

Comment sortir du pessimisme et de la démotivation ?

S'il est admis que les Français sont très pessimistes, jusqu'à maintenant, on n'abordait pas leur démotivation. Or, une récente enquête réalisée par Ipsos Edenred met en avant la démotivation des salariés français par rapport aux salariés européens.

D'une manière générale, il semble que la crise économique débutée en 2008 puisse jouer un rôle dans la démotivation puisque, comme le faisait remarquer une journaliste canadienne, Anick Perreault-Labelle, dès janvier 2009 : « *Les crises économiques ne font pas que ralentir les ventes et dégringoler les marchés boursiers. Elles nuisent aussi à la motivation des travailleurs* ».

A côté de cette période néfaste, il y a certainement aussi l'attachement des Français à leur travail. En effet, comme le faisait remarquer Antoine Char, un autre journaliste canadien, dans le journal *Métro* de Montréal : « *Au pays des 5 semaines de congés payés et des 35 heures de travail par semaine, les Français ont malgré tout un rapport passionnel au travail. Ce n'est pas seulement un gagne-pain, comme dans bon nombre de pays anglo-saxons. C'est un mode de vie* ». Un phénomène qui explique peut-être les fortes attentes en terme de considération des salariés français...

Or, si les attentes en termes de considération sont fortes, les réponses ne sont pas à la hauteur des espérances. En novembre 2011, un article paru sur le site « *Pour se former* » abordait une étude menée par l'OVAT (Observatoire de la Vie Au Travail) en juin et juillet 2011 qui mettait en évidence, comme source de stress des salariés, un manque de proximité des managers et un déficit en termes de considération.

Face à un tel constat, il serait tentant de chercher des moyens susceptibles d'aider à améliorer l'optimisme et la motivation.

On sait que le fait d'augmenter les émotions positives - en recourant d'avantage aux encouragements, à la gratitude, en renforçant le sentiment de justice, en fixant des objectifs au bon niveau, en ayant une ambition riche de sens - va renforcer le sentiment d'efficacité personnelle.

On sait que le fait de diminuer les émotions négatives - en évitant les frustrations et en reconnaissant par exemple ses erreurs - va également développer le sentiment d'efficacité personnelle.

Selon Albert Bandura, le sentiment d'efficacité personnelle renvoie "*aux jugements que les personnes font à propos de leur capacité à organiser et réaliser des ensembles d'actions requises pour atteindre des types de performances attendus*". Plus prosaïquement, la capacité d'une personne à entreprendre certaines actions dépend largement de sa croyance dans cette capacité. Ainsi, si une personne estime ne pas pouvoir produire de résultats satisfaisants dans un domaine, elle n'essaiera pas de les provoquer. Des individus différents avec des aptitudes identiques, ou la même personne dans des circonstances différentes, peuvent obtenir des performances faibles, bonnes ou remarquables, selon les variations de leurs sentiments d'efficacité personnelle.

D'une manière générale, les personnes qui ont un sentiment d'efficacité élevé choisissent des tâches qui présentent un défi et qui leur donnent l'occasion de développer leurs compétences plutôt que de s'engager dans des tâches simples. Elles se fixent des objectifs élevés, régulent mieux leurs efforts, persévèrent davantage face aux difficultés et... obtiennent des performances plus importantes.

On sait maintenant que les personnes qui ont un fort sentiment d'efficacité personnelle ont une meilleure estime de soi et un plus grand optimisme, deux caractéristiques qui expliquent les succès liés à cet état.

Il est à ce stade intéressant de remarquer que les moyens d'augmenter les émotions positives et de diminuer les émotions négatives correspondent à des leviers de motivation intrinsèque, des leviers de motivation qui s'appuient sur les caractéristiques profondes de l'être humain. En voulant cultiver l'optimisme, on va donc améliorer aussi la motivation.

On sait depuis peu que si l'on augmente l'estime de soi et l'optimisme, on va modifier l'expression d'un gène qui code pour des récepteurs à ocytocine, augmentant ainsi l'action de cette hormone. Or, l'ocytocine va augmenter l'empathie et la générosité, favorisant ainsi la cohésion.

En partant de leviers de motivation, on obtient donc de la motivation, de l'optimisme et de la cohésion.

On admet aussi que l'ocytocine, si elle augmente l'efficacité intellectuelle, est très efficace pour diminuer les effets du stress. Action renforcée d'ailleurs par les leviers de motivation puisque la motivation, par le plaisir qu'elle induit, diminue les effets du stress.

Encourager, cultiver la gratitude, renforcer le sentiment de justice, fixer des objectifs au bon niveau, avoir une ambition riche de sens, éviter les frustrations en reconnaissant ses erreurs va donc permettre d'améliorer la motivation des collaborateurs, de renforcer leur optimisme, d'améliorer la cohésion de l'équipe et de diminuer les effets du stress.

Mais, c'est simple, me direz-vous !

Eh bien non !

Pour mettre en place de tels leviers, il ne suffit pas de les connaître, il faut faire l'effort de modifier son comportement. C'est bien ce qui explique la difficulté des formations destinées à donner envie de recourir à de tels leviers. Il faut en effet associer à la connaissance de ces leviers, une incitation suffisante à... les utiliser !

Docteur Philippe Rodet

