

LA MOTIVATION

(extrait de mon mémoire « Comment motiver les conseillers à la vente de produits et de services ? » - juillet 2011)

Afin de répondre à la problématique « **comment motiver les conseillers à la vente de services et de produits ?** », il est important de définir la motivation et de trouver ce qui peut mobiliser les collaborateurs, quels sont les leviers de la motivation des salariés.



DEFINITION

La motivation est ce qui pousse ou ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercée sur lui.

Définition juridique = la motivation correspond à la justification d'un acte et à l'exposé des motifs d'une décision.

Motivation professionnelle = le besoin qui met en mouvement, qui fait agir, l'ensemble des facteurs qui poussent le salarié à agir.

Motivation selon MINER = adéquation entre les aspirations individuelles et la nature des fonctions dans chaque organisation.

D'après VALLERAND et THILL, c'est dans l'action qu'on voit la motivation : le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement dans l'action. Ci-après, la signification de ce qui est mis derrière chaque concept :

- Déclenchement du comportement = passage de l'absence d'activité à l'exécution nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale,
- Direction du comportement = la motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, vers les objectifs à atteindre. Elle est la force incitatrice qui oriente l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est attendu,

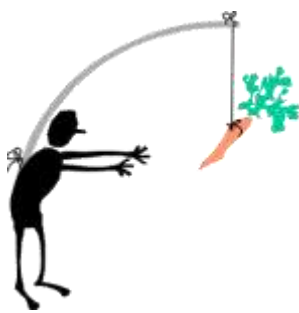
- Intensité du comportement = la motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail,
- Persistance du comportement = la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

La motivation n'est pas une caractéristique stable de l'individu, elle est le résultat d'une interaction entre l'individu et la situation, elle est en évolution constante puisqu'elle est modifiée au fur et à mesure des expériences de l'individu.

QUELQUES THEORIES

On ne peut pas travailler sur la motivation sans faire référence à quelques analyses d'experts sur le sujet.

Analyse de TAYLOR (1856 – 1915)



TAYLOR est l'un des premiers à avoir travaillé sur les rapports entre l'homme et son travail. Dans ces travaux, il préconise une organisation du travail en utilisant « la carotte et le bâton ». Il différencie le concepteur de l'exécutant. Il privilégie des tâches spécialisées et du travail parcellé et contrôlé. Il conseille d'appliquer le salaire au rendement de façon à inciter le développement de la productivité.

Analyse de MAYO (1880 – 1949)

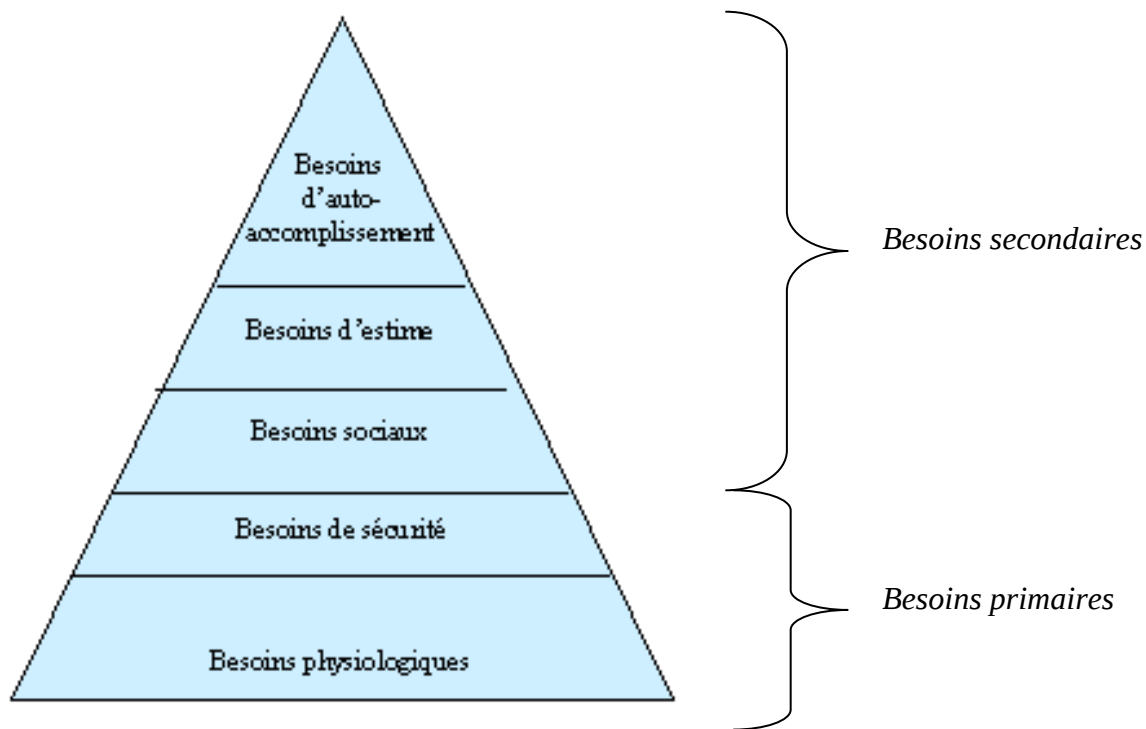
MAYO apporte aux analyses précédentes une approche RH en évoquant les comportements du salarié à son poste de travail ainsi que la corrélation positive entre la prise en compte des facteurs psychologiques liés aux conditions de travail et la productivité.

« Le travail est une activité de groupe, il est plus important de développer le sentiment d'appartenance que d'améliorer les conditions physiques du travail ».

« L'intérêt de la tâche est plus motivant pour le salarié que de la redevance salariale ».

Analyse de MASLOW (1908 – 1970)

MASLOW complète l'analyse de MAYO par la pyramide des besoins qui influence la motivation. Le comportement est déterminé par la satisfaction d'un des besoins fondamentaux, en commençant par la satisfaction des besoins primaires selon une échelle représentée sur le schéma ci-après.



Analyse de HERZBERG (1923 – 2000)

HERZBERG a analysé la motivation en situation de travail et a montré l'importance des conditions sociales et organisationnelles dans la motivation individuelle.

Pour lui, la motivation des individus au travail est liée à l'enrichissement des tâches confiées et réalisées par le travailleur. Elle est liée à la présence de certaines caractéristiques particulières dans le travail. C'est étroitement lié à l'aménagement du travail.

« Il existe deux types de facteurs de motivation : hygiène et motivateur » (hygiène = salaire, conditions de travail, climat social – motivateur = valorisation du résultat, niveau de responsabilité, ensemble des facteurs liés au travail). Pour mobiliser son personnel, il faut donner un travail dans sa globalité.

Analyse de ARGYRIS (né en 1923)

ARGYRIS met l'individu au centre de l'efficacité organisationnelle via sa participation au processus de décision et à la conception du travail. La motivation passe par un management participatif, par l'évolution d'un apprentissage en « simple boucle » (le salarié corrige l'erreur et solutionne le problème) à un apprentissage en « double boucle » (le salarié peut dépasser les règles et les routines pour faire face aux problèmes complexes, peut modifier les règles et les usages = organisation apprenante) et par l'échange, la diffusion et la « fertilisation » des savoirs.

Analyse de LEWIN (1890 – 1947)

LEWIN parle des modes d'expression de l'autorité, du leadership et de leur interaction avec la dynamique de groupe. Il rend le style démocratique plus performant et donne de l'importance au dialogue, à la confiance et à la responsabilisation dans l'objectif de mobiliser les personnes.

Analyse de LIKERT (1903 – 1981)

LIKERT montre que les comportements au travail et l'incidence des modes hiérarchiques relationnels de l'organisation jouent sur les performances de l'entreprise. Il met en avant l'importance de la satisfaction du besoin d'accomplissement et d'estime (en référence à MASLOW). Le management participatif devient le plus efficace pour impliquer les collaborateurs.

LES LEVIERS DE MOTIVATION

Il s'agit de définir quelles sont les sources possibles de satisfaction du personnel. Le schéma ci-dessous représente divers leviers de motivation professionnelle.



Que pouvons nous entendre derrière ces mots ? Quelques explications vous sont présentées dans les paragraphes suivants.

Conditions de travail

Elles doivent satisfaire au mieux le salarié afin qu'il puisse donner son maximum. Elles peuvent regrouper tout ce qui touche :

- À la sécurité au travail : sur le lieu de travail, l'ergonomie du poste de travail, le matériel à disposition, les accès, la lumière...
- À la restauration d'entreprise
- Aux services pratiques : crèche, pressing, lavage voiture, retouche vêtements, recherche de baby-sitting...
- Aux loisirs proches : salles de sport, sauna, salle de repos, cafétéria, piscine...
- Aux événements de l'entreprise : les réunions, les pots de départ, les anniversaires de l'entreprise, les séminaires, les activités sportives ou culturelles, les soirées et repas à thème...
- Au respect d'autrui
- À la performance du matériel
- Au respect du Code du Travail, de la CCN, de l'Accord d'Entreprise...

Salaire et avantages

En contrepartie du travail d'un salarié, l'entreprise doit pouvoir proposer un salaire qui, à la fois contribue à impliquer, et qui, dans un même temps, soit adapté aux exigences de compétitivité.

L'employeur peut fixer librement les salaires en ayant l'obligation de respecter un salaire minimum et le principe de la négociation collective avec les partenaires sociaux.

Pour concilier un objectif de mobilisation des collaborateurs avec les exigences de compétitivité, les pratiques salariales tendent souvent vers une flexibilisation (qui accompagne notamment les flexibilités organisationnelles) et une individualisation des salaires.

On parle ici de :

- Rémunération adaptée via un salaire de base
- Rémunération complémentaire via des primes, des rémunérations différées (intéressement, participation, Plan Épargne Entreprise, actions, stock-options)
- Compléments autres comme le ticket repas, le chèque restaurant, les bons d'achats, les bons cadeaux, le CESU, le chèque vacances, le chèque transport, l'indemnité de déplacements, la prévoyance pour les salariés et leurs ayant-droits, la mutuelle, la garantie d'incapacité, d'invalidité et de décès, la retraite complémentaire
- Avantages en nature (véhicule, ordinateur...)



Management

Le choix du type de management et du manager est très impactant sur la motivation de chaque équipe et de chaque collaborateur. Il s'agit ici de savoir sur quel(s) critère(s) se baser selon les besoins :

- Donner des signes de reconnaissance négatifs et positifs
- Développer l'autonomie pour développer la confiance en soi et la créativité
- Déléguer le pouvoir
- Être proche des équipes
- Donner du sens au travail
- Bien définir le cadre managérial et organisationnel
- Développer un esprit de compétition (pour les commerciaux) = compétition mesurée sinon c'est un risque



Contenu de la fonction

Le collaborateur a besoin de savoir ce qu'on attend de lui, de se situer dans l'environnement professionnel... La motivation peut passer par une définition de la fonction. Cela regroupe les éléments suivants :

- Gérer les emplois et les compétences
- Former les collaborateurs (évolution de carrière, nouvelles compétences, NTIC, coaching...)
- Veiller à une charge de travail équilibrée
- Développer l'enrichissement du travail
- Mettre en place des entretiens individuels (entretien annuel, entretien d'évaluation, entretien mi-carrière, entretien de fin de carrière...)

Valeurs et culture de l'entreprise

L'entreprise est un corps social, disposant d'un patrimoine culturel façonné par son histoire, ses valeurs et ses méthodes de management. D'après LOUART et SIRE, la culture repose sur un « ensemble d'activités, de règles de fonctionnement et de valeurs qui sont communes au groupe social que constitue l'organisation dans son ensemble ».

THEVENET a défini les composantes générales de la culture d'entreprise. Vous trouverez, en annexe 4, un schéma représentatif de sa vision.

La culture d'entreprise, et plus largement la culture organisationnelle, cohabite avec des sous cultures : à l'intérieur d'une même organisation, des groupes sociaux partagent, diffusent et perpétuent, consciemment ou non, des traits comportementaux et psychologiques spécifiques à leur groupe de référence en raison de leur appartenance (culture des savoirs via un métier, territoire,

classe d'âge, sexe...). Ces sous cultures peuvent se placer en contradiction, voire en conflit avec la culture organisationnelle.

La motivation du collaborateur est liée au sentiment d'appartenance à l'entreprise. Pour cela, il a besoin de s'identifier aux valeurs développées par l'entreprise et d'adhérer à la culture de l'entreprise. Il faut donc :

- Définir les composantes de la culture d'entreprise ainsi que les valeurs à afficher
- Identifier la culture d'entreprise en tant que variable d'action pour le management
- Communiquer autour des valeurs de l'entreprise



Travail d'équipe et collègues

Sentir que tous travaillent dans le même sens ou contribuer à faire avancer les choses ensemble peut être une forte source de motivation. Se retrouver avec des collègues, échanger avec eux, rencontrer des personnes intéressantes peut représenter beaucoup. Certains disent que l'enthousiasme qu'ils sentent autour d'eux, l'humour qu'il y a dans l'équipe leur créent l'envie de la rencontre professionnelle.

C'est pourquoi les points suivants peuvent être développés :

- Utiliser des outils collectifs : communiquer en interne (façon descendante, façon ascendante et façon transversale), organiser des rencontres
- Faire participer les collaborateurs aux décisions via des groupes de travail, via une boîte à idées...
- Développer le plaisir et l'implication dans le travail : confort, variété, reconnaissance, valorisation, création de liens, communication, contribution, pouvoir, influence, sens à ce que l'on fait, occasions de rire, humour chez les dirigeants, humour entre collègues, suggestions...
- Animer une équipe transverse pour une composition d'équipe équilibrée, pour un cadre de travail commun, pour un sentiment de responsabilité partagée, pour une confiance forte, pour une gestion proactive des relations avec le reste de l'entreprise...

Communication interne

La communication reste un élément primordial dans la motivation professionnelle qu'elle soit descendante, montante et transversale. Elle consiste, entre autre, à :

- Définir et expliquer le projet d'entreprise
- Utiliser les différents modes communication
- Être cohérent entre les actions mises en oeuvre et la stratégie affichée
- Maintenir et développer un bon climat social

Ouverture au changement

Le besoin de mouvements, de nouveautés, de challenges... est également une forte source de motivation chez certains. L'organisation, elle-même, doit pouvoir s'adapter à l'environnement changeant. On parle de :

- S'adapter aux changements de l'environnement, des organisations...
- Trouver la motivation pour suivre les évolutions en entrant en contact avec l'importance de la situation, en clarifiant leur but, en déterminant l'existence de solutions, en évaluant les risques réels associés au changement ainsi que les avantages anticipés, en se situant face aux pressions de l'entourage, en s'assurant d'acquérir les connaissances et les habiletés préalables...

Politique de l'entreprise

Les choix politiques et stratégiques de l'entreprise ont un fort impact sur la mobilisation des collaborateurs qui souhaitent s'y retrouver... Afin de les aider dans cette démarche, l'employeur doit :

- Définir et communiquer le projet d'entreprise
- Développer la solidarité, la générosité et l'altruisme
- Définir une politique RH en termes de carrière, de rémunération, de coopération, de communication, de compétences et de changement

Carrière professionnelle

Les collaborateurs peuvent souhaiter évoluer professionnellement et cela peut devenir leur moteur de motivation professionnelle. L'employeur peut répondre à cette volonté et :

- Mettre en place une GPEC
- Sécuriser les parcours professionnels
- Développer l'employabilité
- Permettre des promotions



LES FACTEURS DE DEMOTIVATION

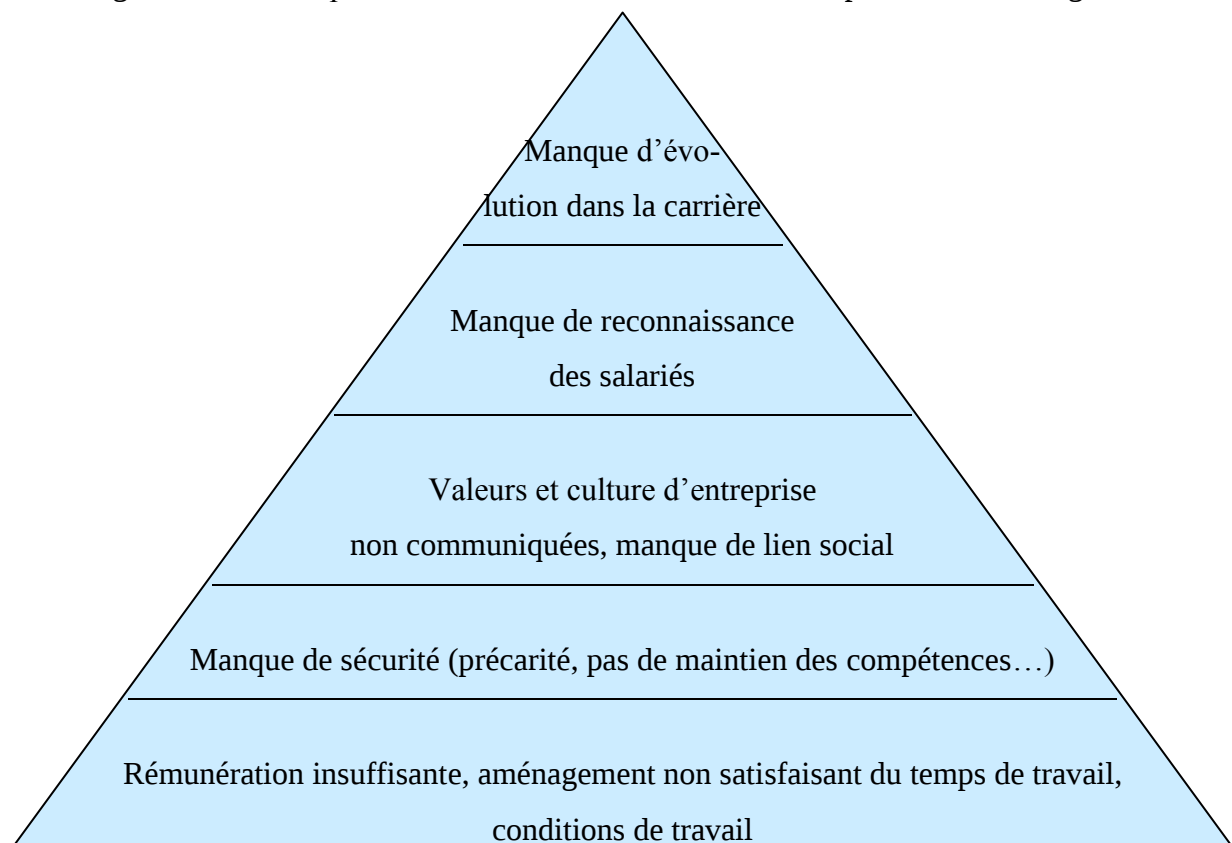
On pourrait se contenter de dire que les facteurs de démotivation sont représentés par l'absence de facteurs de motivation en reprenant les points déjà évoqués. Je ne vais donc pas reprendre la liste des leviers relevés à ce stade. Il est exact que le manque de bonnes conditions de travail, de communication, de travail d'équipe et d'évolution de carrière génère de la démotivation. Une rémunération non équitable et non expliquée, un management inadéquat, une absence de cohésion générale perturbent rapidement le collaborateur qui finira par perdre sa motivation.

Certains éléments peuvent venir compléter les éléments précédents comme la surcharge de travail ou le manque de travail, le stress, la pression émise par l'employeur, la difficulté pour le salarié à se projeter (cause : marché du travail, restructurations, réforme des retraites...) ou encore la sous-utilisation des compétences.

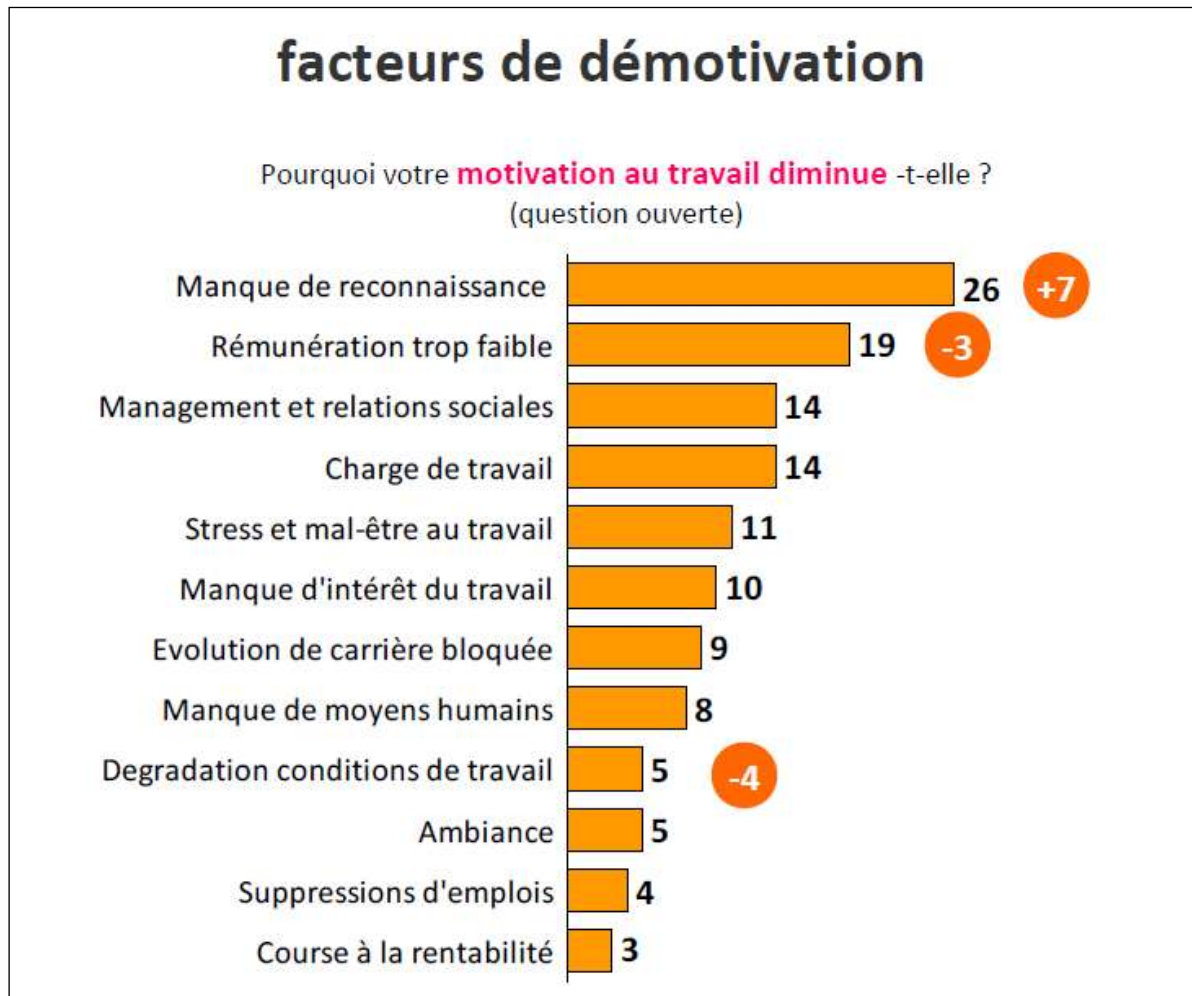
Je peux profiter de ces réflexions pour évoquer la théorie du « don contre don » travaillée par Marcel MAUSS à l'origine, rapprochée de l'entreprise par Norbert ALTER et d'autres sociologues. Elle mentionne que, dans le monde du travail, donner représente le moyen d'obliger de recevoir et de rendre en donnant à son tour. Si l'équilibre est bon, c'est-à-dire si le salarié donne par son travail et son implication, si l'entreprise reçoit le fruit du travail et l'implication du salarié et, si l'entreprise donne au salarié à hauteur du premier don, la motivation demeure voire se développe et la relation perdure. Si l'entreprise ne reconnaît pas le don à sa hauteur, elle finit par faire perdre la confiance établie au salarié, par le faire douter de son appartenance à l'entreprise, de sa reconnaissance dans le groupe... et la motivation part. Dans ce cas, le salarié décide de rester dans l'entreprise sans s'impliquer ou de la quitter.

Il est donc important de savoir sur quel levier de motivation l'entreprise peut s'appuyer pour chacun de ses salariés, chacune de ses équipes... et également quels sont les éléments qui démotivent les salariés.

J'ai choisi de représenter, sur le schéma ci-dessous, quelques éléments de démotivation (liste non exhaustive) en faisant référence à la pyramide des besoins de MASLOW. Si on en reprend le principe, on pourrait supposer qu'il faut commencer par le bas et gérer les niveaux une fois celui en dessous réglé. Dans l'exemple ci-dessous, la rémunération serait le premier niveau à gérer.



Une enquête IPSOS 2011 a été réalisée auprès de 4 000 salariés français sur janvier et février 2011. Le schéma suivant présente ce qui a été détecté en matière de facteurs de démotivation.



Source : Baromètre IPSOS 2011 « le bien être et la motivation des salariés français »

Monster, spécialiste de la gestion des carrières et du recrutement en ligne, a également sorti un baromètre stipulant que « 3 salariés français sur 5 sont irrités d’être sous-estimés au travail et manquent de reconnaissance au travail ». Le manque de perspectives (le sentiment que la carrière piétine) est présenté comme le 2^{ème} critère d’insatisfaction professionnelle.

Ces résultats d’enquête montrent l’importance des besoins de reconnaissance et d’auto accomplissement, même en ces périodes de crise économique où on pourrait penser que la sécurité de l’emploi prendrait une place très importante.

COMMENT MESURER LA MOTIVATION EN ENTREPRISE ?

Pour savoir sur quels leviers intervenir, où en est la motivation professionnelle dans l’entreprise, il faut pouvoir la mesurer.

Quelques indicateurs

Sur un plan quantitatif :

- Turn-over
- Absentéisme
- Accidents du travail et maladie professionnelle
- Qualité moindre des prestations réalisées
- Nombre de questions DP
- Nombre d'objectifs fixés qui sont tenus, % de réussite d'atteinte des objectifs...
- Nombre de tracts syndicaux
- Nombre d'accords signés/nombre de négociations engagées

Sur un plan qualitatif :

- Conflits interrelationnels (entre équipes, entre collègues, avec le client...)
- Conflits sociaux (grèves...)
- Participation moindre à la vie sociale de l'organisation (élections des représentants du personnel...)
- Thèmes des questions DP, CE et CHSCT
- Délai d'obtention d'accord lors des négociations avec les partenaires sociaux
- Participation des collaborateurs lors des réunions...
- Évolution des fonctions
- Signature d'accords et d'avenants aux accords avec les organisations syndicales
- Délai de réponse à une demande aussi bien interne qu'externe
- Ambiance en réunions
- Émission d'idées, de nouveaux projets...
- Volontariat pour participer aux travaux de groupes ou de commissions
- Utilisation des outils communs

Quelques moyens possibles

- Entretiens individuels
- Questionnaires et enquêtes auprès du personnel (⇒ baromètres sociaux)
- Coopération avec les IRP
- Communication interne
- Réunions et groupes de travail, rencontres formelles
- Rencontres officieuses
- Indicateurs du bilan social (absentéisme...)