

Webinaire OtherWise9 : Motivation au travail, qui en est responsable



Pour Marion Mathais: Quels sont vos conseils pour maintenir la flamme en télétravail?

-Travailler sur cette notion de plaisir, d'objectif et de potentiel. Donc avoir contact avec ses collègues en visio, avec camera, pour permettre de les voir et prendre du temps pour aider et résoudre les problèmes des autres ou partager ses problèmes.



-Demander du feedback pour voir l'impact de son travail.

-Continuer à apprendre, se développer, identifier les nouvelles compétences que l'on a développées ces derniers temps.

-Prendre soin de soi, de son environnement etc.



Pour Marion Mathais: D'où vient la terminologie "facteurs d'ambiance", y-a-t'il eu des suites à la théorie d'Herzberg?

Les facteurs d'ambiance : chaleur, ventilation, luminosité, relations etc.



Les études sur la motivation au travail sont permanentes, elles sont aujourd'hui très focalisées sur le travail à distance.



Pour Aude Thorel: En quoi trop d'argent peut être un frein à la motivation?

Ce n'est pas toujours le cas, mais le problème constaté vient quand la motivation extrinsèque vient changer (remplacer) la motivation intrinsèque. C'est une approche axée sur les sciences sociales.



Je vais prendre un exemple: une personne va faire son travail, le rôle et le but sont clairs, le sens est là. Elle le comprend comme faisant partie de son rôle. Si cette personne reçoit une récompense ponctuelle pour faire chaque tâche, il y a un risque que la récompense devienne la condition pour faire la tâche. Le facteur externe de motivation remplace alors la motivation interne.



Pour Aude Thorel: Le cadre très rigide de l'État est-il un frein pour les RH dans la mise en place de stratégies de motivation?

Le cadre de l'Etat garantit une bonne prise en compte des facteurs d'hygiène, les bases du travail sont très nomenclaturées pour être garanties.



Par contre, le cadre est très prescriptif, il est donc parfois compliqué de valoriser les efforts en termes de rémunération par exemple, ou même de développement de carrière.

Par ailleurs, la motivation peut être difficile à maintenir quand des cas de non-performance co-existent dans le même environnement pendant longtemps.



Pour Aude Thorel: Comment remplacer la communication informelle en période de pandémie?

C'est une question très difficile, parce que c'est l'aspect humain désincarné qu'il s'agit de compenser ici.

Souvent, nous avons réfléchi à maintenir un rythme de rencontres, en collectif et en bilatéral. La fréquence du partage d'information permet ce partage.



La question de la qualité de l'échange est clé: il faut aussi pouvoir créer des échanges informels dans un contexte forcément plus formel, ou plus organisé. Une pause-café est aussi possible sur zoom! Dans les espaces d'échange managériaux, laisser la place pour que les gens expriment comment ils se sentent, poser des questions ouvertes.

Une crainte au début du confinement était de mesurer et d'organiser chaque heure/minute de travail loin de l'entreprise, et la communication portait sur cela. Maintenant que la réalité a prouvé que le travail à distance est possible, il faut créer des opportunités pour que les échanges humains reprennent du terrain.



Pour Aude Thorel: Vous parlez de la mise en place de canaux de communication plus formels pour pallier aux pauses informelles absentes depuis 13 mois. Avez-vous des exemples concrets?



Un exemple récent est la mise en place d'une réunion hebdomadaire dans un service de l'Université depuis le début de la pandémie: les réunions complètes d'équipes étaient menées toutes les 2 à 3 semaines, et les gens se voyaient en bilatéral pour un feedback. Avec la distance liée au télétravail, une réunion de coordination hebdomadaire a été organisée pour garantir un espace d'échange régulier.



Pour Geoffrey Behaghel: Quels sont les noms des outils de feedback dont vous parlez?



OfficeVibe, que je trouve vraiment bien !



Pour Geoffrey Behaghel: Comment vous rémunérez les employés quand ils font des «sides projects»? Si ce sont des «sides projects», comment l'employé leur accorde du temps en parallèle de ses tâches quotidiennes?



Les «sides projects» ne sont pas rémunérés, et justement une des règles, c'est de prendre du temps en plus du temps de travail officiel. Mais l'engagement reste assez léger, 1 ou 2h par mois.



Pour Geoffrey Behaghel: Quel est, selon vous, le style de leadership le plus adapté pour permettre une réelle motivation au sein de l'entreprise?



Je dirais un management bienveillant (cf. livre radical candor), honnête, qui génère de la confiance, qui partage une vision motivante, qui fédère les équipes et les fait grandir et qui n'oublie pas qu'il est un sélectionneur. Il doit constituer la meilleure équipe. La meilleure équipe ne veut pas dire réunir les meilleurs, mais réunir ceux qui travaillent le mieux ensemble.



Pour Geoffrey Behaghel: En parlant d'une équipe cohérente, est-ce qu'il n'y aura pas un risque de group-thinking? Je recrute ceux qui me ressemblent?



Très bonne remarque, il faut être attentif à cela c'est vrai. Un concept assez récent parle de «culture fit» vs «culture add», culture fit = nous correspond, le «culture add» nous permet d'évoluer, d'enrichir notre culture. Il faut savoir que cette culture doit évoluer, elle ne doit pas être figée. Recruter des «culture add» nous permet de nous assurer que cette culture évolue. ;)



Pour Geoffrey Behaghel: On imagine que les outils de travail sont des points de détail or l'expression le dit: «Les bons outils font les bons travailleurs». Dans un autre registre, où la motivation est essentielle, l'armée, une des clés de la réussite est d'avoir un bon matériel. Equipez les fantassins de sabots et vous aurez une armée de Bourbakis. Prenez soin de leurs pieds et ils iront loin.



;) J'aime bien l'image! Et la génération actuelle va bien dans ce sens-là, il y a un culte du matériel, des applis mobiles, des outils. Il faut impliquer les équipes en revanche dans ces choix de matériel/ d'outils.



Pour Aude Thorel durant la table ronde: Parlez-vous d'autonomie guidée?



Absolument, guidée dans le sens où l'accord a besoin d'être clair.