

LES OUTILS DE MOTIVATION D'UNE EQUIPE

I. QU'EST CE QUE LA MOTIVATION ?

Vers le XIV^{ème} siècle, nous parlerons de « motif » qui se définit comme « raison d'agir », notamment au plan psychologique, puis le terme « motivation » est apparu dans la langue française dans la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle (Rey, 1993) son usage est particulièrement flou dans la langue commune mais aussi en psychologie.

Les chercheurs en psychologie sociale remarquent la difficulté d'observer directement la motivation d'une personne, ils expliquent que la motivation est une disposition à tendre vers la réalisation d'objectifs par un ensemble de forces.

Dolan et Al. (1996) précisent que la motivation est « l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné. Il s'agit donc d'un concept qui se rapporte tant aux facteurs internes (cognitifs) qu'externes (environnementaux) qui invitent un individu à adopter une conduite particulière ». Ainsi, la motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement. Il s'agit donc d'un processus qui est déclenché à l'origine par l'action conjuguée de deux forces : une force interne à l'individu (dépend de ses caractéristiques personnelles) et une force externe (liée à la

situation, à l'environnement). Ces deux forces s'appellent la motivation extrinsèque (force externe) et motivation intrinsèque (force interne).

La question de la motivation du personnel hante les managers depuis l'invention du management. Aujourd'hui, l'aspect humain du management consiste essentiellement à motiver les salariés pour les rendre plus productifs et les amener à s'investir dans leur travail plus que dans toute autre activité.

Il existe deux moyens de motiver le personnel : La **récompense** et la **sanction**.

Nous traiterons l'aspect positif de la motivation du personnel. Bien sûr la sanction a sa place dans les techniques de motivation, cependant avant d'y avoir recours, vous devrez encourager les comportements que vous attendez par la reconnaissance, l'éloge et la récompense.

Les techniques de motivation positives incitent les salariés à faire ce que vous attendez d'eux. De plus, elles les rendent plus heureux et donc plus productifs, un cocktail infaillible.

La motivation est une force intérieure qui résulte d'une tension liée à un ou plusieurs besoins. L'individu cherche à réduire cette tension pour atteindre un état de satisfaction.

Les difficultés pour le manager sont les suivantes :

- Les besoins à satisfaire au travail sont fonction des origines socioculturelles, de l'histoire des individus : ce qui motive les uns ne motive pas forcément les autres.

- Les besoins évoluent également dans le temps : ce qui motive un jeune collaborateur ne motive pas forcément un salarié plus âgé.

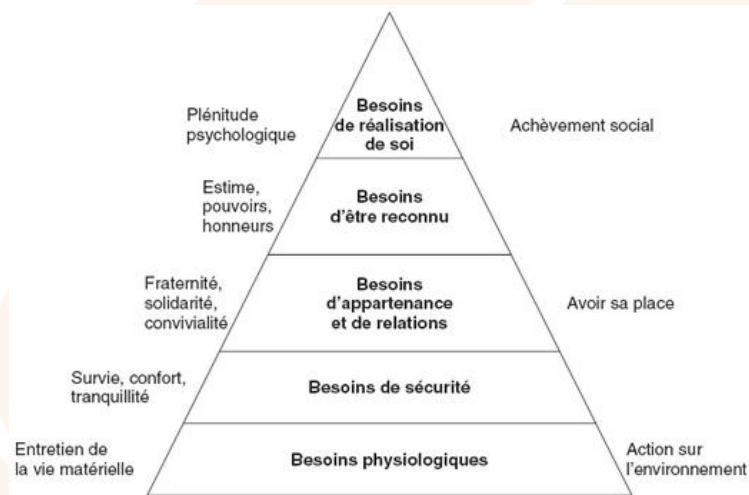
II. LES COMPOSANTES DE LA MOTIVATION

Afin d'approfondir la notion de motivation, il est intéressant de préciser quelles en sont les composantes pour éclairer le concept en soulignant les différentes facettes.

Pour Pierre Vianin, diplômé de l'institut de pédagogie curative de l'université de Fribourg en Suisse, le concept de motivation regroupe un ensemble de variables de nature très différente qu'il a regroupé en plusieurs points : La pyramide de Maslow, la distinction entre la motivation intrinsèque et extrinsèque, les motivations positives et négatives

1. LA PYRAMIDE DE MASLOW ET LE ROLE DES BESOINS

Pour A. Maslow, le psychologue américain (1943), les besoins humains se répartissent en cinq niveaux.



Pour Maslow, la motivation serait suscitée par le désir de satisfaire ces différents besoins, sa théorie propose une hiérarchie des besoins : L'individu cherche, dans un premier temps, à satisfaire les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, puis les besoins d'appartenance et le besoin d'être reconnu qui demandent que le sujet prenne sa place dans la société. Au sommet de la pyramide, se trouve le besoin qui engage manifestement la motivation au travail : le besoin de réalisation de soi.

Il serait donc nécessaire de satisfaire un besoin de niveau inférieur si l'on veut prétendre accéder au niveau supérieur, dernier point sujet à la critique.

Le modèle de A. Maslow permet de souligner l'importance d'être en bonne santé pour travailler et que la fatigue, un état dépressif, des carences alimentaires, le manque de sommeil, peuvent avoir des effets dévastateurs sur son activité professionnelle.

2. LA MOTIVATION INTRINSEQUE ET LA MOTIVATION EXTRINSEQUE

Selon Roussel (2000, p 7), la motivation intrinsèque se définit comme « les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, par intérêt pour elles-mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on en retire. » La motivation extrinsèque, quant à elle se situe à l'extérieur du sujet. Ce sont les renforcements, les feed-back et les récompenses qui alimentent la motivation.

Pour la motivation intrinsèque, Elles correspondent aux intérêts spontanés de la personne, l'activité en elle-même apporte des satisfactions indépendamment de toute récompense extérieure et l'envie d'explorer un objet inconnu se suffit à elle-même.

Pour la motivation extrinsèque, le collaborateur effectue une activité pour en retirer un avantage ou pour éviter un désagrément. Le salarié est donc motivé par un élément extérieur au travail lui-même ou par la récompense que lui procure l'activité dans laquelle il est engagé. Le salarié extrinsèquement motivé cherche donc à obtenir une récompense ou à éviter une sanction.

3. NIVEAU D'ASPIRATION ET NIVEAU D'EXPECTATION

Le niveau d'aspiration représente le but que le salarié s'est fixé et le niveau qu'il désire atteindre lorsqu'on le place devant une tâche. Cet objectif est appelé « l'information de référence ». Il dépend beaucoup de l'influence du milieu familial et des réussites et échecs de l'individu dans une tâche particulière.

Le niveau d'expectation est « l'évaluation anticipée de la part d'un individu des résultats d'une de ses performances » (Deldine et Demoulin, 1975, p 220). Il correspond au niveau que le sujet peut espérer atteindre, Legrain (2003) parle de « probabilité subjective de réussite » et Reuchlin (op.cit) de niveau d'« l'information actuelle ».

Ce niveau d'expectation se décline en termes de buts réalistes, de performances attendues par le sujet alors que le niveau d'aspiration correspond à un but idéal, un objectif auquel la personne « aspire ». Le niveau d'expectation va dépendre de la confiance en soi et du phénomène de l'attribution causale.

4. LA MOTIVATION POSITIVE ET LA MOTIVATION NEGATIVE

La motivation positive se caractérise par un collaborateur qui cherche à réaliser une performance ou à obtenir une satisfaction. Elle se manifeste par une attente positive et marquée par un espoir de réussite.

En revanche, la motivation négative provient de la peur. Elle cherche à éviter un comportement désagréable ou à échapper à un danger qui s'exprime par la crainte de l'échec. Ces deux motivations sont en lien direct avec le phénomène d'attribution causale qui explique que les individus motivés par la réussite attribuent leurs réussites à leurs propres capacités et leurs échecs à un manque de travail. Par contre les collaborateurs motivés par l'échec imputent les premières au hasard et les seconds au fait qu'ils sont peu doués.

5. GENERALITES

Cette sous-partie sur les composantes de la motivation met en évidence les enjeux de l'animation d'équipe. Il semble nécessaire d'être vigilant sur les activités à déléguer pour susciter la motivation en combinant la motivation intrinsèque et extrinsèque afin d'engager le collaborateur, qu'il soit précis afin de faire comprendre les objectifs proximaux de la tâche et les buts qui y sont liés afin que les salariés en repèrent le sens.

Le salarié va donc trouver différentes sources de motivation pour s'engager dans son processus de travail. Il sera particulièrement attaché à la valeur perçue de l'activité et à l'instrumentalité perçue de l'activité.

Selon le paradigme expectancy-value (travaux de Wigfield et Eccles aux Etats-Unis, 2002), deux types de représentations en sont à l'origine (construits motivationnels) : la valeur accordée par le sujet à l'activité et sa perception de ses chances de réussite.

Nous remarquons dans ce paradigme que la motivation et le sentiment d'auto efficacité prennent tout leur sens dans l'engagement du sujet dans la réalisation d'une activité car il prend en compte la valeur de l'activité et les croyances en ses chances de réussite.

III. QU'EST CE QUI MOTIVE LES SALARIES ?

Nous avons pu avoir dans la 2^{ème} partie que ce qui motive certains salariés ne motive pas nécessairement les autres. Autrement dit, il n'existe aucune potion magique qui motive tout le

monde. Chacun a ses propres facteurs de motivation et votre rôle est de les identifier. Ce n'est pas une tâche facile mais vous devez préparer le terrain pour le découvrir.

Le moyen le plus simple de découvrir ce qui motive vos employés consiste à le leur demander. De nombreux managers partent du principe que les salariés ne veulent pas que de l'argent. Ils sont surpris d'apprendre que certains attendent autre chose : de la reconnaissance, davantage d'autonomie ou des horaires plus flexibles.

Pour savoir ce qui motive vos salariés et comment les récompenser, procédez de la manière suivante :

- Créer un environnement positif pour vos employés.
- Elaborez un plan d'actions pour concevoir et mettre en œuvre votre programme de récompense en fonction de vos salariés.
- Soyez prêt à modifier votre plan si nécessaire.

1. LA CREATION D'UN ENVIRONNEMENT POSITIF

Un environnement positif facilite la cohésion, le bien être du collaborateur et favorise le travail bien fait. Voici quelques conseils à respecter :

- **Les managers doivent utiliser leurs idées**, plutôt que d'utiliser leurs positions hiérarchiques.

- **Mettre ses employés à l'aise.** Faites en sorte qu'ils aient envie de prendre des risques sans craindre les conséquences en cas d'échec.
- **Laissez la voix libre à la communication** afin que chacun puisse communiquer ouvertement et en toute franchise. La communication rapide et efficace peut donner une longueur d'avance sur les concurrents. Favorisez les décloisonnements entre les services en mettant en place un management interservices.
- **Etablissez des relations de confiance et de respect avec vos salariés qui auront envie de faire mieux.** En les incluant dans le processus de décision, vous pourrez obtenir de meilleures idées tout en développant leur motivation, leur loyauté et leur engagement.
- **Développez votre meilleur atout : vos employés.** En aidant vos employés à satisfaire leurs besoins, vous répondez également aux besoins de l'entreprise. Permettez-leur développer leurs compétences en leur fournissant l'assistance et la formation nécessaires.

2. L'ELABORATION D'UN PLAN D'ACTION

Le plan d'actions permet de structurer un management plus élaboré qui va faciliter la communication et la stimulation de l'équipe. Il est nécessaire de :

- Choisir vos récompenses en fonction des objectifs de votre société. Elles doivent être structurées de façon à augmenter la fréquence des comportements exemplaires.

- Fixer des critères et des procédures faciles à comprendre par tous. Faites en sorte que les cibles soient accessibles et que tous les employés aient la possibilité d'être récompensés.
- Impliquer les salariés dans le processus. Communiquez votre programme de récompense à vos salariés. Pour obtenir les meilleurs résultats, élaborer votre programme de récompense en collaboration directe avec vos employés.
- Evaluer l'efficacité de votre programme et renouvelez régulièrement votre programme en supprimant les récompenses dépassées et en instituant d'autres.
- D'être axé autour des performances : diminution des défauts, augmentation du CA, réorganisation du système d'archivage, non dépassement des dépenses administratives...

Voici quelques conseils pour vous concentrer sur le côté positif de chacun de vos employés et favoriser le comportement que vous attendez :

- Accordez le bénéfice du doute à vos employés. Votre rôle consiste à les aider à faire du bon travail (formation, encouragements, soutien).
- Faites vous une idée élevée des capacités de vos employés. Si vous en êtes convaincu, ils le seront aussi.
- Faites des remarques positives à vos employés. Au lieu de prendre vos employés en faute, surprenez les lorsqu'ils font du bon travail et faites leur des remarques positives, vous

favoriserez ainsi le comportement que vous recherchez et ils se réjouiront de travailler pour vous et pour votre société.

Ce qui motive les salariés aujourd'hui :

- La connaissance de la santé financière de l'entreprise, les nouveaux produits et services et les stratégies appliquées pour faire face à la concurrence. Expliquez leur rôle dans le schéma global.
- Les performances et non l'assiduité.
- L'implication dans les décisions, la participation équivaut à l'engagement.
- La possibilité d'évoluer et de développer leurs compétences, encouragez les à être ce qu'ils peuvent devenir.
- L'égalité de traitement entre chaque employé comme un partenaire.
- Le sentiment d'appartenir pleinement à la société.

En tant que manager, vous ne devez jamais rester sur vos acquis et toujours chercher à motiver au mieux vos collaborateurs. C'est un point primordial pour ne pas s'endormir et continuer à aller chercher les valeurs du salarié (motivation intrinsèque)

QCM

Intitulés des questions	Réponse(s)
<p>1. Donnez les deux difficultés du manager pour motiver ?</p> <ul style="list-style-type: none">a. L'évolution des besoins dans le temps.b. La nature du besoin à satisfaire.c. Apprendre de ses salariés.d. Développer les compétences.	<p style="text-align: center;">A</p> <p style="text-align: center;">B</p>
<p>2. Quand est apparu le terme « motivation » ?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Au 17^{ème} siècle.b. Au 18^{ème} siècle.c. Au 19^{ème} siècle.d. Au 20^{ème} siècle.	<p style="text-align: center;">C</p>
<p>3. A quoi consiste l'aspect humain du management ?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Motiver les salariés pour les rendre plus productifs.b. Travailler sur la cohésion.c. Développer la compétence collective.d. Identifier les styles de management.	<p style="text-align: center;">A</p>
<p>4. Dans la pyramide de maslow, on retrouve :</p> <ul style="list-style-type: none">a. Deux besoins.b. Trois besoins.c. Quatre besoins.d. Cinq besoins.	<p style="text-align: center;">D</p>

<p>5. Quels sont les deux moyens pour motiver le personnel ?</p> <ul style="list-style-type: none">a. La structure.b. La récompense.c. La sanction.d. L'argent.	<p>B</p> <p>C</p>
<p>6. Pour Maslow, il faut atteindre :</p> <ul style="list-style-type: none">a. Le besoin d'estime.b. Le besoin d'appartenance.c. Le besoin de réalisation.d. Le besoin de sécurité.	<p>C</p>
<p>7. Qu'est ce que le niveau d'expectation ?</p> <ul style="list-style-type: none">a. Le but que le salarié s'est fixé.b. L'évaluation anticipée de l'individu.c. La probabilité de l'échec.d. L'objectif de départ.	<p>B</p>
<p>8. Donnez la réponse fausse. Pour savoir ce qui motive les salariés, il faut :</p> <ul style="list-style-type: none">a. Elaborer un plan d'actions.b. Etre prêt à modifier votre plan si nécessaire.c. Créer un environnement positif pour vos employés.d. Trouver la valeur perçue du collaborateur.	<p>D</p>
<p>9. Donnez la réponse fausse. Qu'est ce qui motive les salariés aujourd'hui ?</p> <ul style="list-style-type: none">a. L'égalité de traitement.b. Les performances.c. L'assiduité.d. Les possibilités d'évolution.	<p>C</p>

10. A quoi sert l'élaboration d'un plan d'action ?

- a. Mettre en place un management directif.
- b. Structurer un management plus élaboré.
- c. A déterminer le type de motivation.
- d. Fixer des objectifs.

B