

Motivation et leadership

Conseils à l'usage des administrateurs, des gestionnaires et des présidents de comité

Du site web <http://www.omafra.gov.on.ca/french/rural/facts/96-002.htm#Le%20leader>

Introduction

Les gens sont notre force la plus puissante et notre ressource la plus importante. La plus grande richesse de toute organisation provient de ses membres. L'enthousiasme des gens vient de leur motivation. La question fondamentale est de « savoir éveiller cette motivation ».

Il n'y a pas de recette miracle pour stimuler la motivation. Elle a une source intérieure. Pour créer l'atmosphère susceptible d'éveiller la motivation d'un membre, il faut analyser soigneusement :

1. le membre,
 2. l'organisation,
- et
3. son leader.

Le membre

Découvrir ses besoins.

Chaque personne qui se joint à une organisation le fait pour en retirer quelque chose. Elle a des besoins et, d'une certaine façon, elle espère combler ces besoins en participant à l'organisation. Ce sont ses besoins propres qui entretiennent sa motivation. Dès qu'on identifie les besoins de cette personne, on découvre du même coup ce qui l'amènera à participer.

Abraham Maslow a élaboré une théorie concernant les besoins individuels; cette théorie est illustrée dans le triangle de la « Hiérarchie des besoins ».



Tout le monde éprouve ces cinq types de besoins. À la base du triangle, se trouvent les besoins les plus fondamentaux (physique et sécurité), ceux que chacun cherche à combler en premier. Par exemple, si Jean n'a pas mangé depuis le petit-déjeuner, son plus important besoin (motivation) à 20 h sera de se mettre quelque chose sous la dent. Ce besoin qu'éprouve Jean est au niveau physique. Une fois sa faim satisfaite, il sera porté à ressentir un des besoins qui apparaissent plus haut dans le triangle. La plupart des personnes qui se joignent à une organisation cherchent à combler un besoin qui se situe à l'un des trois niveaux supérieurs du triangle. Certains se seront engagés simplement pour se retrouver entre amis : c'est le niveau « social ». D'autres l'auront fait pour la reconnaissance qu'on leur témoigne : c'est le niveau de l'« égo ». Les membres qui ont un besoin d'« épanouissement personnel » sont ceux qui participent en vue de parfaire leur évolution, d'apprendre quelque chose de nouveau ou, peut-être d'atteindre leur potentiel en utilisant une aptitude ou un talent caché.

Nous avons tous une hiérarchie de besoins. Que ce soit consciemment ou non, nous fixons des priorités pour satisfaire ces besoins. Après qu'il est satisfait, le besoin n'est plus une priorité; il passe à l'arrière-plan. Par ailleurs, si l'organisation ne comble pas les besoins de ses membres, ces derniers risquent de la quitter.

Il est difficile de découvrir le niveau de motivation de chaque personne, mais une connaissance générale des membres vous aidera à répondre à leurs besoins. Les gens sont imprévisibles. Leurs réactions varient sans cesse aux différentes situations. Le moyen le plus simple de découvrir les besoins de chaque membre consiste à le lui DEMANDER. Mais n'oubliez surtout pas que les besoins de chacun risquent de changer à l'occasion. L'attribution et le contenu des activités, des programmes et des tâches devront toujours refléter ces besoins changeants.

Ivan Scheier a créé un exercice qui peut s'avérer utile à l'organisation; c'est la grille de travail. Diviser une feuille de papier en trois colonnes intitulées : Contribution, Attentes, et Limites. On demande au membre d'énumérer sous « Contribution », toutes les activités auxquelles il s'adonne volontiers. Sous « Attentes », il inscrit les choses qu'il désire apprendre. La colonne « Limites » est réservée aux tâches ou aux activités qu'il déteste et ne veut pas faire pour l'organisation. Lorsqu'on a demandé à Nicole de remplir sa « grille de travail », elle a écrit :

Grille de travail Nom : Nicole		
« Contribution » (ce que j'aime faire)	« Attentes » (ce que je veux apprendre)	« Limites » (ce que je refuse de faire)
<ul style="list-style-type: none"> • m'adonner à l'horticulture • faire de nouvelles connaissances • me faire des amis • collectionner des timbres • faire de la photographie 	<ul style="list-style-type: none"> • identifier des mauvaises herbes • travailler avec une caméra vidéo • parler en public 	<ul style="list-style-type: none"> • animer un stand • faire de la tenue de livres

Assortir les besoins à la tâche.

Une fois que les besoins d'un membre sont identifiés, tentez de combler ces besoins afin que non seulement le membre mais aussi l'organisation en bénéficient. Par exemple, Nicole aimerait probablement organiser une réunion sur l'identification des mauvaises herbes puisqu'elle en a fait mention sous « Attentes ». Elle est satisfaite de combler son besoin, et l'organisation gagne à préparer une rencontre éducative sur l'identification des mauvaises herbes.

| [Haut de la page](#) |

L'organisation

Jetez un regard objectif sur l'organisation. Certains procédés et certaines pratiques peuvent stimuler ou freiner la motivation.

Vos réunions sont-elles intéressantes?

Les réunions de l'organisation doivent être intéressantes pour stimuler la motivation. Parfois, il suffit de petits changements, comme un milieu différent, pour raviver l'intérêt. Demandez aux membres de vous suggérer des moyens pour adapter les réunions à leurs attentes.

Faire participer les membres à la détermination des objectifs.

Les objectifs de l'organisation correspondent-ils à l'idée que s'en font les membres? Les membres seront plus motivés et engagés à atteindre ces objectifs s'ils participent à leur définition. Les

membres devraient peut-être examiner ces objectifs et planifier ensemble la façon de les réaliser. Ils comprendront mieux les raisons qui justifient certaines démarches.

Examiner la tâche.

a) Les tâches que « personne ne veut accomplir » devraient être modifiées. Par exemple, s'il est difficile de trouver des bénévoles pour le comité de « nettoyage », modifiez la tâche du comité en mettant l'accent sur les rapports sociaux que cette activité favorise.

b) Offrez aux bénévoles des tâches dignes d'intérêt. Ils cherchent peut-être à relever un défi.

c) On doit tenir compte du degré de « risque » que comportent les tâches à attribuer. En effet, même s'il est parfois souhaitable qu'une tâche constitue un défi, le membre doit considérer ce défi comme surmontable. Certaines personnes refusent catégoriquement les tâches qui comportent un risque d'échec car les défaites éventuelles les effraient au plus haut point.

d) Variez les tâches! Une tâche accomplie sans cesse par la même personne devient rapidement monotone. Donnez une autre tâche à cette personne.

Utiliser les descriptions de tâches des bénévoles pour recruter les membres.

Les descriptions de tâches écrites représentent un excellent outil pour motiver les membres. Si ces derniers savent exactement ce qu'on attend d'eux, ils seront motivés à combler les postes. Il est difficile de se motiver pour un travail dont on ignore tout.

Témoigner de la reconnaissance.

L'organisation doit témoigner aux membres toute la reconnaissance qu'ils méritent pour leur contribution. La reconnaissance est une motivation supplémentaire; elle s'inscrit probablement à la ligne « Égo » du triangle de Maslow.

Être réceptifs aux attentes du bénévole moderne.

La vie a changé au fil des années et les bénévoles aussi. Les organisations doivent être de leur temps. Demandez aux membres s'ils souhaitent que l'organisation s'améliore d'une certaine façon pour être mieux en accord avec leur mode de vie.

Exemples :

- services de garderie; covoiturage
- réunions le soir ou la fin de semaine; installations pour handicapés.

| [Haut de la page](#) |

Le leader

Le leader doit examiner sa façon de diriger. Encourage-t-il la motivation?

Avoir une attitude positive.

Le leader doit absolument adopter une attitude positive. La motivation dépend du moral du groupe et le moral dépend de l'attitude du leader. Non seulement le leader doit-il être positif, mais il doit aussi être déterminé à transformer les expériences négatives du groupe en expériences enrichissantes.

Connaître les membres.

Chaque membre revêt une importance égale pour le succès de l'organisation. Assurez-vous que les membres sont traités de façon équitable. Appréciez-les pour leurs compétences respectives; chacun contribue à sa façon. Par moments, un petit encouragement de la part du leader peut éveiller les compétences de quelqu'un pour le mieux-être de l'organisation. Personnalisez vos rapports en faisant l'effort de vous adresser à chacun par son nom. Les membres développeront un sens d'appartenance et seront motivés à réaliser les objectifs de l'organisation. Une mise en garde : ne laissez pas votre attitude amicale entraver la réalisation des objectifs!

Résumé

Malheureusement, il n'y a pas de recette miracle pour éveiller la motivation personnelle. Elle a une source intérieure. Le leader doit aider à créer un environnement susceptible de répondre aux besoins des bénévoles de l'organisation. S'il y parvient, les personnes du groupe seront motivées, à coup sûr!

Pour plus de renseignements :

Sans frais : 1 877 424-1300

Local : 519 826-4047

Courriel : ag.info.omafra@ontario.ca