

>> Management

>> L'AUTEUR

Frédery PEREZ

Formateur dans le cadre du
Diplôme d'étude en management
vétérinaire (ENVT)



Développer la motivation de ses collaborateurs

Le manager doit accompagner ses collaborateurs dans le développement de leur motivation. S'il respecte leurs aspirations profondes, ils s'engageront. Il doit aussi être « à leur service » et trouver la part légitime, le devoir de réserve par rapport à l'intimité de la personne. Si l'équipe ressent cette sorte « d'alliance », elle donnera le meilleur d'elle-même.

On peut, pour aborder cette notion fort complexe, évoquer deux regards à propos de la motivation. Un grand théoricien du nom de Mc Gregor a très bien formulé cette double polarité : soit nous sommes dans la théorie x et nous considérons que les personnes ne sont pas motivées naturellement et il faut par conséquent les stimuler « de l'extérieur », soit nous sommes dans la théorie y et nous considérons que les personnes sont naturellement motivées et que celle-ci est donc endogène. Dans ce cas, le rôle du manager est de créer les conditions où cette motivation peut s'exprimer.

Prendre en compte deux pôles

La problématique posée ici est que l'individu est complexe et ambigu ! Ces deux pôles constituent la réalité de chaque personne : les collaborateurs ont parfois besoin d'être accompagnés, encouragés même parfois cadrés, voire brusqués. Il y a donc pour les collaborateurs la nécessité d'une loi qui « s'impose » à eux ainsi que des règles, des valeurs, des principes.

D'un autre côté, les collaborateurs sont des individus en croissance (comme le manager) et ils doivent trouver leur identité, accéder à leur liberté, transformer cette liberté en responsabilité.

Comment motiver ses collaborateurs

C'est dans l'intersubjectivité, en fonction de la personnalité du manager, de celle du collaborateur, des objectifs... que les collaborateurs doivent identifier leur « propre projet ». Ce travail nécessite de rendre compatibles les projets de l'entreprise et des collaborateurs. Ceci s'inscrit dans toute la complexité du contexte de la clinique, des phénomènes relationnels, de l'histoire...

L'intelligence émotionnelle au service de la motivation

Les êtres humains sont comparables à des icebergs. Dans l'entreprise (contrairement aux situations de *coaching* ou d'analyse), on travaille sur la partie émergée. Pour autant, il est important pour tout manager de prendre conscience qu'il y a autre chose sous la ligne de flottaison. C'est là que se joue l'importance de l'intelligence émotionnelle : un des aspects clés sur

lequel doit travailler le manager n'est plus exclusivement le QI (dimension rationnelle) mais leur quotient émotionnel (QE).

Cela peut donner l'occasion au vétérinaire dirigeant d'être plus au fait de ce qu'il ressent lui-même et d'être mieux conscient des émotions des autres. Ce travail n'a pas pour objectif de plus maîtriser l'autre, mieux brider ou mieux contrôler, mais ouvre la possibilité d'accueillir les « moments » de motivation qui sont largement inconscients (partie immergée de l'iceberg). Ces moments affleurent au travers des émotions du collaborateur ; il y a nécessité à les percevoir, les écouter pour mieux comprendre. Ces indications sont précieuses.

Ce qui motive le collaborateur diffère de ce qui motive le manager

Pouvoir créer du lien avec ses collaborateurs, les comprendre grâce à notre intelligence émotionnelle et les aider à accéder à la leur, tel est l'objectif de cette démarche d'empathie. Autre bénéfice de cette acuité focalisée sur les émotions : être en contact avec ce que le collaborateur ressent tout en ressentant des choses différentes va permettre une prise de conscience fondamentale. Le manager peut mesurer l'écart entre ce que vivent les autres et ce qu'il vit lui-même : ce qui motive les collaborateurs est différent de ce qui motive le manager !

C'est une aide précieuse pour définir ce que le manager doit faire pour aider ses collaborateurs à se développer, pour éventuellement cadrer la situation...

Libérer la motivation en construisant une « alliance »

Ce travail d'accompagnement permet de prendre une dimension fondamentale qui va contribuer à la motivation de l'équipe. Si les collaborateurs perçoivent que leur manager est dans le respect de leurs aspirations profondes, ils s'engageront. Le manager, dans certaines limites, doit être aussi « au service » de ses collaborateurs. Il faut trouver la part légitime, le devoir de réserve par rapport à l'intimité de la personne, à sa vie privée. Dans tous les cas, si l'équipe ressent cette sorte « d'alliance », elle va nécessairement donner le meilleur d'elle-même. Avoir une équipe motivée passe par cette construction fragile. Une équipe motivée n'a pas de prix car le résultat est une extraordinaire libération de la motivation. ■

**Frédery Perez est consultant en relations humaines, coach en développement personnel et conférencier en intelligence relationnelle et émotionnelle. Il a créé European training management en 1992, cabinet spécialisé dans la formation en vente et management. Il est l'auteur du livre Petites phrases aux Editions Thebookedition, en vente sur le site www.e-coachingvideo.fr. Il est actif dans le secteur vétérinaire depuis plus de 10 ans. European training management, 125, avenue Amédée Bollée, 30900 Nîmes, tél. : 04.66.04.22.08, site Internet : www.training-management.fr, courriel : info@training-management.fr ;*

Frédery Perez est également manager de clinique vétérinaire en Suisse.