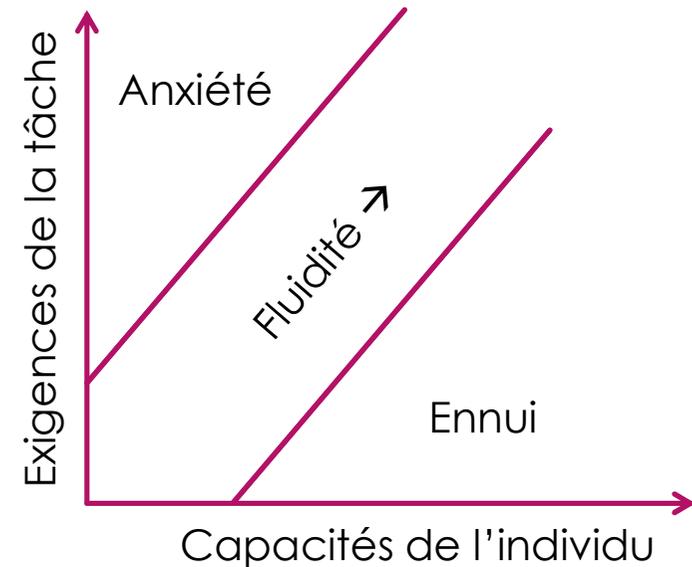
11

- ▶ Qu'est-ce que vous aimez le plus dans votre travail actuel ? Pourquoi ?
- ▶ Quels aspects de votre poste vous donnent un sentiment d'accomplissement ou de fierté ?
- ▶ Quels sont les avantages ou récompenses qui vous motivent le plus dans votre poste ?
- ▶ Est-ce que vous sentez que votre travail répond à vos attentes ou objectifs personnels ?
- ▶ Y a-t-il des choses que vous valorisez mais que vous ne trouvez pas dans votre poste actuel ?

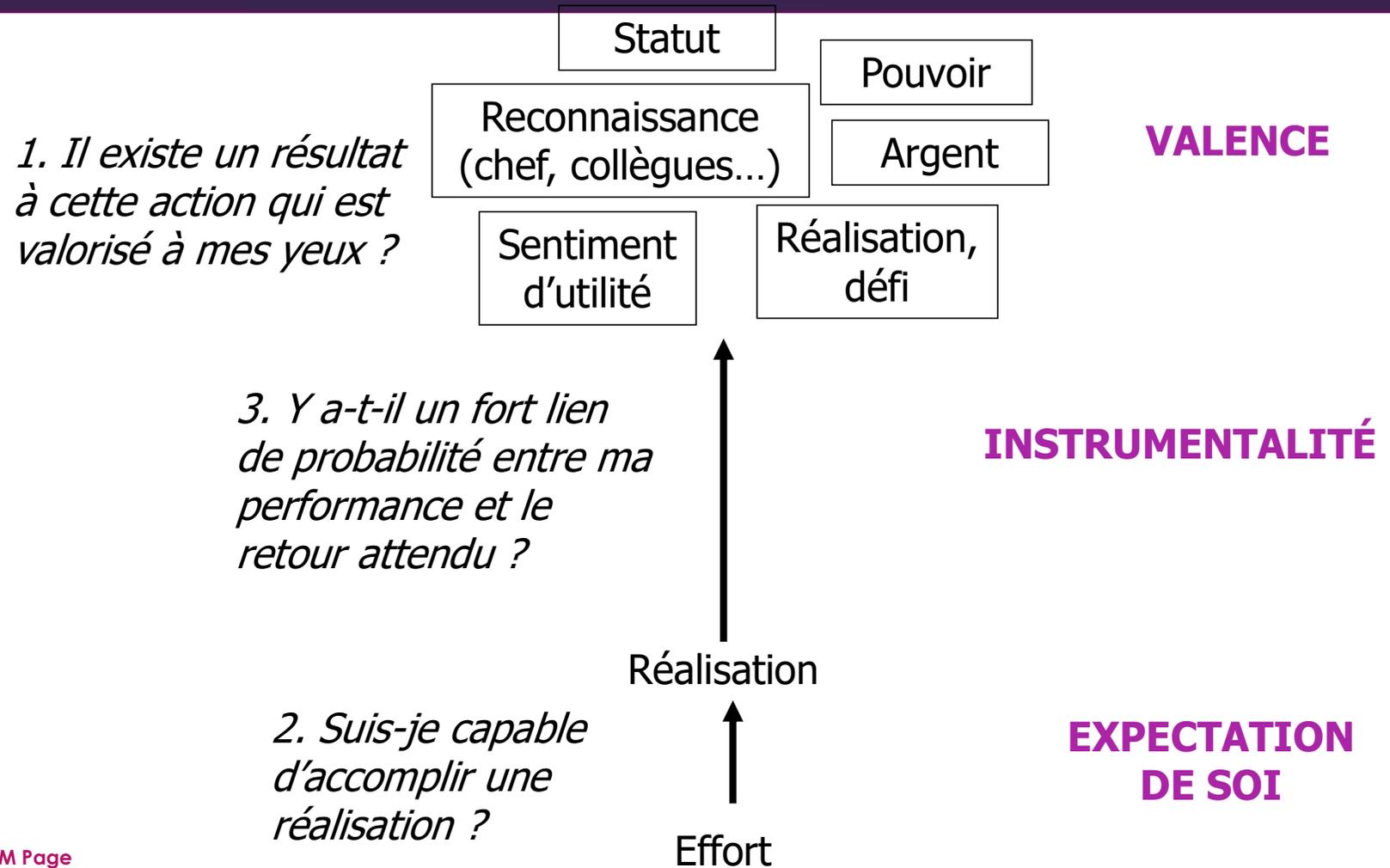
Défi et fluidité

12

- ▶ Recherches de Csikszentmihalyi sur ce qui nous apporte des hauts niveaux de satisfaction
- ▶ Il met en évidence la notion de « fluidité » :
 - ▶ un challenge absorbe toute votre attention
 - ▶ vous êtes capable de relever le défi
 - ▶ vous recevez un feed-back immédiat à chaque étape



Trois conditions



Trois conditions

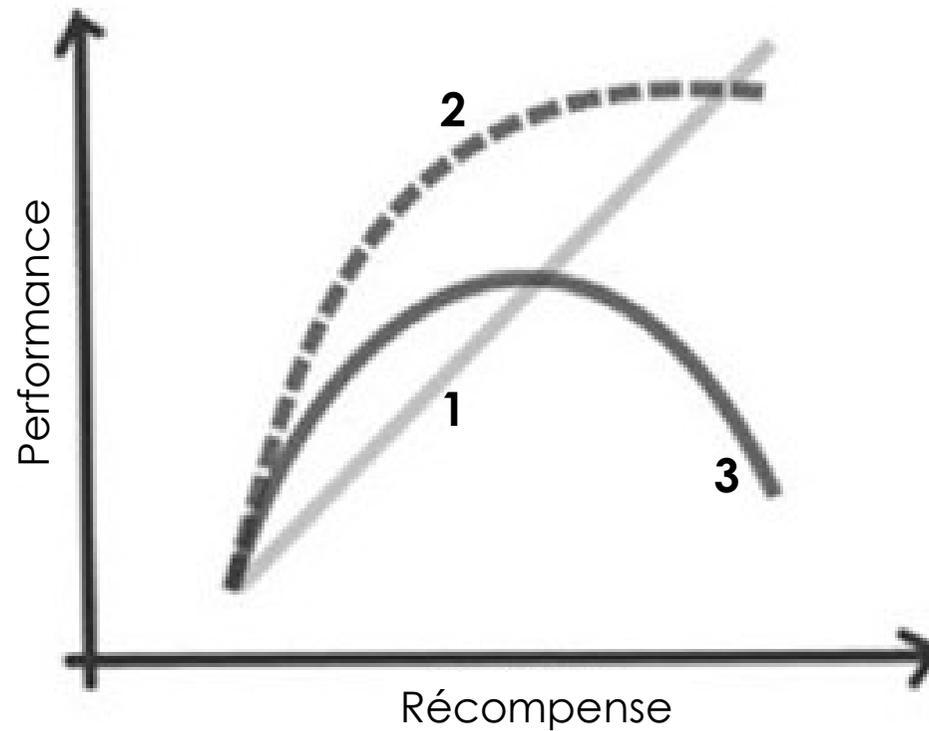
14

$$M = V.I.E$$

Argent et performance

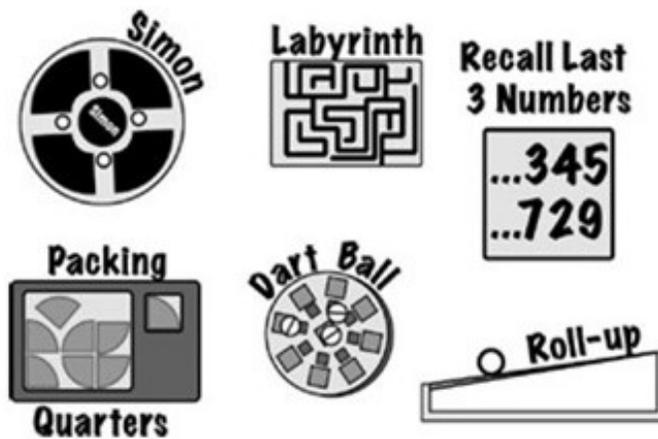
15

A votre avis, quelle est la bonne courbe ?

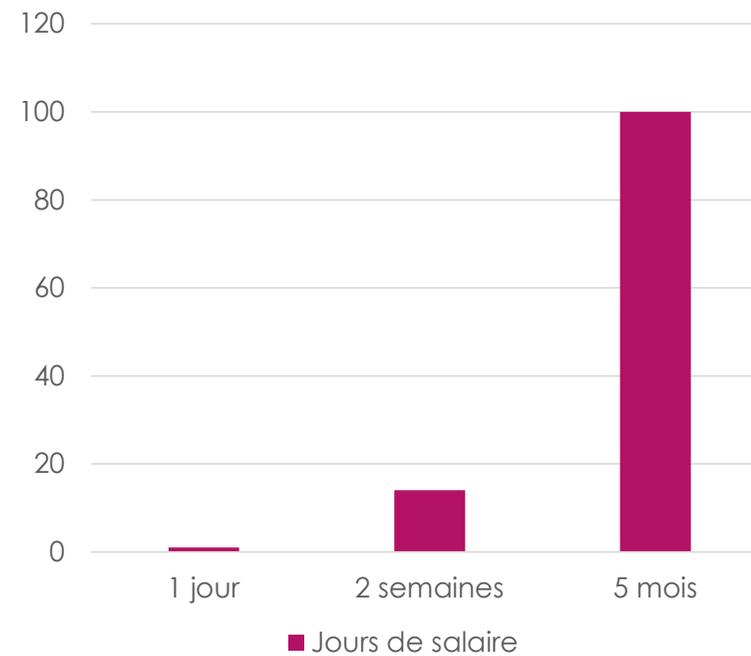


Motivation et performance

16

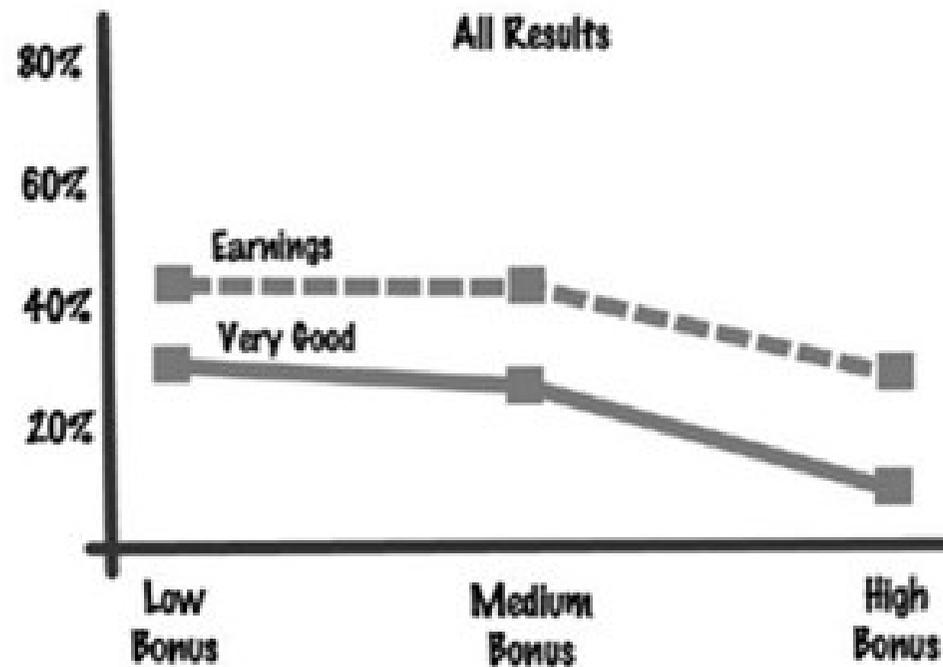


Possibilités de gagner



Motivation et performance

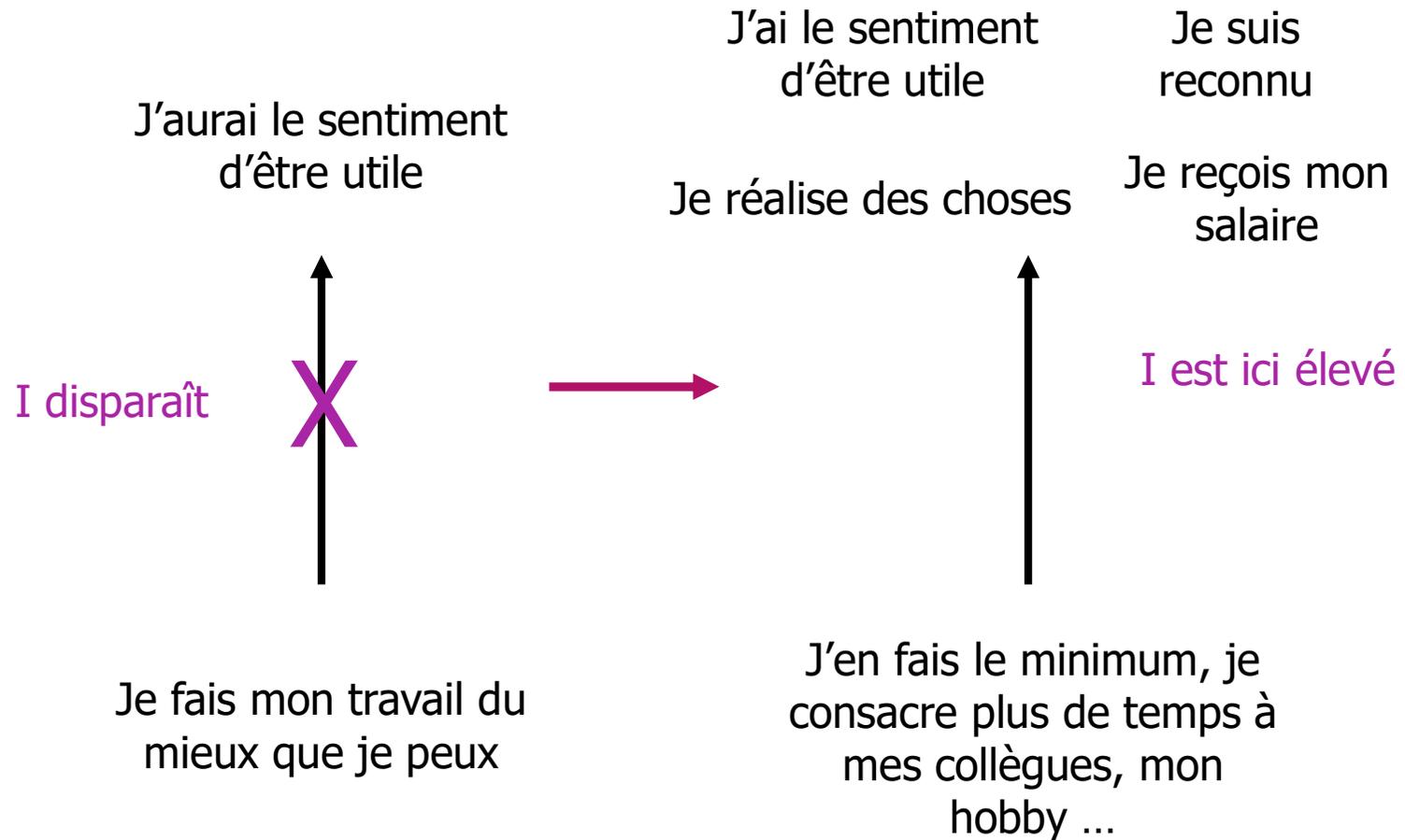
17



Extracted from Dan Ariely's The Upside of Irrationality

La transmotivation

18



La transmotivation

19

- ▶ Le collaborateur s'inscrit dans un schéma de motivation inutile ou contre-productif pour l'organisation.
- ▶ L'entreprise envoie des messages qui incitent ou confortent les individus dans ce schéma.

Exercices

Situation 1

21

Julien VERSTAPPEN, 37 ans, a été récemment muté dans le service financier après un rude conflit qui l'opposait au chef nouvellement promu du service commercial avec lequel il avait été en concurrence pour le poste. On dit que c'est lui qui méritait la place, sa compétence et son engagement étant indiscutables et que l'autre l'a obtenue simplement parce qu'il avait un diplôme de master (Julien n'a qu'un graduat).

Intelligent et compétent, vif d'esprit, il travaille rapidement mais par à-coups : il est fréquent de le voir déployer une énergie considérable le matin, puis de se tourner les pouces l'après-midi, si bien qu'au total, sa productivité reste satisfaisante mais bien en-dessous de ses possibilités. Il refuse les tâches supplémentaires que son chef veut lui confier avec toujours le même genre d'arguments : "Pourquoi vous ne demandez pas à Vandersmissen ou à Fabricet? Ça fait dix ans que je me crève pour rien dans cette boîte. C'est toujours les mêmes qui triment et c'est toujours aux mêmes qu'on demande. D'autres se tiennent peinards et on ne leur dit rien. Excusez-moi, mais j'en ai marre d'être le pigeon."

Résoudre un problème individuel

1. Quel type de problème de motivation ce collaborateur présente-t-il ? V ? I ? E ? Transmotivation ? Pas de problème de motivation ?
2. Qu'est ce que j'attends précisément de lui ? Je voudrais qu'il soit plus motivé à ... ?
3. Se sent-il capable de faire ce que j'attends de lui ? (E)
4. A quoi accorde-t-il de l'importance ? (V)
5. Peut-il raisonnablement penser qu'il y aura un lien entre le comportement attendu et des effets valorisés à ses yeux ? (I) Si ce n'est pas le cas, il faut probablement œuvrer à la reconstruction de l'instrumentalité.

La reconstruction de l'instrumentalité

23



Engager (« voilà une possibilité concrète d'essai »)
Consolider (« voilà le résultat attendu et cher à tes yeux »)

En cas de « transmotivation »

24

- ▶ Attirer vers une motivation utile à l'organisation (nécessite souvent la reconstruction de l'instrumentalité)
- ▶ Ejecter des schémas de motivation nuisibles

Situation 2

25

Catherine DUMORTIER a 28 ans et 3 ans d'ancienneté. Elle a réalisé des études de secrétaire après quoi elle a décroché un graduat en comptabilité. Elle travaille depuis 2 ans au service financier. Elle reste toujours un peu à l'écart du groupe, en ce sens qu'elle participe rarement aux conversations pendant les pauses et n'a jamais accompagné les autres lorsqu'ils allaient prendre un verre le soir. Elle est très aimable et serviable avec les services clients, consciencieuse et compétente dans son travail, prompte à critiquer la lenteur des procédures et lancer des idées de réorganisation du travail - immanquablement jugées irréalistes ou dangereuses par son chef. Ces derniers temps, elle semble cependant multiplier les absences pour maladie (mais jamais pour plus d'un jour).

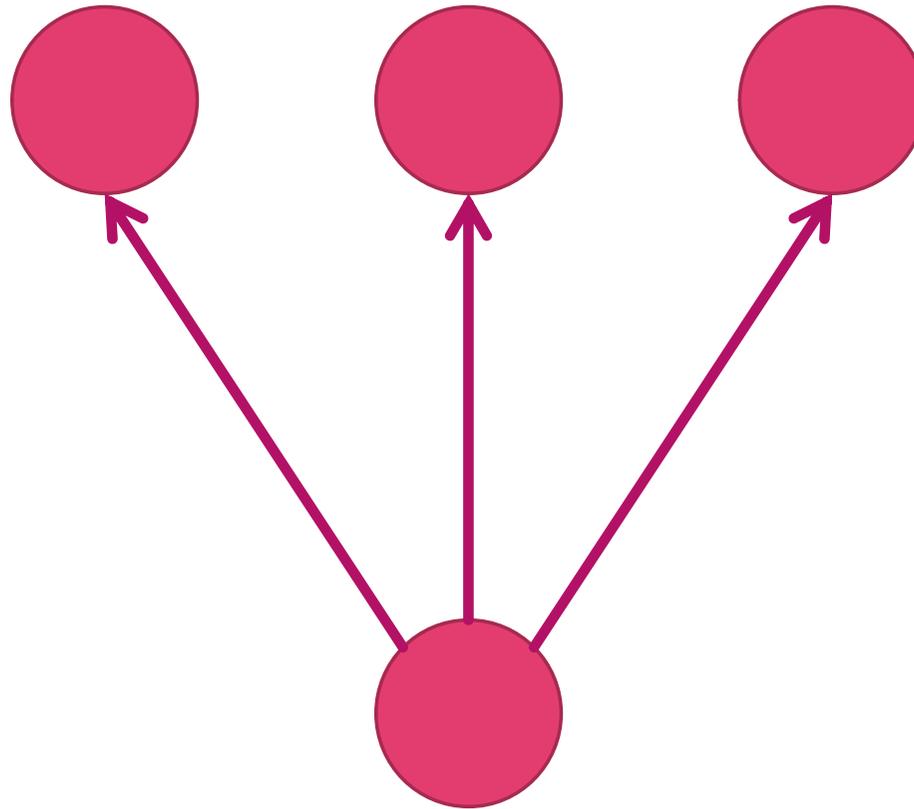
Il y a quelques mois, C. Dumortier venait de suivre une formation de base pour la gestion de contentieux avec les clients. Son chef lui a donc permis de s'occuper de ces matières mais suite à des décisions jugées inopportunes par lui, il a préféré qu'un autre membre du service continue à s'en occuper tout seul.

Il y a quelque temps, C. Dumortier avait demandé un congé de 2 jours. Comme il s'agissait d'une période chargée, son chef avait refusé. Mais le jour venu, un certificat médical avait été déposé dans son courrier attestant que Catherine était indisponible pour 3 jours.

L'autre jour, Brigitte l'a surprise dans les toilettes en train de pleurer. Elle a un enfant mais ne parle jamais de sa famille. On raconte que son mari l'a abandonnée brutalement en la laissant seule avec son enfant.

Les schémas en concurrence

26



Contexte socio-éco

27

- ▶ Voir diapos sur le sujet

Situation 3

28

Romain DELGRANGE, 25 ans, licencié en histoire, taciturne et volontairement mal habillé, est du genre intellectuel critique. Il se dit anarchiste, "ouvertement opposé à toute hiérarchie". Fils d'un ancien directeur, il a été au chômage pendant plusieurs mois et a débuté dans l'entreprise dans le cadre de plans d'insertion au travail. Il a été engagé définitivement il y a deux ans. Il possède un PC à la maison et se passionne pour l'informatique, le seul sujet qui l'arrache vraiment à son mutisme. Il travaille vite et bien, mais se montre très peu ouvert aux autres membres du service et aux relations en général.

Il avait demandé à son chef de s'occuper de l'informatisation du service mais celui-ci avait refusé, vu son expérience relativement courte dans le service et son caractère renfermé. En compensation, il lui a proposé de s'occuper de certains tableaux de bords financiers mais Delgrange a refusé en disant qu'il n'était pas fait pour ça.

Une demande de transfert avait été introduite par l'ancien chef de service, à l'insu de l'intéressé. Aucune suite n'a été donnée à cette demande. Delgrange habite loin de l'entreprise et doit réaliser un long trajet en bus le matin et le soir, raison pour laquelle il refuse de faire des heures supplémentaires.

Essayez de comprendre ce qui se « cache » derrière des affirmations du type :
« il aime ce qu'il fait »

Exercice de synthèse

Exercice pratique : « audit »

31

- ▶ Vos collaborateurs savent-ils ce que vous attendez d'eux?
- ▶ Les collaborateurs peuvent-ils trouver du soutien lorsqu'ils sont face à de nouvelles responsabilités ? (E)
- ▶ Qu'est-ce que l'entité offre en termes de résultats valorisés? Statut ? Utilité sociale ou économique ? Argent? Reconnaissance ? Pouvoir ? Sentiment d'avoir réussi à relever un défi ? (V)
- ▶ Les collaborateurs peuvent-ils identifier facilement des liens entre ce que nous attendons d'eux et les résultats valorisés ? (I)

Tableau de bord

32

Nom :			
Qu'est-ce que j'attends de lui/elle			
Le sait-il/elle ?			
A travers son investissement, il recherche... (V)			
Signes récents que ses efforts aboutissent ... (I)			
A-t-il (elle) besoin de soutien ? (E)			



La recherche d'un équilibre vie privée vie pro comme motivation

ÉCLAIRAGES SOCIOLOGIQUES

Comment participer ?



[Copier le lien de participation](#)

1 Allez sur
wooclap.com

2 Entrez le
code
d'événement
dans le
bandeau
supérieur

Code d'événement
MOTIVATIONS

Équilibre vie privée/vie pro, C'est quoi ?

35



Pourquoi cette question de l'équilibre vie privée/ vie professionnelle est-elle devenue un vrai point d'attention ?

Changez votre regard...

36

- ▶ Ce n'est pas un problème lié à des caractéristiques individuelles mais un problème sociétal.

« Les gens actuellement ne veulent plus s'investir plus dans leur boulot car ils donnent la priorité à leur équilibre personnel ».

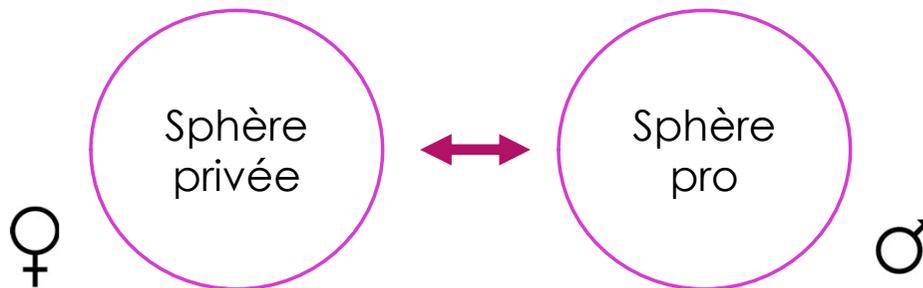


« Pourquoi, à l'heure actuelle, l'équilibre vie-professionnelle / vie-privée est-il si important pour les travailleurs ? »

Cadrage individuel → Cadrage systémique

Changez votre regard...

- ▶ De quelle manière les fonctions productives et les fonctions domestiques sont-elles considérées au sein de la société ?
- ▶ Avant 1960 La sphère familiale est privée et non-économique et la sphère professionnelle est publique et économique.



- ▶ Evolution du Taux emploi de femmes en :

1983	36,3%
1990	49,9%
2013	57,2%
2024	68,3%

Changez votre regard...

38

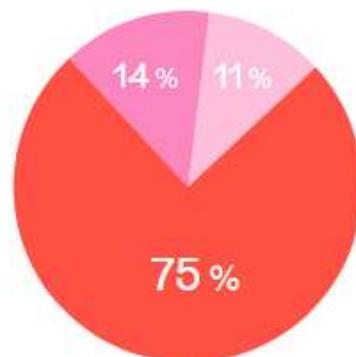
- L'arrivée des **femmes sur le marché** du travail,
- Les emplois précaires et **les emplois flexibles** qui se développent,
- Les **modèles familiaux** qui évoluent (divorces, monoparentale, recomposée,...)
- Les **nouvelles technologies** de l'information et de la communication.

L'organisation générale de la condition salariale ainsi que ses modes de régulations entre le travail et la famille sont totalement remis en question. De ce fait, **cela est devenu un problème structurel pour la société en général.**

(Fusulier & Nicole-Drancourt, 2015)

Une mosaïque de situations plus qu'une semaine standard

75 % des répondants estiment que le rythme de travail standard n'est pas le rythme de travail le plus adapté à un bon équilibre de vie professionnelle / vie personnelle.

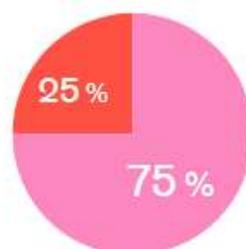


Pensez-vous que le rythme de la semaine de travail standard soit le rythme de travail le plus adapté à un bon équilibre vie professionnelle / vie personnelle ?

■ oui ■ non ■ je ne sais pas

Une récente étude du CREDOC basée sur les données de l'enquête emploi de l'INSEE fait ressortir que la semaine de travail dite « standard » (du lundi au vendredi sur des horaires diurnes et fixes) ne concernerait plus aujourd'hui, en France, que 36 % des salariés.

Un sentiment d'intensification croissante des journées de travail



Avez-vous l'impression que vos journées de travail sont de plus en plus intenses ?

■ oui ■ non

75 % des répondants ont l'impression que leurs journées de travail sont de plus en plus intenses.

Les **femmes** ont un peu plus cette perception que les hommes (**77 %** versus 71 %). De manière liée (les femmes étant sur représentées dans ces secteurs), le sentiment d'intensification est particulièrement présent dans le secteur de la **santé et de l'action sociale (80 %)**.

D'autres catégories signalent des journées de plus en plus intenses : **80 %** des foyers **monoparentaux**, **78 %** des **aidants**, **77 %** des **bénévoles** ou engagés dans des activités d'intérêt collectif partagent ce constat.

L'aliénation temporelle (CESE)

- ▶ **8 travailleurs sur 10** aspirent à ralentir la course effrénée du temps, à passer plus de temps avec ses proches, faire plus de choses par eux-mêmes, etc.
- ▶ **L'aliénation temporelle** est ce sentiment de **ne jamais avoir assez de temps** et de **perdre la maîtrise de son propre rythme de vie**. C'est une des conséquences les plus marquantes de l'accélération sociale. (Hartmut Rosa)
- ▶ Multitâches, réduction des temps mort (p.ex : attendre le bus)

► Conséquences :

- **Stress et frustration** : on a le sentiment de ne jamais en faire assez.
- **Difficulté à savourer le présent** : tout devient une course contre la montre.
- **Surcharge cognitive** : notre cerveau est constamment sollicité, ce qui réduit notre capacité de concentration et de réflexion profonde

Mobilité des parents : tais-toi et rame...

Mobilité et contraintes horaires

- ▶ **8 parents sur 10** assurent des **trajets en chaîne** (crèche, école, travail, courses...)
- ▶ **1 parent sur 5** passe **plus de deux heures par jour dans les trajets** (1 sur 4 en Wallonie)
- ▶ **1 parent sur 4** conduit **minimum 6 fois par semaine** ses enfants à des **activités extrascolaires**
- ▶ **2 parents sur 10** ont **renoncé à une offre d'emploi** à cause de problèmes de mobilité
- ▶ Pas moins de **55% des parents ont des difficultés à arriver à l'heure à l'école** ou à la crèche tout en respectant leurs horaires de travail.

Le manque de relais : tais-toi et rame ...

Le manque de relais

- **61%** des parents ont eu **du mal à trouver une place en crèche**
- **33%** des parents **n'ont pas trouvé de places en crèche** au moment où ils en avaient besoin
- **23%** des parents **doivent prendre un congé parental ou réduire voire arrêter leur activité** professionnelle faute de place en crèche
- **62% des parents** peinent à trouver une solution pour faire garder leur **enfant malade**.
- **En 2017, à 60 ans, 50% des travailleurs étaient retraités, ils sont seulement 21% en 2021.**
- **82% des parents demandent la création d'un congé de conciliation** pour faire face aux urgences et impératifs familiaux.

Le manque de relais : tais-toi et rame ...

Année de prise de cours de la pension de retraite	Âge de mise à la pension							
	< 60	60	61	62	63	64	65	>65
2017	13,15 %	37,25 %	11,11 %	11,46 %	4,56 %	3,51 %	15,44 %	3,52 %
2018	10,40 %	31,58 %	21,52 %	9,33 %	5,05 %	3,18 %	16,95 %	1,97 %
2019	11,09 %	22,17 %	18,36 %	14,27 %	7,69 %	3,88 %	19,61 %	2,93 %
2020	8,53 %	18,79 %	24,13 %	14,56 %	8,50 %	3,69 %	19,48 %	2,32 %
2021	7,75 %	13,73 %	21,82 %	18,12 %	11,61 %	3,65 %	21,31 %	2,00 %

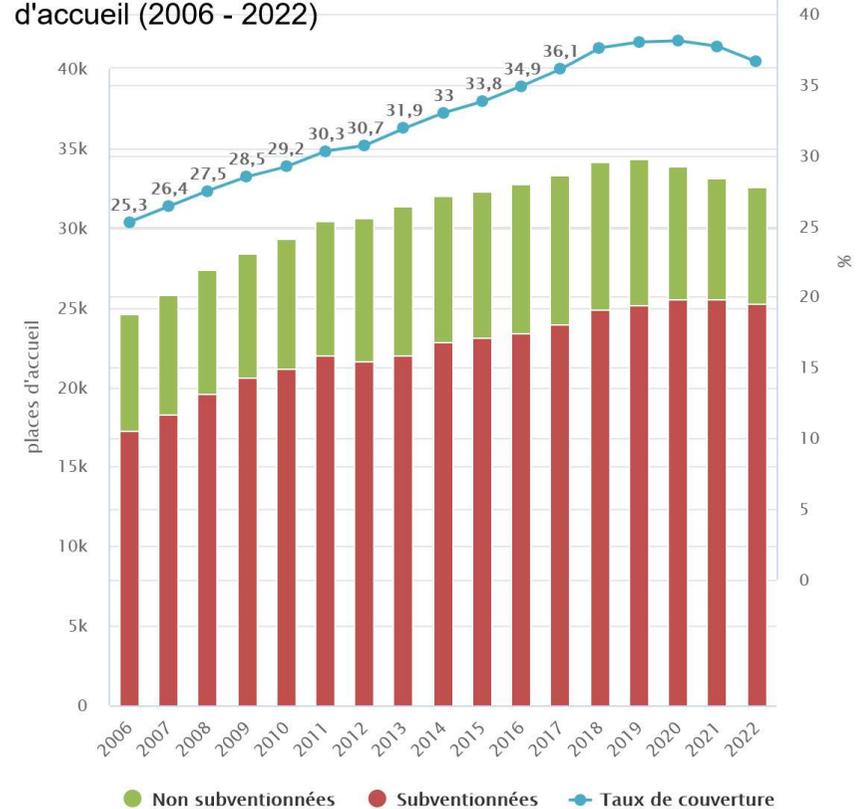
Le manque de relais : tais-toi et rame ...

- ▶ le nombre de places a diminué ces dernières années (- 1 757 places entre 2019 et 2022). Cette évolution s'explique par des fermetures récentes de structures d'accueil.

Taux de couverture moyen en Wallonie : 36,6%

- ▶ Le plus bas : 21% à La Louvière
- ▶ Le plus haut : 42% Marche-en-Famenne
- ▶ Bruxelles : 45 %
- ▶ « En 2022, le **taux d'occupation ajusté moyen est de 101,9%** (99,36% en 2021), ce qui signifie que les crèches sont occupées à pleine capacité, voire même un peu plus, sur base des horaires des enfants repris dans les contrats d'accueil. »

Evolution du nombre de places et du taux de couverture en places d'accueil (2006 - 2022)



Highcharts | Source(s) : Nombre de Places : ONE (FWB), Population : Statbel

Impacts sur la qualité de vie

- ▶ **62% peinent à assurer le suivi scolaire** ou simplement **à passer du temps avec leurs enfants.**
- ▶ **50% des parents trouvent difficile de travailler à temps plein**, et davantage les femmes (61%) et les parents ayant un enfant en crèche (64%).
- ▶ **8%** des parents sont victimes de **burnout parental** (lié avec les exigences grandissantes qui pèsent sur les parents).

La paternité en changement

Les papas modernes



Switch culturel : importance de l'implication des pères et du dégagement de temps pour gérer la famille.

- ▶ **81%** des nouveaux parents **veulent un congé de paternité de 15 semaines** (même durée que pour la maman).
- ▶ **78%** des parents souhaitent que le **congé de paternité devienne obligatoire**
- ▶ **75% des pères** d'enfants de 0 à 3 ans **ont pris l'intégralité de leur congé de paternité**, 13% l'ont pris partiellement,
- ▶ **94%** des pères aimeraient passer **plus de temps avec leur bébé**
- ▶ **70%** des pères se déclarent **plus impliqués que leur mère**.
- ▶ **65%** des pères **se lèvent la nuit** pour s'occuper de leur bébé.

Mobilité

Quand les temps de trajets ne font qu'augmenter !



17:38	Vertrek	17:31
16:17	+97' → 17:54	IC 4
Bergen Quiévrain		17:32
		Zottege
16:52	+44' → 17:36	P 1
Luik-Guill Wezet		17:32
		Bergen
17:17	+53' → 18:10	IC 4
Bergen Quiévrain		17:34
		Leuve
17:22	aan perron	IC 1
		17:35
		Berge

Mobilité ... tendance à l'immobilité !

35 % des personnes qui travaillent se déclarent pressées par le temps quotidiennement.

Combien de temps environ consacrez-vous à votre trajet domicile-travail (aller et retour) ? (en min)

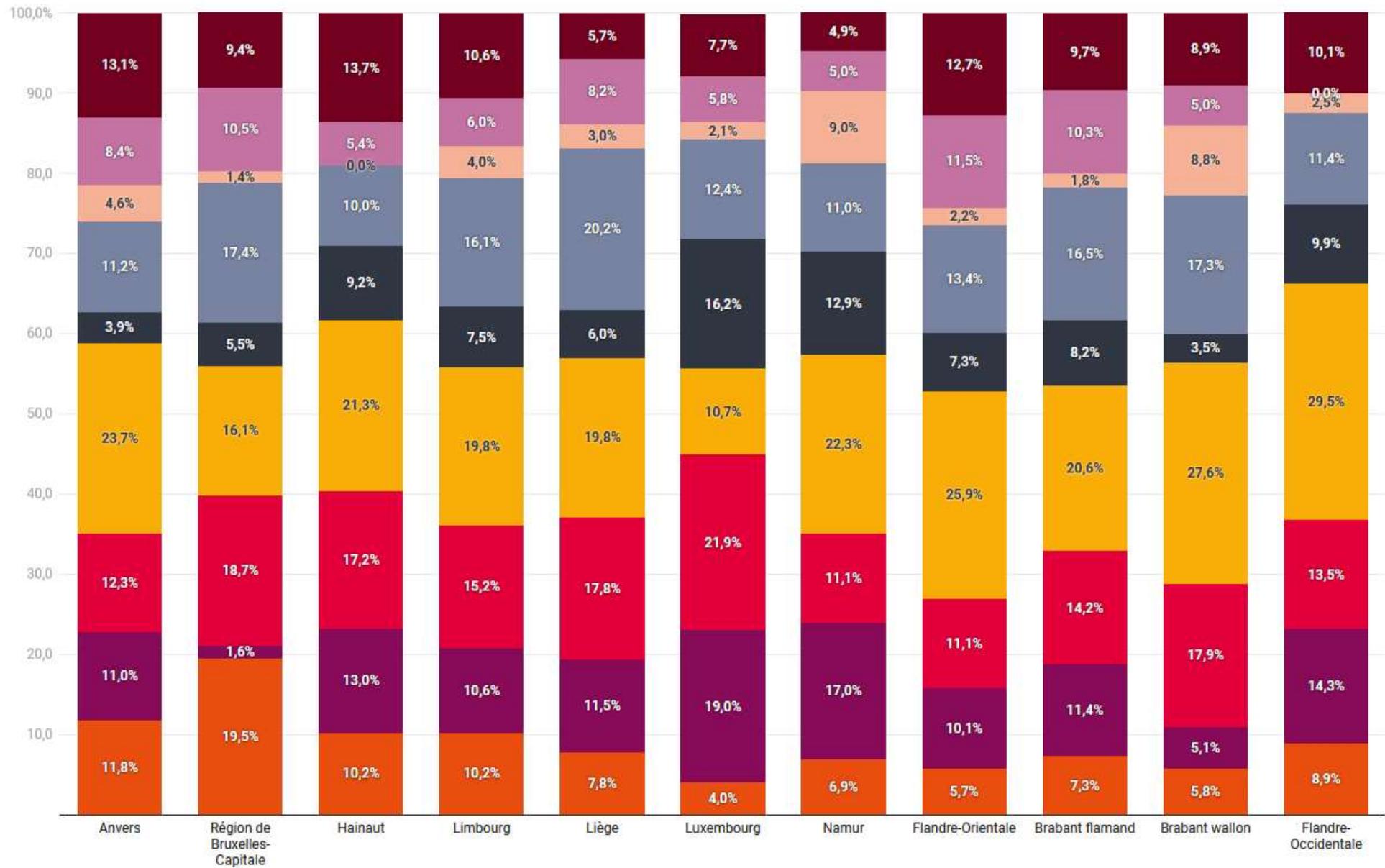
Flandre-Orientale	60
Région de Bruxelles-Capitale	57
Anvers	56
Limbourg	55
Hainaut	53
Brabant flamand	53
Brabant wallon	53
Flandre-Occidentale	51
Liège	49
Namur	46
Luxembourg	42

Mobilité ... tendance à l'immobilité !

Temps moyen de trajet en heure de pointe le soir

	2020	2024
BRUXELLES - LIÈGE	65,5 MIN	70,6 MIN
BRUXELLES - MONS	70,5 MIN	83,1 MIN (+13 MINUTES)
BRUXELLES - NAMUR	60,2 MIN	68,9 MIN
BRUXELLES - TOURNAI	80,6 MIN	90,8 MIN

■ Je n'ai pas de trajet régulier
 ■ < 15 minutes
 ■ 15 - 29 minutes
 ■ 30 - 44 minutes
 ■ 45 - 59 minutes
 ■ 60 - 74 minutes
 ■ 75 - 89 minutes
 ■ 90 - 119 minutes
 ■ ≥ 120 minutes



Covid et généralisation du télétravail

- Prise de conscience du temps de trajet économisé.
- Prise de conscience de la possibilité de travailler à distance.
- Perdre du temps de vie en trajet devient d'autant plus insupportable si cela n'est pas essentiel.

Contexte économique défavorable

55

- ▶ Alors qu'au 3e trimestre 2021, 35,7% des Belges déclaraient avoir des difficultés à joindre les deux bouts, ce chiffre est passé à 46,7% au 4e trimestre 2022. (37,1% 2^{ème} trimestre 2024)
- ▶ 49% des familles ne se sentent pas en capacité de préparer l'avenir de leurs enfants (payer leurs études supérieures ou d'épargner dans cette perspective).

Quid des « gens qui sont cool dans leur vie et qui partent toujours à l'heure » ?

56

Mesurer la motivation et l'engagement en termes d'heures supplémentaires prestées n'est plus efficient ! C'est une réminiscence d'avant 1960 !



Motivation = motivation - image

Bénéfices d'une conciliation

57

► Sentiment de reconnaissance et de respect

- **Flexibilité pour gérer les imprévus** : Permettre aux employés de répondre à leurs contraintes (ex. : emmener un parent malade à un rendez-vous médical ou s'occuper d'un dégât domestique) montre que l'entreprise reconnaît les réalités de leur vie privée.
- **Respect des priorités personnelles** : En aidant les employés à concilier leurs responsabilités, l'organisation renforce leur sentiment de valeur et d'appartenance.

Bénéfices d'une conciliation

58

▶ Réduction du stress lié à la double charge

→ Maintien de la disponibilité cognitive

- **Allègement mental** : Si la gestion des responsabilités privées sont facilitées (via du temps, des ressources, de la flexibilité), l'employé est moins accablé et peut se concentrer davantage sur son travail.
- **Éviter la surcharge cognitive** : Lorsqu'un employé est submergé par des contraintes personnelles non résolues (ex. : difficulté à trouver une solution de garde d'enfants, démarches urgentes), cela peut détourner son attention et réduire sa performance au travail.
- **Régulation émotionnelle** : Des tensions dans la vie privée peuvent se répercuter au travail. La prise en compte des contraintes personnelles aide à limiter ce transfert.

Bénéfices d'une conciliation

59

► Impact sur la perception de justice organisationnelle

- **Équité dans l'accès aux ajustements** : Des politiques de flexibilité bien pensées renforcent le sentiment de justice et d'équité entre les employés. Cela est particulièrement pertinent pour ceux qui assument des responsabilités familiales importantes.
- **Réputation organisationnelle** : Une entreprise qui valorise cet aspect est perçue comme humaine, ce qui attire et fidélise des talents.

- ▶ **Mettre en place une culture de la flexibilité** : Formation des managers pour qu'ils intègrent les réalités personnelles dans leurs décisions.
- ▶ Encourager la planification réaliste des objectifs en tenant compte des imprévus.
- ▶ Flexibilité des horaires
- ▶ Télétravail
- ▶ Instauration de congés parentaux et familiaux étendus.
- ▶ Changer son regard : responsabilité individuelle vs sociétale
→ donner de la reconnaissance.
- ▶ Ne plus évaluer la motivation et l'engagement en termes d'horaire.



Sans sens aucun sens !

CE QU'ON FAIT A-T-IL DU SENS ?
CE QUE JE FAIS A-T-IL DU SENS ?

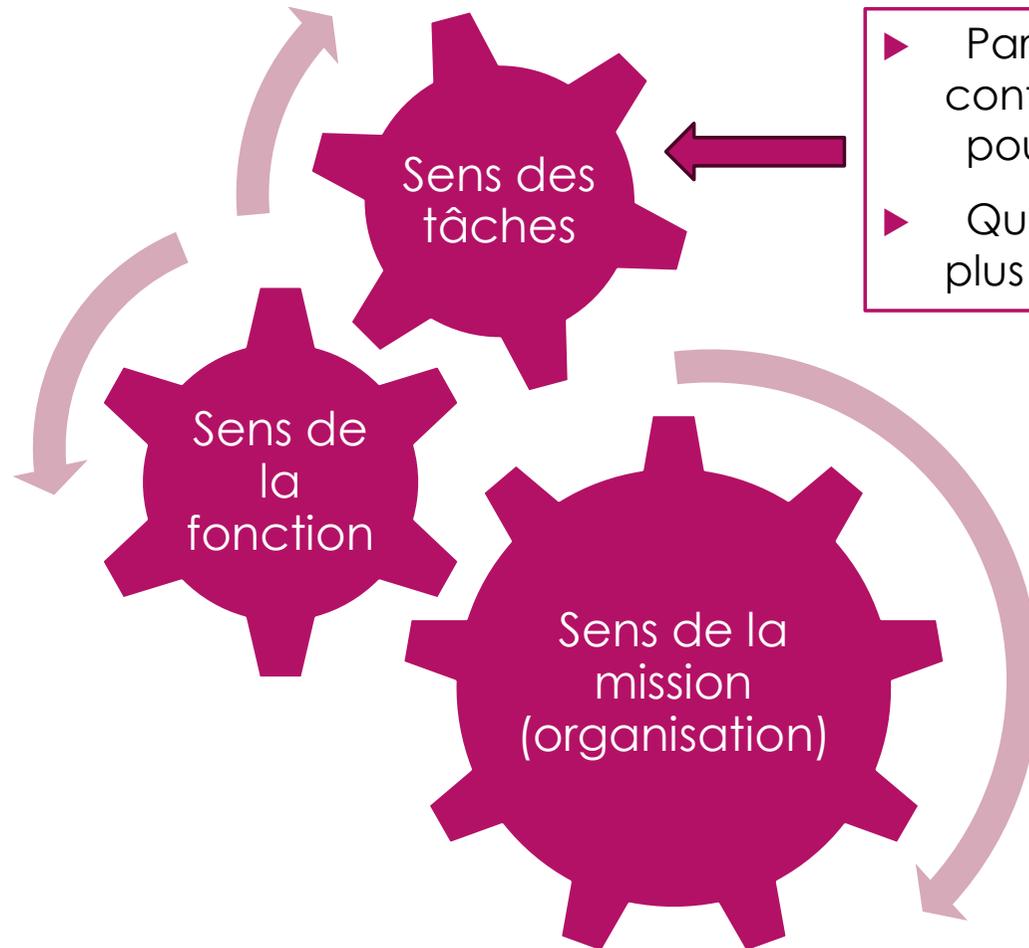
Sans sens aucun sens

62

« Quand tu veux construire un bateau, ne commence pas par rassembler du bois, couper des planches et distribuer du travail, mais réveille au sein des hommes le désir de la mer grande et belle . »

Antoine de Saint - Exupéry

Sans sens aucun sens



- ▶ Parlez des objectifs concrets, des contraintes techniques → éclairer le pourquoi il faut le faire comme ça.
- ▶ Que se passerait-il si l'on ne faisait plus la tâche ?

L'érosion du sens



Agent d'Entretien et de Nettoyage

•Entretien des sols et des surfaces :

- Effectuer le shampoing des moquettes et le nettoyage des tissus d'ameublement.
- Utiliser des équipements mécaniques de nettoyage et de récurage.
- Décaper et cirer les sols.
- Nettoyer les sols et les escaliers à l'aide de la serpillière (nettoyage humide).
- Nettoyer et cirer les meubles, les vitrines, les luminaires et autres éléments d'ameublement.

•Nettoyage des sanitaires et des équipements :

- Nettoyer les toilettes et les sanitaires.
- Déboucher les toilettes, urinoirs et lavabos sans démonter les installations.
- Approvisionner les sanitaires en consommables (papier toilette, savon, essuie-mains, etc.).

•Gestion des déchets et du linge :

- Collecter et évacuer les déchets vers un emplacement centralisé.
- Collecter, transporter et éliminer le linge sale.
- Changer les draps et refaire les lits.

•Entretien des espaces communs et extérieurs :

- Maintenir les entrées propres en effectuant des tâches telles que le balayage, le salage et le déneigement.
- Ramasser les papiers et les déchets aux abords des bâtiments.
- Nettoyer les miroirs, les surfaces vitrées intérieures et extérieures accessibles.

•Maintenance et petits travaux :

- Remplacer les ampoules à incandescence défectueuses.
- Déplacer et agencer le mobilier selon les besoins.

•Utilisation des équipements :

- Manipuler et entretenir les équipements de nettoyage (aspirateurs, monobrosses, autolaveuses, etc.).

L'érosion du sens

66

- ▶ Alerte si quelqu'un dit ça n'a aucun sens
- ▶ Quels sont les activités qui n'en ont pas/plus ?

Les bullshit jobs

67



Les bullshit jobs (Graeber, 2018) sont des fonctions ou parties de fonctions qui n'apportent notamment aux yeux du travailleur aucune valeur ajoutée :

- Ni sociale
- Ni économique
- Ni organisationnelle
- Ni personnelle



Les bullshit jobs – pourquoi ?

68

- ▶ Ajouts de contraintes réglementaires sans nettoyage des anciennes : sédimentation bureaucratique
- ▶ Aversion forte de la société au risque, réaction à une erreur par une procédure,
- ▶ Multiplication des niveaux hiérarchiques et des fonctions support
- ▶ Les économies modernes évoluent vers des emplois de services et de gestion, où la contribution directe est moins tangible

Les discours porteurs de sens

REDOREZ LE SENS DE L'ACTION

- ▶ Un leader est un créateur de sens. On pense souvent, à tort, qu'un salarié n'a besoin que des informations nécessaires à son travail. **C'est une erreur, car le travail n'a pas qu'une utilité « alimentaire », il définit aussi en grande partie notre identité** (sinon « que faites-vous dans la vie ? » ne serait pas l'une des questions posées en premier quand on rencontre quelqu'un).
- ▶ Mais, êtes-vous motivé vous-même à accomplir le travail qui vous revient ou êtes-vous las de votre tâche ? Il vous sera très difficile de motiver vos travailleurs si vous-même, vous ne l'êtes pas.
- ▶ Pourquoi utiliser le discours motivant ? Entrée en fonction, nouvel objectif, nouvelle mission, baisse de motivation, surmonter un échec,...
- ▶ Comment ? Évènements de l'organisation, moments informels quand l'occasion se présente, entretien individuel,...
- ▶ Un discours peut être grandiloquant à l'instar de Kennedy, Martin Luther king ou très simple et spontané.

- 1) Analyser quelques discours inspirants ou pas :
 - ✓ Identifier les éléments motivants
 - ✓ Identifier les éléments démotivants

- 2) Sur base des éléments positifs repérés, rédigez un discours de quelques lignes pour motiver un membre de l'équipe ou une équipe dans le travail à accomplir, des objectifs à atteindre,...

- 3) Identifiez dans les discours présentés les éléments mobilisés

- ▶ Vous devez **croire en ce que vous dites**, incarner le discours. Le sens que vous donnez vous devez y croire également. Si vous-même n'êtes pas convaincu alors autant ne rien dire.
- ▶ **Trouver la vision** (ce que l'on veut atteindre) **et le sens** (pourquoi les équipes se démènent au travail). Faire le lien entre leur travail et l'atteinte des objectifs.
- ▶ **Imagez votre discours** (ne parlez pas en chiffres mais illustrez l'objectif à atteindre)
- ▶ Comment ils vont être **soutenus** dans l'atteinte de l'objectif (si nécessaire)
- ▶ **Pourquoi suis-je convaincu que l'on va y arriver** (mise en avant des réussites passées, prise de conscience des erreurs et comment on va faire autrement, éloges, reconnaissance des efforts et du travail,...)
- ▶ Dire **merci** !
- ▶ **Allumer l'étincelle**, l'envie de mettre en action. « Allons rendre des clients heureux; souvenez-vous que chaque sourire est déjà une première victoire... »

- ▶ Voici quelques métiers, proposez à chaud quelques phrases qui permettent de mettre en avant l'utilité du métier et en quoi ils sont importants.

Responsable des colis prescripteurs dans une maison d'éditions ?

74

Je sais que préparer les colis peut sembler une tâche répétitive et parfois un peu éloignée des aspects plus créatifs de notre travail, mais je tiens à te rappeler à quel point cette étape est essentielle pour la réussite de nos livres, de nos auteurs et de notre maison d'édition.

Chaque colis que tu prépares, c'est une **opportunité pour nos livres de trouver leur public**. Chaque livre que tu emballes avec soin, et que tu envoies à nos prescripteurs, est un livre mis en avant, qui a la chance de rencontrer des lecteurs intéressés et de **s'imposer dans des circuits de diffusion qui lui donneront sa place**.

Si nous ne faisons pas cette étape essentielle d'envoi soigné et réfléchi, nos livres risqueraient de passer inaperçus. Sans un envoi personnalisé et professionnel, les prescripteurs pourraient ne pas saisir toute la valeur de nos ouvrages, et nos livres n'auraient pas l'opportunité de trouver leur public. **Cela pourrait limiter leur visibilité, tant auprès des critiques que des libraires et des lecteurs**. Nous perdrons cette chance précieuse de faire découvrir notre travail au monde et de renforcer notre réputation.

Responsable des colis prescripteurs dans une maison d'éditions ?

75

De plus, cette tâche a **un impact direct sur nos auteurs**. Chaque fois que nous envoyons leurs livres dans des conditions optimales, c'est un message de respect et de professionnalisme que nous leur adressons. **Ils savent que nous mettons tout en œuvre pour faire connaître leur œuvre et pour lui donner les meilleures chances de succès. Cela renforce leur confiance** en nous et leur enthousiasme à poursuivre leur collaboration avec notre maison d'édition. En leur offrant un envoi soigné et personnalisé, nous leur montrons que nous croyons en leur talent et que nous sommes pleinement engagés dans la promotion de leurs livres.

Ton implication fait donc toute la différence. **Un colis bien préparé reflète le professionnalisme de notre maison d'édition** et montre que nous nous engageons pleinement à faire connaître nos auteurs et leurs œuvres.

Ainsi, à travers chaque colis que tu expédies, **tu contribues directement à faire vivre nos livres, à leur donner la chance de briller** et de trouver leur public, tout en renforçant la relation de confiance avec nos auteurs.

Personnel de nettoyage hôtellerie

« J'ai connu beaucoup de directeurs d'hôtels , mais le meilleur que j'aie rencontré , c'était Monsieur Follet . Il nous disait toujours : « Vous êtes les personnes les plus importantes de cette entreprise . **C'est grâce à vous que nos clients ont une bonne image de cet établissement , qu'ils se sentent bien dans leur chambre et qu'ils reviennent** . Quand vous souriez au client que vous croisez dans un couloir , vous pouvez éclairer sa journée . Et s'il passe un bon moment en notre compagnie , il nous fera une bonne publicité et nous aurons de plus en plus de clients , donc plus de travail , donc plus de pourboires . » Les autres directeurs nous disaient de faire la chambre en 7 minutes , de ne pas perdre de temps , qu'on leur coûtait cher . Monsieur Follet , lui , nous disait toujours : « **De l'extérieur , nous n'avons pas le plus bel hôtel de la région , mais grâce à chaque membre de l'équipe , nous sommes le meilleur hôtel de la région** car nulle part ailleurs le client ne ressentira toute la chaleur qu'on lui donne et toute la passion qu'on met au travail pour que sa soirée ou sa nuit soit la plus agréable possible . » Les autres directeurs nous disaient de ne pas nous plaindre , qu'on devait être satisfaits d'avoir un travail et que si on ne travaillait pas bien les clients iraient ailleurs et on perdrait notre travail . Avec Monsieur Follet , pendant trois ans , **on a cru qu'on était tous importants et surtout qu'on était meilleur que le Ritz. »**

Chauffeurs de bus

77

Bienvenue dans l'équipe, bâtisseurs de connexions et moteurs de la mobilité !

Aujourd'hui, vous commencez un métier essentiel au quotidien de nombreuses personnes : celui de chauffeur de bus. Votre rôle dépasse de loin la simple conduite. **Vous êtes au cœur du fonctionnement de la ville** et du lien entre les quartiers.

En transportant des élèves vers l'école, des travailleurs vers leur emploi, ou encore des voyageurs vers leur destination, vous êtes un pilier de la vie quotidienne. Votre ponctualité, votre maîtrise et votre sens du service permettent à chacun d'atteindre ses objectifs, de retrouver ses proches, ou simplement de se déplacer en toute sérénité.

Votre travail n'est pas qu'un service pratique : c'est aussi un moment d'interaction humaine. **Vous êtes souvent le premier sourire ou la première parole aimable qu'une personne rencontre dans sa journée.** Par votre accueil, votre patience et votre professionnalisme, vous faites de chaque trajet une expérience agréable et sûre.

Être chauffeur de bus demande des compétences techniques, une vigilance constante et une grande capacité d'adaptation. Vous jonglez avec les horaires, la circulation, et parfois les imprévus, tout en assurant la sécurité et le confort des passagers. **C'est une grande responsabilité, mais aussi une source de satisfaction : vous contribuez directement au bien-être et à la qualité de vie de centaines de personnes chaque jour.**

Soyez fiers de votre métier. **Vous êtes des acteurs de la mobilité durable et de l'inclusion sociale.** Vous créez des ponts entre les gens, les lieux et les opportunités. **Votre rôle est essentiel, même si, parfois, il passe inaperçu.**

Merci pour votre engagement, votre professionnalisme et votre sourire. Nous sommes ravis de vous compter parmi nous. Ensemble, nous faisons avancer la ville et ses habitants, un trajet à la fois.

Votre rôle est bien plus important qu'il n'y paraît. Vous êtes souvent le dernier contact entre le magasin et les clients, et ce que vous faites a un véritable impact sur leur expérience. **Vous êtes bien plus qu'un simple opérateur de caisse : vous êtes le visage accueillant du supermarché. Votre sourire, votre écoute et votre efficacité contribuent à rendre les courses de nos clients plus agréables, rapides et fluides.** Vous êtes leur repère dans un lieu souvent animé, et cela fait toute la différence. Votre travail va au-delà de scanner des articles. Vous jouez un rôle clé dans l'expérience de chaque client : qu'il s'agisse d'une famille venant faire ses courses pour la semaine ou d'une personne âgée cherchant un peu d'échange humain. **Grâce à votre présence, vous apportez une dimension humaine et chaleureuse à une tâche quotidienne.** Ce métier demande de la concentration, de la patience et une bonne dose d'adaptabilité. Soyez fiers de ce que vous faites. Votre travail contribue au bon fonctionnement du magasin, et à la satisfaction des clients. **Chaque passage en caisse est une opportunité de rendre service, d'écouter, de répondre à un besoin, et même de semer un peu de bonne humeur.** Merci pour votre engagement et votre énergie. Vous êtes une pièce maîtresse de cette équipe, et nous sommes heureux de vous accueillir parmi nous. Ensemble, nous créons une expérience de qualité pour nos clients, jour après jour.

Aujourd'hui, vous commencez un métier qui, même s'il est parfois discret, joue **un rôle crucial dans la vie quotidienne** de chacun. En devenant éboueurs, vous prenez part à une mission qui a du sens et un impact positif concret. Votre travail est bien plus qu'un simple ramassage des déchets. **C'est grâce à vous que nos rues restent propres, que nos quartiers sont agréables à vivre et que la santé publique est préservée. Vous contribuez directement au bien-être de la communauté**, et cela mérite une vraie reconnaissance. Vous jouez également un **rôle important dans la protection de l'environnement**. En participant au tri, à la collecte et au recyclage, vous aidez à limiter les déchets, à économiser les ressources et à **bâtir un avenir plus durable pour les générations futures**. Ce n'est pas rien ! Être éboueur, c'est aussi relever des défis. Il faut de l'endurance, de la rigueur et une grande capacité à travailler en équipe. Mais au-delà des efforts, il y a la satisfaction de savoir que **ce que vous faites est indispensable. Vous améliorez concrètement la vie de milliers de personnes chaque jour**. Alors, soyez fiers de votre métier. **Vous faites partie de ces personnes qui rendent les choses meilleures, qui permettent à une ville de fonctionner harmonieusement. Votre rôle est essentiel, même si tout le monde n'en est pas toujours conscient**. Merci pour votre engagement, et bienvenue dans une équipe où chaque geste compte et fait la différence.



Les 7 langages de la reconnaissance

COMMENT DONNEZ-VOUS DE LA RECONNAISSANCE ?

COMMENT AIMEZ-VOUS RECEVOIR DE LA RECONNAISSANCE ?

Les 7 langages

81

- ▶ Les paroles valorisantes
- ▶ Les moments de qualités
- ▶ Les cadeaux
- ▶ Les services rendus
- ▶ L'écoute et la prise en compte des idées
- ▶ La délégation
- ▶ Le respect des conventions

En sous-groupes, réfléchissez à ce que cela pourrait être concrètement. Pour chaque langage, trouvez 3 façons de donner de la reconnaissance.

Les services rendus : reconnaître par des actes de soutien et d'implication

82

- **Offrir de l'assistance sur des projets difficiles** : proposer votre aide ou mobiliser des ressources supplémentaires
- **Participer activement aux tâches quotidiennes**
- **Faciliter l'accès à des formations et des ressources**
- **Être disponible pour des conseils et du mentorat**

- **Offrir des récompenses personnalisées** : à l'occasion de Saint-Nicolas, Noël, fin d'année, anniversaire, anniversaire de prise de fonction ou ...
- **Distribuer des primes ou des bonus** : primes de performance, de bonus annuels ou de compensations supplémentaires pour des projets spécifiques.
- **Organiser des événements de reconnaissance** : Des déjeuners, des dîners ou des sorties d'équipe sont des moyens agréables de célébrer les réussites collectives et individuelles. Ces événements permettent de renforcer les liens entre collègues tout en offrant une reconnaissance publique.
- **Offrir des jours de congé supplémentaires** : Donner des journées de repos (individuel ou collectif) supplémentaires en guise de récompense pour un travail bien fait est un cadeau précieux.
- **Proposer des opportunités de développement professionnel** : Offrir des formations, des conférences ou des cours spécialisés.

- **Organiser des entretiens individuels réguliers** : Prendre le temps de rencontrer chaque membre de votre équipe pour discuter et suivre leurs progrès, leurs défis et leurs objectifs.
- **Partager des repas ou des pauses ensemble** : Que ce soit un déjeuner informel ou un dîner d'équipe.
- **Participer à des activités de team building** : passer du temps de qualité ensemble en dehors du cadre de travail quotidien.
- **Être disponible pour des discussions informelles** : Avoir une politique de porte ouverte ou être disponible pour des discussions spontanées, se rendre à leur bureau pour échanger quelques minutes, proposer une visio pour faire un point rapide,...
- **Engager des conversations significatives** : Poser des questions sur les intérêts personnels, les hobbies ou la vie en dehors du travail montre que vous vous souciez de l'employé.e en tant que personne, et pas seulement en tant que professionnel.

- **Dire merci !** : ne le gardez pas pour vous, exprimez-le et si possible le rendre spécifique.
- **Souligner publiquement les accomplissements** : Reconnaître les réalisations d'un employé en public, que ce soit lors d'une réunion d'équipe, dans une infolettre interne ou sur une plateforme de communication de l'entreprise.
- **Donner vos appréciations positives** : dans un retour de mail ou dans les commentaires d'un document, ne focalisez pas que sur les corrections, relevez aussi ce que vous trouvez positif.
- **Offrir des feedbacks constructifs** : évoquez aussi le positif.

L'écoute et la prise en compte des idées

86

- ▶ **Développez une culture du débat !** Avant de rejeter ou de juger une idée, creusez-là. Pas de « Oui, mais... » trop hâtif.
- ▶ **Accueillez les idées** et les suggestions
- ▶ **Sollicitez les idées** de vos collaborateurs, ils sont en contact direct avec le terrain.
- ▶ Soyez à l'écoute des **difficultés personnelles**.

- ▶ Ce n'est pas se débarrasser d'une tâche rébarbative, pénible ou insignifiante !
- ▶ Confier une tâche ou une mission à responsabilité ou enthousiasmante = J'ai confiance en vous, tu as la capacité pour mener à bien cela.
- ▶ Ajuster correctement les tâches demandées au niveau de compétences du collaborateur → Reconnaître les compétences du collaborateur en lui confiant des missions au niveau de ses capacités.

La reconnaissance ne découle pas du respect des conventions, mais c'est l'absence de celui-ci qui signale un manque grave de reconnaissance.

« Bonjour, au revoir ! »

« Bonne année ! »

« Bon anniversaire ! »

« Bonnes vacances ! »

« Ravi de vous retrouver... »

« J'espère que vous allez bien... »

« Toutes mes condoléances... »

« Comment allez-vous ? »

Matrice de correspondance des langages

Tu parles quelle langue ?

90

Comment identifier le langage de la reconnaissance de vos collaborateurs ?

- ▶ Trois stratégies principales permettent d'identifier le langage de la reconnaissance propre à vos collaborateurs :
 - 1 . Partager le diagnostic d'un responsable du recrutement .
 - 2 . Pratiquer un langage et observer (autant sur les révélations personnelles que les griefs professionnels).
 - 3 . Écouter et observer au quotidien .

On a besoin de reconnaissance sur :

L'individu a besoin d'être reconnu pour :

- ▶ Ce qu'il est : besoin d'être reconnu en tant que personne
- ▶ Ce qu'il fait : son activité, ses actions, ses efforts
- ▶ Ses résultats : ce qu'il a réussi, sa performance, ce qu'il apporte à l'organisation, sa contribution
- ▶ Son talent particulier, ses compétences, son potentiel
- ▶ Son comportement : éthique, coopératif, engagé

Idées de questions

- ▶ À quoi saviez - vous que votre précédent manager vous appréciait ?
- ▶ Dans le passé , quels sont les témoignages de reconnaissance de votre direction qui vous ont le plus touché ?
- ▶ Vous dites que vous travaillez dans une entreprise où l'on ne témoigne pas sa reconnaissance . Pouvez - vous préciser ? Qu'est - ce qui vous a le plus manqué ?
- ▶ Êtes – vous sensible aux témoignages de reconnaissance de vos managers ? Si oui , lesquels ? Quel est le plus beau témoignage de reconnaissance que vous ayez reçu de vos managers précédents ?

Si le recruté est un manager intermédiaire :

- ▶ Comment témoignez - vous votre reconnaissance ? (En général , le langage qu'il utilise avec ses collaborateurs est aussi celui qu'il apprécie pour lui - même) .
- ▶ Qu'est - ce qu'une bonne pratique de la reconnaissance en entreprise , selon vous ?

Un jour , mon manager m'a dit sur le ton de la confiance : « Vous ne pouvez pas savoir à quel point c'est un soulagement de compter quelqu'un comme vous dans mon équipe . Quel que soit le chantier qui vous est confié , quand vous le prenez en main , je sais que vous le mènerez à bien , dans les délais , dans le respect du budget et sans incident pour les hommes .» C'est le compliment le plus motivant que j'aie jamais reçu . Je ne sais pas s'il était sincère ou s'il cherchait à m'influencer positivement . Quoi qu'il en soit , depuis lors , je me suis investi deux fois plus pour ne pas trahir sa confiance et pour mériter ce jugement élogieux .

- ▶ Qu'est-ce que cela nous apprend ?
- ▶ Idée que la reconnaissance et les compliments En plus de répondre a un besoin crée une image positive que l'on a envie de garder c'est un cercle vertueux.

Effets du manque de reconnaissance

94

- ▶ Démotivation ;
- ▶ Plus envie de contribuer à l'effort de groupe ;
- ▶ Perte de confiance en soi et en ses compétences ;
- ▶ Baisse de la qualité du travail ;
- ▶ Augmentation du stress.
- ▶ Risque de Turnover élevé

Quel langage parlent vos collaborateurs ?



Dédramatisez les erreurs !

Petite question

- ▶ Agence de sécurité des transports des États-Unis - > accidents d'avion des compagnies américaines entre 1978 et 1990
- ▶ Scope : erreur humaine constituait la cause principale ou fortement = 37 (23 avec pertes de vies humaines)
- ▶ Qui était majoritairement aux commandes ?

Commandant de bord ?

30

Copilote ?

7

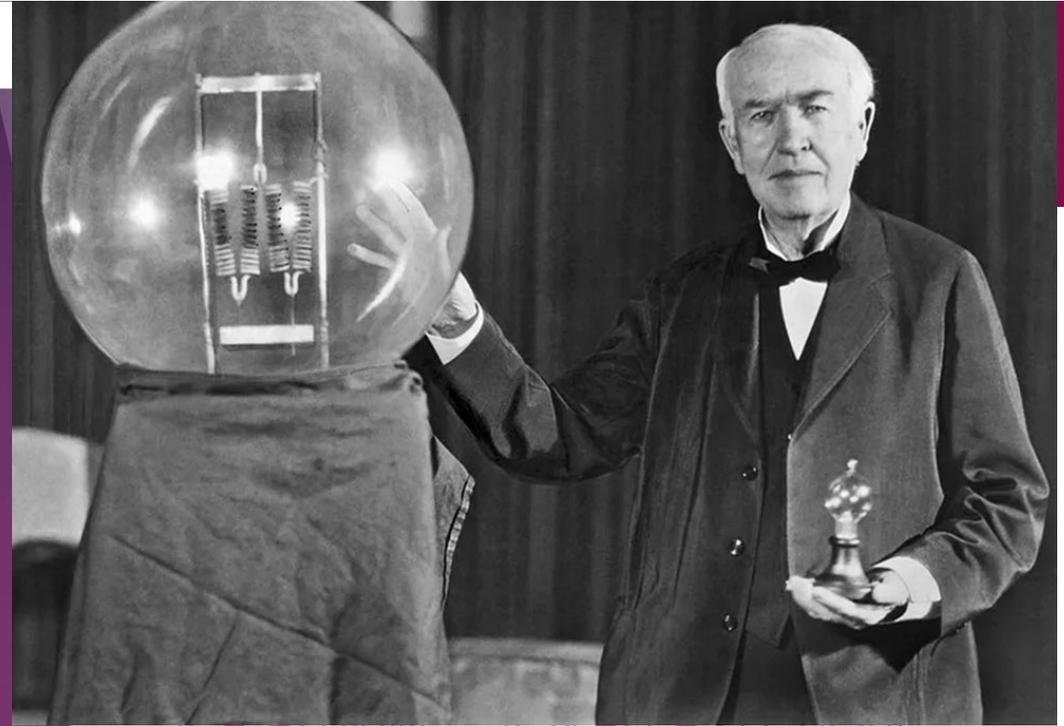
Pourquoi ?

La question qui fait (parfois) mal

98

Quelle est la place donnée à l'erreur dans vos équipes ?

Errare humanum
est...



IL A AFFIRMÉ : "JE N'AI PAS ÉCHOUÉ
10 000 FOIS. J'AI SIMPLEMENT
TROUVÉ 10 000 FAÇONS QUI NE
FONCTIONNENT PAS."

L'erreur est notre liberté

100

- ▶ L'humain a un instinct naturel défaillant
- ▶ L'erreur est sa manière d'apprendre
- ▶ Nous ne sommes pas programmés pour la réussite

Errare humanum est..., perseverare diabolicum

L'erreur est notre connaissance

101

- ▶ La science / la vérité a toujours été bâtie sur l'erreur
- ▶ « La vérité est toujours une erreur rectifiée" (Gaston Bachelard)
- ▶ La science consiste moins à avoir raison qu'à savoir quand on se trompe (« marge d'erreur » - qui est une marge d'incertitude)

L'erreur n'est pas

102

- ▶ La faute (**intentionnalité** : on passe outre une norme, une règle, un acte aux conséquences problématiques)
 - ▶ Dire une parole ou commettre un acte injuste, mauvais, immoral ou illégal en connaissance de cause.
- ▶ L'échec (**sentiment**). Mais l'échec est souvent un signal qui invite à questionner des erreurs

Si vous rejetez l'erreur

103

Ne pas mettre en travail l'erreur et le dysfonctionnement, c'est supposer :

- ▶ Que des personnes avec des valeurs différentes, des motivations différentes, des expériences différentes, des formations différentes, des informations différentes agissent toujours de concert.
- ▶ Que chaque collègue est 100% fiable tout le temps pour toutes les activités



Que la magie règle notre univers

La sécurité psychologique

104

- ▶ Conviction partagée par les membres d'une équipe qu'ils peuvent prendre des risques interpersonnels sans craindre de répercussions négatives
- ▶ Rôle crucial dans l'efficacité organisationnelle.
- ▶ Favorise l'apprentissage, l'innovation et la performance

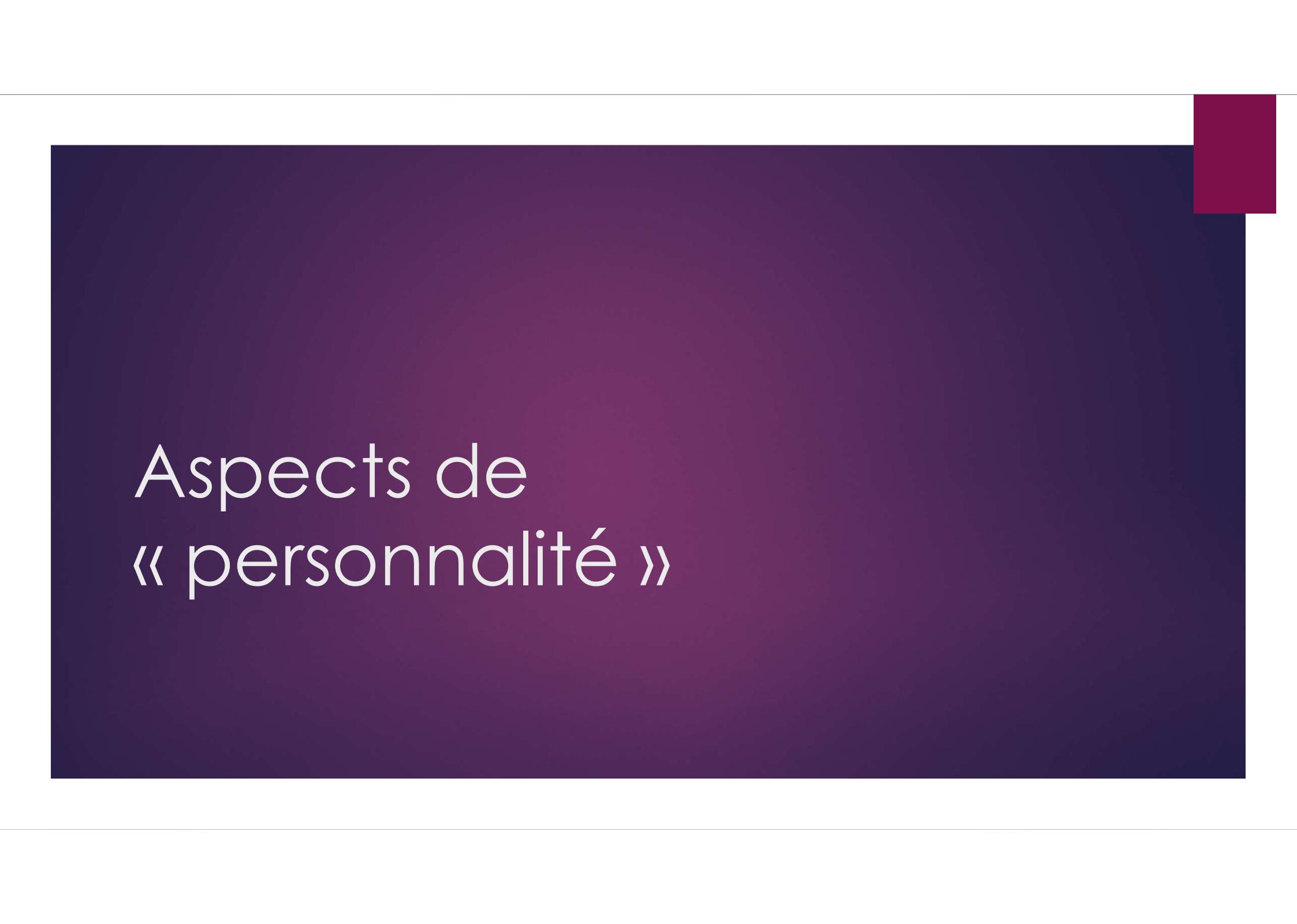
Principes culture d'acceptation des erreurs

105

- ▶ Dédramatisation de l'erreur : Considérer l'erreur comme une étape normale du processus d'apprentissage et non comme une faute à éviter à tout prix.
- ▶ Transparence et communication ouverte : Encourager les collaborateurs à partager leurs erreurs et leurs apprentissages avec l'équipe.
- ▶ Analyse constructive : Mettre en place des revues d'erreurs (ex. post-mortem, retour d'expérience) pour comprendre ce qui s'est passé et comment s'améliorer.
- ▶ Encouragement de la prise d'initiative : Une culture qui accepte l'erreur favorise l'expérimentation et l'innovation.
- ▶ Leadership bienveillant : Les managers doivent donner l'exemple en partageant aussi leurs propres erreurs et en valorisant les apprentissages qui en découlent.

Pour « faire équipe » (to team) – 1^{er} outil

- ▶ Quel est l'écart entre les attentes et le réel ?
 - ▶ Pour qui ? (au fond, est-ce qu'il y a erreur ?)
- ▶ Comment chacun se sent par rapport à cette erreur ? Quel sentiment d'échec ?
- ▶ Peut-on s'accorder sur le constat d'erreur ?
- ▶ Qu'est ce qui a manqué comme info pour être au courant de l'erreur plus tôt ?
- ▶ Qu'est ce qui a manqué comme ressource
 - ▶ pour prendre la bonne décision
 - ▶ pour mieux exécuter ce qui devait être exécuté
- ▶ Qu'est ce qui peut changer pour être au courant plus tôt de ce type d'erreur
- ▶ L'erreur est-elle due à des problèmes d'interstice ?
- ▶ Comment éviter la reproduction de l'erreur? (min 3 pistes – si possible qui n'impliquent pas toujours la même personne)



Aspects de « personnalité »

- ▶ Martin Seligman et Steven Maier
- ▶ **L'exposition à des situations incontrôlables répétées** peut conduire à une **perte de motivation** et à un sentiment de résignation.
- ▶ La personne (ou l'animal) tend à croire qu'il est **incapable de changer sa situation**, même lorsqu'une opportunité de le faire se présente. Il apprend à être passif et résigné, même dans des situations où il pourrait potentiellement exercer un contrôle pour améliorer les choses.

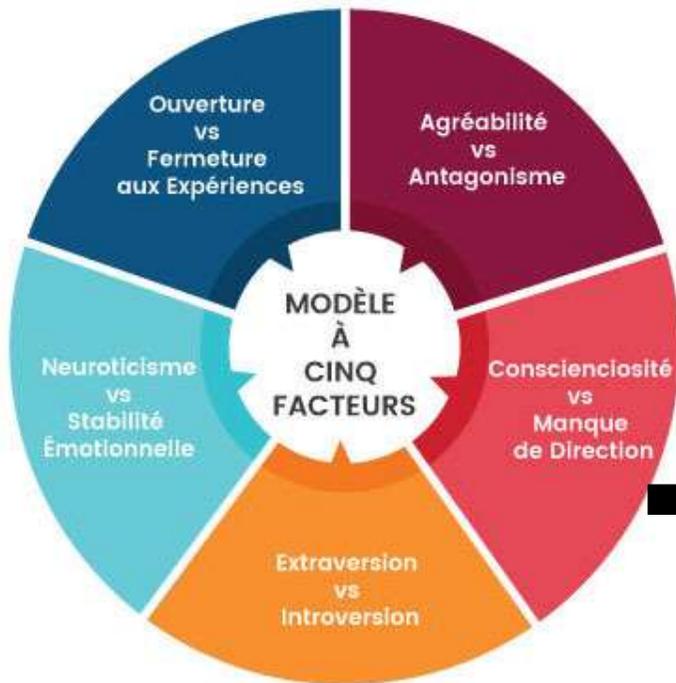
Caractéristiques de l'impuissance acquise

1. **Passivité** : Les individus cessent de tenter d'améliorer leur situation, même si des actions efficaces sont possibles.
2. **Croyances négatives** : Les personnes croient qu'elles n'ont aucun contrôle sur les événements, ce qui nourrit un sentiment d'incapacité générale.
3. **Réactions émotionnelles** : Cela s'accompagne souvent de tristesse, d'anxiété, ou de démotivation.
4. **Impact sur les performances** : Les individus affectés montrent des performances réduites, même sur des tâches qu'ils maîtrisaient auparavant.

Conséquences de l'impuissance acquise

- **Santé mentale** : Peut conduire à la dépression, à une faible estime de soi ou à de l'anxiété.
- **Comportements** : La personne devient moins proactive et évite les défis.
- **Relations sociales** : Peut engendrer une dépendance ou un retrait des interactions sociales.

L'esprit consciencieux (conscientiousness)



Organisé, fiable, travailleur, discipliné, ponctuel, méticuleux, soigneux, ambitieux, persévérant

ESPRIT CONSCIENCIEUX (E)
Évalue le degré d'organisation, de persévérance et de motivation dans le comportement de l'individu orienté vers un but. Compare l'individu fiable et minutieux à celui qui fait preuve de nonchalance et de négligence.

Sans but, peu fiable, paresseux, insouciant, relâché, négligent, hédoniste

Judge et Ilies (2002) a mis en évidence que l'esprit consciencieux est lié à une plus grande auto-discipline, ce qui alimente la motivation au travail.

MAIS

Un environnement chaotique ou mal structuré peut frustrer ces individus et réduire leur motivation.

- ▶ Lien entre l'optimisme et la motivation :
 - ▶ Echec vu comme occasion d'apprentissage (et donc moins de sentiment d'impuissance)
 - ▶ Anticipe que les efforts porteront des fruits (Instrumentalité)
 - ▶ Suscite la confiance et l'enthousiasme des collègues -> climat positif et climat de soutien
- ▶ Test : Life Orientation Test-Revised (LOT-R)

Énoncé	Ce que cela mesure	Mode de cotation
Dans des moments d'incertitude, j'attends généralement le meilleur.	Optimisme	Direct
Il m'est facile de me détendre.	Élément de remplissage	Non noté
Si quelque chose peut mal tourner pour moi, cela se produira.	Pessimisme	Inversé
Je suis toujours optimiste quant à mon avenir.	Optimisme	Direct
J'apprécie beaucoup mes amis.	Élément de remplissage	Non noté
Il est important pour moi de rester occupé(e).	Élément de remplissage	Non noté
Je n'espère presque jamais que les choses se déroulent comme je le souhaite.	Pessimisme	Inversé
Je ne me mets pas facilement en colère.	Élément de remplissage	Non noté
Je compte rarement sur l'arrivée de bonnes choses.	Pessimisme	Inversé
De manière générale, je m'attends à ce que plus de bonnes choses que de mauvaises m'arrivent.	Optimisme	Direct



Les objectifs, les buts, les
cibles

Des buts
comment ?

Définissez des buts, pas des moyens

- ▶ Un but motivant définit un état désirable, pas le moyen d'y arriver
 - ▶ On veut s'investir (ou dépenser) pour le but désiré pas pour le moyen (ex : on n'aime pas payer les frais d'expédition de nos achats)
- ▶ Définissez des buts en termes de bénéfices plutôt qu'en termes de coûts
- ▶ Les objectifs plus abstraits saisissent le but derrière une action, décrivant ce que vous essayez d'accomplir plutôt que les actions que vous entreprendrez pour y parvenir.
 - ▶ Ex : Chercher une nouvelle opportunité de carrière
 - ▶ Ex : Lire des annonces et postuler

Définissez des buts, pas des moyens

117

- ▶ Exercice : pensez à 3 objectifs récurrents ou ponctuels qui cadrent le travail de votre équipe,
- ▶ Discutez avec votre voisin :
 - ▶ est-il tourné vers un but ou un moyen ?
 - ▶ est-il tourné vers un état désirable ou vers un état à éviter ?
 - ▶ comment les progrès sont « mesurés » ?

Deux philosophies de gestion

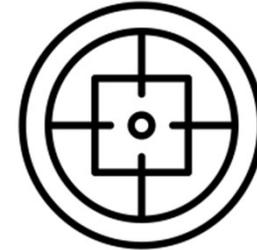
Pour gérer et exécuter des opérations



Command and control

- ▶ Ordres précis
- ▶ Centralisations des décisions
- ▶ Contrôle rigide

- ▶ Parfait pour les environnements où la sécurité, la rigueur et la conformité aux directives sont primordiales



Mission command

- ▶ Ordre peu détaillé
- ▶ **Intention centrale**
- ▶ « **afin que...** »

- ▶ Utilisé dans des environnements où l'incertitude, la rapidité et l'adaptabilité sont essentielles



La citoyenneté organisationnelle

Les **comportements de citoyenneté organisationnelle** sont des comportements qui :

- ▶ Ne sont pas formellement requis par la description de poste.
- ▶ **Visent à favoriser le bon fonctionnement de l'organisation au-delà des tâches formelles.**
- ▶ Ne donnent pas lieu à une récompense directe, bien que certains chercheurs évoquent des bénéfices indirects (par exemple, de meilleures évaluations de performance).

Impacts

- ▶ Favorise la **performance organisationnelle** (Organ, 1977 ; Bateman et Organ, 1983 ; Smith et al., 1983)
- ▶ Voire même en constitue **l'élément déterminant** (Van Scotter et Montowidlo, 1996 ; Conway, 1999).

Les 5 dimensions des CCO

122

Altruisme (Aider
les collègues)

Conscience
professionnelle

Fair-play
(Tolérance et
résilience)

Civisme
(Engagement
dans la vie
organisationnelle)

Courtoisie
(Prévention)

Altruisme (Aider les collègues)

123

- ▶ Description : Ce comportement implique de porter assistance aux collègues ou à d'autres membres de l'organisation de manière volontaire, même lorsque ce n'est pas une obligation.
- ▶ Exemples :
 - ▶ Aider un collègue à terminer un projet avant une échéance.
 - ▶ Former un nouveau membre de l'équipe sur une tâche spécifique.
- ▶ Impact : L'altruisme renforce la solidarité et l'efficacité au sein des équipes, favorisant une culture de soutien mutuel.

Conscience professionnelle

124

- ▶ Description : Cela désigne les efforts fournis pour aller au-delà des attentes minimales du rôle, mais aussi le fait de respecter les règles, les délais et produire un travail de qualité même lorsqu'ils ne sont pas strictement surveillés ?
- ▶ Exemples :
 - ▶ Arriver au travail en avance pour se préparer.
 - ▶ Veiller à ce que les procédures soient suivies correctement, même lorsque la supervision est absente.
- ▶ Impact : Une forte conscience professionnelle améliore la qualité et la fiabilité des résultats organisationnels.

Fair-play (Tolérance et résilience)

- ▶ Description : Ce comportement implique d'accepter les désagréments ou les décisions organisationnelles défavorables (mineures) avec résilience, sans perturber le climat de travail par des plaintes ou des comportements négatifs.
- ▶ Exemples :
 - ▶ Accepter une réorganisation sans générer de conflits inutiles.
 - ▶ Garder une attitude constructive face à un désaccord ou une critique.
- ▶ Impact : Le fair-play limite les tensions au sein de l'organisation et favorise un environnement de travail harmonieux.

Civisme (Engagement dans la vie organisationnelle) 126

- ▶ Description : Il s'agit de la volonté de s'investir activement dans la vie collective de l'organisation, en participant à ses activités et en contribuant à son fonctionnement global.
- ▶ Exemples :
 - ▶ Participer volontairement à des comités ou groupes de travail.
 - ▶ Soutenir les initiatives de l'organisation, comme des événements sociaux ou des campagnes internes.
- ▶ Impact : Le civisme renforce l'intégration des membres dans l'organisation et soutient son développement global.

Courtoisie (Prévention des conflits)

127

- ▶ Description : Ce comportement consiste à tenir compte des besoins ou attentes des autres pour éviter des conflits ou tensions inutiles.
- ▶ Exemples :
 - ▶ Prévenir un collègue d'un changement qui pourrait l'affecter.
 - ▶ Faire preuve de politesse et de respect dans les interactions quotidiennes.
- ▶ Impact : La courtoisie préserve des relations de travail positives et fluides, en limitant les malentendus et frustrations.

Sources de CCO

Ce qui diminue les CCO:

- ▶ Manque de reconnaissance : Si les comportements volontaires ne sont pas valorisés, les employés peuvent se désengager.
- ▶ Pressions professionnelles : Une surcharge de travail ou un climat de compétition excessive peut décourager les comportements altruistes ou civiques.
- ▶ Culture organisationnelle : Une culture axée uniquement sur les résultats individuels, au détriment de l'équipe, peut freiner l'entraide et la coopération.
- ▶ Une faible légitimité des responsables

- ▶ La **conscienciosité** et l'**agréabilité** sont les deux traits les plus fortement corrélés aux CCO.
 - Ces traits influencent directement les comportements d'**altruisme**, de **courtoisie** et de **conscience professionnelle**.
- ▶ **L'empathie** sont corrélés à l'altruisme et la courtoisie
- ▶ **Le sens de la justice** (préoccupation pour la justice et l'équité) sont corrélés à la sportivité et courtoisie.

La légitimité du chef

4 vecteurs de la légitimité

132



Verstraeten, Théry, 2013

Il/elle construit le « nous »

N+

Il/elle nous fait avancer dans notre idéal collectif	Il/elle a une vision pour le groupe ; il/elle organise le travail collectif autour de buts et de valeurs communs ; il/elle mobilise l'équipe ; il/elle met des compétences au service du groupe et trouve des solutions à ses problèmes ; il/elle fait grandir et évoluer le groupe.
Il/elle agit dans l'intérêt du groupe	Il/elle travaille aux intérêts du groupe, son intérêt étant secondaire ; il/elle défend ou protège le groupe à l'extérieur ; il/elle prend soin de nous et tient compte des demandes et des revendications collectives.
Il/elle minimise les tensions intra-groupales	Il/elle favorise une bonne ambiance dans l'équipe, l'esprit d'équipe et ne dénigre personne ; il/elle traite chacun équitablement (pas de favoritisme) ; il/elle donne une place à chacun ; il/elle veille à ce qu'on ait des moments collectifs et à ce qu'on sache ce que chacun fait ; il/elle parle en "nous" de l'équipe.
Il/elle est l'un des nôtres et nous représente bien	Il/elle se serre les coudes avec nous.

Verstraeten, Théry, 2013

Il/elle ne construit pas le nous, il/elle nuit au nous

N-

Il/elle n'agit pas dans l'intérêt du groupe

Il/elle ne prend pas soin de nous, ne tient pas compte de nous ; il/elle sert ses intérêts, sa carrière, profite de nous ; il/elle n'a pas d'intérêt pour le travail de son équipe ; il/elle ne se bat pas pour nous, accepte n'importe quelle demande que nous devons ensuite assumer nous-mêmes ; il/elle ne s'investit pas pour le groupe, nous sommes secondaires.

Il/elle crée des tensions intra-groupales

Il/elle ne traite pas chacun équitablement ; il/elle ne met pas une bonne ambiance, divise, critique certains collègues ; il/elle ne favorise pas de moment collectif.

Il/elle ne crée pas le nous, ne nous fait pas avancer dans notre idéal collectif

Il/elle n'a pas de vision ou de projet pour le groupe ; son manque de compétence nous empêche d'avancer ; il/elle n'organise pas le travail collectif autour de buts ; son projet ne colle pas avec la vision du groupe ; il/elle ne fait pas grandir et évoluer le groupe.

Il/elle n'est pas l'un(e) des nôtres

Il n'est pas solidaire avec l'équipe ; il/elle vient d'un autre monde/d'une autre culture, il ne comprend pas notre monde.

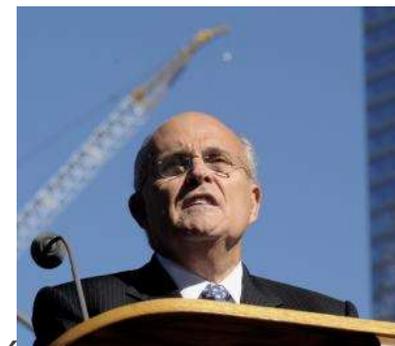
Verstraeten, Théry, 2013

RUDY GIULIANI, EX-MAIRE DE NEW YORK , 9 FÉV 15

135

“

« Je sais que c'est horrible à dire, mais je ne pense pas que le président aime l'Amérique



« Il ne vous aime pas, il ne m'aime pas. Il n'a pas été élevé comme vous et moi dans l'amour de ce pays »

« ... dans sa rhétorique, je l'entends très rarement dire les choses que j'avais l'habitude d'entendre chez Ronald Reagan ou Bill Clinton concernant leur amour pour l'Amérique. Je l'entends critiquer l'Amérique beaucoup plus que d'autres présidents américains »

”

Trump's First State of the Union Speech

JAN. 30, 2018

136

- ▶ Each day since, we have gone forward with a clear vision and a righteous mission – to make America great again for all Americans.
- ▶ Over the last year, we have made incredible progress and achieved extraordinary success. We have faced challenges we expected, and others we could never have imagined. We have shared in the heights of victory and the pains of hardship. We endured floods and fires and storms. But through it all, we have seen the beauty of America's soul, and the steel in America's spine
- ▶ Each test has forged new **American heroes** to remind us who we are, and show us what we can be.

- ▶ In the aftermath of that terrible shooting, we came together, not as Republicans or Democrats, but as representatives of the people. But it is not enough to come together only in times of tragedy. Tonight, I call upon all of us to set aside our differences, to seek out common ground, and to summon the unity we need to deliver for the people we were elected to serve.
- ▶ Over the last year, the world has seen what we always knew: that no people on Earth are so fearless, or daring, or determined as Americans. If there is a mountain, we climb it. If there is a frontier, we cross it. If there is a challenge, we tame it. If there is an opportunity, we seize it.
- ▶ So let us begin tonight by recognizing that the state of our Union is strong because our people are strong.
- ▶ And together, we are building a safe, strong, and proud America.

Il/elle renforce le « moi »

M+

Il/elle me respecte	Il/elle fait preuve d'empathie, se soucie de moi et est compréhensif (ne me considère pas uniquement comme un travailleur) ; il/elle tient compte de mon avis avec humilité ; il/elle ne marque pas de supériorité ; il/elle n'abuse pas de son pouvoir ; il/elle m'implique (m'informe, explique, me consulte,...) ; il/elle permet l'expression ; il/elle me parle avec respect ; il/elle me fait confiance en tant qu'individu.
Il/elle me fait grandir	Il/elle me laisse de l'autonomie et me fait confiance dans mon travail ; il/elle aide au développement de ma carrière ; il/elle me guide dans mon travail et m'aide à m'améliorer ; il/elle partage ses compétences et son expérience ; il/elle me confie des (nouvelles) responsabilités.
Il/elle m'offre de la reconnaissance (canal privé)	Il/elle me félicite, reconnaît mes compétences ; il/elle m'encourage, me soutient et me rassure ; il/elle reconnaît le travail fourni (quantité), me remercie ; il/elle ne me rabaisse pas en cas d'erreur ; il/elle me fait sentir utile.
Il/elle m'offre de la reconnaissance (canal public)	Il/elle me met en valeur publiquement ; il/elle prend ma défense et me soutient publiquement ; il/elle ne me critique pas en public ; il/elle assume pour moi (vis-à-vis de l'extérieur) ; il/elle reconnaît quand je suis à l'origine d'une idée.
Il/elle se soucie de mes intérêts et de mes besoins	Il/elle prend du temps pour faire le suivi de demandes que je fais ; Il/elle intervient en ma faveur au sein d'organisation.

Il/elle affaiblit le moi

139

M-

Il/elle ne me respecte pas	Il/elle ne fait pas preuve d'empathie, n'est pas compréhensif ; il/elle abuse de son pouvoir, est autoritaire, fait peur, se venge ; il/elle ne tient pas compte de mon avis ; il/elle ne me parle pas avec respect, m'attaque personnellement ; il/elle me manipule, me ment, me fait des reproches injustifiés ; il/elle ne m'implique et ne m'informe pas ; il/elle marque clairement une différence de statut ; il/elle empêche l'expression ; il/elle ne me fait pas confiance (en tant qu'individu), contrôle de manière excessive ; il/elle me fait faire ses basses besognes.
Il/elle ne m'offre pas de reconnaissance (canal privé)	Il/elle ne reconnaît pas le travail fourni, ne remercie pas ; il/elle me rabaisse en cas d'erreur ; il/elle ne m'encourage pas, ne me soutient pas ; il/elle ne me félicite pas/ne reconnaît pas mes compétences ; il/elle ne me récompense pas ; il/elle ne me fait pas sentir utile, me rabaisse.
Il/elle ne m'offre pas de reconnaissance (canal public)	Il/elle me critique/rabaisse publiquement ; il/elle s'attribue mes mérites ; il/elle ne me met pas en valeur publiquement.
Il/elle ne me fait pas grandir	Il/elle ne permet pas que je me développe, m'améliore ; il/elle ne me rend pas autonome, m'infantilise ; il/elle nuit à ma carrière.
Il/elle ne se soucie pas de mes intérêts et de mes besoins	Il/elle ne tient pas compte des demandes que je fais (augmentation, carrière, besoins en matériel).

Il/elle joue son rôle comme je l'attends

140

R+

Il/elle prend ses responsabilités	Il/elle ose dire ce qui ne va pas ou sanctionner ; il/elle ose décider, il/elle ne laisse pas les gens dans le flou, l'ambiguïté, il/elle tranche dans les conflits ; il/elle assume ses choix et ses erreurs.
Il/elle peut répondre à mes questions et me soutenir dans mon travail	Il/elle peut répondre à mes questions ou est capable de m'épauler dans le travail ; il/elle se rend disponible ; il/elle me donne des moyens.
Il/elle montre l'exemple par rapport au travail à fournir	Il/elle se dévoue pour son travail, il/elle est passionné(e) ; il/elle arrive tôt et part tard, il/elle travaille plus que moi.
Il/elle est stable émotionnellement	Il/elle n'agit pas dans la précipitation, reste maître de lui, garde son sang-froid ; il/elle dédramatise.
Il/elle inspire confiance	Il/elle est droit(e), juste.
Il/elle est capable de se remettre en question	Il/elle reconnaît ses défauts et ses erreurs ; il/elle s'excuse en cas d'erreur.
Il/elle garde un bon équilibre dans la distance au rôle	Il/elle est capable d'entretenir une relation amicale mais qui ne déborde pas, qui reste dans le cadre du travail.

Verstraeten, Théry, 2013

Il/elle ne joue pas son rôle comme je l'attends

141

R-

Il/elle est instable émotionnellement	Il/elle est impulsif(ve), agressif(ve), colérique, lunatique, paranoïaque, boudeur(se) ; il/elle a un besoin excessif de reconnaissance.
Il/elle ne prend pas ses responsabilités	Il/elle n'ose pas trancher, laisse les gens dans le flou ; il/elle n'ose pas dire ce qui ne va pas/sanctionner, est laxiste ; il/elle n'ose pas s'affirmer en tant que chef ; il/elle n'assume pas ses décisions, revient sur ses choix ; il/elle fuit les choses difficiles, il/elle a peur.
Il/elle ne montre pas l'exemple par rapport au travail à fournir	Il/elle s'investit peu dans son travail, se déleste sur les autres, fait du "privé" pendant le temps de travail, montre peu de motivation ; il/elle fait l'horaire minimum, voire moins, s'absente ; il/elle ne respecte pas les règles qu'il/elle impose.
Il/elle ne garde pas un bon équilibre dans la distance au rôle	Il/elle mélange vie privée et vie professionnelle, parle trop de sa vie privée, me dévoile tous ses problèmes personnels ; il/elle a un comportement ambigu (en matière de séduction), il/elle est trop informel(le), il/elle manque de tenue (vestimentaire, verbale et comportementale).
Il/elle ne peut pas répondre à mes questions et me soutenir dans mon travail	Il/elle ne peut pas répondre à mes questions ou est incapable de m'épauler dans le travail ; il/elle ne se rend pas disponible ; il/elle ne me donne pas de moyens.
Il/elle est incapable de se remettre en question	Il/elle ne reconnaît pas ses erreurs, les reporte sur d'autres ; il/elle n'accepte pas les idées qui ne viennent pas de lui/elle ; il/elle est trop soucieux(se) de jeux de face.
Il/elle ne m'inspire pas confiance	Il/elle est de mauvaise foi, ment ; il/elle magouille (falsifie des données, détourne des biens, place des proches dans l'organisation) ; il/elle a des conflits d'intérêt.

Verstraeten, Théry, 2013

Il/elle personnifie le groupe

P+

Il/elle représente l'idéal du groupe

Il/elle incarne les valeurs collectives ;

Il/elle est arrivé(e) là par un processus légitime, il mérite sa position

Il/elle a fait ses preuves ; il/elle a été élu(e) ; il/elle a créé l'organisation/l'entreprise.

Il/elle est formellement mon chef

Il/elle a été désigné comme chef par le sommet ; c'est lui/elle qui a signé mon contrat.

Il/elle personnifie le groupe

143

**Il/elle n'est pas arrivé(e)
là par un processus
légitime**

Il/elle n'a pas fait ses preuves ; il/elle n'a pas été élu(e) en bonne et due forme ; Il/elle est arrivé(e) à sa position par piston.

P-

Et l'expertise ???

144

Notamment présente dans :

- ▶ Il sait et ce savoir me permet de grandir ou il m'apporte quelque chose
- ▶ Il sait et c'est son rôle de savoir en tant que chef
- ▶ Il sait et c'est un attribut prototypique du groupe (qui valorise ce savoir)
- ▶ Il a fait les preuves de ses compétences

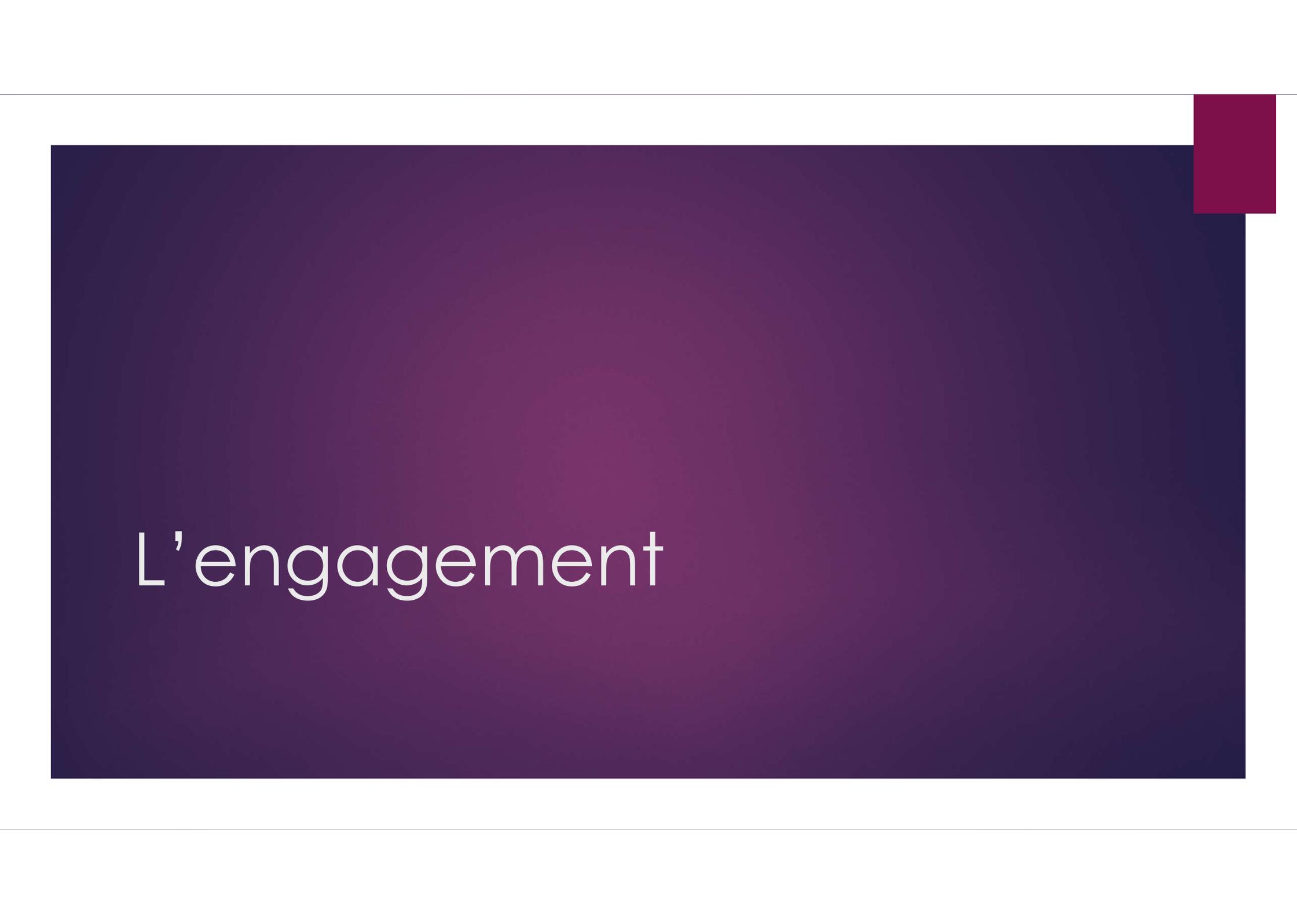
Sur un panel de 400 employés, les tops

145

Top 1	Mon/ma chef me fait confiance dans mon travail et me laisse de l'autonomie	4,5
Top 2	Mon/ma chef a fait ses preuves dans son domaine d'activité ou dans l'entreprise	4,4
Top 3	Mon/ma chef s'investit beaucoup dans son travail et ne compte pas ses heures	4,3
Top 4	Mon/ma chef est droit(e) et honnête	4,2
Top 5	Mon/ma chef agit vraiment en conformité avec les valeurs et les normes du groupe ou de l'organisation	4,2
Top 6	Mon/ma chef respecte les règles qu'il/elle impose aux autres	4,1
Top 7	Mon/ma chef a une vision ou un projet pour l'équipe, il/elle donne une direction pour l'action du groupe	4,0
Top 8	Mon/ma chef a des compétences utiles pour le groupe qui nous permettent de surmonter des difficultés ou de survivre	4,0
Top 9	Mon/ma chef me met à l'aise dans la relation, ne marque pas de différence hiérarchique, me montre du respect	4,0
Top 10	Mon/ma chef soutient et défend l'équipe, notamment lorsqu'elle est mise à mal par l'extérieur	4,0

Sur un panel de 400 employés, les flops

Flop 1	Mon/ma chef me met en valeur publiquement	3,2
Flop 2	Mon/ma chef prend ma défense et me soutient publiquement si je suis attaqué(e), quitte à assumer pour moi	3,3
Flop 3	Mon/ma chef reconnaît ses défauts et ses erreurs et est capable de se remettre en question	3,4
Flop 4	Mon/ma chef se préoccupe de mes conditions de travail et de mes ressources	3,5
Flop 5	Mon/ma chef m'encourage, me soutient et me rassure	3,6
Flop 6	Mon/ma chef est très centré(e) sur ses propres intérêts ou sa carrière, se servant du groupe pour ses ambitions personnelles	3,6
Flop 7	Mon/ma chef a une vision ou un projet pour le groupe qui ne colle pas avec la manière dont les membres voient les choses	3,6
Flop 8	Mon/ma chef félicite collectivement l'équipe et souligne les points forts, les réalisations, les réussites, etc.	3,6
Flop 9	Mon/ma chef m'aide à m'améliorer et à me développer dans mon travail, notamment grâce à ses compétences et son expérience	3,6
Flop 10	Mon/ma chef veille à ce qu'il y ait des moments de collaboration et d'échange collectifs	3,7



L'engagement

Des phénomènes quotidiens

148

- ▶ Sunk Cost : ce bus que j'ai attendu ; ce film un peu nul
- ▶ Piège Abscons : une pièce en plus, la dernière
- ▶ Amorçage : le super menu à 20 euros

Le pied dans la porte

Le pied dans la porte se **conçoit** de la manière suivante :

- ▶ un premier comportement peu coûteux (requête initiale) dans un contexte de libre-choix ;
- ▶ un second comportement plus coûteux (comportement attendu).

Les **effets** (dans les attitudes ET les comportements) sont scientifiquement établis.

Les paramètres

- ▶ Le coût initial ne doit ni être trop bas, ni trop élevé.
- ▶ Le délai entre les 2 requêtes ne doit pas être trop long (l'individu sollicité doit pouvoir établir le lien).
- ▶ Ce n'est pas la même personne qui doit faire les demandes (la personne est engagée vis à vis d'un acte, pas d'une personne).
- ▶ C'est lorsque le comportement préparatoire est de nature similaire au comportement escompté que l'effet est le plus net.

L'engagement : les fondements

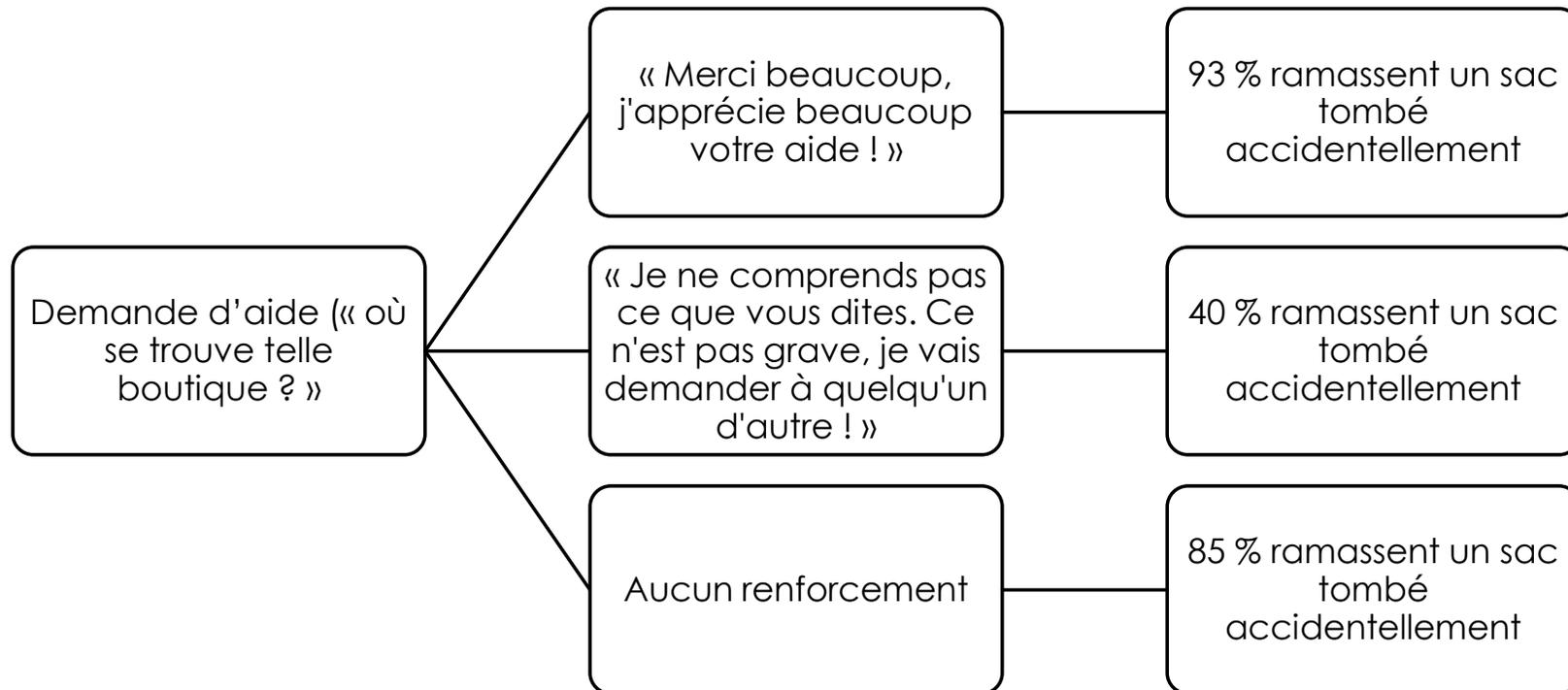
Le phénomène d'amorçage et le pied dans la porte se fonde sur l'engagement (Kiesler, 1971) de l'individu dans sa décision initiale.

L'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut s'assimiler à cet acte. Plusieurs facteurs conditionnent cet engagement :

- ▶ le caractère public de l'acte
- ▶ le sentiment de liberté associé à l'acte ;
- ▶ le caractère irrévocable de l'acte ;
- ▶ la répétition de l'acte ;
- ▶ le caractère explicite de l'acte ;
- ▶ le coût de l'acte ;
- ▶ le fait que la personne avance ou se voit avancer une explication interne ("je suis comme cela").

Moduler l'engagement par un renforcement

151



Moss M, Page R, 1972

La psychologie sociale pour créer l'engagement

152

L'auto-argumentation : faire argumenter les raisons d'un choix.

Le pied dans la porte : on peut à partir de petits engagements, influencer l'idée qu'un individu se fait de lui-même.

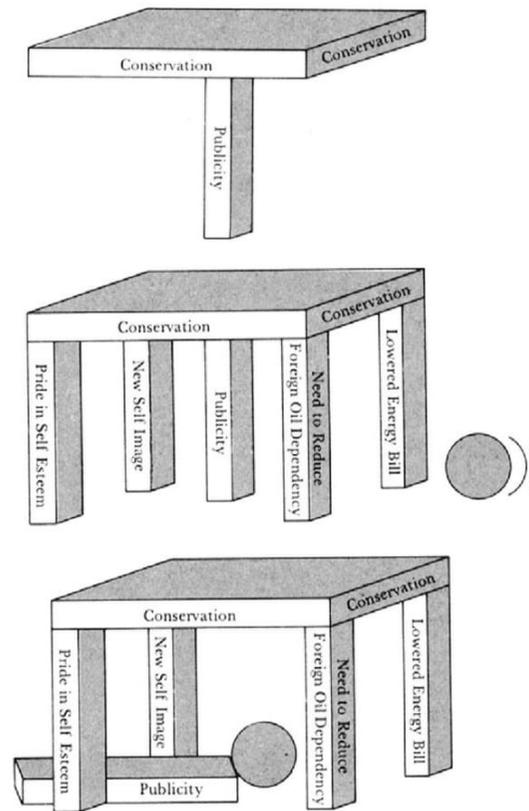
Les petits engagements = impacts sur ma perception de moi = impacts sur mes actes = impacts sur ma vision de moi.

L'œil public : rester cohérent devant les autres. Ne pas perdre leur estime. Ne pas décevoir.
Engagement public.

La technique de l'amorçage : les décisions d'engagement ont tendance à s'auto-alimenter, elles construisent leurs propres appuis.

La psychologie sociale pour créer l'engagement

153



L'auto-argumentation

- **Renforce l'engagement** (on adhère plus à une décision lorsqu'on la justifie soi-même).
- **Change durablement les attitudes** (on se convainc de la validité de nos propres arguments).
- **Diminue la résistance au changement** (on adopte mieux une nouvelle règle ou habitude si on exprime ses propres raisons d'y adhérer).

L'auto-argumentation

- ▶ Plutôt que d'imposer un projet, amener le collaborateur à exprimer lui-même pourquoi il serait bénéfique.
- ▶ Encourager un collaborateur à exprimer ses propres raisons de vouloir atteindre un objectif.
- ▶ Plutôt que d'imposer un changement, pousser à réfléchir aux bénéfices et solutions.
- ▶ Faire exprimer aux collaborateurs pourquoi une règle ou un processus est importante au lieu de simplement l'imposer.
- ▶ Plutôt que de donner directement des solutions, inciter à les formuler soi-même.

L'auto-argumentation en quelques questions !

« En quoi ce projet pourrait être intéressant pour toi et l'équipe ? »

« En quoi cet objectif pourrait-il être important pour toi ? Quels bénéfices y vois-tu ? »

« Pourquoi, selon toi, cette nouvelle méthode de travail pourrait être utile ? »

« Selon toi, en quoi respecter ce processus est essentiel pour l'équipe ? »

« Comment pourrait-on améliorer ce processus ? Quelles solutions vois-tu ? »

Idée : combiner l'auto-argumentation avec l'engagement public → argumenter en groupe

La psychologie sociale pour créer l'engagement

157

Le principe de réciprocité : Donnant-donnant

Crée un sentiment d'obligation de rendre.

Sentiment désagréable à vivre ET risque de rejet social (étiquette de profiteur, ingrat) → rendre et parfois de façon inégale ou accepter un échange inéquitable.

→ Mais aussi, on évite de réclamer de l'aide si on n'est pas capable de la rendre ! Idée : Inverser les rôles ? Exemple des maths.

Notion de dettes forcées : obligation de recevoir

Les concessions réciproques

Faire la première concession pour amener l'autre à en faire une

Technique de la porte au nez → Formuler une demande couteuse pour ensuite se rabattre vers la vraie demande moins couteuse que la première.

- Formuler une demande juste mais exagérée qui va permettre de déclencher un enchainement de concessions réciproques.
- Lié au principe du contraste.

La preuve sociale

Nous déterminons ce qui est bien en observant ce que les autres pensent être bien. (valable aussi pour la preuve future → la force de la tendance).

3 conditions idéales :

- ▶ L'incertitude : *attention à l'ignorance collective*
- ▶ La multitude : *validité, **faisabilité**, acceptation sociale*
- ▶ La similarité : *la pair-suasion*

La psychologie sociale pour créer l'engagement

160

À vous de jouer !

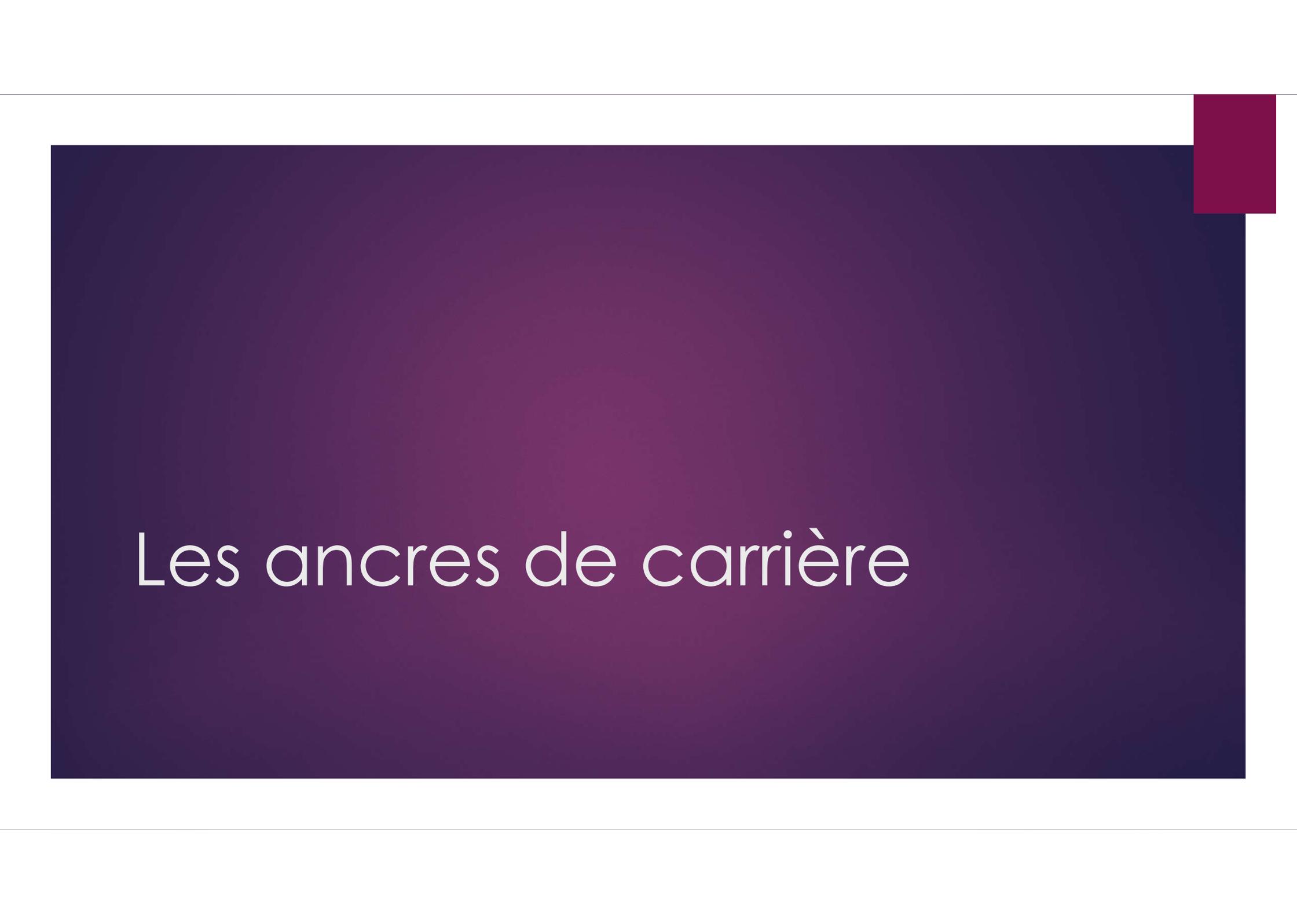
En groupe, discuter de comment vous pourriez utiliser ces techniques dans votre contexte de travail.

La norme de réciprocité

C'est quoi ?

162

- ▶ « Rendre la pareille » : un individu se sent moralement tenu de retourner un bénéfice, un service ou une faveur qu'il a reçu.
- ▶ Norme est considérée comme un fondement moral et social quasi-universel, présent dans la plupart des cultures
- ▶ Lorsque quelqu'un nous octroie un avantage initial (un cadeau, une concession, un compliment), nous sommes plus enclins à répondre favorablement à une requête ultérieure, même si celle-ci n'est pas strictement équivalente à ce qui a été reçu.



Les ancres de carrière

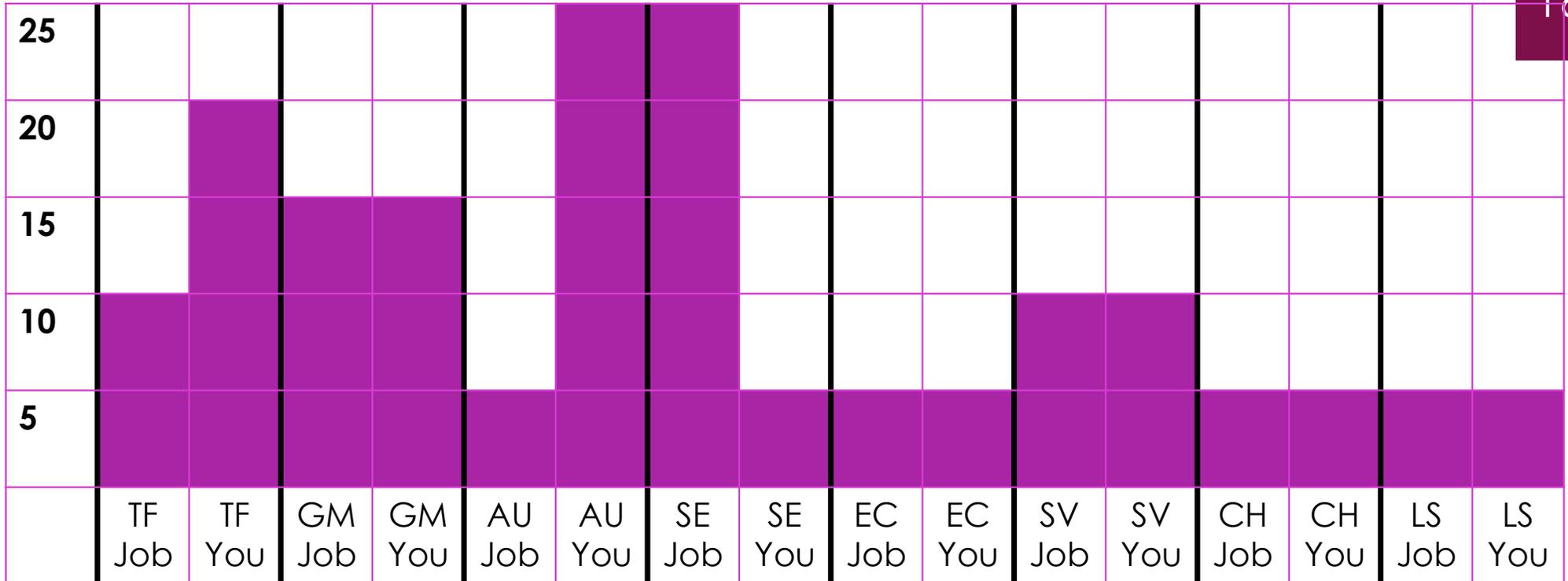
Les ancre de Schein

- ▶ Chaque individu possède, au cœur de son identité professionnelle, une « ancre » stable principale, c'est-à-dire **un ensemble de motivations, de valeurs et de compétences qui orientent durablement ses choix de carrière.**
- ▶ Ne se révèle pleinement qu'après plusieurs années d'expériences professionnelles
- ▶ Outil précieux de développement professionnel
- ▶ Peut évoluer lentement, en fonction des expériences de vie, des opportunités et des contraintes du marché du travail, ou encore des transitions majeures (changement d'organisation, reconversion, etc.).

1. **Compétence technique/fonctionnelle** : Le professionnel est motivé par la maîtrise d'une expertise pointue et cherche à développer en profondeur ses compétences spécifiques.
2. **Compétence managériale générale** : L'individu valorise la gestion globale d'une organisation ou d'une équipe, préfère prendre des responsabilités décisionnelles et évoluer vers des postes de direction.
3. **Autonomie/Indépendance** : La personne aspire à une grande liberté d'action, préfère travailler selon ses propres méthodes, en s'organisant elle-même, sans contraintes hiérarchiques fortes.
4. **Sécurité/Stabilité** : L'individu privilégie la prévisibilité et la continuité, recherchant un environnement stable, un emploi sûr et des conditions rassurantes sur le long terme.
5. **Créativité entrepreneuriale** : Le professionnel est porté par l'innovation, la création de quelque chose de nouveau, le lancement de projets ou d'entreprises, et l'exploration de nouvelles opportunités.
6. **Service/Dévouement à une cause** : La personne veut donner un sens social ou éthique à sa carrière, servir autrui, contribuer à une mission qui dépasse l'intérêt purement financier ou personnel.
7. **Défi pur** : L'individu est stimulé par la conquête de problèmes difficiles, la compétition et la résolution d'objectifs ardu, indépendamment de la nature du domaine concerné.
8. **Style de vie** : Le professionnel cherche un équilibre global entre vie personnelle et vie professionnelle, voulant que son emploi s'accorde harmonieusement avec ses autres engagements et aspirations.

Individual analysis (example)

167



Job :

- 25 : offers plainly this anchor
- 20 : offers many opportunities to access this anchor
- 15 : offers some opportunities to access this anchor
- 10 : offers few opportunities to access this anchor
- 5 : does not offer this anchor

Les Holland Occupational Themes

MODÈLE RIASEC

- ▶ Chaque **individu** et chaque **métier** peut être associé à un ou plusieurs de ces six types fondamentaux :
- ▶ Les gens recherchent des environnements professionnels qui correspondent à leur type de préférentiel.
- ▶ Plus la correspondance est élevée entre l'individu (ses préférences) et l'environnement (les exigences, les valeurs, les tâches), plus fortes seront la satisfaction professionnelle, la stabilité de carrière et la performance.

1. **Réaliste** : Orienté vers des activités manuelles, techniques, mécaniques, ou en contact direct avec des objets, des outils, des machines, voire la nature. Les individus réalistes préfèrent le concret au théorique et apprécient les environnements structurés.
2. **Investigateur** : Intéressé par la recherche, l'analyse, la résolution de problèmes, souvent dans des domaines scientifiques ou intellectuels. Les individus investigateurs aiment comprendre, réfléchir, apprendre et résoudre des énigmes conceptuelles.
3. **Artistique** : Attiré par la créativité, l'expression de soi, l'imagination et l'originalité. Les individus artistiques préfèrent les environnements non structurés et recherchent la liberté d'expression dans des domaines comme l'art, le design, la musique ou l'écriture.
4. **Social** : Centré sur l'aide, la coopération, l'enseignement, le soutien, la communication et le soin aux autres. Les individus sociaux aiment travailler en équipe, conseiller, écouter, enseigner et apporter du soutien.
5. **Entreprenant** : Focalisé sur le leadership, la persuasion, la prise d'initiatives, l'influence, la gestion et la décision. Les individus entrepreneurs aiment diriger, convaincre, vendre des idées ou des produits, assumer des responsabilités et prendre des risques calculés.
6. **Conventionnel** : Intéressé par l'organisation, la précision, le respect des procédures, les tâches administratives et la gestion de l'information. Les individus conventionnels préfèrent les environnements ordonnés, stables, où les règles et les normes sont claires.

- ▶ EN français : <https://www.sondage.mtess.gouv.qc.ca/index.php/417895>
- ▶ En anglais : <https://openpsychometrics.org/tests/RIASEC/>

Job crafting

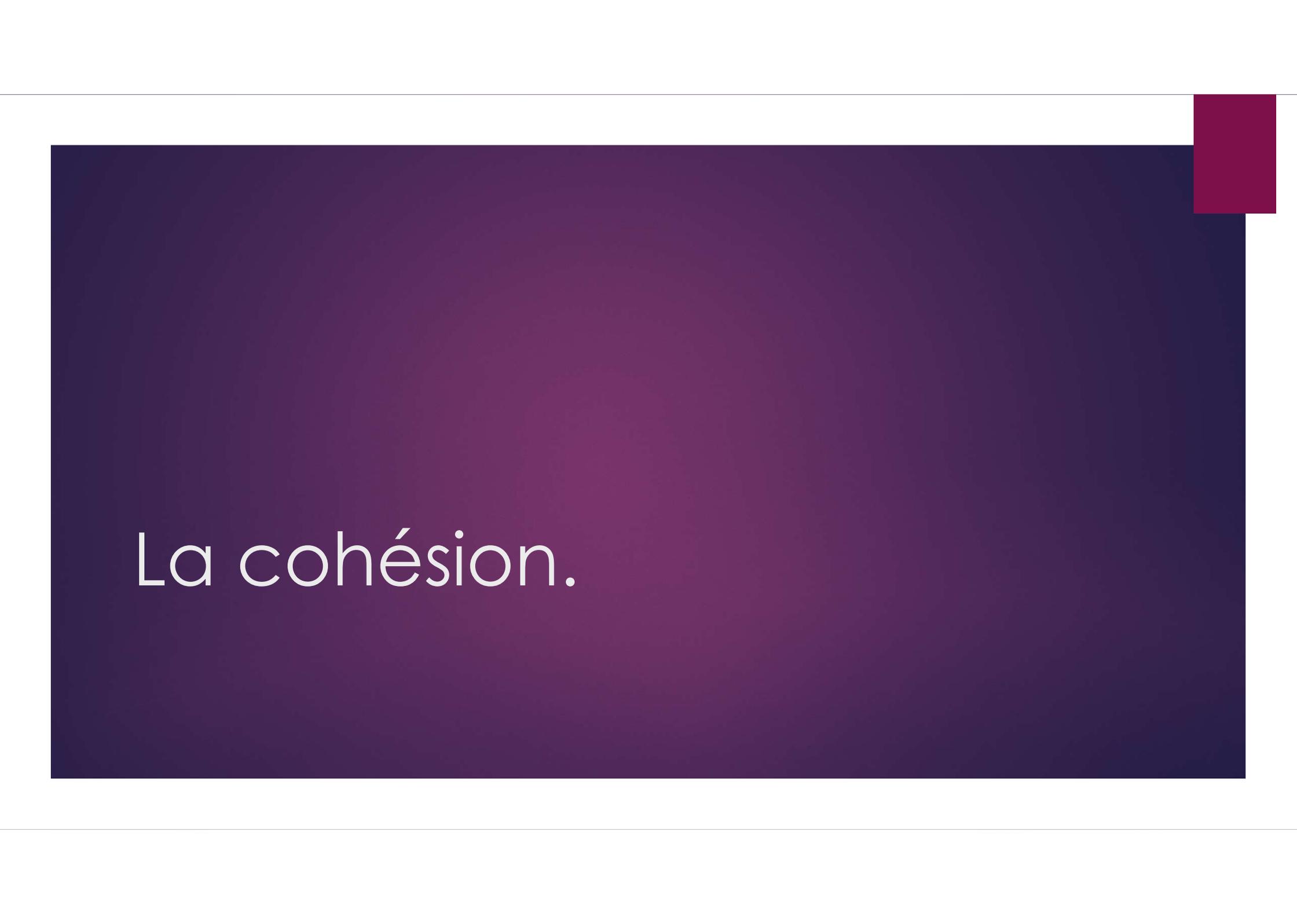
Principe : acteur de son expérience prof

- ▶ Le **job crafting** = processus par lequel les individus modifient activement et intentionnellement les contours de leur emploi pour mieux l'adapter à leurs compétences, leurs intérêts ou leurs valeurs personnelles. Cette pratique repose sur l'idée que les employés **ne sont pas de simples exécutants de tâches, mais peuvent être des acteurs qui façonnent leur travail**. Au lieu de voir le poste comme une entité figée, le job crafting considère que le salarié peut ajuster trois dimensions de son travail :
 - ▶ Les **tâches** : L'employé peut modifier la nature, le nombre ou la manière d'accomplir certaines tâches, en se concentrant sur celles qui exploitent davantage ses compétences et son enthousiasme, ou en cherchant à apprendre de nouvelles aptitudes.
 - ▶ Les **relations** : L'employé peut redéfinir les interactions qu'il entretient avec ses collègues, ses supérieurs hiérarchiques, les clients ou les partenaires, par exemple en développant de nouvelles connexions, en sollicitant du mentorat ou en modifiant la fréquence et la profondeur des échanges.
 - ▶ La **perception du travail** : L'employé peut aussi reconsidérer la manière dont il perçoit le sens global de son travail, en cherchant à comprendre l'impact positif de ses activités sur autrui et l'organisation, et ainsi renforcer son engagement et son investissement psychologique.



La justice organisationnelle

- ▶ Développée par des chercheurs comme Jerald Greenberg, elle distingue plusieurs dimensions de la justice :
 - **Justice distributive** (répartition équitable des ressources, des récompenses et de la charge de travail),
 - **Justice procédurale** (transparence et équité des processus décisionnels),
 - **Justice interactionnelle** (qualité du traitement interpersonnel, respect et dignité dans les relations professionnelles).
- ▶ Une perception d'injustice dans l'une ou plusieurs de ces dimensions peut conduire à un désengagement et une baisse de la motivation.



La cohésion.

L'influence sociale : provoquer l'unité

Le nous, « Cette personne est des nôtres »

Les êtres humains sont enclins à dire oui à quelqu'un qu'ils considèrent comme l'un des leurs.

Le sentiment d'unité impacte les réactions humaines.

Moyens
d'appartenance
commune

Moyens d'action (lorsque les gens
agissent avec unité, ils deviennent
unis) commune

La
parenté

Le lieu :
foyer,
ville,
région,

Actions collectives : danses, chants,
marches, rituels, prières, hymnes,

Augmen
te la
sympath
ie

Augmen
te le
soutien

L'influence sociale : provoquer le sentiment d'unité

178

La musique

- Pouvoir de coordination incroyable
 - Dimension motrice
 - Dimension vocale
 - Dimension émotionnelle

L'échange réciproque

- La révélation de soi réciproque
 - *Questions de plus en plus personnelles*
 - *Chacun à son tour*

Demander un conseil

- Favorise le lien, on se concentre sur l'autre >< donner une opinion ou attendre
- Chercher un complice

La souffrance partagée

La cocréation

Prendre conscience des points communs

L'empathie

En contexte de travail

- Travailler l'identité collective (incarner et faire vivre le « Nous », buts et objectifs communs)
- Valoriser les engagements individuels au profit du collectif
- Créer des rituels d'entraide pour que chacun puisse bénéficier du soutien du groupe
- Favoriser la coopération plutôt que la compétition
- Multiplier les occasions de contact informel (pause café, repas d'équipe, afterwork, teambuilding, sorties culturelles,...)
- Offrir des occasions de collaboration plutôt que de cloisonner les tâches.
- Je veille à célébrer les réalisations collectives
- En contexte de surcharge de travail, il est difficile de prendre soin de la cohésion.

L'influence sociale : provoquer le sentiment d'unité

180

À vous de jouer !

En groupe, discuter de comment vous pourriez encourager le sentiment d'unité.