

Soutenir la motivation
du personnel

1 Les bases théoriques

2 Le guide pratique

3 Pour approfondir ...

1 Les bases théoriques

On parle souvent de « motiver » le personnel, comme s'il était de la responsabilité du chef de le faire. Or la motivation est « interne » à chacun, il est stricto sensu impossible de motiver quelqu'un d'autre que soit même.

Par contre, le manager peut tout à fait agir sur la motivation de son équipe, notamment en identifiant les facteurs de démotivation et prenant des mesures ad hoc en fonctions des causes de démotivation vécues par son équipe.

Les études identifient une 20-aine de causes de désengagement, regroupées en 4 grandes catégories :

1. Manque de reconnaissance
2. Absence de perspectives
3. Lien social rompu
4. Cela fonctionne mal ici !

2 Le guide pratique

1. Manque de reconnaissance

Cause 1 : Je n'ai aucune reconnaissance pour tout ce que je fais !

Que faire : **féliciter et remercier**

- Féliciter / remercier en public pour le travail accompli (au sein de l'équipe).
- Envoyer un mail de félicitations / remerciement.
- Rendre visible au niveau supérieur (inviter à venir présenter son dossier lui-même au CA).

Cause 2 : Mon manager ne m'écoute pas ! (ce n'est même pas la peine de lui parler)

Que faire : **formaliser un espace d'expression**

- Réaffirmer que l'on attend des salariés qu'ils donnent des idées.
- Prévoir un point spécifique à l'ordre du jour des réunions d'équipe « idées d'amélioration ».
- Définir le mode de décision par rapport à ces suggestions.

Cause 3 : L'entretien annuel ne sert à rien ! (C'est une pure formalité administrative)

Que faire :

- Distinguer l'entretien annuel de l'entretien de revalorisation salariale.
- Encourager l'échange et l'auto-évaluation (ne pas parler plus de 50 % du temps).
- Utiliser ce moment pour distribuer des signes de reconnaissances.

Cause 4 : Je ne suis pas payé correctement

Que faire : expliquer, expliquer, expliquer !

- Expliquer les critères de définition d'une rémunération (grille barémique par ex.).
- Expliquer les décisions d'augmentation, ou de non augmentation.

2. Manque de perspectives

Cause 1 : On ne sait pas où on va dans cette boîte

Que faire : **Donner du sens aux décisions**

- Expliquer ce qu'on fait, mais aussi pourquoi on le fait (quel lien avec la stratégie).
- En cas d'incertitude, communiquer honnêtement sur ce qui est sûr, et ce qui ne l'est pas.

Cause 2 : Mon travail est sans intérêt (c'est juste un travail alimentaire)

Que faire : **formaliser un espace d'expression**

- Elargir les tâches (éviter un fractionnement excessif).
- Créer du mouvement pour éviter la routine (rotation de poste, participation à une task force).
- Inscire l'action individuelle dans l'action collective : donner des objectifs collectifs.
- Aider l'employé à visualiser son employabilité pour rechercher des solutions dans et hors organisation.

Cause 3 : Aucun espoir de promotion

Que faire : inciter l'employé à avoir des attentes réalistes

- Etre clair sur les possibilités réelles dès l'entretien d'embauche.
- Clarifier les possibilités d'évolution dans chaque entretien annuel.
- Aider l'employé à évaluer en externe au service ou à l'organisation si aucune promotion interne n'est possible.

Cause 4 : Pas de sécurité d'emploi

Que faire : Aujourd'hui, la véritable sécurité résulte de l'employabilité des personnes.

- Affirmer ce principe lors des entretiens annuels.
- Favoriser l'employabilité des collaborateurs (formations et élargissement des tâches).

Cause 5: Pas moyen de recevoir une vraie formation

Que faire :

- Ne pas se contenter de formations d'adéquation au poste mais proposer de participer à des formations développant l'employabilité.

3. Lien social rompu

Cause 1 : Je n'ai pas confiance dans cette direction / ce CA

Que faire : **on a confiance parce qu'il a tenu parole.**

- Dire ce qu'on va faire, faire ce qu'on a dit.
- Créer des occasions de rencontre et de dialogue « sans objectif de productivité ».
- Faire confiance (phénomène de confiance par induction).

Cause 2 : Mon manager est nul (c'est juste un travail alimentaire)

Que faire :

- Clarifier les attentes des salariés envers leur manager, par exemple en réalisant des évaluations à 360° lors de l'entretien annuel.
- Développer vos compétences de manager (formation, tutorat...).

Cause 3 : On n'est pas soutenu / le chef n'est jamais là

Que faire :

- Se rendre accessible (s'imposer des heures fixes de présence au bureau, sans rdv.).
- Pratiquer le « walking management (faire chaque jour un tour de tous les bureaux pour « papoter 5 minutes »).
- Aller sur le terrain pour se rendre compte des difficultés.
- Mettre la main à la pâte / réussir ou échouer ensemble sur certains dossiers.

Cause 4 : Mauvaise coopération entre services

Que faire :

- Clarifier les attentes réciproques.
- Favoriser l'entraide informelle en organisant des moments de renforcement des liens sociaux (auberge espagnole tous les lundis, team building annuel, petit déjeuner commun le mardi...).

Cause 5: On n'est pas respecté (mon chef ne dit pas bonjour, il me demande des trucs sans m'expliquer pourquoi, on est hyper contrôlés / c'est du flicage...).

Que faire :

- Traiter les salariés comme une fin en soi, pas comme un moyen, comme une personne et non comme une force de travail.
- Ne jamais faire de reproches en public, d'attaques sur la personne (au lieu du travail).
- Communiquer de manière claire et transparente.

4. Ça fonctionne mal

Cause 1 : Pas d'équilibre travail / vie perso

Que faire :

- Fixer des règles du jeu collectives (pas de réunion avant 8h et après 17h).
- Flexibilité dans les modalités de travail (arrangements horaires individuels).
- Autorisation de faire du télétravail.

Cause 2 : J'ai très peu de marges de manœuvre

Que faire :

- Simplifier / supprimer les procédures.
- Laisser prendre le plus de décision possible par chacun (déléguer un maximum).

Cause 3 : On n'a pas les moyens de faire un travail de qualité

Que faire :

- Le cas échéant, distinguer recherche de perfection de rapport cout (temps) / efficacité.
- Rééquilibrer la pyramide moyens / objectifs.

Cause 4 : On est en sous-effectif, vu la charge

Que faire :

- Objectiver la charge de travail (faire un budget en jour homme) pour chacun. Sur cette base :
 - Répartir équitablement,
 - Prioriser (dire ce qu'on ne fait pas) en cas de surcharge.

Cause 5: Qui décide quoi ?

Que faire :

- Expliquer les processus de décision et les critères utilisés (avant la décision).
- Déléguer au maximum au plus près du terrain.

Cause 6: Les décisions ne sont pas équitables (c'est à la tête du client, il y a des passe-droits...)

Que faire :

- Traiter l'ensemble des collaborateurs avec les mêmes règles, et les expliciter.
- Expliquer que parfois, inégal ne veut pas dire injuste (en fonction des métiers les contraintes ne sont pas les mêmes).

3 Pour approfondir ...

Restaurer la motivation et l'engagement (Didier Noyé – ed. Julhiet)