

Motiver les salariés pour une meilleure performance



► Une étude qui offre
un benchmark des meilleures
pratiques en entreprise sur la base
de retours d'expériences

- Quels sont les leviers qui favorisent durablement l'engagement des salariés ?
- Quel est le rôle des managers dans la mobilisation des collaborateurs ?
- Quels outils, méthodes et comportements mettre en œuvre pour développer la motivation ?
- En quoi l'engagement génère de la performance et la démotivation, des coûts ? Comment le mesure-t-on ?
- Comment utiliser les enquêtes de mesure et d'analyse de la motivation ?



Une étude pour :

► Comprendre l'impact de la motivation des salariés sur la performance de l'entreprise

► Mettre en place des pratiques managériales qui favorisent l'implication des salariés

► Définir une politique de mobilisation des énergies et donner des outils aux managers

► Mieux utiliser les outils de mesure et d'analyse de la motivation

Un décalage croissant entre les aspirations des salariés et les pratiques des entreprises source de surcoûts et de perte de performance

Tant du côté des entreprises que du côté des salariés, le manque de motivation ou d'engagement constaté inquiète les managers des entreprises et génère des coûts. La plupart des enquêtes dans ce domaine confirme que, si la « valeur travail » ne semble pas altérée, elle a changé de sens vers une plus grande recherche d'épanouissement et d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, au détriment d'un moindre sentiment d'appartenance à l'entreprise. Ce phénomène touche encore plus les nouvelles générations. La relation à l'entreprise s'est distendue, traduite par une perte de confiance en ses discours et ses pratiques et un désengagement croissant des salariés. Des grandes entreprises, comme Danone, Carglass ou Velux, aux PME, comme Hero ou la Laiterie Saint Denis de l'Hôtel, des moyens humains et financiers importants sont mobilisés pour créer ou maintenir cette fierté de contribution et motiver les salariés.

Les entreprises se sont dotées de systèmes et d'outils de management de la motivation nécessaires mais qui montrent leurs limites

Pour faire face, les entreprises ont ces dernières années mis en place des systèmes de management et des outils, s'appuyant sur les différentes théories de la motivation. Ils englobent les projets d'entreprise jusqu'aux démarches participatives, qui, si elles s'avèrent nécessaires, se révèlent souvent insuffisantes. Les outils de mesure de la motivation sont utiles à condition de bien savoir ce que l'on mesure (satisfaction, motivation, implication, engagement...) et que ces enquêtes soient suivies d'actions correctives. Les nombreux moyens de mobilisation des salariés (gestion des compétences et des carrières, systèmes de rémunération, intéressement, direction par objectif, entretien annuel...) nécessitent une grande implication, de la cohérence et de la durée pour que l'engagement des salariés soit une véritable source d'innovation, de performance économique et humaine, et de bien-être au travail.

Les véritables leviers durables de la motivation : sens, reconnaissance et confiance

Au delà de la sophistication des systèmes et des outils, tous les retours d'expériences positifs montrent que c'est l'attention particulière aux personnes qui est centrale pour mobiliser les équipes, quels que soient les modes d'organisation et les tailles d'entreprise. Face à la complexité de la gestion de la motivation, trois leviers apparaissent comme essentiels pour une motivation durable : sens, reconnaissance et confiance, qui doivent toucher toutes les dimensions de l'entreprise (stratégie, culture, organisation, équipes, relations entre dirigeants, managers et collaborateurs). Danone promeut un « cheminement en commun » qui implique tous les managers pour développer la confiance et la reconnaissance, Velux se veut « une entreprise modèle » qui privilégie le sens et le long terme. C'est en traduisant de façon concrète et cohérente ces trois leviers au niveau organisationnel, opérationnel et relationnel, que le lien à l'entreprise est renforcé pour une meilleure performance individuelle et collective.

Sommaire (Résumé du sommaire, retrouvez le sommaire détaillé sur www.eurostaf.fr)

1 Les impacts de la motivation et de la démotivation sur la performance des hommes et des organisations

- Les impacts financiers positifs de la motivation
- Les coûts croissants de la démotivation : stress, mal-être au travail, maladies professionnelles
- Les types d'organisation et les modes de fonctionnement influent sur la motivation
- Le bilan social, un outil de communication plutôt qu'un outil de pilotage
- La relation à l'entreprise s'est modifiée et distendue
- La « valeur travail » elle-même n'est pas altérée mais son sens a évolué

2 Les fondamentaux de la motivation : des théories à la mise en œuvre

- L'impact opérationnel des théories de la motivation sur les entreprises
- Les principaux enseignements des études sur les pratiques managériales en matière de motivation
- La rémunération ne constitue pas le seul levier de la motivation
- La résistance au changement procède parfois d'une idée reçue
- Les comportements et méthodologies qui stimulent l'implication des collaborateurs
- Les outils et pratiques de gestion des ressources humaines
- Sept erreurs illustrées de management de la motivation à éviter

3 Portées et limites des enquêtes internes sur la motivation

- Les différentes notions mesurées : satisfaction, motivation, mobilisation, implication, engagement
- Les enquêtes doivent avoir une finalité en termes d'action et de décision
- Les différents supports pour recueillir l'avis des salariés
- Dix recommandations pour réaliser une enquête sur la motivation

4 Analyse de cas

- . Laiterie Saint Denis de l'Hôtel, une entreprise qui s'engage « au service des hommes »
- . Velux, la volonté d'une « entreprise modèle » qui privilégie le sens et le long terme pour mobiliser ses équipes
- . La Fondation Vinci, un engagement citoyen et sociétal pour créer un sentiment d'appartenance
- . Hero, l'implication de tous les salariés dans l'amélioration des performances de l'entreprise
- . Carglass, l'amélioration permanente des qualités managériales au service de la performance
- . Danone, le « Leadership College » un parcours commun aux 15 000 managers
- . Une entreprise métallurgique, le retournement d'une situation critique par un management par la confiance

5 Les enseignements opérationnels

- Analyse opérationnelle des retours d'expérience : sens, reconnaissance et confiance : les trois leviers essentiels d'une motivation durable
- Le sens : la fierté de contribuer à un projet qui dépassent les seuls impératifs économiques
- La reconnaissance : un management qui donne plus de poids à l'écoute et au dialogue qu'au seul reporting
- La confiance : un « cheminement en commun » qui stimule l'intelligence et l'innovation
- Dix facteurs de succès pour motiver ses collaborateurs

► Présentation de l'auteur :

Anne Dousset est consultante en management et en organisation. Elle a créé son cabinet en 2007, après une trentaine d'années d'expérience qui l'ont amenée à diriger la formation du groupe Danone, puis à exercer le métier de DRH dans plusieurs sociétés du Groupe. Plus récemment, elle a été DRH Europe du Sud d'un groupe anglais. Elle intervient dans des missions d'amélioration de la performance par la mise en place et l'animation de démarches participatives.