

AGIR SUR LES DIFFERENTS LEVIERS

DE MOTIVATION AU TRAVAIL

Pourquoi s'intéresser à la motivation ?

« Baisse de motivation », « Perte de sens », « Manque d'investissement dans le travail » : autant de notions qui fleurissent dans la presse pour parler du monde du travail.

Pourquoi cela nous intéresse tant ? La motivation **est un moteur**, elle va mettre la personne en action. Plus elle sera forte, plus les agents seront engagés dans la réalisation de leur travail.



Il est aujourd'hui demandé au **manager d'agir sur l'adhésion** de ses agents, de développer et garantir l'investissement de chacun, en valorisant l'intelligence individuelle et collective.

Mission impossible ?

Comment agir sur la motivation au travail ?

Différents leviers existent pour développer la motivation au travail de vos agents. Ils peuvent être individuels et collectifs.

Les leviers individuels

Le sens au travail

Chaque agent a un **rôle essentiel dans la performance** d'une organisation. Les managers doivent permettre à chacun de **connaître et de comprendre** la finalité des actions qu'il réalise.

Comprendre l'intérêt de son travail et de ses actions donne un but au collaborateur. Ce but détermine le niveau d'énergie qui sera mis dans l'action.

Concrètement, comment faire ?

1. Fiche synthèse des missions et des objectifs du service ;
2. Réunions d'équipe expliquant le but des actions à mettre en œuvre ;
3. Temps d'échange collectif sur le travail individuel réalisé par chacun ;
4. Entretien professionnel dans lequel le manager explique l'intérêt individuel dans le travail de l'équipe.

La responsabilisation du collaborateur

Il appartient à une organisation de **donner la possibilité à l'agent de faire un travail de qualité** et d'être acteur de son travail. L'agent aura alors une plus forte motivation interne pour venir travailler et une satisfaction élevée vis-à-vis de sa croissance personnelle.

Concrètement, comment faire ?

- Déléguer et rendre autonome :
 - Définir le contenu de la mission ;
 - Confier de nouvelles tâches : Formaliser une fiche de mission définissant le contenu, le planning de suivi et les compétences et moyens nécessaires ;
 - Communiquer auprès de l'équipe sur la mission du collaborateur pour le rendre légitime auprès de l'équipe ;
 - Inciter l'agent à prendre des initiatives en ne sanctionnant pas toutes les erreurs mais en accompagnant l'agent pour qu'il progresse dans ses missions ;
 - Co-définir un cadre d'autonomie avec le collaborateur : l'agent qui a la possibilité de s'organiser librement dans son travail, tout en s'inscrivant dans un cadre donné, retrouvera le sens de son travail et sera plus motivé.
- Donner les moyens :
 - Faire des points réguliers pour identifier si l'agent a les moyens de réaliser les nouvelles tâches confiées et identifier les éventuelles difficultés.

La reconnaissance au travail

Chaque agent **attend un retour sur le travail** qu'il a effectué, pour prendre connaissance des résultats de son travail qui pourra être valorisé, mais également afin de savoir ce qui peut être amélioré dans sa pratique. La connaissance des résultats permet d'avoir une **satisfaction générale au travail**, une motivation et une efficacité plus élevées.

Concrètement, comment faire ?

- Mettre en œuvre, sans se les approprier, les propositions émises par un agent ;
- Valoriser les actions individuelles et collectives réalisées par les agents au cours des réunions ;
- Suivre une formation à la communication non violente et à l'assertivité pour faire des remarques constructives ;
- Tenir compte du travail accompli et non seulement des résultats : encourager l'effort et remercier pour l'implication, de façon individuelle et collective.

Les leviers collectifs

Les leviers motivant l'équipe sont différents des leviers individuels et sont complémentaires.

Le climat de confiance

La motivation d'une équipe **ne peut se développer que dans un climat de confiance** au sein du service (entre agents, mais surtout entre agents et manager et entre agents et organisation).

Concrètement, comment faire ?

1. Donner une crédibilité au manager :
 - Donner des informations correctes en communiquant rapidement les messages, les enjeux et les objectifs du service, même lorsqu'il s'agit de problèmes ou de difficultés ;
 - Donner les informations le plus en amont possible (Réunion « flash ») ;
 - Développer les compétences nécessaires pour le poste (formation managériale a minima tous les deux ans) ;
 - Porter un regard critique sur l'organisation de l'équipe et les pratiques managériales (autodiagnostic des pratiques managériales tous les ans) ;
 - Faire preuve d'exemplarité : appliquer sur soi les règles demandées aux collaborateurs (mise en place d'un règlement intérieur – établissement collectif des règles de vie en groupe, etc.) ;
 - Remonter les informations et demandes des agents à la hiérarchie.
2. Développer un climat de respect entre tous :
 - Favoriser l'expression de proposition et de remontée d'information lors de réunions de service ;
 - Solliciter les agents quant aux moyens de mise en œuvre pour atteindre les objectifs du service ;
 - Mobiliser l'équipe pour résoudre des problèmes liés à l'exercice du travail ;
 - Associer les agents à l'analyse des résultats et des performances de l'équipe. Les solliciter pour trouver des axes d'amélioration.
3. Être équitable :
 - Définir collectivement les règles de vie au sein du collectif ;
 - Appliquer les mêmes règles pour l'ensemble des agents de l'équipe ;
 - Accepter l'expression de désaccords ;
 - Être transparent dans les décisions prises en expliquant les raisons ;
 - Solliciter l'aide de la hiérarchie et des RH lors des difficultés rencontrées ;
 - Recadrer un agent si nécessaire, de façon individuelle, en exposant objectivement les faits, en suggérant des objectifs réalistes. Accepter la discussion voire la critique pour trouver une solution conjointement.

L'appartenance sociale et la performance collective

Chaque agent a besoin de **se sentir appartenir** à la structure pour être performant dans son travail et contribuer à la performance collective. Pour cela, il est essentiel qu'il ait **connaissance des valeurs**, des missions et des objectifs de la structure, qu'il les intègre et les partage.

Concrètement, comment faire ?

- Connaître et comprendre les missions et objectifs des autres services ;
- Inscrire le travail de l'équipe dans la performance globale de la structure (fiches synthétiques des services, fiches détaillant le « circuit » d'un dossier avec tous les services concernés) ;
- Communiquer sur les valeurs communes de la structure et les mettre en pratique : mettre en mouvement l'équipe autour d'objectifs communs pour accroître l'implication dans le métier.

La reconnaissance et la valorisation du travail de l'équipe

La reconnaissance du travail de l'équipe permet d'obtenir une meilleure entraide, coopération et confiance, ainsi qu'un meilleur climat de travail. Elle rendra également les collaborateurs plus mobilisés et impliqués dans leurs missions. Ce sont des facteurs qui vont avoir une influence sur la satisfaction au travail et l'engagement au travail.

Concrètement, comment faire ?

- Communiquer régulièrement, auprès de la hiérarchie, les résultats du service en montrant l'atteinte des objectifs de la structure, les temps forts de l'équipe ainsi que la progression collective ;
- Organiser des réunions d'équipe pour que chacun expose ses projets/missions en cours : réussite, avancement, difficultés (formation à l'animation de réunions). ;
- Rendre fiers les agents du travail qu'ils ont accompli : réaliser une note de sens : bilan sur l'année du travail accompli et des réussites de chacun ;
- Favoriser et encourager toute idée, proposition ou suggestion venant de l'équipe.