

Comment motiver ses collaborateurs ? (PME, avril 98)

Les entreprises qui ont le plus de succès sont aussi celles dans lesquelles les collaborateurs se sentent le mieux : impliqués, autonomes, respectés. Dans ces entreprises, les gens s'engagent à fond, soignent les clients, assurent la qualité, donnent des idées, assument leurs responsabilités et font preuve de loyauté envers leur employeur.

Motiver : la plupart ont essayé, en vain

Face au désengagement, à la démotivation voire à l'indifférence, les entreprises ont presque toutes tenté de remotiver leurs collaborateurs : cercles de qualité ; projets d'entreprises ; stages outdoor ; programmes de formation complets ; stages de développement personnel ; récemment politiques de rémunération incitative ; avantages en nature ; ... sont les solutions les plus courantes. Mais les échecs sont nombreux.

Ceux-ci sont dus en bonne partie (mais pas seulement) au fait que, en même temps, les entreprises ont souvent fait à peu près tout ce qu'il fallait pour démotiver les collaborateurs : opérations de reengineering mal préparées et conduites; restructurations multiples ; centralisation des décisions ; baisse des salaires ; pression pour réduire les coûts et augmenter la productivité ; menaces de licenciements si ... ; programmes de qualité et de services aux clients laissant penser que, jusque-là, personne ne s'était occupé des clients;... Les collaborateurs, se sentant déconsidérés, menacés voire méprisés par les solutions proposées, n'ont fait que s'éloigner davantage.

Faut-il dès lors s'étonner que, à la première occasion, ils s'en aillent ? Et même que certains donnent leur congé sans avoir trouvé un autre travail ?

La motivation n'est pas un but en soi :

Le but de toute entreprise, c'est d'avoir des collaborateurs performants. Les formes de management favorisant l'autonomie et la responsabilité ne sont pas utilisées par altruisme : c'est qu'elles permettent vraiment d'être plus efficace et productif.

Lorsqu'une direction se plaint du manque de motivation des collaborateurs, c'est un alibi. La seule chose dont on est alors certain, c'est que la direction ne sait pas trouver les moyens de motiver les collaborateurs. C'est donc la direction qui est en cause d'abord et qui doit changer sa manière de considérer les collaborateurs, de les impliquer et d'une manière générale d'affronter les problèmes.

L'objectif ne doit pas d'ailleurs être de motiver, mais d'amener à *s'auto-motiver*. Motiver à lui seul ne permet guère de responsabiliser. Cela tendrait même plutôt à s'apparenter à des formes de manipulation, qui ne marchent jamais très longtemps.

L'objectif consiste à donner envie et à permettre aux collaborateurs de se réaliser dans l'entreprise.

Les solutions les plus simples sont toujours les meilleures

La meilleure approche, c'est de se demander à quoi, si on était à la place de l'autre, on serait sensible. Et l'on trouvera toujours dans les réponses que l'on sera amené à se donner, deux notions clé : *le respect de l'autre et l'exemplarité*.

Il existe des foules d'idées à mettre en pratique. Elles sont regroupées en 8 thèmes, qui ne sont évidemment qu'effleurés ici. Mais on se souviendra dans tous les cas que les solutions

doivent être simples et sincères, c'est-à-dire qu'elles sont *vécues* par les dirigeants. Il ne faut pas non plus vouloir tout faire à la fois. Se concentrer d'abord sur une ou deux dimensions sera déjà très puissant. On peut ainsi :

1. *Aider les collaborateurs à se sentir bien dans leur peau* : notamment par la manière de leur parler, en respectant leur vie privée, leur propre développement, en les formant à un bien-être personnel
2. *Savoir inspirer et faire confiance* : il s'agit notamment de laisser une marge de manœuvre aux collaborateurs et la conserver même s'il font une faute. La reconnaissance, la valorisation des points forts, la mise en situation d'obtenir des succès et le propre « mea culpa » sur les erreurs faites sont quelques éléments clé de cette rubrique.
3. *Responsabiliser plus que déléguer* : il s'agit de responsabiliser (et non pas de déléguer) et d'appliquer le principe de subsidiarité (la décision doit être prise le plus près possible du terrain), de déléguer en revanche vers le haut, en ayant les relations les plus simples et les plus directes entre le client, la direction et l'opérationnel (simplifier les structures et les processus). Il est évident que le fait d'introduire de telles mesures réclame progressivité, formation, outils de pilotage. Mais ça marche, avec en prime plus de productivité et plus de satisfaction.
4. *Jouer la vraie transparence* : les collaborateurs sont capables de comprendre les décisions, de vivre mais aussi de relativiser les succès, et aussi de comprendre les problèmes. Il n'y a pas pire sentiment que de savoir qu'on nous cache quelque chose, et souvent de savoir ce qu'on cherche à nous cacher. Les relations de confiance se rompent vite définitivement. Travailler dans des bureaux ouverts, dans certains cas même sans place de travail allouée, y contribuera aussi ... si la direction fait de même. Les salaires peuvent aussi être transparents ... si la politique le permet. Et si ce n'est pas le cas, c'est aussi là qu'il faudra agir.
5. *Donner du sens et une vraie direction* : la raison d'être de l'entreprise, sa vision seront clairs et « désirables » pour chacun et s'exprimeront de manière imagée (le mieux, c'est que l'image soit trouvée par les collaborateurs plutôt que par des spécialistes de la communication). La vision se concrétisera dans des projets concrets, le pourquoi et le comment seront expliqués, le rôle de chacun valorisé par rapport aux objectifs. Avoir de grandes ambitions est nécessaire, mais il faut aussi savoir rester modeste.
6. *Savoir écouter* : écouter vraiment, en se mettant dans la peau de l'autre, en sachant de temps en temps dire oui, en recherchant plus les critiques (internes ou de clients) que les éléments positifs, afin de poursuivre la progression. Sonder aussi les états d'âmes.
7. *Recruter de bons collaborateurs*, en laissant même les salariés se coopter (à condition qu'ils aient été responsabilisés au préalable), en encadrant, écoutant et parrainant les nouveaux, laissant partir les moins enthousiastes
8. *Et s'assurer de garder les meilleurs* : en les associant aux résultats de l'entreprise, en reconnaissant les performances et en les récompensant, en formant le plus possible, en donnant des perspectives d'avenir, en réservant des surprises. Et surtout, on évitera l'accoutumance à toute forme de récompense, qui deviendrait alors un dû.

Motiver, c'est donc simple, si...

Pour motiver, il faut donc se comporter en se mettant à la place du collaborateur.
« Comment je voudrais moi-même être traité ».

Il est certain qu'un cadre qui :

- *sait où il va*
- *montre l'exemple*
- *respecte profondément ses collaborateurs (et le respect n'est pas du laisser-faire)*
- *cherche à les valoriser en valorisant leur potentiel,*
- *n'est pas avare de son temps, de compliments, de conseils*

- *sait écouter, avec de temps en temps une petite surprise,*
- *n'a pas peur non plus d'engager meilleur que soi, ne craint pas la dynamique du succès,*

ne peut que générer de l'auto-motivation autour de lui ; donc de l'implication, du plaisir, de la confiance en soi et surtout du succès.

La capacité à motiver devrait certainement être l'une des premières qualités d'un manager. A l'inverse, ceux qui ont tendance à démotiver, à déconsidérer, à laisser partir les meilleurs, devraient être les premiers à être remplacés. A condition qu'auparavant, les supérieurs de ces cadres aient montré l'exemple...

A noter :

1. *La motivation n'existe pas en soi au niveau professionnel. Il s'agit de créer des conditions qui permettent l'auto-motivation.*
2. *Ces conditions commencent par l'exemplarité et le respect de l'autre*
3. *Toute une série de moyens sont disponibles et peu coûteux. Ils consistent en une réelle responsabilisation des collaborateurs, en la valorisation de leur potentiel et de leur travail, en la suppression des facteurs clé de démotivation (telles que des hésitations, des lourdeurs administratives, des contradictions, des attitudes de « petit-chef » - p.ex. le mépris - des privilèges, des incohérences de comportement, la non-acceptation d'erreurs, ...)*
4. *Former, respecter la vie privée, associer au succès sont aussi des moyens efficaces*
5. *Quand il y a manque de motivation, il y a d'abord problème de management. C'est aux cadres qu'incombe la responsabilité de créer les conditions de l'auto-motivation, de s'assurer de garder les meilleurs et de recruter aussi des collaborateurs de qualité, en sachant se priver des moins enthousiastes.*