

Le Pouvoir des Petits Pas

Résumé de l'article "The Power of Small Wins"

Jean-Jacques Auffret
Oct 11

Ce papier est une traduction et un condensé en français de l'article "The Power of Small Wins", par Theresa M. Amabile et Steven J. Kramer, qui est paru dans le numéro de mai 2011 de la *Harvard Business Review*.

L'expérience

Les chercheurs que sont les auteurs de cet article se sont intéressés à la questions suivante : « quels sont les facteurs les plus influents sur la motivation, la productivité, l'esprit d'innovation au sein des organisations ? ». Pour l'explorer, ils ont créé des conditions dans lesquelles un très grand nombre de « travailleurs intellectuels » (*knowledge workers*) étaient mis en situation de capter au jour le jour leur sentiments vis-à-vis de leur travail au moyens de journaux personnels. Ils se sont ensuite attachés à compiler l'ensemble de ces données, dont la période de capture s'étend sur une quinzaine d'années, à la recherches de motifs récurrents.

Les résultats sont surprenants et contredisent une bonne partie des idées généralement admises qui forment la toile de fond de le plupart des pratiques des managers. De plus, il ressort de ces conclusions que ces derniers peuvent finalement avoir plus d'influence qu'ils ne le pensent généralement sur la vie au travail de leurs collaborateurs, et que ceci fait une énorme différence en termes de résultats.

Le pouvoir des progrès

Ce qui ressort de l'analyse des quelques 12000 entrées de journal recueillies lors de cette étude, c'est la double corrélation entre, d'une part, une « bonne » journée au travail et la notion de « progrès », et d'autre part, entre une « mauvaise » journée de travail et la notion de « revers » (*setback*).

Par exemple, les personnes étudiées mentionnent la présence de progrès dans 76% des journées où il ont considéré leur moral comme bon (*best-mood days*) alors que des revers n'apparaissent que dans 13% de ces journées.

Cette notion de progrès s'instancie concrètement par la mise en évidence par l'étude de deux artéfacts qui y sont corrélés. Les *Nourrisseurs* sont définis comme des actions qui supportent directement une avancée du projet (par exemple, l'octroi d'une ressource demandée par le chef de projet, ou bien encore la révélation de la raison pour laquelle un bug récalcitrant se produit). Aux côtés des *Nourrisseurs*, les *Catalyseurs* sont quant à eux des événements générant un sentiment positif quant au succès de l'entreprise (par exemple, le client a apprécié la démonstration du prototype, ou bien les explications fournies quant au retard ont été jugées acceptables). La différence entre *Nourrisseurs* et *Catalyseur* tient à ce que les premiers interviennent dans le monde des faits, tandis que les seconds sont localisés au niveau des émotions exprimées ou ressenties par les acteurs.

De manière symétrique aux progrès, les revers ont eux aussi leurs manifestations concrètes, nommées respectivement *Inhibiteurs* (pour les faits) et *Toxines* (au niveau des émotions). Un client qui annonce qu'une grosse commande ne sera finalement pas passé ce mois-ci, contrairement aux espérances du commercial qui comptait dessus pour faire son objectif, c'est un *Inhibiteur*. Si son manager lui passe de surcroît un savon en lui indiquant qu'il fout le trimestre de l'équipe en l'air à lui tout seul, il s'y ajoute une *Toxine*.

Les auteurs appellent « principe de progrès » cette découverte que, derrière les journées de travail où l'on trouve de la motivation, des émotions positives et une perception favorable de l'environnement se trouve de manière statistiquement significative la présence de progrès dans les but poursuivis par les acteurs. Et il est capital de noter que dans la phrase précédente, rien n'est dit sur l'importance des progrès en question.

La recherche des auteurs met aussi en évidence non seulement une corrélation mais également un lien de causalité entre la présence de progrès et trois aspect fondamentaux à la fois pour la performance et le bien-être au travail : la motivation, les émotions positives, et enfin la perception positive de son environnement. Symétriquement, les revers sont également mis en évidence comme cause de démotivation, d'émotions négatives et de perception dévalorisées de son environnement. Il semble de surcroît que s'ajoute à ce lien de causalité un effet retour de type cercle vertueux (ou vicieux dans le cas négatif).

Une fausse évidence

Si, parvenu à ce stade de la lecture, vous pensez qu'il ne s'agit là au fond que de bon sens, et que cette découverte n'en est pas une, vous devriez continuer à lire.

Une autre partie de l'étude a consisté à demander à des managers (669 exactement) quelle était leur propre perception de la situation. La question qui leur était posée était précisément de classer par ordre d'efficacité des outils managériaux de nature à générer de la motivation et de des émotions positives dans le travail chez leur subordonnés. Les facteurs à classer étaient les suivants :

- Etablir des objectifs clairs
- Donner du support aux personnes
- Aider les subordonnés à progresser dans leurs tâches
- Reconnaître le travail bien fait
- Donner des primes

Les réponses des managers interrogés contredisent clairement les résultats issus de l'étude des journaux, car ils sont 95% à ne pas classer « aider les subordonnés à progresser dans leur tâche » comme le facteur le plus efficace. Une majorité des réponses le classe même comme bon dernier en tant qu'outil de création de motivation, et seulement troisième comme générateur d'émotions positives.

Autrement dit, les managers se font des idées sur ce qui motive leurs subordonnés et rend heureux au travail.

Ceci, du point de vue des managers, est à la fois une bonne et une mauvaise nouvelle. C'est une mauvaise nouvelle évidemment parce qu'ils font une erreur d'appréciation sur ce qui motive leurs collaborateurs, mais, une fois celle-ci corrigée (ce qui est la motivation première de ce papier), la

situation se révèle porteuse d'opportunités pour eux. Voyons cela.

Même les petits pas comptent

Tout un chacun comprend que dans le travail comme dans le reste de la vie, les Austerlitz sont rares, et qu'au quotidien ce que l'on vit ressemble plus aux guerres de tranchées (le bénéfice de la vie au grand air en moins, bien sûr). Mais un fait très intéressant mis en lumière par cette étude est que les petites victoires quotidiennes jouent un rôle clef dans l'amélioration de notre vie au travail, et par conséquent de notre motivation, créativité, etc. Concrètement, dans 28% des cas, un événement positif mais relativement mineur dans la vie des projets dans lesquels les sujets de l'étude étaient impliqués, s'est révélé avoir un impact majeur sur leur motivation et les sentiments qu'ils nourrissent par rapport à leur travail. Petites causes, grands effets : des événements qui peuvent facilement passer inaperçus, notamment des managers, ont en réalité un impact important sur le « bien-être social » des collaborateurs.

Il y a bien entendu un effet de symétrie : de la même manière, des revers ou des « pertes » qui pourraient sembler mineures peuvent avoir un effet dévastateur sur le moral, et indirectement sur la productivité des équipes. Il est donc important pour les managers d'y porter attention, de sorte que les petites nuisances quotidiennes soient minimisées.

Tous les progrès ne se valent pas

Il convient également de porter un regard critique sur la notion même de progrès, en se posant la question de ce sur quoi porte ce progrès. Un des autres résultats importants de l'étude est de mettre en évidence le fait que seuls les progrès enregistrés sur un travail jugé significatif sont générateurs de motivation. Un travail routinier et ennuyeux, qui n'est pas porteur d'une certaine notion d'accomplissement, ne peut pas, même en cas de progrès, devenir motivant.

Dans le cas des travailleurs dits intellectuels, qui nous intéressent ici, il y a bien sûr une part potentiellement plus grande pour la créativité et l'accomplissement que dans un travail de simple exécution. Mais cela ne suffit pas à faire du fait de mener à bien les tâches qui leur sont confiées, même si elles sont de plus haut niveau, le générateur d'un sentiment d'efficacité et de bien-être au travail. Lorsqu'en 1983 Steve Jobs a recruté John Sculley chez PepsiCo afin qu'il le rejoigne chez Apple, il l'a attiré en lui disant « *Do you want a chance to change the world ?* ». Ce faisant, il a fait appel chez lui à un sentiment profond chez tout homme, qui est de « faire une différence ».

Tout le monde ne change pas le monde autant que dans cet exemple¹, mais en réalité, ce qui compte, c'est moins la taille du monde en question que le sentiment de le changer véritablement, de faire, même à échelle limitée, cette fameuse différence. C'est cela qui fonde la notion de « travail significatif » (*meaningful job*) qui est nécessaire pour que le progrès se transmute en motivation.

C'est une bonne nouvelle pour les managers, car la plupart des postes qu'ils encadrent sont *potentiellement* porteurs

de cette signification, dans le sens où ils créent une valeur reconnue. Encore faut-il pour cela éviter quelques pièges.

Comment enlever de la valeur au travail ?

Ici encore nos chercheurs se sont penchés sur l'analyse fine de 238 journaux qu'ils avaient demandés à des travailleurs intellectuels cobayes de tenir au fil de leurs projets. Ce faisant, ils ont mis en évidence quatre facteurs récurrents de nature à déposséder les collaborateurs du sentiment que leur travail a un sens :

Ne pas prendre en compte la contribution ou les idées des collaborateurs – cela arrive par exemple lorsque le collaborateur ne comprend pas comment son travail contribue à celui de l'ensemble, ou quand ses suggestions sont simplement ignorées sans que personne ne prenne la peine de lui expliquer pourquoi.

Détruire le sentiment de propriété d'un collaborateur vis-à-vis de son travail – ceci se produit lorsque des réaffectations brutales de projets ou de missions ont lieu, sans explications particulières. Un sentiment de « paternité » peut alors être rompu, qui peut se combiner au soupçon d'avoir démerité sans qu'on le dise ouvertement.

Laisser penser que le travail « ne verra jamais la lumière du jour » - les changements de priorité brutaux sont cités ici comme une cause fréquente dans cette catégorie, en cela qu'ils induisent l'idée que ce qui était important il y a trois semaines ne l'est plus du tout maintenant, alors que le point n'a pas pu être convenablement traité entre-temps.

Ne pas informer les collaborateurs d'éléments importants relatifs aux projets – ne pas laisser filtrer jusqu'aux équipes les éléments de contexte qui influent sur leurs projets, par exemple un changement dans l'ordre des priorités du client, induit le plus souvent un sentiment négatif de dévalorisation du travail.

La bonne nouvelle, c'est que ces facteurs sont assez largement entre les mains des managers eux-mêmes, et qu'on peut donc espérer qu'en prenant conscience de leur effet ils ajustent leurs comportements. Pour cela, leurs deux principales armes sont les *Catalyseurs* et les *Nourrisseurs*, en tant que machines à créer de la motivation, de l'engagement et tout simplement du bonheur au travail.

Catalyseurs et Nourrisseurs : du bon usage

Les Catalyseurs sont des actions qui aident directement à la progression du travail. Concrètement cela peut se produire en :

- établissant clairement les buts à atteindre,
- permettant l'autonomie des acteurs dans l'atteinte de ces buts,
- leur fournissant les ressources nécessaires
- les aidant en cas de difficulté
- tirant les enseignements des succès comme des échecs
- permettant l'échange libre d'idées

Il est intéressant de remarquer que les Catalyseurs peuvent avoir un effet positif avant même qu'ils aient pris effet. Par exemple, savoir qu'une ressource supplémentaire va arriver sur le projet la semaine prochaine comme demandé « donne du cœur à l'ouvrage » dès cette semaine.

¹ Le fait que Sculley ait par la suite licencié Jobs de sa propre société prouve bien qu'il avait entendu le message de ce dernier.

Les Inhibiteurs, au contraire, sont des ralentisseurs. Parmi les plus fréquents :

- ☒ l'absence de support (« démerdez-vous, veut pas le savoir ! »)
- ☒ L'interférence (« je veux un rapport d'avancement/une démo tous les deux jours »)

Les Nourrisseurs, quant à eux, se situent moins dans l'espace des aides concrètes que dans celui de la reconnaissance des personnes. En pratique, cela peut se traduire par exemple de la façon suivante :

- ☒ Donner des marques de respect à une personne
- ☒ Encourager ses efforts
- ☒ Reconnaître ses résultats
- ☒ Etablir pour elle un certain confort émotionnel
- ☒ Donner des signes d'appartenance à la communauté

Les Toxines se déduisent en miroirs des Nourrisseurs :

- ☒ Manquer de respect (ex. couper la parole)
- ☒ Ne pas reconnaître les efforts (mais seulement leur caractère infructueux)
- ☒ Ne pas reconnaître les résultats (en considérant que le résultat normal/attendu d'un tâche n'a pas à être mentionné)
- ☒ Etablir des situations déstabilisantes (en mettant des personnes « sur le grill »)
- ☒ Ne pas inclure des personnes à l'équipe (en gérant les flux d'information de manière « personnelle »)

Toxines et Nourrisseurs partagent une caractéristique d'immédiateté : leur effet sur le moral des troupes se fait sentir instantanément.

La façon d'agir des Catalyseurs et des Nourrisseurs (comme de leurs contraires) tient dans le fait qu'ils contiennent des messages implicites. Par exemple, en s'assurant que ses équipes disposent des ressources dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs, un manager envoie un message : « ce que vous faites est important, et votre succès aussi ». Ce faisant, c'est la perception de leur mission par les collaborateurs qui est changée, et parfois même leur propre perception.

Ce que peuvent faire au quotidien les managers pour créer des Nourrisseurs et des Catalyseurs peut sembler assez évident. Cependant il est frappant de constater à quel point ces 'évidences' peuvent en pratique être souvent oubliées dans la vie quotidienne. Il semble que les managers soient en réalité plus préoccupés de développer des stratégies ou de lancer de nouvelles initiatives, que de créer les conditions par lesquelles leurs collaborateurs, tous les jours de la foutue semaine, seront capable de progresser vers les objectifs que l'organisation leur a assignés. Mais le travail de recherche présenté dans cet article tend à montrer que les meilleures stratégies échouent lorsque qu'une attention insuffisante est portée aux conditions de vie « des hommes dans les tranchées ».

Graham : Une étude de cas

Le but de cette partie est pour les auteurs de montrer en action les principes que leur étude met en évidence, à travers l'étude de cas réel rencontré au cours de l'étude.

Graham est le manager d'un équipe au sein d'un groupe chimique. Son équipe est engagée sur un projet de recherche d'un produit de substitution biodégradable destiné à remplacer des composés pétrochimiques dans des

produits cosmétiques. Ce projet, comme dans beaucoup de grosses firmes, est enchâssé dans un réseau complexe d'intérêts, de priorités et d'engagements conflictuels. Les ressources sont insuffisantes, et le succès incertain. Enfin, la réaction négative d'un client aux travaux préliminaires qui lui avaient été montrés en début de projet, a déstabilisé l'équipe. Malgré cela, Graham a démontré une capacité à soutenir la qualité de vie au travail de son équipe en éliminant de manière visible et répétée les obstacles à ses progrès et en la supportant sur le plan émotionnel.

Le style de management de Graham excelle particulièrement dans quatre dimensions :

Il établit un bon climat – évènement par évènement, comme par exemple après le problème initial avec le client pilote. Il engagea son équipe dans une analyse de ce qui s'était passé et développa un plan de nature à restaurer la confiance avec ce client. Ce faisant, il entraîne son équipe à un modèle reproductible de gestion de crise : ne pas paniquer, ne pas montrer du doigt, mais comprendre les problèmes et leur cause, et développer un plan de contre-attaque coordonné. Cela donne aux collaborateurs un sentiment d'aller de l'avant, même en présence d'un évènement adverse, comme il en arrive toujours au sein de grands projets.

Il reste au contact des activités et progrès quotidiens – le climat de non-jugement du comportement précédent induit aussi une capacité plus grande des membres de l'équipe à rapporter à Graham, souvent spontanément, leurs progrès et difficultés quotidiennes, ce qui permet à son tour de rester connecté à la réalité de son projet.

Il adapte ce qu'il fournit aux besoins de l'équipe – Graham pense la direction de son équipe au quotidien non seulement en termes strictement opérationnels, mais aussi comme un flux d'interventions de lui vers eux. Ces interventions sont des Nourrisseurs, des Catalyseurs, des éliminations d'obstacles ou bien encore des antidotes à des Toxines. Lorsqu'il n'arrive pas à déterminer seul ce dont ses collaborateurs ont besoin, il le leur demande, tout simplement.

Il se positionne comme une ressource et non un micromanager – les mots employés par les auteurs correspondant à ces deux types sont *check-in* (« s'annoncer ») et *check-out* (« jeter un œil, vérifier »). L'idée est que les deux sont proches mais très différents. En particulier, les *micromanagers* se révèlent à travers quatre comportements caractéristiques. Premièrement, ils donnent peu d'autonomie dans la poursuite des objectifs qu'ils confient, et ont tendance à prescrire le comment en plus du quoi, souvent de manière incessante. En second lieu, ils demandent fréquemment des points d'avancement sans apporter d'aide spécifique à celui-ci. Troisièmement, les *micromanagers* ont tendance, en présence de problèmes, à blâmer personnellement les responsables ou les porteurs de mauvaises nouvelles, ce qui conduit mécaniquement à une tendance à les masquer. Quatrièmement enfin, ils s'efforcent de thésauriser l'information disponible afin de s'en servir comme « arme secrète », sans réaliser l'impact de démobilisation qu'un tel comportement peut avoir sur l'équipe, qui se sent infantilisée.

Conclusion : la boucle du progrès

L'idée de la boucle du progrès, c'est que la qualité de vie au travail (au sens de ce que ressentent les collaborateurs intérieurement – *inner work life*) est un moteur essentiel

de la performance et des progrès, et que ceux-ci nourrissent puissamment en retour cette qualité de vie. C'est donc un cercle vertueux, qui peut bien sûr avoir son pendant négatif : une mauvaise qualité de vie au travail induisant des performances médiocres qui à leur tour la réduisent.

La première implication des phénomènes mis en évidence par cette étude, c'est que *supporter les collaborateurs dans leur progrès quotidiens vis-à-vis de tâches qui ont du sens* rend non seulement ceux-ci plus heureux au travail, mais assure également la performance de l'organisation sur le long terme.

Leur seconde implication est que pour assurer la motivation et le bien-être de leurs collaborateurs, les managers n'ont souvent pas besoin de lire en profondeur leur psychologie ou d'inventer des systèmes de bonus complexes. En se focalisant sur le travail lui-même, et en *s'assurant en permanence que celui-ci a du sens et que les progrès sont facilités et valorisés*, ils peuvent concilier à la fois une approche opérationnelle et managériale de leur rôle.

Devenir un tel manager, capable de mettre en action cette boucle de progrès, peut requérir des changements significatifs. Les écoles et les livres de management, ainsi que les managers eux-mêmes sont bien plus habitués à penser en termes de gestion des organisations et des hommes, qu'en termes de gestion de leurs *progrès*. En se focalisant sur ce dernier aspect, les deux autres deviennent bien plus atteignables. En facilitant le progrès dans des missions qui ont du sens, en faisant en sorte que ce progrès soit visible, et en traitant les gens avec correction, ils font l'expérience des émotions positives, de la motivation et des perceptions qui sont garantes de performances supérieures. Et, cerise sur le gâteau, ils risquent fort d'aimer leur job.
