

Motiver, c'est :

- Donner de l'intérêt au travail : variété du travail, responsabilité.
- Faire participer à l'effort commun : informer et décloisonner.
- Créer un climat agréable : locaux et climat de travail (efficacité sans stress).
- Donner des signes de reconnaissance : intérêt à la personne et intérêt à son travail.
- Récompenser et promouvoir.

Quelques postulats à admettre... dans un souci d'efficacité !

- En principe, si le recrutement s'est bien déroulé, vos collaborateurs sont au départ motivés, la difficulté consiste à ne pas les démotiver.
- La motivation ne constitue pas un état mais un processus dynamique qu'il s'agit de mettre en oeuvre.
- L'initiative du processus de motivation appartient au seul responsable hiérarchique. Nous avons tendance à considérer que les sources de nos motivations sont également celles de nos collaborateurs. Nous récusons donc les motivations trop différentes des nôtres.
- Les personnes qui soutiennent que certains de leurs collaborateurs ne sont pas motivés (ne sont pas dans un état de forte motivation) se dédouanent par là-même de toute initiative à leur égard.
- Dans bien des cas, motiver revient à trouver un compromis réaliste entre les aspects qui présentent une valeur positive aux yeux du collaborateur et les contraintes de l'entreprise.

Mais comment motiver ?

Une réflexion sur la motivation dans une entreprise demande la prise en compte de plusieurs paramètres :

- Réfléchir sur ce qui entraîne satisfaction et insatisfaction dans l'entreprise. La suppression d'un facteur d'insatisfaction est la condition nécessaire à permettre la motivation, mais elle n'est pas systématiquement un facteur de motivation.
- Séparer les motivations, liées à l'individu et les motivations liées à l'environnement.
- Séparer les facteurs de motivation et les facteurs favorables à la motivation (dont l'absence risque de créer une démotivation mais qui à eux seuls ne sont pas suffisants pour motiver).

Quelques possibilités à envisager :

- remplacer une part des contrôles par de l'autocontrôle,
- Augmenter la possibilité de prise d'initiative,
- Augmenter la variété du travail à effectuer, décloisonner, introduire de nouvelles tâches,...
- Donner plus de liberté dans la façon de faire, susciter des initiatives,
- Faire périodiquement des commentaires à l'employé sur son travail,
- Permettre aux salariés de devenir des experts dans leur domaine.

Pour motiver, le responsable doit :

- Responsabiliser, en assurant une bonne délégation,
- Encourager,
- Stimuler, ne pas ménager les « signes de reconnaissances »,
- Etre à l'écoute de ses collaborateurs, accepter leurs différences, savoir les soutenir.
- Donner l'exemple du dynamisme et montrer la route : être un leader ou un meneur.

A propos des « strocks » ou signes de reconnaissances

Un « strock » est un signe de reconnaissance échangé entre deux personnes. Il est un moyen par lequel une personne reconnaît l'existence de l'autre par le biais d'un geste, acte ou d'une parole... « Strock » est un mot anglais signifiant à la fois « frapper » et « donner une caresse ». Le mot français « stimulation » généralement utilisé, traduit mal la double signification positive et négative. Ainsi, un signe de reconnaissance peut être positif, un retour sur un travail bien fait, mais aussi négatif, une remarque sur ce qui ne va pas.

A propos du salaire : le salaire doit être ajusté à la fonction et au mérite de l'individu, provoquant satisfaction ou insatisfaction suivant que celui-ci estime être lésé ou non. Le salaire est nécessaire à la motivation mais ce n'est pas un facteur essentiel de motivation.

Réflexions sur la motivation

Le taylorisme

Dans une organisation basée sur le taylorisme (« gestion scientifique du travail »), la motivation est le salaire. Il y a un personnel d'encadrement pour des exécutants qui effectuent des tâches très courtes et très simple (travail à la chaîne). Le travail est contrôlé et en échange l'exécutant reçoit un salaire qui est supposé être le seul moteur de motivation.

Les expérimentations **d'Elton Mayo** menées entre 1927 et 1932 sur les conditions de travail et la prise en compte des besoins des salariés ont permis d'établir les conclusions suivantes. Les conditions matérielles (éclairage, rythme...) jouent un rôle secondaire par rapport aux motivations suscitées par la liberté psychologique, la considération et le sentiment d'appartenance à un groupe.

La pyramide de Maslow (1954)

Pour le psychologue Abraham Maslow, il existe une hiérarchie des besoins humains, besoins qui apparaissent comme des leviers de la motivation.

Pour lui, il est nécessaire que les besoins d'une couche inférieure soient satisfaits pour que les besoins de la couche du dessus puissent être envisagés.

L'importance de ces besoins peut se répartir de manière différente selon les individus et leur phase de vie. Les besoins d'estime, de reconnaissance ou d'accomplissement de soi peuvent prendre le pas sur les besoins, plus primaires de sécurité et de survie, assurés en partie par la société (indemnités de chômage, aide au logement, sécurité sociale, prestations familiales...).

En période de crise de l'emploi, on observe un retour à un certain taylorisme :

- Les difficultés à trouver du travail mettent sur le marché du travail une main d'œuvre plus docile dont le salaire est « la motivation essentielle ».
- Le travail parcellaire et peu qualifié (qui demande peu de formation) se développe face aux CDD, l'intérim etc...
- Le développement de l'informatisation laisse parfois peu d'initiative à l'homme qui fait un travail de saisie et assimilable à du travail à la chaîne.
- En période de crise, on remarque un retour vers les besoins primaires de la pyramide de Maslow, parce que la société ne les assure plus autant.

Ce n'est que dans le cadre d'un emploi stable que l'on peut vraiment envisager un management s'appuyant sur une recherche de motivation.

Septembre 2009