

# Savoir motiver en tant que leader

Samir Zabi



**Atos**

SAMIR ZABI

---

# **SAVOIR MOTIVER EN TANT QUE LEADER**

Savoir motiver en tant que leader  
1e édition  
© 2019 Samir Zabi & [bookboon.com](http://bookboon.com)  
ISBN 978-87-403-3172-1

# CONTENU

<b>A propos de l'auteur</b>	<b>5</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>6</b>
<b>Introduction</b>	<b>7</b>
<b>1 Présentation de la motivation</b>	<b>9</b>
1.1 Qu'est-ce que la motivation	9
1.2 Tactiques pour favoriser la motivation intrinsèque	15
<b>2 Utilisation des stratégies de motivation essentielles</b>	<b>20</b>
2.1 Impliquer, valider et faire évoluer les employés	20
2.2 Utiliser les systèmes du lieu de travail	25
<b>3 Favoriser la motivation personnelle</b>	<b>29</b>
3.1 Actions pour favoriser la motivation	29
3.2 Étapes pour motiver les employés	31

The advertisement features two women in a professional setting, one with curly hair wearing a denim jacket and the other with dark hair wearing a light blue jacket and a pink scarf. They are looking at a laptop screen together. The background shows office equipment like a printer. On the left, there is a red circular logo for "HARVARD ManageMentor". To the right of the women, the word "Atos" is written in large white letters. The top left of the ad contains the text "Imagine your future Invest today" in bold black and blue font, with a smaller paragraph below it: "Atos is pleased to offer you an exciting opportunity to invest in your management and leadership development."

# A PROPOS DE L'AUTEUR



Samir Zabi est un consultant international qui travaille étroitement avec plusieurs organismes internationaux pour les accompagner dans leurs projets, tels que le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le National Democratic Institute for International Affairs (NDI) et l'Organisation Internationale du Travail (OIT).

Il est convaincu que l'humain doit être placé au centre. Sa contribution touche plusieurs thèmes comme le leadership, le management des ressources humaines et les soft skills.

Il a passé les cinq dernières années à accompagner des individus pour améliorer leurs leadership et compétences comportementales. Il est convaincu que le développement professionnel est la clé pour évoluer et pour changer sa vie pour le mieux.

Après 12 ans d'expériences internationales dans plusieurs secteurs d'activités, il s'oriente aujourd'hui vers le consulting et la formation professionnelle dans les domaines qu'il maîtrise et qu'il se passionne à exercer avec amour et conviction.

[Retrouvez Samir Zabi sur LinkedIn.](#)

# AVANT-PROPOS

Imaginez ce à quoi ressemblerait votre entreprise si vous et vos collègues n'étiez pas motivés. La motivation est ce qui pousse les gens à entreprendre aussi bien de petites tâches que de vastes projets. Sans motivation, rien ne serait fait. La capacité à créer un environnement qui favorise la motivation demande de la pratique et des compétences puisque ce n'est pas une qualité inhérente à la plupart des gens. En tant que leader, votre capacité à motiver joue un rôle essentiel dans la réussite de votre entreprise. Cet eBook vous aidera à comprendre pourquoi, en tant que leader, les stratégies de motivation sont importantes. Il vous fournira également des techniques concrètes qui favorisent la motivation dans l'entreprise.

# INTRODUCTION

Imaginez que vous soyez chef de service, responsable d'une petite équipe d'employés. Vous n'avez jamais eu de problème avec aucun d'entre eux. À vrai dire, vous jubiliez secrètement en pensant que votre équipe est la meilleure de l'entreprise.

En fait, vous avez une équipe qui n'est pas motivée. Les employés qui ne sont pas motivés sont généralement démoralisés.

Or, le rôle qu'ils jouent dans votre réussite est si crucial qu'il est essentiel d'entretenir chez eux une forte motivation. La motivation influence les performances d'un employé et les employés satisfaits rendent les clients satisfaits.

Pensez à votre propre entreprise. D'après vous quel est le niveau de motivation de ses employés?

Si vous dites « Pas très motivés » :

C'est dommage que les employés de votre entreprise ne soient pas très motivés. Une faible motivation peut avoir des répercussions sur tout le personnel de l'entreprise. En suivant ce cours, vous apprendrez les stratégies qui favorisent la motivation au travail.

Si vous dites « Plutôt motivés » :

Avoir des employés plutôt motivés est un bon début. Cependant, le fait d'améliorer le niveau de motivation global peut apporter de nombreux avantages à votre entreprise. Ce cours présente les stratégies que vous pouvez utiliser pour favoriser la motivation au travail.

Si vous dites « Très motivés » :

Vous dites que les employés de votre entreprise sont très motivés. La situation se présente bien! En suivant ce cours, vous pouvez mettre cette motivation à profit et apprendre de nouvelles stratégies pour renforcer la motivation au travail.

Souvenez-vous d'une période pendant laquelle les employés de votre entreprise se sont montrés très motivés. Quel en a été l'effet sur l'entreprise? Sans doute a-t-elle enregistré une faible rotation du personnel et une forte innovation ainsi qu'une productivité et des bénéfices élevés.

L'entreprise qui dispose d'effectifs motivés en tire de réels avantages. Les employés motivés peuvent aussi faciliter considérablement votre fonction de leader.

Avec des employés motivés, vous pouvez concentrer votre énergie sur ce qui en vaut vraiment la peine; par exemple, en œuvrant vers des objectifs communs et en suscitant de nouvelles idées au travers de remue-méninges.

Voici le témoignage de deux leaders et comment ils ont tiré profit de l'approfondissement de leurs connaissances sur la motivation des employés.

**Anna**

« La motivation est vraiment forte dans mon entreprise, mais cela n'a pas toujours été le cas. J'avais des idées fausses sur la motivation. Je pensais, par exemple, que l'argent motivait tous les employés. Je sais maintenant que cela n'est pas vrai. Ma formation sur la motivation m'a aidé à mieux comprendre les autres. »

**Bertrand**

« Je n'ai jamais su motiver des employés. Je pensais toujours que les gens étaient bons dans un domaine ou qu'ils ne l'étaient pas. L'idée que je pouvais améliorer le moral des gens ne m'a jamais effleuré l'esprit.

J'ai appris de nombreuses techniques de motivation comme la validation et l'évolution des employés. J'ai constaté bien des changements positifs dans le comportement de mon équipe. »

Mais comment faut-il précisément s'y prendre pour motiver ses employés? Bertrand et Anna se sont tous deux initiés à des stratégies qui remplissent uniquement ce but. Dans ce cours, vous allez apprendre pourquoi les stratégies de motivation sont importantes pour vous en tant que leader, comment définir la motivation et enfin quels sont les aspects qui motivent les employés. Vous apprendrez également les différentes techniques qui permettent de motiver les employés. Vous aurez ensuite l'occasion de les mettre en pratique.

Ce cours fournit un ensemble utile de stratégies que vous pouvez employer dans votre rôle de leader. Une fois celui-ci terminé, vous disposerez des connaissances nécessaires pour améliorer la motivation de vos employés.

# 1 PRÉSENTATION DE LA MOTIVATION

## 1.1 QU'EST-CE QUE LA MOTIVATION

### 1.1.1 DÉFINITION

Imaginez un lieu de travail où les employés en font le moins possible, se lamentent sur leur salaire et se précipitent vers la porte de sortie à dix-sept heures pile. À présent, imaginez un lieu de travail où les employés demandent à relever de nouveaux défis, se portent volontaires pour les charges de travail supplémentaires et sont fiers de ce qu'ils ont réalisé. Pour laquelle de ces entreprises préféreriez-vous travailler ?

Vous préféreriez sans doute travailler pour la seconde entreprise parce que les employés y sont motivés. Ils font ce que leur responsable souhaite qu'ils effectuent car ils souhaitent le faire. En fait, du point de vue d'un leader, ce comportement illustre précisément ce qu'est la motivation.

En tant que leader, vous devez donner aux employés une raison de vouloir effectuer le travail pour que celui-ci réponde à leurs propres besoins et non aux vôtres. Il est vrai que cet objectif peut relever du défi. Mais vos employés jouent un rôle dans votre réussite et, par conséquent, il est important de créer un environnement qui favorise la motivation.

Les origines de la motivation sont très diverses. En fait, les facteurs qui amènent les personnes à vouloir atteindre des objectifs et à faire de leur mieux sont de nature interne et externe.

La motivation est un choix. La personne décide, conscientement ou inconsciemment, de s'investir dans la réalisation de quelque chose. Représentez-vous la motivation comme étant une énergie et une envie de déployer des efforts pour atteindre un objectif.

Quel rôle jouez-vous dans la motivation des employés ? Vous jouez un rôle immense ! En tant que leader, vous êtes le maillon le plus important dans le processus de motivation. Votre style de leadership a un impact considérable sur le niveau de motivation de vos employés.

Quelles méthodes utilisez-vous, entre autres, pour motiver les autres ?

Entrez vos réflexions ci-dessous, puis comparez avec la bonne réponse :

---

---

---

---

### **Moyens que les responsables et les leaders utilisent pour motiver les gens**

Certains responsables et leaders tentent de motiver les employés en leur faisant miroiter des «récompenses» telles que promotions, bonus et autres avantages. D'autres essaient de leur insuffler de la motivation en les «menant à la baguette» avec des menaces de licenciement en cas de retard ou d'erreurs. Mais aucun de ces deux styles de leadership n'est efficace pour motiver ses employés. Bien qu'ils puissent faciliter l'obtention des résultats souhaités à court terme, ils ne produisent aucun changement de comportement durable.

#### **1.1.2 IDÉES FAUSSES**

En tant que leader, il est important de motiver les employés. Mais il existe encore plusieurs idées fausses sur la motivation.

Avant de découvrir ce que vous pouvez faire pour soutenir la motivation de vos employés, il est important de commencer par clarifier les idées fausses courantes

##### **a) Mes leviers de motivation sont les mêmes que ceux de mes employés**

«Je pensais que ce qui me motivait, motivait également mes employés. Je sais maintenant que cela n'est pas vrai. Nous sommes tous différents et chaque employé est motivé par quelque chose de différent.

Personnellement, ce qui me motive c'est d'avoir davantage de temps libre à passer avec ma famille. Mais je sais que cela peut ne pas motiver d'autres personnes.

Par exemple, ce qui motive David, qui est comptable là où je travaille, c'est la reconnaissance que lui vaut un travail bien fait. J'ai appris que le plus important est de comprendre ce qui motive chacun de mes employés.»

**b) La compensation est un bon levier de motivation**

« J'ai toujours cru que les employés étaient motivés par le salaire et les avantages en nature. Mais ce n'est plus vrai à long terme. Il est certain que je peux continuer à satisfaire les membres de mon équipe en leur apportant plus d'argent, un beau bureau et la sécurité d'emploi. Cependant, ces aspects à eux seuls ne les aideront pas de devenir plus motivés. »

**c) La crainte est un bon levier de motivation**

« J'avais l'habitude de passer beaucoup de temps à menacer mon équipe des risques qu'elle encourrait. Je pensais que la crainte était un bon levier de motivation. Mais j'ai compris qu'elle motive les gens pendant très peu de temps et il est certain qu'elle ne produit aucun changement durable. À présent j'essaie de faire en sorte que mes employés se sentent importants et efficaces. Cette méthode mène à de meilleures performances et à une plus grande productivité. »

**d) Les dirigeants peuvent motiver les gens**

« Pour moi, l'idée fausse la plus énorme a été de croire que je pouvais motiver les gens. En réalité, ils doivent se motiver eux-mêmes. J'ai appris que je peux en revanche créer un environnement qui permette aux employés de se motiver et de se responsabiliser. »

Tous ces leaders nourrissaient des idées fausses sur ce qui motive les employés. Après avoir approfondi leurs connaissances sur la motivation et appris à créer un environnement de travail propice à la motivation, ils ont pu se débarrasser des mythes.

L'idée fausse selon laquelle « les leaders peuvent motiver les gens » peut vous laisser perplexe. Parler de motiver les gens est chose courante, y compris dans ce cours, et cette expression est communément admise. Mais en vérité, aucune personne ne peut en motiver une autre. Cela tient au fait que la motivation vient de l'intérieur. Les gens sont motivés par des envies et des objectifs qui leur sont propres et uniques.

Pourtant, en tant que leader, vous tenez le rôle le plus déterminant qui soit dans le processus de motivation. Vos actions donnent le ton et créent l'environnement qui motive les employés ou leur fait perdre toute motivation.

Quelle est selon vous la définition de la motivation?

**C'est la décision de s'investir dans la réalisation de quelque chose.**

### 1.1.3 LES LEVIERS DE MOTIVATION

Si la motivation vient de l'intérieur, en quoi consiste exactement ce que les gens trouvent motivant? À vrai dire, les catégories sont très vastes puisque chaque personne a des objets de motivation différents. Les leviers de motivation courants sont l'évolution de carrière, l'équilibre entre travail et vie privée, la reconnaissance et le savoir. Retenez que cette liste n'est pas exhaustive. Il existe autant de leviers de motivation différents que d'individus.

Les leviers de motivation sont extrinsèques ou intrinsèques.

#### a) Leviers de motivation extrinsèque

Les leviers de motivation sont le plus souvent classés comme étant extrinsèques ou intrinsèques. Les leviers de motivation extrinsèque sont des objets d'attraction externes à l'individu. Ils représentent la valeur que l'entreprise accorde au travail de l'employé et au résultat de ce travail. Ces leviers ne fonctionnent que si les employés les souhaitent. Les leviers de motivation intrinsèque reposent sur des sentiments internes que les employés trouvent personnellement gratifiants, comme le sentiment d'accomplissement.

Vous connaissez sans doute les leviers de motivation extrinsèque. Ce sont des éléments tels que salaire, avantages sociaux et bureau privé. La plupart de ces éléments sont nécessaires pour satisfaire les employés.

#### b) Leviers de motivation intrinsèque

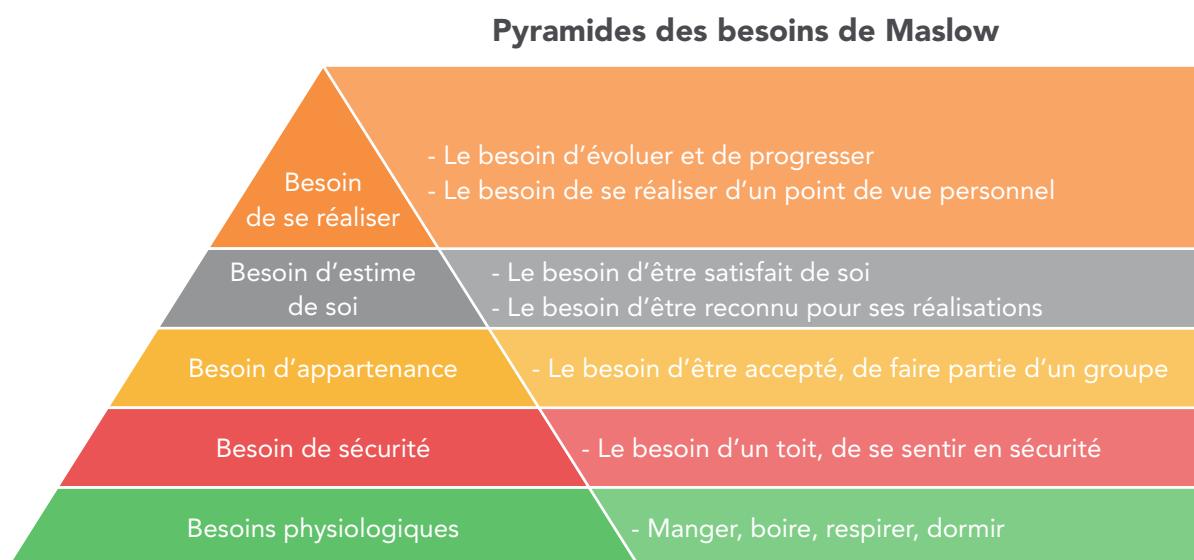
Les leviers de motivation intrinsèque sont parfois plus difficiles à identifier. Ce sont des éléments tels que la possibilité d'accepter de plus grandes responsabilités ou un travail intéressant et stimulant.

Les leviers de motivation extrinsèque, comme la compensation, ne sont pas très puissants en eux-mêmes, même si une compensation insuffisante risque de démotiver les gens. Le salaire, les avantages sociaux et autres mesures compensatoires relèvent de la politique de l'entreprise et il est peu probable qu'en tant que leader vous en ayez le contrôle direct.

Ce qui tend à motiver le plus les gens, ce sont les leviers de motivation intrinsèque qui exploitent leurs besoins non comblés.

### 1.1.4 PYRAMIDE DE MASLOW

Connaissez-vous la pyramide des besoins de Maslow? Elle fait partie des grandes théories sur la motivation. Maslow pensait que chacun a des besoins et se sent poussé par l'envie de les combler. Selon Maslow, nos besoins entrent dans cinq catégories organisées selon une hiérarchie, avec les besoins physiologiques au niveau le plus bas, puis le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime de soi et enfin le besoin de se réaliser. Les besoins de niveau inférieur sont les plus fondamentaux. Ils doivent être comblés avant que ceux du niveau supérieur puissent motiver une personne.



## **REDO**

Pyramides des besoins de Maslow

Besoin de se réaliser

Besoin d'estime de soi

Besoin d'appartenance

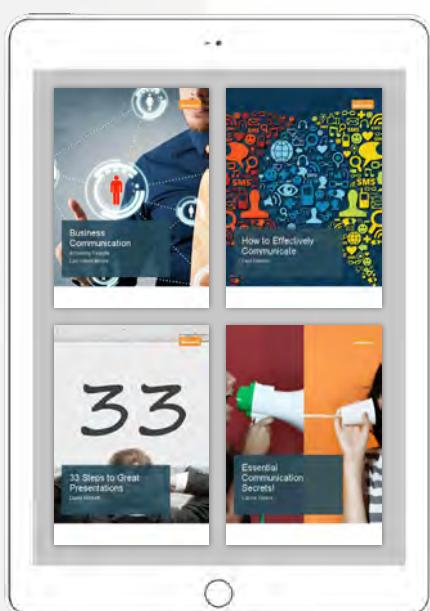
Besoin de sécurité

## Besoins physiologiques

- Le besoin d'évoluer et de progresser
- Le besoin de se réaliser d'un point de vue personnel
- Le besoin d'être satisfait de soi
- Le besoin d'être reconnu pour ses réalisations
- Le besoin d'être accepté, de faire partie d'un groupe
- Le besoin d'un toit, de se sentir en sécurité
- Manger, boire, respirer, dormir

Vous pouvez établir un rapprochement entre la pyramide des besoins de Maslow et les leviers de motivation extrinsèques de vos employés. Par exemple, les conditions de travail confortables correspondent au bas de la pyramide et sont comme la compensation ; elles sont nécessaires pour combler les besoins fondamentaux, mais leur existence ne constitue pas un levier de motivation puissant.

Les leviers de motivation extrinsèques ne se limitent pas aux récompenses ; il existe également des leviers négatifs. La crainte de la sanction et la coercition sont des leviers de motivation extrinsèques.



**Discover our eBooks on  
Communication Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Vous pouvez également établir un rapprochement entre la pyramide des besoins de Maslow et les leviers de motivation intrinsèques de vos employés. Il existe trois catégories de leviers de motivation, en grande partie interne, qui exploitent les trois niveaux supérieurs de la pyramide : le besoin de se réaliser, le besoin d'estime de soi et le besoin d'appartenance. Une fois les besoins de niveau inférieur comblés, ceux du niveau supérieur deviennent de puissants leviers de motivation. Votre rôle en tant que leader consiste à trouver les stratégies qui répondent aux besoins du niveau supérieur.

Voici comment, en tant que leader, vous pouvez répondre à ces besoins :

- **Besoin d'appartenance**

En tant que leader, vous allez impliquer les employés pour répondre à leur besoin d'appartenance

- **Besoin d'estime de soi**

En tant que leader, vous allez valider le travail des employés pour répondre à leur besoin d'estime de soi

- **Besoin de se réaliser**

En tant que leader, vous allez faire évoluer les employés pour répondre à leur besoin de se réaliser

## 1.2 TACTIQUES POUR FAVORISER LA MOTIVATION INTRINSÈQUE

### 1.2.1 LEVIERS DE MOTIVATION INTRINSÈQUE

Ce cours est centré sur les domaines intrinsèques de la motivation. L'élément clé de la motivation de vos employés consiste à trouver le moyen de les amener à se concentrer sur leurs propres leviers de motivation internes. Si vous ne le faites pas, vous serez forcé de tenter sans cesse de les motiver vous-mêmes.

Bien qu'il soit possible d'associer les trois niveaux de levier de motivation à trois catégories de stratégies de leadership ; évolution, implication ou validation des employés, parfois les leviers de motivation recouvrent en partie les besoins de niveau supérieur qu'ils remplissent. Ainsi, le « sentiment d'accomplissement personnel » pourrait se ranger dans les trois catégories. Rappelez-vous par ailleurs que les leviers de motivation ne fonctionnent pas tous avec tous les individus.

**a) Évolution**

Pour commencer, réfléchissez à la catégorie évolution. Les leviers de motivation peuvent inclure l'évolution de carrière et la promotion, l'équilibre entre travail et vie privée, le travail intéressant et stimulant, l'apprentissage ou l'enseignement.

**b) Validation**

La catégorie suivante est la validation. Elle regroupe des leviers de motivation tels que l'influence, le prestige et la réputation ainsi que la reconnaissance, les éloges et les commentaires.

**c) Implication**

La dernière catégorie est l'implication. Les leviers de motivation englobent le sentiment d'accomplissement personnel des employés, les relations de travail agréables et empreintes d'un esprit de collaboration, la compréhension claire des attentes, l'inclusion au travail, l'autonomie et la maîtrise des décisions, l'accessibilité de la direction et la communication ouverte.

**1.2.2 STRATÉGIES DE MOTIVATION INTRINSÈQUES**

Vous pouvez utiliser des stratégies différentes pour chaque catégorie de façon à répondre plus facilement aux besoins de niveau supérieur de vos employés.

**a) Évolution**

Pour répondre à leur besoin de se réaliser par le biais de l'évolution, vous disposez de plusieurs stratégies :

- Pour répondre au besoin d'évolution de carrière et de promotion, vous pouvez proposer des possibilités de formation et d'avancement, créer un système d'annonce d'offres d'emploi en interne ou vous concentrer sur la préparation du plan de relève.

- Certaines personnes sont motivées par un bon équilibre entre le travail et la vie privée. À ces employés, vous pouvez proposer un horaire flexible, des options de temps libre ou des services au bureau tels que préparation de repas et structure d'accueil des jeunes enfants. Parmi ces stratégies, nombreuses sont celles qui font figure de leviers de motivation extrinsèques puisque ces faits sont tangibles. Mais l'équilibre qu'elles contribuent à établir constitue lui-même un levier intrinsèque.
- Un travail varié, intéressant et stimulant est un autre levier intrinsèque. Les stratégies à suivre pour répondre à ce besoin regroupent l'organisation de la rotation du travail, l'attribution de nouvelles responsabilités et les propositions de déplacement professionnel.
- Pour répondre au besoin d'apprentissage et de découverte, vous pouvez proposer la formation continue ou charger les employés de nouvelles tâches qui nécessitent la mise à niveau de leurs connaissances ou de leurs compétences
- Le dernier levier de motivation de cette catégorie porte sur l'enseignement, l'orientation ou la direction des autres. Pour répondre à ce besoin, vous pouvez fournir aux employés des possibilités de mentorat ou leur donner plus de responsabilités de leadership.

## b) Implication

La stratégie de leadership en matière d'implication répond aux besoins d'appartenance et de participation des employés.

Voir en dessous chaque levier de motivation pour connaître les stratégies que vous pouvez utiliser pour encourager la motivation intrinsèque en impliquant des employés.

### • Sentiment d'accomplissement

Le sentiment d'accomplissement personnel motive de nombreuses personnes. Pour répondre à ce besoin, vous pouvez confier des responsabilités stimulantes. Montrez aux employés la preuve que leur travail a amélioré la situation des clients internes ou externes en transmettant, par exemple, le commentaire positif de l'un d'entre eux.

### • Relations de collaboration

Pour répondre au besoin de relations agréables et de collaboration au travail, vous pouvez employer différentes stratégies. Vous pouvez favoriser les activités sociales sur le travail, un déjeuner chaque semaine, par exemple. De même, en insistant sur la coopération et le travail d'équipe, vous suivez une autre bonne stratégie.

- **La compréhension claire des attentes et le sentiment d'être informé**

La compréhension claire des attentes et le sentiment d'être informé motivent certains employés. Il est crucial de communiquer clairement avec eux sur les aspects liés aux performances de l'entreprise et autres informations importantes. Vous devez vous assurer que ces employés ont une description claire des tâches et savent ce que l'on attend d'eux dans le cadre de leur rôle.

- **Inclusion**

Au travail, le sentiment d'inclusion est un levier de motivation intrinsèque courant. Les stratégies visant à répondre à ce besoin consistent notamment à veiller à traiter les personnes avec équité et à leur donner l'égalité des chances.

Vous devez également vous assurer que des conséquences d'action cohérentes ont été mises en place.

- **Autonomie et contrôle**

De nombreuses personnes ressentent le besoin d'être autonome et de maîtriser leurs propres décisions. Il est possible de répondre en demandant régulièrement des informations aux employés. Vous pouvez également leur donner plus d'occasions possibles de définir des objectifs et de prendre des décisions de façon autonome.

- **Direction accessible et communication ouverte**

Il est fréquent que les employés soient motivés par les responsables et les leaders qui sont accessibles et favorables à une communication ouverte. Vous pouvez vous assurer que votre entreprise entretient la culture de la porte ouverte pour que les employés sachent qu'ils peuvent vous parler lorsque cela est nécessaire. L'ouverture des canaux de communication implique parfois la fourniture directe des informations pertinentes aux employés sans passer par les responsables.

### c) Validation

Pour répondre au besoin d'influence, de prestige et de réputation, vous pouvez fournir davantage d'occasions d'exercer un leadership. Vous pouvez ainsi laisser un employé diriger la réunion commerciale hebdomadaire. Vous pouvez également accroître son autorité en lui confiant, par exemple, la responsabilité d'un processus entier ou d'une unité de travail.

L'autre besoin qui entre dans la catégorie de la validation est celui de la reconnaissance, d'éloges et de commentaires. Le fait de reconnaître en public les réalisations des employés, lors de réunions d'équipe par exemple, est une bonne façon de répondre à ce besoin. Vous pouvez également proposer des commentaires réguliers. L'une des stratégies possibles consiste à prévoir des séances à intervalles réguliers, ce peut-être plusieurs fois par an, pour soumettre aux employés des suggestions et des commentaires concernant leurs performances.

Quel est finalement le bénéfice à tirer de l'utilisation de ces stratégies et des leviers de motivation puissants puisés dans les niveaux supérieurs de la pyramide? Vos employés auront davantage de responsabilités personnelles et un sentiment d'accomplissement. Ils seront en outre beaucoup plus motivés lorsque vous leur donnerez de nouvelles occasions d'apprendre et de progresser.

## Résumé

La motivation peut se définir comme étant une énergie et une envie de déployer des efforts pour atteindre un objectif. En tant que leader, vous êtes le maillon le plus important dans le processus de motivation.

Les leviers de motivation peuvent être intrinsèques, la motivation vient alors de l'intérieur, ou extrinsèques auquel cas elle provient d'objets d'attraction externes à l'individu.

L'élément clé de la motivation de vos employés consiste à trouver comment vous pouvez activer leurs propres leviers de motivation internes. En tant que leader, vous pouvez répondre aux besoins intrinsèques en faisant évoluer, en validant et en impliquant les employés. Vous pouvez utiliser des stratégies différentes pour chaque catégorie. Elles contribuent à répondre aux besoins de niveau supérieur de vos employés.

## 2 UTILISATION DES STRATÉGIES DE MOTIVATION ESSENTIELLES

### 2.1 IMPLIQUER, VALIDER ET FAIRE ÉVOLUER LES EMPLOYÉS

Certains leaders perçoivent la motivation comme une sorte de « grand événement » qui se déroule de temps en temps. Ils tiennent parfois des réunions trimestrielles où ils s'enthousiasment sur les chiffres de vente et invitent les employés à « continuer à faire du bon travail ». D'autres entreprises organisent un grand événement annuel consacré aux activités qui renforcent l'esprit d'équipe pour créer des relations de travail plus fortes et de ce fait, un sentiment de motivation plus fort. Cependant, ce ne sont pas là des exemples de vraie motivation. La motivation est un processus continu que vous tissez dans le travail quotidien et la structure de l'entreprise. Ce n'est pas une tâche séparée.

Vous vous rappelez qu'il existe quelques idées fausses courantes sur la motivation. La première veut que vos leviers de motivation soient les mêmes que ceux des employés. La vérité est que toutes les personnes étant uniques, ce qui les motive est unique.

Selon une autre idée fausse, la compensation et la crainte sont de bons leviers de motivation. Cette idée est elle aussi un mythe. Ces facteurs ne mènent pas à un changement de comportement durable.

La dernière idée fausse est celle selon laquelle vous pouvez, en tant que leader, motiver les gens. En réalité, ce sont eux qui doivent se motiver eux-mêmes. La motivation vient de l'intérieur.

À présent, laissez ces idées fausses de côté et préparez-vous à apprendre à créer une bonne stratégie de motivation.

Mais comprenez bien ceci : il n'existe pas de procédure particulière pour motiver les employés. Ce qui fonctionne dans une entreprise peut ne pas fonctionner dans une autre. Vous pouvez en revanche intégrer les bonnes stratégies et tactiques pour créer une stratégie de motivation complète qui fonctionne pour vous.

Votre stratégie doit atteindre trois buts : elle doit impliquer, valider et faire évoluer les employés. Vous pouvez utiliser différentes tactiques pour y parvenir et c'est en intégrant des tactiques qui combinent ces stratégies que vous concevrez une stratégie de motivation robuste.

## 2.1.1 IMPLIQUER

### a. Déléguer

Les personnes aiment avoir l'impression de tenir une place importante dans l'entreprise. C'est pourquoi il est important de les impliquer. L'un des grands moyens de favoriser l'implication consiste à déléguer. Les employés ont ainsi le sentiment d'avoir le choix et la maîtrise des décisions. Si, par exemple, vous avez des rapports hebdomadaires à préparer, confiez la tâche à une employée en lui laissant le contrôle de leur réalisation.

Il existe de nombreuses autres façons d'impliquer les membres du personnel. Vous pouvez confier la responsabilité d'un processus entier ou d'une unité de travail à un employé ou à une équipe. Vous pouvez également rendre les informations des indications sur de nouvelles procédures par exemple, directement disponibles à vos employés sans les transmettre d'abord aux responsables. Ou encore aider des employés à devenir les experts de tâches spécialisées en leur fournissant la formation nécessaire. Au lieu de se percevoir comme de simples engrenages, ils se sentiront dignes de confiance et valorisés au sein de l'équipe.

### b. Donner la possibilité de choisir

L'implication des employés signifie également que vous devez leur permettre de définir leurs propres objectifs ou de participer à l'établissement des objectifs. Si vous voulez que les personnes soient motivées, donnez-leur l'occasion de choisir pour elles-mêmes. Autrement, elles finissent par s'ennuyer et par devenir apathiques.

Lorsque vous donnez à un employé la possibilité de définir ses propres objectifs, vous lui témoignez votre confiance. Des recherches ont prouvé que lorsque vous vous attendez à ce qu'une personne fasse une chose correctement, elle la fait correctement.

### c. Créer un environnement de collaboration inclusif

L'implication des employés vous oblige également à créer une atmosphère d'intégration, de collaboration qui réponde au besoin d'appartenance des employés. Quatre tactiques peuvent vous y aider : être confiant, encourager la création de liens, se faire oublier en tant qu'autorité et créer un sentiment de cohésion partagé.

- **Être confiant**

Soyez vous-même confiant. Les employés se sentent à l'aise lorsque vous partagez vos connaissances et vos compétences et favorisez une atmosphère légère. Ils sont alors suffisamment détendus pour se confier et partager leurs idées.

- **Encourager la création de liens**

Le fait d'encourager la création de liens entre les membres d'une équipe contribue à créer un sentiment de communauté lorsqu'ils se tiennent au courant de leurs projets mutuels. Encouragez les employés à se tenir informés des projets sur lesquels travaillent leurs coéquipiers.

- **Créer un sentiment de cohésion partagé**

Pour créer un sentiment de cohésion partagé, vous pouvez réunir vos employés pour analyser les échecs ensemble et célébrer les réussites. L'objectif? Progresser ensemble en tant qu'équipe, ce qui permet à chacun de penser que sa contribution est précieuse.

- **Se faire oublier en tant qu'autorité**

Comment se faire oublier en tant qu'autorité? Lors des discussions, mettez-vous en retrait et évitez de recommander le point de vue de quiconque. Veillez à remplir vos tâches de leader, mais laissez la parole à vos employés. Ce faisant, ils se sentiront davantage sur un pied d'égalité.

## 2.1.2 VALIDER

### a. Reconnaître le travail

La stratégie suivante est la validation des employés. La reconnaissance du travail motive les employés de manière intrinsèque. C'est pourquoi il est bénéfique de récompenser et de reconnaître le travail. Les récompenses doivent être associées aux performances. Par conséquent, si vous avez déclaré qu'il était important d'atteindre des objectifs de vente, vous devez récompenser les performances liées à la réalisation des objectifs et non pas, par exemple, le respect des échéances. Songez également que le concept de récompense relève d'une préférence personnelle. Ce qui est une récompense pour l'un ne l'est pas forcément pour l'autre. Aussi faut-il personnaliser vos stratégies en conséquence.

**b. Laisser entendre directement les commentaires des clients**

Il existe une autre technique de validation des employés qui consiste à les laisser entendre directement les commentaires des clients. Supposons que vous travailliez dans un magasin et qu'un client fasse l'éloge d'un employé pour son service client. Encouragez le client à remplir une fiche de commentaire et à la faire parvenir à l'employé.

Et comme les éloges ne doivent pas seulement venir des clients, célébrez les réalisations de vos employés. Il est parfois tout aussi important de fêter la résolution d'un problème que la solution elle-même. Veillez à vous montrer régulièrement reconnaissant des réussites des employés pour éviter d'engendrer un sentiment de démotivation, voire de cynisme, dans votre entreprise.

Les commentaires fournis sur le travail constituent également un moyen de valider les employés. Mais le moment choisi pour ce faire est important. Il est beaucoup plus efficace de les fournir immédiatement que de les repousser à une réunion officielle. Souvenez-vous, les commentaires peuvent être positifs ou négatifs. N'apportez pas de commentaires négatifs sans indiquer comment améliorer le résultat. Profitez d'un moment où les employés font bien une chose pour leur dire que vous avez beaucoup apprécié qu'ils aient respecté les délais ou géré adroitement un client difficile. Cette façon de procéder est plus efficace qu'un simple « continuez à faire du bon travail ».

**c. Créer un climat de confiance :**

Pour que les employés aient le sentiment d'être validés, créez un climat de confiance et de franchise. Comment instaurer ce climat? En étant conscient de la façon dont vous communiquez avec eux.

Vos paroles encouragent-elles les idées et développent-elles l'estime de soi? Ou étouffent-elles les idées et les efforts? Lorsqu'elles encouragent plutôt que de rabaisser, vous créez un environnement où les employés vous font confiance et se sentent en confiance.

**d. Les mots que vous utilisez**

La validation peut également venir des mots que vous utilisez. Tenez-vous des propos positifs ou négatifs lorsque quelqu'un vous soumet une idée ou une suggestion?

Voici une liste de réponses négatives et comment vous pouvez les transformer en une réponse positive, encourageante :

**«C'est une excellente idée, mais je doute qu'elle fonctionne.»**

Au lieu d'exprimer un doute, dites plutôt quelque chose du genre : «Ce serait peut-être intéressant d'essayer. Merci de m'en avoir parlé».

**«Je n'ai pas le temps d'essayer ces suggestions.»**

Dire à une employée que vous n'avez pas le temps d'essayer ses suggestions revient à lui dire que vous n'avez pas le temps à lui consacrer. Pour qu'elle se sente validée, vous pourriez déclarer : «C'est la première fois que quelqu'un aura eu cette idée».

**«Nous ne disposons probablement pas du budget pour cela...»**

En disant que vous n'avez pas le budget pour une suggestion, vous découragez. Dites plutôt : «Je suis persuadé que vous pouvez trouver un moyen de le faire en réduisant le budget».



**Discover our eBooks  
on **Leadership Skills**  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

**«Il y a trop de projets en cours en ce moment, nous en parlerons une autre fois.»**

Plutôt que de laisser les autres projets anéantir de nouvelles possibilités, vous pourriez dire quelque chose comme : «Allez-y, essayez-la. Je me réjouis de pouvoir compter sur vous».

### **2.1.3 FAIRE ÉVOLUER**

La grande stratégie de motivation finale consiste à faire évoluer les employés. Tenez compte de leur besoin de se réaliser en leur confiant de nouvelles tâches et en leur donnant l'occasion de développer de nouvelles compétences et connaissances.

Encouragez vos employés à définir et à atteindre leurs objectifs. Vous connaissez probablement déjà le concept d'objectifs INTELLIGENTS. Cette fois, les objectifs doivent être PLUS INTELLIGENTS.

L'adjectif INTELLIGENT inclut plusieurs notions qui se rejoignent. Dans ce cours, les objectifs INTELLIGENTS doivent être précis, évaluables, acceptables, réalistes et être définis dans le temps. Pour être PLUS INTELLIGENTS, ils doivent également être sources d'évolution et gratifiants.

#### **Exemple**

Pour mieux respecter ses échéances, Anna souhaite suivre un cours de gestion du temps d'ici la fin du mois. Est-ce un objectif PLUS INTELLIGENT? Bien sûr. Il est précis. Il est évaluable dans la mesure où Anna recevra un certificat une fois qu'elle aura terminé. Il est acceptable puisque si elle respecte ses échéances, cela aidera toute l'équipe. Il est réaliste parce qu'elle réussira le cours sans aucun doute. Et il est défini dans le temps parce qu'elle le finira d'ici la fin du mois. Mais ce qui est surtout important pour la motivation d'Anna, c'est que ce cours développera ses capacités en matière de gestion du temps et que ses nouvelles compétences seront gratifiantes dans le cadre de son travail.

## **2.2 UTILISER LES SYSTÈMES DU LIEU DE TRAVAIL**

Vous avez appris qu'il est important d'impliquer, de faire évoluer et de valider les employés. Mais vos efforts pour impliquer, faire évoluer et valider sont soutenus par une autre stratégie importante.

Cette stratégie finale consiste à garantir le soutien des systèmes du lieu de travail. En d'autres termes, il s'agit de rendre la motivation systémique au sein de votre entreprise. Il ne suffit pas d'avoir de bonnes relations avec les employés pour les motiver. Vous devez aussi créer une structure qui soutienne leur motivation.

Par exemple, vous deviez créer des politiques et des procédures pour les systèmes de l'entreprise sous forme de compensations, reconnaissances, évaluations professionnelles et récompenses. Les systèmes suivants peuvent également favoriser la motivation des employés : les promotions, la formation et l'incitation à évoluer, les normes de gestion et la communication.

Les systèmes du lieu de travail peuvent également puiser dans les sources de motivation que vous avez déjà explorées. Une entreprise peut mettre en place un système de formation continue dans le cadre duquel les employés sont totalement remboursés pour les cours qu'ils suivent lorsqu'ils sont liés à leur travail. Il s'agit ici de puiser dans le levier de motivation apprentissage et découverte et d'aider les employés à évoluer.

Ou bien une entreprise peut instaurer une politique d'évaluations professionnelles afin de s'assurer que tous les employés reçoivent un retour régulier sur leur travail. Les retours sont parfois oubliés au milieu de l'agitation des tâches quotidiennes, c'est pourquoi il est important de les fournir régulièrement pour garantir le soutien des systèmes du lieu de travail dans le cadre d'une stratégie de motivation.

Utilisez le cadre de la gestion des performances de votre entreprise pour associer la motivation et les systèmes du lieu de travail. Un bon cadre de gestion des performances peut impliquer les employés dans le processus de définition de leurs objectifs et les rendre responsables. Il peut également mettre en évidence leurs réalisations et intégrer des retours réguliers. La gestion des performances permet également de créer de nouveaux défis et de projeter une attitude volontaire grâce à un soutien clair des responsables. En dernier lieu, elle peut garantir que les récompenses et les conséquences sont équitables, justes et cohérentes.

Un dernier point concernant les systèmes du lieu de travail et leur interaction avec la motivation : il est essentiel de s'assurer que les employés ont les ressources nécessaires pour effectuer leur travail.

Les employés sont trop souvent frustrés parce qu'ils ne parviennent pas à trouver les informations qu'ils recherchent, n'ont pas les supports nécessaires ou bien n'ont personne à qui demander de l'aide. Il est inutile de préciser que ces frustrations peuvent être source de démotivation !

## **Outil de travail**

### **Utilisation des stratégies de motivation essentielles**

Objectif : Utilisez cet outil de travail comme outil de référence sur les stratégies qui permettent de créer un environnement motivant.

Il n'existe pas de procédure particulière pour motiver les employés. Ce qui fonctionne dans une entreprise peut ne pas fonctionner dans la vôtre. Vous pouvez en revanche intégrer les bonnes stratégies et tactiques pour créer une stratégie de motivation complète qui fonctionne pour vous. Votre stratégie doit atteindre trois buts : impliquer, valider et faire évoluer les employés. Vous pouvez utiliser différentes tactiques pour y parvenir et c'est en intégrant des tactiques qui combinent ces stratégies que vous concevrez une stratégie de motivation robuste.

## **Stratégies de motivation et leurs tactiques**

### **Stratégie : Implication**

Tactiques :

- Déléguer
- Confier la responsabilité d'un processus entier ou d'une unité de travail à un employé ou à une équipe
- Rendre les informations directement disponibles aux employés sans les transmettre d'abord aux responsables
- Aider les employés à devenir les experts de tâches spécialisées en leur fournissant la formation nécessaire
- Permettre aux employés de définir leurs propres objectifs
- Créer une atmosphère d'intégration, de collaboration qui réponde au besoin d'appartenance des employés

### **Stratégie : Validation**

Tactiques :

- Récompenser les employés de façon appropriée
- Laisser les employés entendre directement les commentaires des clients
- Célébrer les réalisations des employés
- Fournir des commentaires positifs
- Créer une atmosphère de confiance et de communication ouverte
- Communiquer de façon positive

## Stratégie : Évolution

Tactiques :

- Soumettre des défis aux employés avec de nouvelles tâches
- Fournir des occasions de développer de nouvelles compétences et connaissances
- Utiliser un cadre PLUS INTELLIGENT pour encourager l'établissement d'objectifs (spécifiques, évaluables, acceptables, réalistes, définis dans le temps et qui soient également sources d'évolution et gratifiants)

## Stratégie : Assurance du soutien des systèmes du lieu de travail

Tactiques :

- Rendre la motivation systémique au sein de votre entreprise
- Créer des politiques et procédures qui fournissent le cadre des systèmes de l'entreprise
- Utiliser la gestion des performances pour associer la motivation et les systèmes du lieu de travail

En tant que responsable, votre objectif doit être de soutenir les employés pour qu'ils puissent se motiver. L'utilisation de ces stratégies de motivation principales, à savoir l'implication, l'évolution, la validation et le soutien garanti des systèmes du lieu de travail peuvent largement favoriser la réalisation de cet objectif.

## Résumé

Vous pouvez intégrer des stratégies principales pour créer une stratégie de motivation exhaustive qui vous convienne. Les stratégies doivent intégrer la participation, la validation et l'évolution ces employés et vous pouvez utiliser plusieurs tactiques pour les mettre en place. Vous pouvez également vous assurer le soutien des systèmes du lieu de travail afin de rendre la motivation systémique dans le cadre de votre entreprise.

La motivation n'est pas une chose facile. Mais en apprenant à appliquer, valider et faire évoluer les employés, et à s'assurer le soutien des systèmes du lieu de travail, vous augmenterez la satisfaction de vos employés, et donc de vos clients.

# 3 FAVORISER LA MOTIVATION PERSONNELLE

## 3.1 ACTIONS POUR FAVORISER LA MOTIVATION

Imaginez le scénario suivant. Vous êtes directeur des opérations pour une grande société informatique. Depuis quelque temps, plusieurs employés arrivent en retard et semblent avoir perdu tout entrain pour leur travail. Vous comprenez rapidement que vous avez affaire à un problème de motivation et que vous devez inverser la tendance rapidement.

Chaque individu a des leviers de motivation différents. Par conséquent, comment pouvez-vous créer un lieu de travail qui a recours à des leviers de motivation uniques pour de nombreux employés? En fait, c'est l'objet de cette rubrique, apprendre à stimuler la motivation individuellement.

La création d'un environnement motivant implique trois étapes clés : découvrir ce qui motive les employés, leur montrer les avantages et concilier les objectifs de l'entreprise et les leurs.

### 3.1.1 DÉCOUVRIR CE QUI MOTIVE LES EMPLOYÉS

La première étape consiste à découvrir exactement ce qui motive chaque employé. Pour cela, plusieurs techniques sont à votre disposition.

#### a. Discuter des leviers de motivation avec l'employé

Comme de nombreux responsables, votre première réaction pourra être de penser que les compensations et les autres récompenses extrinsèques sont de bons leviers de motivation.

En réalité, les gens sont généralement motivés par leurs besoins non respectés, tels que le besoin de reconnaissance. Ces besoins non respectés diffèrent d'une personne à une autre. Il est donc vital de consulter directement vos employés pour découvrir leurs leviers de motivation.

**b. Disposer de la liste de l'employé et évaluer ses leviers de motivation**

Pour découvrir les leviers de motivation personnels de vos employés, vous pouvez notamment utiliser un exercice d'évaluation. Demandez à l'employé de remplir une évaluation dans laquelle il dressera la liste de ses leviers de motivation et les classera. De votre côté, vous ferez la même chose en réfléchissant à ce que vous pensez être ses leviers de motivation.

**c. Discuter de la liste de l'employé**

Il y a de grandes chances qu'après avoir comparé vos listes, vous découvriez qu'il est motivé des choses totalement différentes de ce que vous pensiez. Mais voici la partie cruciale de cette tâche : prenez le temps de discuter des résultats avec l'employé. Cela vous incitera tous les deux à réfléchir plus profondément à vos leviers de motivation et à affiner votre liste en conséquence. Vous aurez aussi une meilleure compréhension de ce qui motive l'employé et pourrez clarifier tout ce qui reste flou pour vous.

**Exemple**

Vous êtes chef de service dans une société informatique et rencontrez des problèmes avec les motivations des employés. Vous êtes impatient de déterminer les leviers de motivation individuels des employés et vous leur demandez donc d'évaluer ce qui les motive. La première évaluation vient de Marie-Thérèse qui est arrivée en retard plusieurs fois au cours des dernières semaines. Ses principaux leviers de motivation sont l'envie d'être impliquée dans les décisions qui la touchent, une communication ouverte avec la direction et la reconnaissance. Vous êtes surpris par la liste de Marie-Thérèse, vous pensiez que d'autres choses étaient importantes pour elle.

Vous rencontrez Marie-Thérèse pour discuter de son évaluation et vous lui demandez de parler des leviers de motivation qu'elle a répertoriés. À votre surprise, elle a l'impression que vous évitez la communication directe. Et en y réfléchissant vous réalisez que vous avez tendance à communiquer les informations importantes par e-mail ou messagerie instantanée au lieu d'organiser des réunions personnelles.

Cette conclusion est à la fois surprenante et importante et vous n'y seriez pas arrivé si vous n'aviez pas utilisé cette approche pour découvrir les leviers de motivation individuels de Marie-Thérèse. En l'écoutant, vous avez recueilli des informations clés qui peuvent vous aider à changer de comportement et à cibler l'un de ses leviers de motivation personnels.

Quelle que soit l'approche que vous adoptez pour découvrir les leviers de motivation personnels, pensez à la façon dont vous allez modifier vos actions ou comportements pour répondre sans faute aux besoins des employés. Si vous vous concentrez sur des actions impliquant les points qui motivent vos employés, vous serez sur le chemin du succès.

### **3.1.2 MONTRER LES AVANTAGES AUX EMPLOYÉS**

Maintenant que vous comprenez ce qui motive les employés, vous pouvez passer à l'étape suivante : leur montrer les avantages qu'ils obtiendront à faire ce que vous leur demandez. La meilleure méthode consiste à présenter en quoi la tâche ou le comportement que vous leur demandez améliorera leur sentiment de participation et d'appartenance, leur estime d'eux et leur reconnaissance ou leur réalisation d'eux-mêmes et évolution personnelle. Mentionnez qu'il s'agit des trois catégories les plus élevées dans la pyramide des besoins de Maslow. Et n'oubliez pas de tenir compte des préférences de chacun lorsque vous leur présentez les avantages !

## **3.2 ÉTAPES POUR MOTIVER LES EMPLOYÉS**

Passons maintenant à l'étape finale de motivation des employés : concilier les objectifs de l'entreprise et ceux de l'employé. En quoi est-ce important ? Vos employés peuvent être extrêmement motivés et travailler dur, mais s'ils ne cherchent pas à atteindre les objectifs de l'entreprise, leur motivation ne sert pas les performances de votre entreprise. Assurez-vous que les employés connaissent exactement les objectifs de votre entreprise pour que chacun puisse travailler dans ce sens.

Par exemple, supposons que l'objectif d'un centre d'appels d'assistance technique soit d'être numéro un dans le secteur du service clients. Cependant, les agents de première ligne sont évalués sur les quotas de vente atteints, tandis que les meilleurs vendeurs reçoivent des commissions élevées.

Selon toute évidence, les objectifs des agents vont être différents de ceux de l'entreprise. Leur objectif, à savoir réaliser autant de ventes que possible, ne sera peut-être pas compatible avec celui de l'entreprise qui souhaite un service clients de qualité.

Lorsque les employés peuvent réellement identifier en quoi ils contribuent aux objectifs et font la différence, leur motivation augmente souvent. Montrez à vos employés comment leur travail s'intègre dans la vue d'ensemble, pour qu'ils aient une idée de ce qu'ils apportent, au-delà de leur propre poste.

Certains employés peuvent adopter une attitude passive lorsqu'ils font constamment les mêmes tâches, à moins que vous leur montriez en quoi ces tâches contribuent à leur propre évolution et à la réussite de l'entreprise. Concevez des tâches qui respectent les besoins de l'employé, puisque les besoins de chacun sont différents.

Reprendons l'exemple de l'entreprise dont l'objectif est d'être numéro un sur le marché du service clients. Les leaders pourraient s'assurer le soutien des systèmes du lieu de travail pour aider à concilier les objectifs de l'entreprise et ceux des employés. Dans le cas présent, il suffirait de modifier le système de récompenses de façon à ce qu'il récompense l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Les leaders pourraient aussi montrer aux employés en quoi le fait de s'occuper parfaitement des clients peut les mener à une réalisation personnelle.

## Résumé

Dans la mesure où chacun est différent, les leviers de motivation varient selon les employés. Pour créer un lieu de travail qui soutienne la motivation de tous les employés, vous devez savoir comment gérer la motivation de chacun d'entre eux.



**Discover our eBooks on  
Time Management Skills  
and hundreds more**

**Download now**

**bookboon**

Vous pouvez utiliser trois étapes : découvrir ce qui motive les employés, leur montrer les avantages et concilier les objectifs de l'entreprise et les leurs.

Si vous comprenez comment utiliser ces trois étapes, vous pouvez motiver chaque employé en fonction de ses besoins personnels.

## Activité de suivi

### Planification d'une stratégie de motivation

*Objectif : Utilisez cette activité de suivi pour planifier et mettre en œuvre votre propre stratégie de motivation.*

Pensez à un employé de votre entreprise qui, selon vous, manque de motivation. Utilisez le processus de base qui consiste à planifier une stratégie de motivation pour déterminer comment vous ferez pour motiver cette personne. Pour guider votre planification, utilisez les questions suivantes :

1. Comment vais-je déceler les leviers de motivation de l'employé?
2. Quelle est la tâche dont je souhaite obtenir l'exécution ou le comportement que je souhaite voir s'améliorer chez cet employé? Quel est l'intérêt pour l'employé? Autrement dit, quels avantages y a-t-il à agir tel que je souhaite qu'il agisse?
3. Comment les structures et les systèmes de l'entreprise favorisent-ils ou freinent-ils la motivation? Comment les modifier pour renforcer la motivation?
4. Quels sont parmi les objectifs de l'entreprise ceux qui sont adaptés aux besoins de cet employé? Quels objectifs PLUS INTELLIGENTS puis-je fixer pour l'employé afin de les rendre intéressants et gratifiants?
5. De quelles façons puis-je donner à cet employé davantage d'autonomie en matière de prise de décision ou de détermination des objectifs?
6. Comment puis-je faire preuve d'une confiance capable de motiver cet employé et utiliser la validation et la reconnaissance pour soutenir sa motivation?
7. Comment ferai-je pour savoir si cet employé est plus motivé?