

Olivier a un parcours professionnel riche et atypique. Il a été enseignant, vendeur de livres, éditeur, directeur commercial et directeur opérationnel tant dans le public que dans le privé. Une entreprise, il sait donc ce que c'est ! Les deux mots clés de son expérience sont « contenu et motivation ». Son dynamisme emporte jusqu'aux plus réticents. Son expérience probante comme formateur dans des entreprises de tous les secteurs lui permet d'adapter ses contenus à chacun. Il convainc, il entraîne, il mobilise et outille chacun lors de séances de formation très interactives. Son objectif est clair : permettre aux participants de ses coachings et formations d'apprendre et d'utiliser rapidement la boîte à outils qu'il construit avec eux. Lors des formations, l'ambiance est détendue et vivante. On rit, on réfléchit, on agit, on se construit ! D'un entretien individuel à une conférence de 200 personnes, il vous aidera à impliquer et mobiliser vos collaborateurs. De l'ouvrier au CEO, il adapte ses contenus et pousse chacun au meilleur de ses capacités.

A portrait of Olivier Nyssen, a middle-aged man with short grey hair, wearing glasses and a white button-down shirt. He is smiling and looking towards the camera. The background is a plain, light-colored wall.

# INTERVENTION D'OLIVIER NYSSSEN SI L'ÉQUILIBRE N'ÉTAIT QU'UNE CONSÉQUENCE ?



---

Dans le monde du travail aujourd'hui, j'entends beaucoup de managers se plaindre du manque de motivation de certains de leurs collaborateurs. Les jeunes parce qu'ils n'ont plus le goût de l'effort. Les plus vieux parce qu'ils sont déçus, désengagés voire désillusionnés en attendant l'heure de la pension. Reste quelques vrais motivés, les « bons », ceux sur qui on peut compter et qui s'éclatent dans leur travail. Les mêmes d'ailleurs qu'on retrouve parfois dans les statistiques des burn-out qui explosent. Et si l'équilibre, le vrai, le durable et confortable, celui dont on rêve tous, n'était en fait que la conséquence de quelques facteurs très présents dans la société actuelle et qui obligent le monde du travail à s'adapter ?

## C'ÉTAIT MIEUX AVANT

Avant, quand on parlait de motivation, on parlait en général de motivation extrinsèque, celle qui nous vient de l'extérieur et qui nous pousse à nous surpasser. Elle vient d'un modèle éducatif éculé, celui des carottes et des bâtons. Si tu fais bien ça, tu auras ça. Si tu ne le fais pas, tu seras puni. Les choses étaient simples, limpides. C'était le modèle de l'autorité, du respect et de la hiérarchie. Et il marchait aussi en entreprises tant publiques que privées puisque les tâches à réaliser étaient simples, souvent répétitives, et que le rôle de ces entreprises était de payer des gens pour réaliser les tâches qu'elles leur confiaient. Tu fais ce que je te demande et tu reçois ce que je t'ai promis ! C'est le modèle managérial dont tous les managers se plaignent aujourd'hui en le reproduisant en permanence, encore et encore. J'entends tous les jours des managers me dire : « J'ai l'impression de manager des enfants de maternelle » et je leur réponds : « C'est probablement parce que tu les manages comme des enfants de 2 ans et demi ». Oui, ce modèle a existé, il a « fonctionné » mais il est juste dépassé. Et s'il pousse à l'obéissance, il ne permet en tout cas pas la motivation, la vraie !

## LE MONDE A CHANGÉ

Le modèle de l'obéissance, avec une figure paternelle forte et une cellule familiale univoque, a explosé depuis plusieurs décennies. Les familles sont multiples. Les pères ont un rôle moins stéréotypé. On pose des questions aux enfants, on leur parle de tout, on leur demande leur avis, leur humeur, on les responsabilise. On leur parle de leurs talents, de leur droit à la différence. On les ouvre sur le monde et les smartphones font le reste. C'est moins binaire, moins clair mais pour moi tellement plus riche, plus proche des aspirations et de la complexité de l'humain et du respect de l'altérité.

---

"Aujourd'hui, 80% des jeunes aux études pensent que l'entreprise doit avoir comme but de leur permettre de s'épanouir, de s'impliquer, de se réaliser pleinement ! La machine est en route, la logique est inversée et le défi est colossal."

---

## IL EST TEMPS DE CHANGER LE MONDE DU TRAVAIL

Si le monde a changé, les entreprises doivent aussi s'adapter. Elles le font dans la digitalisation, dans les modes de production, dans les techniques de contrôle et dans bien d'autres domaines mais en management elles évoluent trop lentement. Les anciennes pratiques managériales qui ont la dent dure font aujourd'hui encore des dégâts majeurs. Les études récentes – et le Covid n'a rien arrangé – montrent que l'état d'engagement des collaborateurs est faible, très faible. Une étude Gallup fait état de 8% de personnes engagées au sein de leur entreprise, 15% de personnes complètement et ouvertement désengagées et 77% de collaborateurs qui viennent juste toucher leur salaire. Et où est la motivation là-dedans, où est l'équilibre ? Si ces chiffres sont aussi catastrophiques, c'est probablement que le modèle est dépassé et qu'il est temps de changer. Oui, mais changer quoi ? Comment ?

## D'UN MODÈLE PATERNALISTE À UN MODÈLE IMPLIQUANT

Si le modèle paternaliste actionnait le levier de la motivation extrinsèque en guise de récompense du travail fourni, il n'impliquait que très peu les collaborateurs et il se souciait très peu de leur adhésion. Je faisais ce qu'on me demandait parce que, grâce à cela, j'avais les moyens de réaliser mes projets en dehors de l'entreprise. De plus, si je ne le faisais pas je risquais des sanctions.

Aujourd'hui, les collaborateurs veulent s'épanouir aussi au sein de l'entreprise et leur travail est un moyen de se réaliser, de développer leurs talents et d'être heureux ! Heureux ? Comme si le travail pouvait rendre heureux ! On a tous en tête « les temps modernes » et l'exploitation de l'homme au service de l'entreprise. Oui eh bien c'est fini, définitivement fini et tant mieux ! Aujourd'hui, 80% des jeunes aux études pensent que l'entreprise doit avoir comme but de leur permettre de s'épanouir, de s'impliquer, de se réaliser pleinement ! La machine est en route, la logique est inversée et le défi est colossal.

Certes, les critères de motivation intrinsèques sont très individuels et je ne voudrais pas ici vous les imposer, mais je vous propose d'en détailler quelques-uns qui permettront de regarder ce défi comme une chance plutôt que comme un impossible rêve.

## MON ENTREPRISE ET MOI, ON SE RESSEMBLE

Le recrutement, quelle gageure ! Tous les boss vous le diront, on ne trouve plus personne. Et si on commençait par s'intéresser vraiment aux candidats qui postulent, à qui ils sont vraiment ! Pas seulement à ce qu'ils savent faire. De nombreuses entreprises ont déjà fait le travail de détailler leurs valeurs. Mais au fond, ces valeurs vivent-elles vraiment dans l'entreprise ? Sont-elles portées par chacun des collaborateurs ? Sont-elles traduites en actions concrètes qui me permettraient de m'identifier clairement et de porter fièrement les couleurs de mon équipe ? Si l'entreprise ressemble à ce qu'elle promet, si elle est cohérente et exemplaire alors, elle est attirante pour ceux qui lui ressemblent. Et la dynamique collective qui en ressort apporte à chacun de ses membres un sentiment d'appartenance qui lui donne de la motivation, de la vraie, de l'intrinsèque. Être fier de soi, fier de ses couleurs parce qu'on se ressemble et qu'il y a de quoi, c'est un premier critère de motivation ! Mon entreprise et moi, on vit en équilibre !

## MON ENTREPRISE ET MOI, ON A LES MÊMES INTÉRÊTS

C'est toute la question du sens. Combien de diagnostics de burn-out ne se nourrissent-ils pas aujourd'hui de la question du sens. Qu'est-ce que je fais encore là ? A quoi je sers ? Qu'est-ce que j'apporte et qu'est-ce que ça m'apporte ? Autant de questions qui trouvent des réponses dans le triangle du sens. Mon travail aura du sens si :

- J'aime ce que je fais.
- Je sais naturellement bien faire ce que je fais.
- Quelqu'un a besoin de ce que je fais.

Le contenu du job idéal devrait être une combinaison de ces 3 facteurs. Or, aujourd'hui, beaucoup de collaborateurs ont appris à bien faire des choses qu'ils n'aiment pas naturellement faire pour un résultat dont ils ne connaissent pas l'intérêt. Cela les conduit à l'épuisement professionnel. Et pourtant, on les trouve performants ! Certes, le job idéal en permanence n'existe pas et on a tous des tâches que l'on aime moins que d'autres ; la question n'est pas là. Mais si le cœur même de mon métier était le résultat du triangle du sens, alors la question de la motivation serait moins difficile puisque je serais comme un poisson dans l'eau !



---

"Managers, vous êtes la clé. Vos collaborateurs se lèvent chaque matin pour vous. Vous êtes responsable de chacun d'eux. Leur équilibre dépend aussi de vous."

---

Aujourd'hui, on cherche des gens pour réaliser des tâches. Eux tentent de se vendre pour obtenir un boulot. Mais leur a-t-on seulement demandé en quoi ils étaient naturellement bons et ce qu'ils aimait faire ? Moi, si on me posait cette question et que l'on tentait de faire correspondre au mieux ma fonction au contenu de mon job, je pense que je m'éclaterais à fond au boulot. Pas vous ? L'entreprise et moi, on a des intérêts en équilibre !

## LE CADRE DE TRAVAIL EST ESSENTIEL

Quand on parle de cadre de travail, beaucoup pensent à du matériel. Et c'est important. Mais avant même de parler de matériel, il me semble fondamental d'aborder la question des règles et des habitudes.

Je suis très souvent surpris de l'absence de cadre clair dans les entreprises, de règles équivoques, non-dites et en tout cas non appliquées. C'est la cour des miracles. Pour nous sentir bien, nous les humains, nous avons d'abord besoin de sécurité. Et un cadre clair participe à cette sécurité. Comment ça fonctionne ici ? Qu'est-ce qui est permis, pas permis ? Quelles habitudes avons-nous ? Souvent, les collaborateurs découvrent ce cadre sur le tas. Ils sont forcés de se le représenter parce que personne ne leur a expliqué. Pourquoi ne pourrait-on pas réfléchir ensemble en entreprise au cadre dans lequel on souhaite tous fonctionner ? Un cadre qui devra être respectueux de tous mais aussi respecté par tous. Un cadre qui fera notre identité collective. Un cadre qui évoluera avec le temps et les nouveaux venus dans l'équipe pour créer et réinventer en permanence notre normalité au sein de l'entreprise. Construit de la sorte, il amène une dimension collective et permet à chacun de se sentir sécurisé et affilié. Encore un critère de motivation intrinsèque !

Certes, la question matérielle n'est pas négligeable. Les entreprises qui attirent aujourd'hui sont belles, accueillantes, décentralisées, équilibrantes. Je m'y sens un peu comme à la maison. Et pourquoi pas après tout ? J'ai bien fait du télétravail pendant 2 ans ! Mon équilibre, je le trouve aussi dans le cadre du travail.

## DE LA TRANSPARENCE, JE VEUX DE LA TRANSPARENCE !

Arrêtez de me prendre pour un con ! Je peux tout comprendre, je peux tout entendre et si vous voulez que je participe, il faudra m'informer, m'expliquer, m'impliquer. La transparence est encore un sujet tabou dans bien des entreprises. Le savoir est encore trop souvent un objet de pouvoir et ceux qui ne savent pas inventent donc des bruits de couloir. Il paraît que ça va mal... Je ne sais pas ce qui se trame mais ça ne sent pas bon... Pourquoi ont-ils changé leurs plans ? etc.

Quand on ne sait pas où on va, on n'y va pas ou on se perd en chemin ! Il est aujourd'hui absolument indispensable que les entreprises changent leur mode de communication si elles veulent que leurs employés s'investissent davantage. Elles ont une obligation de dire ce qu'elles veulent faire, où elles veulent aller et pourquoi. De dire ce qui se passe bien et moins bien. Et de le dire souvent parce que le silence est perturbant. Il est un peu comme la nuit qui tombe sur le chemin. Alors les gens s'arrêtent, attendent et s'inquiètent. Or, souvent on me dit : « on ne leur dit pas pour ne pas qu'ils s'inquiètent ». Imaginez-vous un cancéreux à deux doigts de mourir auquel on dirait « on ne vous a rien dit pour ne pas que vous vous inquiétiez mais vous êtes en phase terminale ! » C'est jouer avec sa vie, décider pour lui, le protéger contre son gré. Ne pas lui permettre de réagir, de se soigner, de choisir ses actions ou son inaction. On ne protège pas les gens par le silence, on les dévalorise ! Dire les choses comme elles sont, positives et négatives, dès qu'elles se présentent en toute transparence, c'est une obligation actuelle des entreprises. Sinon, elles s'exposent à l'effondrement d'un seul coup de la confiance de leurs collaborateurs ! La confiance, c'est un autre critère de mon équilibre !

## UN VRAI MANAGER QUI PREND LE TEMPS

Je forme tous les jours des managers à tous les niveaux et quand je leur demande pourquoi ils ne font pas leur job de manager, ils me répondent que c'est parce qu'ils n'ont pas le temps. Ce à quoi je réponds : « Si vous n'avez pas le temps de manager, vous n'êtes pas un manager. » Oups ! Dur à entendre pour certains qui se plaisent tellement dans leurs tâches opérationnelles. Plus que jamais, les collaborateurs veulent un bon manager, quelqu'un qui écoute et dont la préoccupation



première est de faire grandir les talents et la motivation de ses collaborateurs. Il est généreux, clair, soutenant, courageux, costaud. Pas trop gentil mais équitable et juste. Fiable et exemplaire. Rigoureux et sympa. Attentif et bienveillant. Exigeant et vrai.

Tout ça à la fois ? Je le crois. Être manager aujourd'hui c'est bien plus complexe qu'avant, bien plus exigeant. C'est une fonction à part entière, une responsabilité énorme dans l'accompagnement des collaborateurs. Oser dire quand ça va et quand ça ne va pas. Oser négocier les conditions de l'adhésion au projet. Oser prendre des risques. Oser impliquer dans les solutions plutôt que de les donner. Oser demander des résultats. Oser mettre des limites. Oser constater que les chemins s'éloignent. Oser décider quand plus rien ne fait encore sens pour le collaborateur malgré tout ce qu'il aura tenté. D'ailleurs, pourquoi resterait-on ensemble si plus rien ne nous rassemble ? Divorcer à l'amiable est toujours plus valorisant que de rester pour de mauvaises raisons, non ? Managers, vous êtes la clé. Vos collaborateurs se lèvent chaque matin pour vous. Vous êtes responsable de chacun d'eux. Leur équilibre dépend aussi de vous.

## CES COLLÈGUES, MES POTES

On n'est pas obligé de s'aimer mais, pour travailler dans de bonnes conditions, force est de constater que c'est plus facile. Quand vous faites des travaux à la maison et que vous avez besoin de main d'œuvre, vous n'appellez

pas vos ennemis. Non, vous rassemblez les proches, vous préparez un bon barbecue en fin de journée. Vous veillez à ce que l'ambiance soit chaleureuse, à ce que chacun se sente bien et trouve sa place. Sauf que mes potes, je les choisis. Pas mes collègues ! De plus en plus en entreprise, je vois des équipes donner leur avis sur les candidats à engager. De plus en plus en entreprise, je vois des moments informels où les gens se retrouvent pour partager autre chose que le boulot et créer du lien. De plus en plus en entreprise, je vois des interventions, des moments d'échanges entre collègues à propos de nos fonctionnements, de nos petites manies ou de nos super-pouvoirs. Regarder son collègue comme un membre de son équipe, se rendre compte qu'il n'est pas seulement celui qui m'envoie des mails 10x /jour. Célébrer avec lui les succès et assumer ensemble les échecs. Le considérer comme essentiel à la réalisation de notre projet collectif même s'il est tellement différent. Et cultiver cette différence en complémentarité. Quand toute ma motivation aura disparu, il restera peut-être juste mes collègues. Réfléchir ensemble à comment développer cet équilibre collectif me semble être la cerise sur le gâteau de l'engagement et de la motivation.

L'enjeu est formidable. Les solutions sont nombreuses. Les employeurs n'ont pas le choix. Le bonheur est à ce prix. Il n'y a plus qu'à !