



Par Guy Vernerey et Étienne Roy
Consultants, cabinet Koalto

La littérature managériale a très souvent traité le sujet du management par objectifs. Ceux-ci sont souvent identifiés comme simples, mesurables, ambitieux, accessibles, posés dans le temps...

Adapter sa performance aux objectifs pour accroître sa motivation

Tous ces critères qui visent à déterminer ou non la pertinence d'un objectif sont utiles. Mais il nous semble que pour garantir la capacité de chacun à les réaliser, il est intéressant d'identifier trois types de comportement face à ces objectifs, et des niveaux d'engagement personnel qui en résultent. Appréhender les différents types d'objectifs en adaptant son comportement est un véritable talent. Cela vous permettra de les atteindre d'une manière durable tout en vous ménageant. Pour cela, deux facteurs interviendront : le niveau de défi fixé, et votre degré d'autonomie au regard de ce défi. Ces deux facteurs – défi et autonomie – vous conduiront à adapter votre niveau de performance en interaction avec votre motivation. On peut schématiquement définir trois niveaux de performance : le sous-régime, le surrégime, et le régime optimal, que nous appellerons également le flow, en référence aux travaux de Csikszentmihalyi (1). Les expériences optimales (ou flow) correspondent à ce que chacun d'entre nous a déjà vécu lorsqu'il s'est senti particulièrement satisfait et fier à la réalisation d'un objectif, lorsqu'il était totalement concentré sur cet objectif de courte durée à tel point qu'il en a oublié le temps et l'espace. Elles permettent de développer le sentiment de réalisation de soi, sont vécues

comme particulièrement positives et sont par conséquent une source importante de motivation.

Comment conjuguer défi et autonomie ?

Nous nous proposons d'explorer les relations qui existent entre ces différentes dimensions en travaillant sur les quatre

cas de figure schématisés ci-avant dans ce modèle pédagogique.

• **Niveau de défi élevé et autonomie faible :** comme pour un moteur d'automobile, l'individu se trouve en sous-régime, il n'utilise pas toute sa puissance, tout son potentiel, il peut avoir un sentiment de gaspillage et de frustration, l'ennui s'installe. Parfois, l'amertume apparaît du fait de ne pas se sentir considéré à sa juste valeur. La motivation décroît progressivement.

• **Niveau de défi faible et niveau d'autonomie élevé :** l'individu est en surrégime, le stress s'installe, l'agitation et l'anxiété alternent avec l'exaltation. La fatigue apparaît, la motivation peut s'écrouler rapidement, le « burn out » est proche.

• **Niveau de défi faible et niveau d'autonomie faible :** l'environnement ne propose pas de stimulation à un individu qui possède un niveau d'autonomie faible et qui ne peut donc trouver lui-même les sources de stimulation. L'apathie et le vide s'installent et la motivation n'existe pas.

• **Niveau de défi élevé et autonomie élevée :** l'environnement propose un niveau de défi élevé à un individu qui a la capacité à le relever. La satisfaction, la créativité, le plaisir de faire apparaissent. Souvent, le résultat est satisfaisant et nous nous trouvons dans une dynamique positive. La motivation s'accroît dans ces circonstances, nous sommes en zone de flow. Nous pouvons ajouter qu'il est intéressant en termes de motivation et de gestion de son énergie de « voyager » à partir de la zone de flow. Faire une incursion en zone de surrégime peut avoir un effet stimulant, un effet challenge si le séjour dans cette zone est court. De même, faire une incursion en zone de sous-régime peut avoir un effet reposant et ressourçant après une période chargée, là aussi, à condition que le séjour soit court. ■

(1) Csikszentmihalyi M., *Vivre, La psychologie du bonheur*, Éditions Robert Laffont 2004.

