

14

Qu'est-ce qui vous motive personnellement ?

« Le désir de bien faire est un puissant moteur.
Celui de faire du bien est plus puissant encore. » – Michael Aguilar

Avant de poursuivre votre lecture, prenez quelques minutes pour répondre aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Qu'est-ce qui vous donne envie de vous lever le matin ? Décrivez ce qui vous inspire et vous motive à commencer chaque nouvelle journée.
2. À quand remonte la dernière fois où vous vous êtes senti super motivé ? Pensez à un moment où vous étiez prêt à déployer des efforts persistants, ciblés et intenses pour atteindre un objectif particulier (les composantes de la motivation). Décrivez cette situation en détail.
3. À quand remonte la dernière fois où vous vous êtes senti particulièrement démotivé pour faire quelque chose ? Décrivez cette situation et analysez en quoi la tâche ou les circonstances ont contribué à votre manque d'énergie et de motivation.

À quel point a-t-il été difficile de répondre à ces questions ? Elles offrent des indices importants sur vos principaux facteurs de motivation. Chacun a une combinaison unique de besoins et de sources d'inspiration qui le dynamisent. Ce qui distingue les leaders, c'est qu'ils comprennent ce qui les pousse à agir et qu'ils cherchent activement des moyens de se motiver.

Par exemple, après avoir travaillé quatre jours dans une usine de transformation d'œufs, Roxanne était incapable de se lever le cinquième jour. Le travail était sale, malodorant, fastidieux, dur et sous haute pression. Ses collègues étaient agressives ; elles l'aspergeaient fréquemment « accidentellement » avec un nettoyeur haute pression pendant le nettoyage du matériel, lui criaient dessus et l'excluaient de leurs conversations pendant les pauses. Parfois, elle voyait des taches rouges grossières dans les œufs lorsqu'elle les classait sous une lumière vive. Bien que Roxanne eût cherché désespérément un emploi d'été pendant ses études universitaires, elle a décidé de quitter son emploi ce matin-là. Rien ne pouvait la faire revenir à cet endroit. Elle savait que ce n'était pas le type de travail ni l'environnement de travail qui lui convenaient.

Elle a rapidement trouvé un emploi dans le secteur des articles de sport chez Canadian Tire, auprès d'un gestionnaire qui valorisait sa créativité et son initiative. Roxanne a visionné des vidéos sur la vente de produits spécifiques comme des tondeuses à gazon et des clôtures, et elle a observé comment d'autres s'y prenaient. À la fin de l'été, elle était fière de sa contribution. Comparativement à son travail quotidien à l'usine de transformation d'œufs située à distance de marche, chez Canadian Tire, elle

travaillait par quarts fractionnés, et il lui fallait une heure pour se rendre au travail à vélo et en revenir. Son expérience cet été-là a permis à Roxanne de comprendre que le défi, l'autonomie et l'apprentissage continu étaient ses principaux moteurs de motivation, en plus d'évoluer dans un environnement respectueux.

Pouvez-vous comprendre l'expérience de Roxanne ? Cet exercice vous permettra d'explorer vos principaux facteurs de motivation au-delà des indices révélés par vos réponses aux questions initiales de cet exercice. Assurez-vous de relever ce défi avant de lire le texte qui suit la partie 1.

Votre défi en deux parties

Partie 1

Sans lire le texte qui suit (pour éviter toute influence sur vos réponses), regardez le dessin au début de cet exercice pendant dix secondes. Ensuite, dans votre journal d'apprentissage, prenez dix minutes complètes pour écrire l'histoire que vous pensez représentée par ce dessin. Si vous sentez que vous n'avez plus rien à ajouter, continuez à écrire. Plus votre récit sera détaillé, mieux cela vaudra ! La longueur moyenne est d'environ 200 mots.

Voici quelques questions pour orienter votre réflexion.

1. Qu'est-ce qui se passe dans la scène illustrée par le dessin ?
2. Qui sont les personnes présentes dans cette scène ?
3. Qu'est-ce qui a mené à cette situation particulière ?
4. Quels sont les sentiments et les pensées des personnes impliquées ? Que font-elles à ce moment précis ?
5. Quels sont leurs objectifs ou leurs motivations dans cette situation ?
6. Que pourrait-il se passer ensuite, à la suite de cette scène ?

Interprétation

Ce défi constitue un exercice d'analyse de motifs connu sous le nom de Test d'Aperception Thématique (TAT). L'objectif du TAT est de mettre en lumière comment nos motivations, parfois inconscientes, influencent notre interprétation des situations. Ce test est souvent utilisé en relation avec la théorie des besoins de David McClelland. Selon cette théorie, les besoins suivants sont fondamentaux pour motiver toute action.

1. **La réussite** : Les individus avec un fort besoin de réussite (*nAch – need for achievement* – élevé) sont motivés par les défis. Ils préfèrent des objectifs de travail modérément ambitieux, ni trop faciles, ni trop difficiles, où ils doivent fournir un effort pour les atteindre. La rétroaction directe sur leur travail est cruciale pour eux. Ils sont à l'aise de travailler de manière indépendante ou au sein d'une équipe partageant des valeurs similaires de réussite. Contrairement à ceux avec un faible besoin de réussite, l'argent n'est généralement pas une source de motivation principale pour eux. Les termes clés associés à ces individus incluent le

succès, l'atteinte des objectifs, la compétence, le défi, les occasions favorables, l'amélioration personnelle, la recherche de la rétroaction, l'autonomie et les résultats concrets.

2. **L'affiliation** : Les individus avec un fort besoin d'affiliation (n_{Aff} – *need for affiliation* – élevé) trouvent leur motivation dans les relations et l'interaction sociale. Ils évitent les conflits et sont enclins à satisfaire les désirs des autres, même au détriment de leurs propres besoins. Comparés à ceux avec un faible besoin d'affiliation, ils ont tendance à suivre les normes du groupe et préfèrent les tâches impliquant une collaboration, comme le travail avec des clients. Les mots clés pour ces individus incluent l'harmonie, les relations interpersonnelles, l'aide aux autres, l'appréciation, la coopération et le travail d'équipe.
3. **Le pouvoir** : Il existe deux types de besoin de pouvoir : le pouvoir « socialisé » et le pouvoir « personnel ». Ceux avec un besoin de pouvoir « socialisé » aspirent à des rôles de leadership pour influencer positivement et aider les autres, favorisant ainsi les objectifs organisationnels et la responsabilité sociale. À l'inverse, ceux avec un besoin de pouvoir « personnel » sont davantage motivés par l'autorité, le contrôle, la compétition et l'avancement personnel. Les mots clés pour le pouvoir « socialisé » incluent l'influence, l'altruisme, la responsabilité sociale, les objectifs organisationnels, l'impact positif sur les autres et le leadership. Pour le pouvoir « personnel », on retrouve des termes comme le contrôle, le prestige, l'avancement personnel, l'autorité, la compétition, la discipline, la richesse matérielle et la victoire.

À des degrés divers, nous avons tous besoin de réussite, d'affiliation et de pouvoir. Cependant, l'un de ces besoins tend souvent à être un moteur de motivation particulièrement puissant, influençant notre comportement dans de nombreuses situations. Comprendre ce qui vous motive est crucial pour trouver un emploi et un environnement de travail qui répondent à vos besoins fondamentaux, ce qui rendra votre expérience professionnelle naturelle et enrichissante. De plus, cette connaissance vous permettra de vous placer dans des situations où vos motivations principales sont satisfaites, comme l'a illustré l'expérience de Roxanne, qui a su quitter un emploi épuisant pour trouver une meilleure adéquation.

Le profil motivationnel des leaders

Selon McClelland, les individus ayant un fort besoin de réussite peuvent exceller en tant qu'entrepreneurs, mais peuvent trouver difficile de travailler en équipe en raison de leur indépendance marquée. À l'inverse, ceux avec un besoin élevé d'affiliation peuvent avoir du mal à prendre des décisions difficiles qui impliquent des relations interpersonnelles. Quant à ceux motivés par un grand besoin de pouvoir personnel, ils peuvent parfois être perçus comme manipulateurs ou excessivement intéressés par le contrôle.

Les leaders les plus efficaces sont ceux qui parviennent à équilibrer ces besoins avec un sens élevé de responsabilité sociale, une capacité d'influence positive et un engagement envers les objectifs organisationnels. Ils ont un :

- besoin élevé de pouvoir social : ces individus sont motivés par la perspective d'atteindre les objectifs de l'organisation et de contribuer au bien-être des autres ;
- faible besoin de pouvoir personnel : pour eux, le pouvoir n'est pas vu comme un symbole de prestige ni comme un moyen de servir leurs propres intérêts ;
- besoin de réussite modérément élevé (mais pas excessif !) ;
- faible besoin d'affiliation : bien que le besoin d'approbation sociale puisse rendre les décisions difficiles, un certain niveau de besoin d'affiliation reste nécessaire.

La motivation extrinsèque et intrinsèque

Selon Bill George et ses collaborateurs Peter Sims, Andrew McLean et Diana Mayer, la motivation extrinsèque stimule ceux qui valorisent la reconnaissance et le prestige. Ils sont motivés par le désir d'obtenir des promotions, des primes de performance ou un salaire plus élevé. Pour les individus orientés vers la motivation extrinsèque, il est crucial que leurs efforts se traduisent par des récompenses financières, matérielles et une reconnaissance sociale (comme une position importante ou du pouvoir).

Vous vous demandez peut-être dans quelle mesure l'argent est un facteur de motivation. Pour certaines personnes, l'argent est effectivement un facteur de motivation central, jusqu'à ce que vous leur demandiez si elles sont prêtes à tout faire pour gagner beaucoup d'argent. La plupart des individus souhaitent être rémunérés équitablement tout en trouvant un travail qui satisfait leurs besoins personnels et professionnels.

La motivation intrinsèque est enracinée dans vos valeurs et convictions profondes. Selon George et ses collègues, les facteurs de motivation intrinsèque émanent souvent des croyances personnelles sur le sens de la vie. Cela inclut le désir de devenir une meilleure personne, de changer le monde en ayant un impact significatif ou d'aider ceux qui sont dans le besoin. Pour la plupart des leaders, un véritable succès implique de rechercher une motivation intrinsèque, ce qui nécessite une grande dose de courage.

Continuer à poursuivre des marqueurs externes de succès tels que la reconnaissance, l'argent, le prestige et les biens matériels est souvent vain. Peu importe le niveau de succès atteint, les objectifs changent constamment : il y a toujours l'aspiration à plus de succès, de richesse, de reconnaissance, et ainsi de suite. Les grands leaders se concentrent sur la création d'un impact positif sur la société, en s'efforçant d'apporter une contribution qui bénéficie à la collectivité plutôt qu'à leurs avantages personnels.

Êtes-vous prêt à rechercher des motifs dans l'histoire que vous avez écrite dans la première partie ? Si c'est le cas, passez à la partie 2.

Partie 2

Lisez attentivement votre histoire et interprétez ce qu'elle révèle sur vos principaux facteurs de motivation à la lumière des descriptions précédentes des trois besoins. Par exemple, si votre récit est rempli de mots comme « défi », « succès » et « autonomie », il est probable que la réussite soit un facteur de motivation central pour vous. Si votre histoire met en avant la relation entre deux individus, leur amitié et leur travail d'équipe, alors l'affiliation est probablement un facteur de motivation important

pour vous. Enfin, si votre récit tourne autour du pouvoir d'une personne sur une autre ou de la capacité à améliorer les choses dans le monde, alors le pouvoir est probablement un facteur de motivation central pour vous.

Si vous avez une version électronique de votre histoire, vous pouvez également la traduire en anglais en utilisant Google Traduction et la copier-coller dans l'outil en ligne du test d'aperception thématique (TAT) de l'Université du Texas à Austin (www.utpsyc.org/tatintr/). Ce site vous fournira des informations supplémentaires pour interpréter votre histoire.

Ensuite, sans influencer leur propre interprétation, lisez votre histoire aux membres de votre équipe de rétroaction et demandez-leur d'identifier les thèmes principaux et de quelle manière chacun des trois besoins vous motive. Assurez-vous de noter vos interprétations ainsi que les résultats du TAT et les interprétations de votre équipe de rétroaction dans votre journal d'apprentissage.

Réflexion

Répondez aux questions suivantes dans votre journal d'apprentissage.

1. Évaluez votre niveau global de motivation sur une échelle de 1 à 10. Justifiez votre note. Que faites-vous personnellement pour augmenter votre niveau de motivation ?
2. Que dit votre histoire sur ce qui vous motive ? Comment vos réponses correspondent-elles à (a) vos attentes concernant vos principaux facteurs de motivation et à (b) vos réponses aux questions d'ouverture ?
3. Lorsque vous repensez aux trois moments les plus marquants de votre vie, quels thèmes ressortent ? Quel est le lien entre ces moments et vos principaux facteurs de motivation ?
4. Comment votre modèle de motivation personnel pourrait-il influencer la façon dont vous dirigez votre équipe ?
5. Comment les leaders peuvent-ils déterminer ce qui motive les membres de leur équipe et créer un environnement favorable ?
6. Imaginez que vous avez l'emploi de vos rêves. Décrivez-le de manière aussi détaillée que possible. À quoi ressemblerait ce travail ? Que feriez-vous ? Avec qui travailleriez-vous ? Relisez ce que vous avez écrit et examinez le rôle que jouent vos principaux facteurs de motivation dans votre travail idéal. S'ils constituent des facteurs de motivation importants, ils devraient être évidents. Y a-t-il d'autres facteurs impliqués ? Par exemple, souhaitez-vous un emploi qui implique une variété de tâches, requiert une diversité de compétences, est au cœur de la mission de l'organisation, vous permet de travailler de manière autonome et de prendre des décisions sur la façon dont vous accomplissez votre travail, et vous offre une rétroaction claire ? Selon la théorie des caractéristiques de l'emploi développée par l'économiste Greg Oldham et le psychologue Richard Hackman, les emplois présentant ces caractéristiques ont tendance à motiver les gens. Laquelle de ces caractéristiques vous motiverait ?
7. En plus d'influencer votre vision de l'emploi de vos rêves, vos principaux facteurs de motivation influencent également votre vision d'une organisation idéale. Décrivez votre organisation idéale. Quel style de leadership est utilisé ? Comment le succès est-il mesuré, le cas échéant ? Quelle est l'importance des résultats par rapport aux relations ? Préférez-vous la

flexibilité ou le contrôle ? La stabilité ou le changement ? Dans quelle mesure l'accent est-il mis sur la compétition ?

8. Laquelle de ces quatre cultures organisationnelles vous attire le plus ?
 - a. **Clan/famille** (Collaborons !) – se concentre sur les relations, le mentorat, le travail d'équipe, la cohésion, la participation, la flexibilité, l'engagement et la collaboration. Exemple : Tom's of Maine.
 - b. **Innovation/entrepreneuriat** (Créons !) – se concentre sur l'adaptation, la créativité, la liberté individuelle, le changement, la prise de risque et le réseautage. Exemples : Facebook, Google, Adobe.
 - c. **Hiérarchie/formel** (Contrôlons !) – se concentre sur la structure, la normalisation, la stabilité, la coordination, la prévisibilité, l'efficacité et l'analyse. Exemples : McDonald's, organisations gouvernementales.
 - d. **Marché/compétitif** (Soyons compétitifs !) – se concentre sur les résultats, les objectifs, la rentabilité et l'élaboration de stratégies. Exemple : General Electric.
9. Dans quel type d'organisation pensez-vous avoir le plus de chances de trouver l'emploi de vos rêves ? Comme pour l'emploi de vos rêves, votre organisation idéale correspondra à vos principaux facteurs de motivation. Par exemple, si la créativité et l'autonomie sont au cœur de vos motivations, un poste où vous êtes étroitement supervisé dans une organisation qui valorise la conformité et l'obéissance aux règles pourrait vous sembler démotivant. Une mauvaise correspondance entre votre organisation idéale et votre environnement de travail actuel pourrait vous amener à ressentir de la frustration, du stress, et à perdre de l'intérêt pour votre travail, tout en étant en désaccord avec les autres. Cela pourrait également nuire à votre performance et limiter vos perspectives de carrière au sein de l'organisation. Vous vous sentiriez comme une cheville ronde dans un trou carré ! En revanche, trouver l'emploi de vos rêves au sein de l'organisation idéale vous permettra de vous sentir chez vous et motivé à accomplir vos tâches.

Plan d'action

À la lumière des nouveaux apprentissages que vous avez acquis en accomplissant cet exercice, prenez le temps d'écrire dans votre journal d'apprentissage trois actions spécifiques que vous entreprendrez au cours de la semaine prochaine pour renforcer votre motivation personnelle. En outre, David McClelland met en avant l'importance de cultiver un fort besoin de réussite pour favoriser le développement personnel et professionnel. Quelles trois actions spécifiques allez-vous entreprendre pour développer votre besoin de réussite ?

Roger : J'avais l'habitude de rester les bras croisés et d'attendre que mon gestionnaire me motive.

Roxanne : Oui, comme tu le sais, il n'est pas possible de motiver les autres ; les gens se motivent eux-mêmes. Tout ce que les leaders peuvent faire, c'est créer de bonnes conditions de travail, telles que du soutien, des informations et des ressources qui aident les membres de leur équipe à se sentir motivés.

Roger : Je suis d'accord. Depuis, j'ai appris à me dynamiser et à devenir autonome plutôt que d'attendre que les autres ou les bonnes circonstances me motivent. Après tout, je suis le PDG de « Moi incorporé ».

Roxanne : Tout à fait, Roger. Nous sommes responsables de nos vies ; personne ne se soucie plus de notre carrière que nous-mêmes ! Une bonne première étape consiste à savoir où nous voulons aller dans la vie et comment y parvenir. Sinon, nous risquons de dériver sans but et, avant même de nous en rendre compte, 20 ans peuvent s'écouler !

Roger : Ça m'a pris du temps, mais j'ai cherché un emploi et un lieu de travail où je pourrais utiliser mes forces principales et être apprécié pour celles-ci. La première étape, bien sûr, était de déterminer quelles étaient ces forces principales et mes motivations.

Roxanne : C'est un grand pas en avant. J'ai appris cette leçon à mes dépens : choisir un métier uniquement pour son salaire peut rendre difficile de se lever le matin !