

2

LES MOTIVATIONS

2 . 1

LES MOTIVATIONS DANS L' HISTOIRE DU MANAGEMENT

- 1900 - 1950 ... LE TAYLORISME
- 1950 - 1980 ... LES RELATIONS HUMAINES
- 1980 LE MANAGEMENT PARTICIPATIF
- 1990 LA CRISE DE L' EMPLOI

LE TAYLORISME

A la fin du siècle dernier, Frédéric TAYLOR établit une théorie de Gestion Scientifique des Entreprises et de Méthodes de travail basée sur l'étude des temps élémentaires.

Les principes essentiels sont les suivants:

- Les responsabilités d'organisation des tâches, même les plus élémentaires, sont du ressort de l'encadrement ; les ouvriers sont de purs exécutants
- Chaque ouvrier ne réalise qu'une tâche très courte, afin d'obtenir un bon rendement par l'accoutumance au travail à réaliser : c'est le travail à la chaîne
- L'encadrement doit contrôler la qualité d'exécution et le temps passé : c'est le règne du chronomètre

Un bon travailleur est celui qui réalise exactement ce qu'on lui demande. En échange de son travail, il reçoit un salaire, c'est ce qui doit le motiver.

LES RELATIONS HUMAINES

EXPERIMENTATIONS ET THEORIES ESSENTIELLES :

- Elton MAYO : Expérimentations HAWTHORNE
- Abraham MASLOW : La Pyramide des Besoins
- Douglas Mac GREGOR : Théorie X et Théorie Y
- Frédéric HERZBERG : Travaux sur la Motivation

LES RELATIONS HUMAINES

MAYO : EXPERIMENTATIONS DE HAWTHORNE

Ces expérimentations se sont déroulées entre 1927 et 1932 sous la direction de MAYO, avec l'aide d'une équipe de scientifiques de HARVARD et d'une centaine d'enquêteurs. Elles ont concerné les 20 000 employés de l'usine Hawthorne de la WESTERN ELECTRIC à Chicago

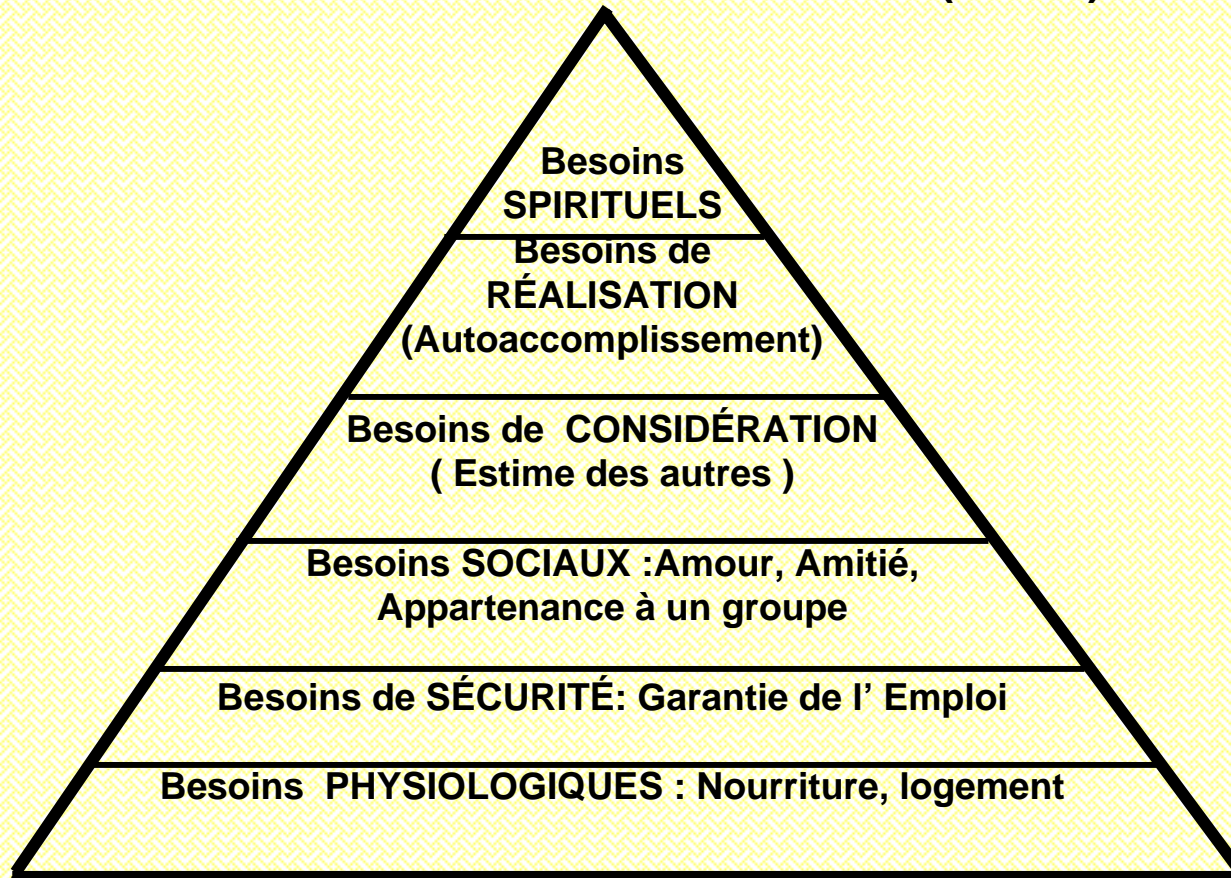
Les faits suivants ont été constatés:

- En améliorant les conditions de travail (éclairage, rythmes,...), la productivité augmente
- Le retour à une situation précédente augmente encore la productivité
- On observe également des gains de productivité lorsque les conditions de travail sont élaborées avec les employés eux-mêmes en petites équipes

Les conclusions de MAYO étaient que les conditions matérielles jouaient un rôle secondaire par rapport aux motivations suscitées par la liberté psychologique, la considération et le sentiment d'appartenance à un groupe.

LES RELATIONS HUMAINES

LA PYRAMIDE DE MASLOW (1954)



LES RELATIONS HUMAINES

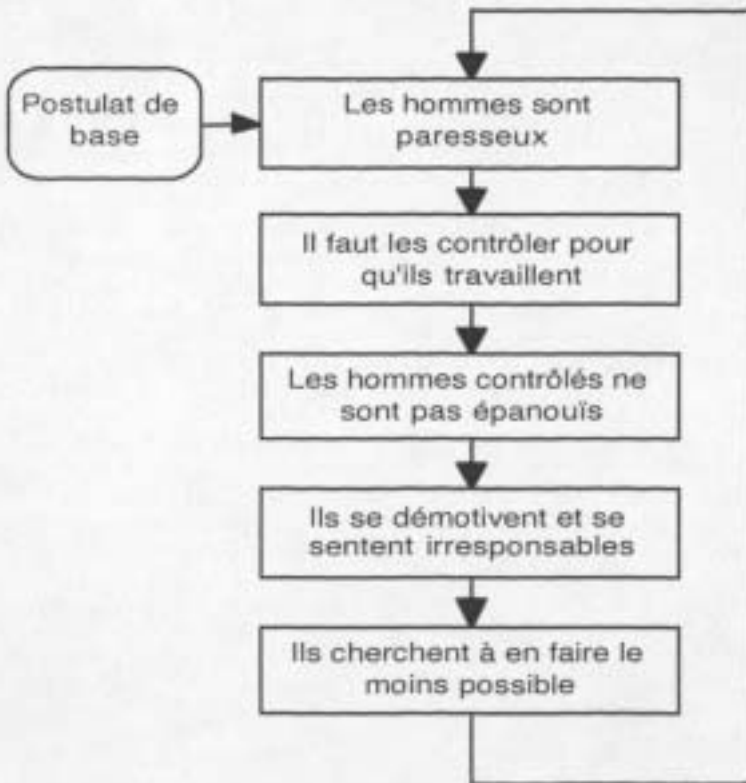
LA PYRAMIDE DE MASLOW (1954)

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

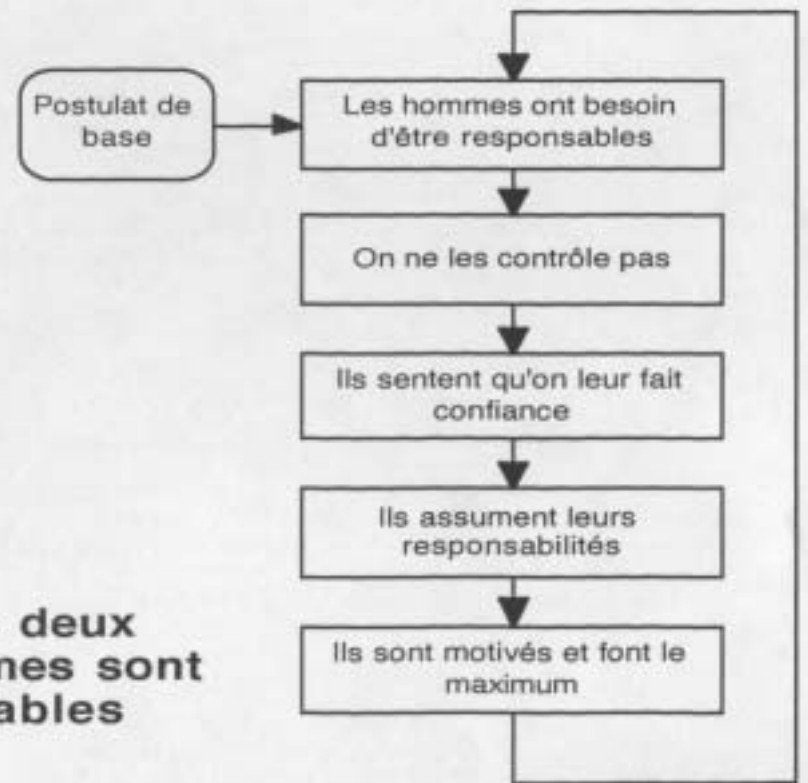
Exemple: Le besoin essentiel d'un employé en CDD sera la poursuite de son CDD ou le fait de trouver un autre travail. Il sera très difficile de le motiver sur l'importance du travail en équipe dans le cadre d'un projet

LES RELATIONS HUMAINES THEORIES DE MAC GREGOR

THEORIE X



THEORIE Y



Les deux systèmes sont stables

LES RELATIONS HUMAINES

THEORIES DE MAC GREGOR

Bien que la théorie X semble complètement dépassée, force est de constater que de nombreuses entreprises continuent à fonctionner avec ce principe.

La théorie Y, séduisante dans son principe, n'a jamais pu fonctionner telle quelle.

Il faut lui ajouter une limitation du cadre des responsabilités et un minimum de contrôle (nécessaire à la reconnaissance du travail accompli: voir « strokes » ci-après), pour que les individus travaillent dans une organisation qui soient suffisamment « sécurisée ».

LES RELATIONS HUMAINES

ETUDE DE HERZBERG (1959)

Enquête effectuée auprès de 200 Ingénieurs et comptables

Réalisation des capacités (accomplissement)

Reconnaissance par les autres

Nature du travail

Responsabilités

Avancement

Salaire

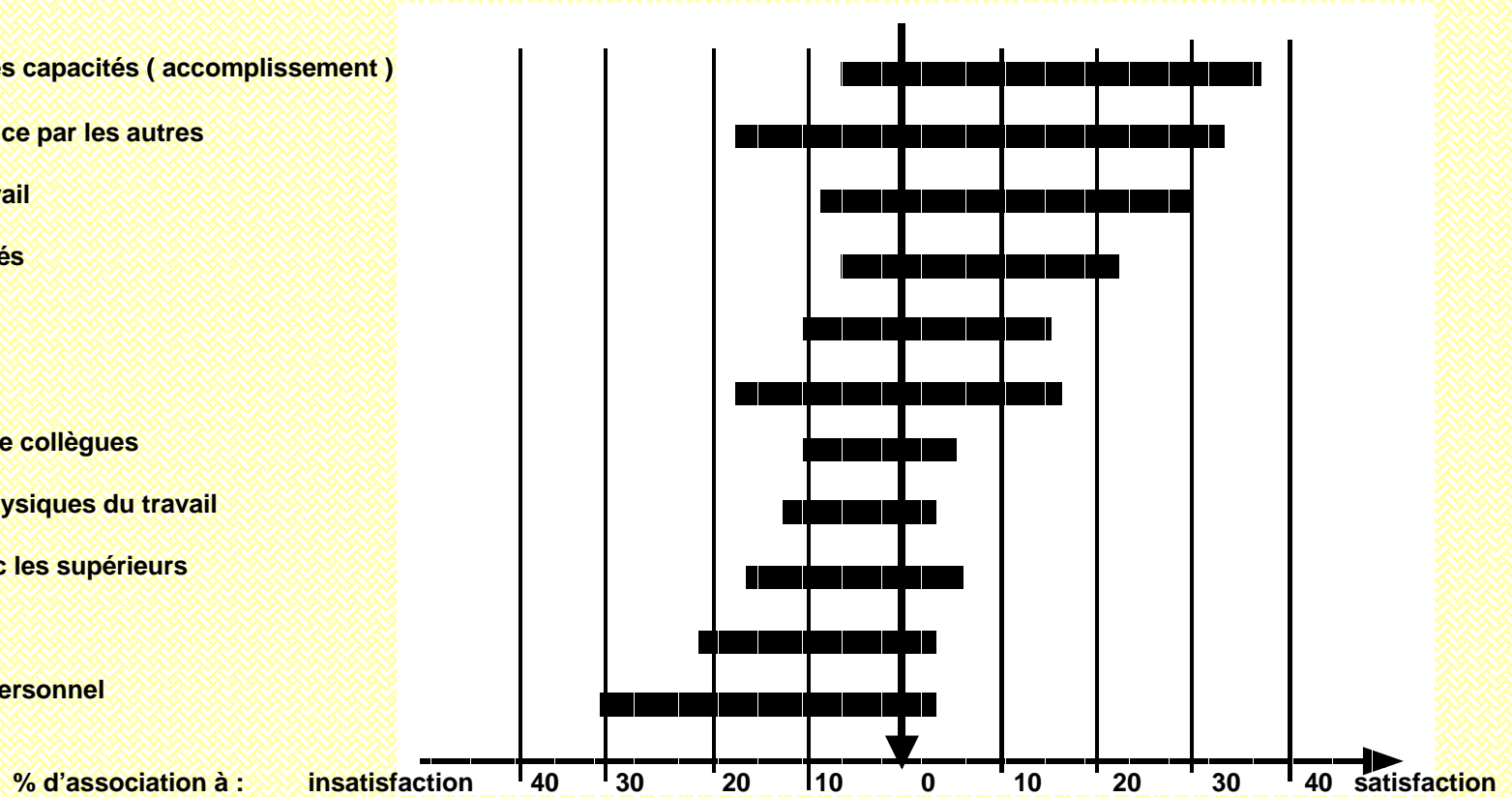
Relations entre collègues

Conditions physiques du travail

Relations avec les supérieurs

Surveillance

Politique du personnel



ETUDE DE HERZBERG

Cette étude statistique, confirmée par beaucoup d'autres, a permis de bien séparer les facteurs de satisfaction et les facteurs d'insatisfaction dans le travail.

Les facteurs de satisfaction ont un caractère de motivation

Les facteurs d'insatisfaction ont un caractère de démotivation

On voit que certains facteurs sont très majoritairement des facteurs de motivation (réalisation des capacités, reconnaissance, intérêt du travail, responsabilité), et que d'autres facteurs sont très nettement générateurs de démotivation (surveillance excessive, politique du personnel répressive)

Pour d'autres critères comme le salaire, on trouve une part aussi importante de satisfaction que d'insatisfaction: on peut analyser cette réponse par le fait que le salaire doit être correctement ajusté à la fonction et au mérite de l'individu, provoquant satisfaction ou insatisfaction suivant que celui-ci estime être bien placé ou lésé par rapport à la moyenne. On peut dire que le salaire est nécessaire à la motivation, mais ce n'est pas un facteur essentiel de motivation.

Il faut aussi noter que la suppression d'un facteur de démotivation est la condition nécessaire à permettre la motivation, mais qu'elle n'est pas systématiquement un facteur de motivation

LES RELATIONS HUMAINES

Méthodes préconisées par HERTZBERG pour ENRICHIR le Travail

- Remplacer la plupart des Contrôles par de l'autocontrôle
- Augmenter les possibilités de prise d 'initiative
- Augmenter le périmètre du travail à exécuter
- Donner plus de liberté dans la façon de faire
- Faire périodiquement des rapports à l'employé sur son travail
- Introduire des tâches nouvelles
- Permettre aux employés de devenir des experts

LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

Tom PETERS et Robert WATERMAN

Dans le livre “ Le Prix de l’excellence” paru en 1982, ils ont défini les traits communs de 62 entreprises performantes, en particulier:

- parti pris de l’action: management baladeur, groupes d’intervention, équipes de projet, vertu de l’expérimentation, peu de papiers
- autonomie et esprit d’entreprise: encourager l’innovation, générer des “champions”, communiquer intensément, tolérer l’échec
- productivité basée sur la motivation du personnel: individus respectés et traités en adultes, acceptation et exploitation des différences
- valeurs partagées
- structure simple et légère: responsabilité claires, état-major réduit

John ADAIR

- Importance du leadership “orienté Action”
- Besoin d’équipes et de groupes motivés par des leaders
- Règle du 50/50 : 50% des motivations viennent des individus
50% de facteurs externes, essentiellement du leadership

LE MANAGEMENT PARTICIPATIF

PRINCIPES ESSENTIELS

- Le manager est avant tout un leader, un animateur
- Prise en compte des spécificités des personnes

- Management plus intuitif
- La délégation est la base du management

- Les décisions sont prises après recherche de consensus
- Les structures sont souples, moins hiérarchiques

- Organisation repensée en terme de processus et non de tâches (reengineering)
- Création d'équipes de projet transhiérarchiques, plus motivantes que les structures traditionnelles

- Large place à la communication
- Projet d'entreprise, Vision

- Management par la Qualité Totale (TQM) visant tout à la fois la satisfaction du client, de la société et du personnel.

LA CRISE DE L' EMPLOI

La crise de l'emploi est due à plusieurs facteurs, principalement:

- L'évolution de la Productivité: il suffit de 6 personnes pour réaliser la même quantité de biens et services qui nécessitait 10 personnes, 20 ans plus tôt.
- La délocalisation de nombreux travaux dans des pays où la main-d'œuvre est moins chère (Phénomène lié à la Mondialisation)
- Une certaine saturation des marchés qui n'est pas complètement compensée par la création de nouveaux besoins

LA CRISE DE L' EMPLOI

On observe un certain retour au Taylorisme dans bon nombre d'entreprises:

- Le chômage met sur le marché de l'emploi une main d'œuvre docile, prête à accepter n'importe quel travail, dans des conditions difficiles, pour un faible salaire, pour une durée limitée et souvent inconnue : le salaire redevient la motivation essentielle.
- Lorsque quelqu'un ne fait pas l'affaire, il est facile d'en changer: cela a tendance à remettre au goût du jour le travail parcellaire et peu qualifié qui demande peu de formation.
- L'informatique de gestion moderne laisse peu d'initiative à l'homme qui fait essentiellement de la « saisie » peu valorisante et assimilable à du travail « à la chaîne »

LA CRISE DE L' EMPLOI

Et les Motivations ?

- La précarité (CDD et Intérim) et le risque de Chômage amènent les salariés à se replier sur une position « défensive » en assurant le besoin essentiel, à savoir « garder son emploi ».
- On retrouve l'application de la pyramide de MASLOW: les besoins de Sécurité prennent le pas sur les autres, tels que le besoin de participer à une équipe, l'accomplissement dans le travail,...
- Ce n'est que dans le cadre d'un emploi stable où l'homme est considéré pleinement comme un acteur important de l'entreprise qu'on peut vraiment envisager un management s'appuyant sur une recherche des motivations les plus élevées de l'individu.

LA CRISE DE L' EMPLOI

Et les Motivations ?

- La vue à court terme d'un certain nombre d'entreprise risque d'être sans avenir car sans le pouvoir créatif de l'homme toute entreprise est condamnée.
- Dans la suite de l'exposé, nous supposons que le cadre de travail du Manager se situe dans un contexte permettant la mise en œuvre d'une réelle politique de Motivation. Si ce n'est pas le cas, il devra agir pour faire évoluer ce contexte positivement, faute de quoi tous ces efforts seront voués à l'échec.

2 . 2

**SE MOTIVER
ET
SAVOIR MOTIVER**

SE MOTIVER

LES MESSAGES CONTRAIGNANTS (1)

- “Dépêche-toi” de faire ton travail au point de t’agiter
- “Fais plaisir” aux autres et n’atteins pas tes propres objectifs
- “Fais des efforts” même si la méthode est mauvaise
- “Sois fort” en toute circonstance et ne montre pas tes sentiments
- “Sois parfait”, quitte à devenir perfectionniste
- “Sois conforme” et respecte les ordres sans discuter

LE MESSAGE MOTIVANT : **SOIS TOI-MEME** (2)

- Se donner le droit et le pouvoir d’être soi-même
- Oser prendre des risques
- Explorer et expérimenter
- Ne pas s’auto- limiter à priori
- Prendre des initiatives, quitte à transgresser quelque peu les règles établies

(1) D’après les études d’analyse transactionnelle: travaux de Taïbi KHALER et Meyer IFRAH

(2) Voir: “La motivation et ses nouveaux outils” de J-D CHIFFRE et J TEBOUL , Editions ESF

SAVOIR MOTIVER

POUR MOTIVER, LE MANAGER DOIT :

- **Responsabiliser**, en assurant une bonne délégation
- **Susciter des initiatives**
- **Encourager**
- **Stimuler**: ne pas ménager les “strokes”
- **Etre à l’écoute** de ses collaborateurs, accepter leurs différences, savoir les **soutenir**
- Etant motivé lui-même, donner l’exemple du dynamisme et montrer la route: **être un leader**

LES STROKES

Un “ STROKE “ est un signe de reconnaissance échangé entre deux personnes (ou deux groupes)

Ce signe de reconnaissance est un moyen par lequel une des personnes reconnait l'existence de l'autre par le biais d'un geste, d'un acte, d'une parole, etc...

Etudié dans le cadre des théories sur l'analyse transactionnelle aux Etats Unis depuis les années 60, il a été nommé STROKE, mot anglais signifiant tout à la fois “frapper” ou “donner une caresse”.

Le mot français “ stimulation ” généralement utilisé, traduit mal la double signification positive ou négative du stroke.

LES STROKES

- Les strokes sont indispensables à la survie biologique et psychologique des individus
- Les strokes peuvent être positifs ou négatifs
Un stoke positif correspond à la reconnaissance des qualités de l'autre
Un stroke négatif correspond à la dévalorisation de l'autre
- Un individu préfère un stroke négatif à l'absence de stroke
- Chaque individu a un canal préférentiel pour recevoir les strokes: le regard, la voix, l'écriture, la proximité, le contact,...

LES STROKES

- Les strokes peuvent être conditionnels ou inconditionnels
- Le stoke conditionnel est plus intense que le stroke inconditionnel.

Exemple:

STROKE	Conditionnel	Inconditionnel
Positif	“Ce rapport est excellent!”	“Vous avez un don pour expliquer les choses aussi clairement!”
Négatif	“Votre rapport n’est pas très clair!”	“La rédaction n’est vraiment pas votre point fort!”

- Le stroke négatif inconditionnel est très dévalorisant pour l’individu (danger!)

LA CARTE DES MOTIVATIONS

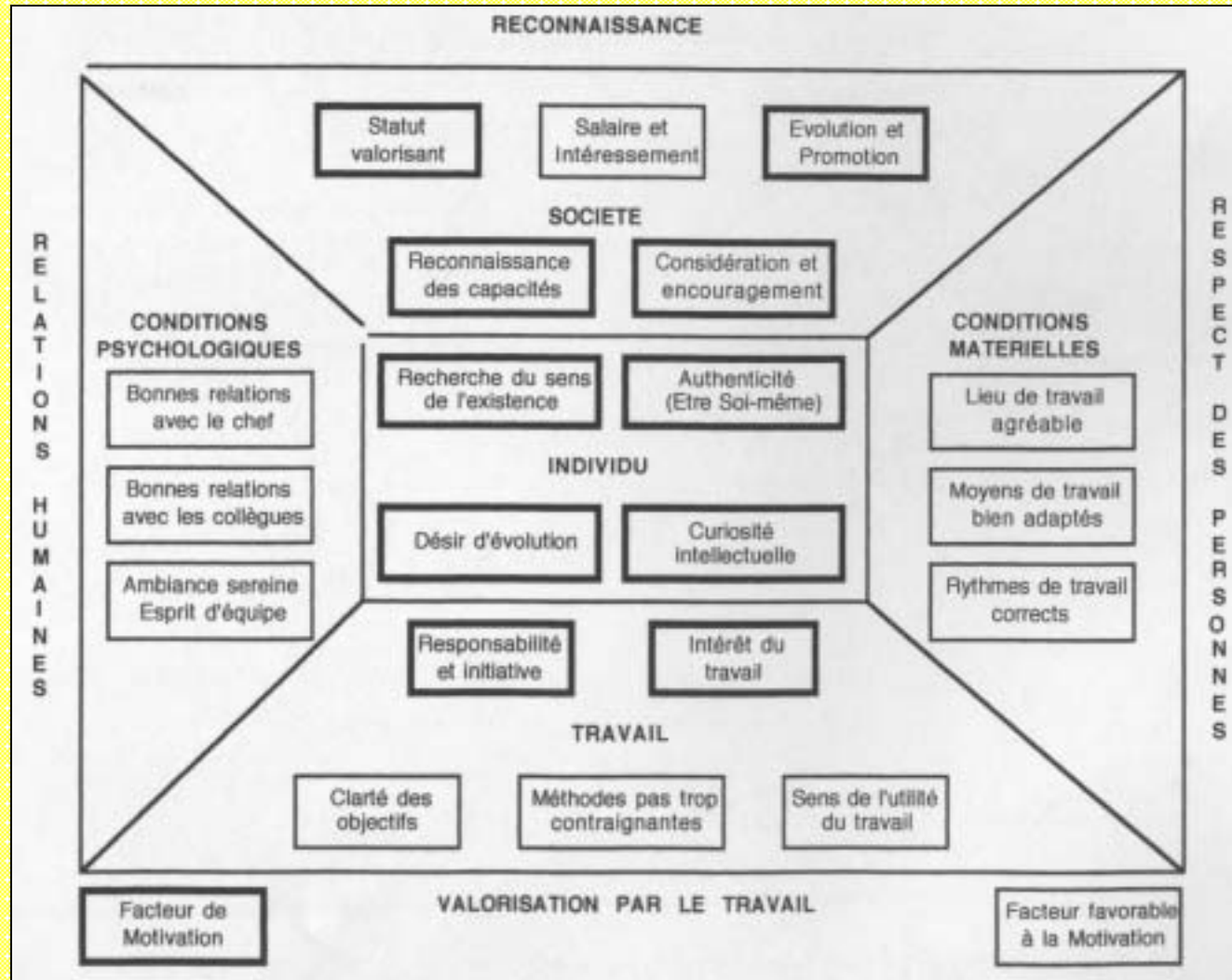
J'ai établi cette carte en séparant les **motivations intrinsèques** (liées à l'individu) et les **motivations extrinsèques** liées à l'environnement:

- de la Société (Reconnaissance)
- du Travail (Valorisation par celui-ci)
- des conditions psychologiques (Relations humaines)
- des conditions matérielles (Respect des Personnes)

Dans chacun de ces cinq cadres, j'ai indiqué:

- les facteurs de motivation
- 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)

LA CARTE DES MOTIVATIONS



MOTIVATION : OUI SURMOTIVATION : NON

Attention: La Motivation implique un fort investissement personnel.

Si les résultats ou les récompenses attendues ne sont pas au rendez-vous, de fortes déceptions risquent de s'ensuivre.

Trop s'impliquer dans l'Entreprise rend la personne déséquilibrée et fragile

Chacun doit avoir un bon Equilibre reposant sur 3 pieds:

Travail, Vie personnelle et familiale, Loisirs