

Le juste niveau de difficulté, levier de performance et de... bien-être!

Depuis la nuit des temps, l'être humain a toujours eu besoin d'aller de l'avant, de se dépasser. Ne cherche-t-il pas à aller de plus en plus vite, de plus en plus loin, de plus en plus haut ? Au niveau professionnel, nous allons voir que ce même phénomène existe et qu'il peut être un levier managérial extrêmement efficace s'il est manié avec précision. En effet, allez loin, allez haut, nécessite le respect de quelques règles.

Lorsque l'on fixe un objectif à son collaborateur, il est important de le fixer au bon niveau par rapport à ses capacités.

Sur ce point, les travaux de Mihaly Csikszentmihalyi sont très intéressants. Ce psychologue d'origine hongroise, présenté par Martin Seligman, comme la référence internationale en terme de psychologie positive, explique que la définition du bon niveau de l'objectif est essentielle. Si l'objectif fixé est trop haut par rapport aux capacités du collaborateur, celui-ci sera stressé et verra ses performances diminuer. Si l'objectif est trop bas, le collaborateur va s'ennuyer et ne sera ni performant, ni satisfait de son travail. En revanche, si le niveau de l'objectif se situe juste au dessus des capacités du collaborateur, celui-ci va entrer dans un état de concentration optimale appelé état de "flow". Cet état présente le double avantage d'associer un haut niveau de performance à un véritable bien-être. En effet, lorsque l'on prend conscience que l'on progresse, que l'on se dépasse, que l'on est utile à autrui, on bénéficie de puissants facteurs de protection notamment vis à vis du stress : la satisfaction de soi et le sentiment d'utilité. Les effets bénéfiques du sentiment d'utilité ont été démontrés à merveille par Philippe Davezies, enseignant chercheur en médecine du Travail, à Lyon.

Il est important de s'assurer que l'objectif fixé reste au bon niveau dans le temps.

Parfois, l'objectif qui paraissait au bon niveau de difficulté au départ s'est modifié au cours du temps. Pour éviter les inconvénients liés à un niveau de difficulté qui perd sa juste adaptation au cours du temps, il est essentiel de réaliser des rétrocontrôles réguliers, l'idéal étant qu'ils soient mensuels.

Ces moments d'échanges réguliers auront trois autres avantages.

- Si le collaborateur traverse une période de doute, ce sera l'occasion de le rassurer sur ses capacités.
- Ce sera aussi la possibilité de témoigner au collaborateur en question toute la considération qu'on lui porte.
- Enfin, ces moments d'échanges réguliers sont autant d'objectifs intermédiaires qui contribueront à diminuer la pression d'enjeu.

Or, la pression d'enjeu, contrairement à ce que l'on a tendance à croire, est source de stress et non de performance. C'est bien ce qui fait dire au Marechal Lyautey que : *"lorsque la vie des hommes est en jeu, il faut en faire un jeu pour qu'ils oublient l'enjeu"*.

Là encore, on perçoit clairement à quel point les rétrocontrôles réguliers vont venir renforcer l'impact sur le bien-être en rassurant, en considérant ou encore en diminuant la pression d'enjeu.

Fixer l'objectif au bon niveau génère de la performance et du bien-être...

Cette notion, définie sous le terme de "maîtrise" par l'ancien conseiller du Vice-Président Al Gore, Daniel Pink, s'est avérée très efficace dans de nombreuses entreprises. Dans une conférence, celui-ci expliquait que des entreprises comme Ericsson, Green Cargo, Microsoft ou Patagonia y ont eu recours avec des résultats très intéressants.

En terme de bien-être, ce levier de motivation, nous l'avons vu, est aussi très efficace.

Ce levier a des caractéristiques communes aux nouveaux leviers de motivation...

Tout d'abord, son efficacité repose sur un maniement précis, fin.

Ensuite, il est autant source de bien-être que de performance.

Enfin, il montre à quel point l'Humain est le facteur de développement de l'entreprise du XXIème siècle.

Dr Philippe Rodet