



Chapitre 10 Comment fédérer les acteurs de l'organisation ?

La mobilisation des ressources humaines consiste, pour l'organisation, à rassembler ses membres afin qu'ils conjuguent leurs énergies pour atteindre des objectifs dans une logique de performance. Mobiliser ne suffit pas, encore faut-il que chacun soit motivé. Or la motivation ne se décrète pas non plus ; elle dépend de facteurs internes et externes à l'individu qui influencent son comportement. Le cadre et les conditions de travail, la rémunération, la communication interne, le contenu du travail sont autant de facteurs qui peuvent renforcer la mobilisation, la motivation et la satisfaction.

1. Les styles de direction

Le **style de direction** est la façon d'exercer le pouvoir pour un dirigeant d'entreprise.

Rensis Likert distingue quatre grands styles de direction :

- ❖ **Autoritaire** : le dirigeant ne laisse aucune autonomie à ses salariés, il donne des ordres et exige qu'on les respecte. Il fonde son pouvoir sur la peur, la menace et la sanction
- ❖ **Paternaliste** : le dirigeant est à la fois autoritaire et proche de ses salariés. Il utilise les sanctions et les récompenses comme outils de motivation
- ❖ **Consultatif** : le dirigeant fait confiance à ses subordonnés qui sont régulièrement consultés pour donner leur avis lors de la prise de décision. Il favorise le travail d'équipe et l'implication de tous
- ❖ **Participatif** : le dirigeant encourage les salariés à participer activement à toutes les décisions et à la gestion de l'organisation. Les salariés sont totalement impliqués et intéressés aux résultats.

Plus le style de direction est autoritaire et plus le pouvoir dans l'organisation est concentré. Inversement, plus le style de direction est participatif et moins le pouvoir est concentré.



La tendance actuelle, dans les start-ups, est de privilégier le mode participatif, qui semble favoriser la libre expression des idées, la sensation de bien-être au travail et donc l'innovation.

2. Pourquoi privilégier la dynamique de groupe et la coopération ?

A. Dynamique de groupe : *leadership*, cohésion, décision de groupe

- ❖ **Il existe donc plusieurs types de leaders.** Cependant la coopération ainsi que la dynamique de groupe sont des moteurs puissants qui offrent plusieurs avantages : accroissement du volume d'idées produites et traitées, informations souvent pertinentes et issues du terrain, meilleure acceptation par la communauté des collaborateurs, loyauté des collaborateurs à l'organisation.

Les idées destinées à l'amélioration des performances collectives sont ainsi diffusées dans toute l'organisation au lieu d'être concentrées dans les mains de certains. L'émergence de solutions novatrices peut prendre la forme, comme chez Alphabet (la maison mère de Google) d'une partie du temps de travail qui sera dédiée à la créativité personnelle, aidée en cela par l'utilisation gratuite des ressources (humaines, matérielles et financières) de l'organisation.

B. La coopération

La **coopération** est un mode de relation où les salariés participent volontairement à un travail commun en mutualisant leurs compétences.

Les différents modes d'action coopératifs sont :

Le groupe-projet	Groupe de travail réunissant différents métiers et différentes compétences pour travailler ensemble autour d'un projet commun.
La réunion	Réunions permettent aux salariés d'être informés par les dirigeants des grandes orientations stratégiques de l'entreprise et les actions à mener pour les atteindre. Elles permettent aussi aux salariés de faire remonter des informations vers les dirigeants, d'échanger, de résoudre des problèmes ou encore de gérer des projets.
Les techniques de créativité	Techniques permettant à un groupe de travail de trouver des idées originales et inventives : – <i>brainstorming</i> : réunion de personnes qui proposent des idées sur un sujet donné ; – techniques associatives : création de carte mentale à partir d'une idée de départ ; – technique du concassage : proposer aux participants une liste de questions sur un thème qui leur permet de trouver des idées.
Les outils collaboratifs de la coopération	Agendas partagés, messageries instantanées, plateformes collaboratives, intranet et extranet.
Les réseaux sociaux d'entreprise	Système de communication interne entre les différents acteurs de l'organisation qui permet les échanges et facilite la communication transversale.
La communauté de pratique	Groupe de personnes qui partagent un domaine d'expertise et qui échangent des idées en transmettant leurs expériences et leurs connaissances au sein de cette communauté.

C. Le travail collaboratif

Les produits et les services innovants sont de plus en plus issus d'un travail d'équipe que d'un seul individu. L'innovation technologique facilite désormais le travail collaboratif. Par exemple, Klaxoon est utilisé par de nombreuses entreprises partout dans le monde pour faire émerger, nourrir et développer les projets industriels, commerciaux ou sociaux.

Il existe de nombreux autres outils permettant de collaborer :

- Trello et Asana ou encore Wrike sont des solutions collaboratives facilitant la gestion de projets ;
- Google G suite, Microsoft Office 365 ou Zoho sont des suites logicielles hébergées intégrant de nombreuses applications destinées au travail collaboratif.
- FrontApp permet aux membres d'équipes commerciales de suivre les interactions avec les clients de tout autre collaborateur, indépendamment du canal utilisé (SMS, chat, email, réseaux sociaux).

3. Quels sont les facteurs de motivation au travail ?

A. Les enjeux de la motivation

La motivation est identifiée comme un levier essentiel de la performance de l'organisation.

La motivation des salariés est primordiale car cela sert l'entreprise de manière globale : un salarié heureux est un salarié à la fois plus performant et plus créatif.

- **Un salarié satisfait sera mobilisé** et l'organisation connaîtra moins de turnover et d'absentéisme ; le salarié aura envie de manifester son implication en s'investissant davantage dans ses missions.

B. Les facteurs internes et externes de motivation

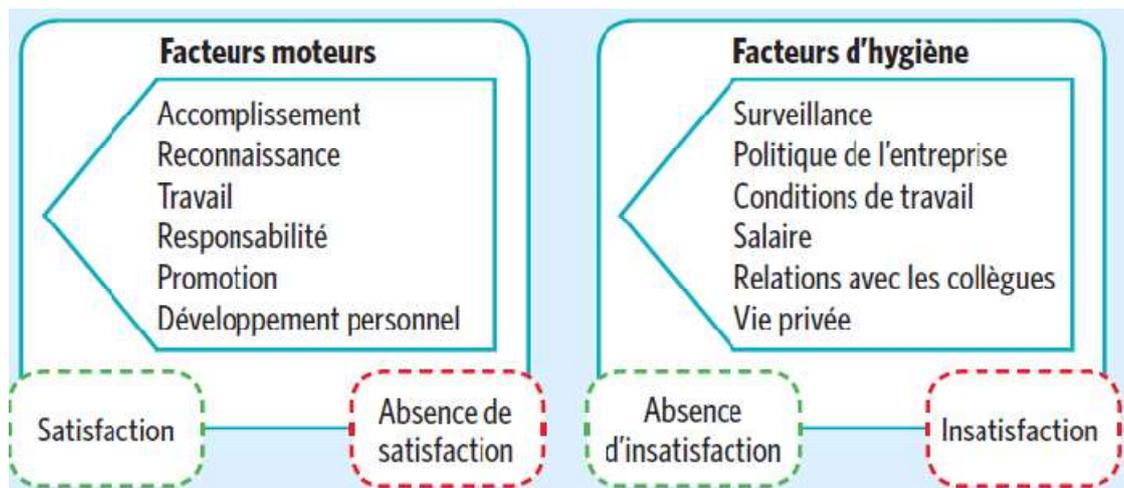
Abraham Maslow analyse et classe les besoins des humains en partant des besoins physiologiques jusqu'au besoin d'accomplissement de soi. Transposée aux organisations, cette pyramide permet de mieux comprendre les sources de motivation des collaborateurs. Son analyse présente, malgré tout, des limites dans le cadre d'une organisation car elle n'explique que partiellement la dimension collective de la motivation.

Différents facteurs peuvent inciter un salarié à s'engager dans une activité professionnelle.

Il s'agit :

- **Des facteurs internes** : on les appelle motivations intrinsèques, ce sont les motivations qui sont liées à l'activité elle-même ; le salarié prend plaisir à réaliser ses tâches. Il se sent en confiance, maîtrise des méthodes de travail et atteint ses objectifs.
- **Des facteurs externes** : ce sont les motivations extrinsèques. L'activité devient un moyen d'obtenir une récompense comme une augmentation du salaire, avoir la reconnaissance des autres collaborateurs
 - **Mettre en place une stratégie de communication interne** incluant des leviers motivationnels, renforce l'épanouissement professionnel et l'ambiance de travail s'améliore. Les salariés aiment se sentir concernés en ayant connaissance des enjeux de l'entreprise.

Selon Herzberg, les facteurs de motivation dits « moteurs » sont essentiellement internes, c'est-à-dire propres à l'individu. Herzberg identifie également les facteurs d'hygiène, qui sont extérieurs aux collaborateurs. Quand ces facteurs d'hygiène sont mal gérés par l'organisation, ils génèrent de l'insatisfaction et, au mieux, quand ils sont correctement gérés, une absence d'insatisfaction.



C. Les principaux facteurs de motivation

1 - La rémunération

Chaque organisation mène une politique de rémunération afin de rétribuer les salariés pour leur contribution à la réalisation des tâches effectuées.

Piloter un système de rémunération permet de fidéliser, motiver les salariés, attirer les meilleurs candidats, et gérer les potentiels.

La notion de rémunération globale désigne, au-delà du salaire et des primes, tout ce que l'employeur peut offrir au salarié qui a une valeur : intéressement ou participation, avantages en nature (téléphone, voiture de fonction...), protection sociale (mutuelle), congés et RTT, formations.

2 - La communication interne

Le véritable enjeu de la communication interne est l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. L'objectif est de les inciter à s'investir et donc les motiver dans la mesure où une communication interne efficace s'appuie sur différents leviers : suivre l'évolution de l'entreprise dans la société, collaborer étroitement avec les manager, donner du sens en communiquant sur le projet d'entreprise, fédérer les salariés autour de valeurs communes, favoriser l'échange et la reconnaissance du travail.

3 - Le contenu du travail

L'autonomie et la responsabilisation sont des formes de reconnaissance qui agissent sur la motivation intrinsèque. De plus, la polyvalence permet de lutter contre l'ennui au travail.

D. L'entreprise libérée : une source de motivation ?

L'expression « entreprise libérée » a été mise en avant par Tom Peters (consultant du cabinet McKinsey) dans *Liberation Management*. Les travaux de D. McGregor (théories X et Y) dans les années 1960 y faisaient déjà référence.

Peu à peu se diffuse l'idée selon laquelle il est possible de motiver davantage les collaborateurs en favorisant leur bien-être, en libérant leur parole et en leur confiant de véritables responsabilités.

Certains exemples illustrent ce point de vue : FAVI-LE LAITON INJECTE a fait l'objet d'une expérience sociale très particulière. Jean-François Zobrist, son président, partant du principe que l'homme est bon, que chacun produit de la valeur et qu'il faut faire plaisir au client, supprime la hiérarchie, les objectifs, le contrôle qualité, et donne ainsi du pouvoir aux ouvriers. Airbus fait un choix plus restreint en libérant le service achat de l'équipe en charge de l'A380 à Saint-Nazaire.

- **L'un des indicateurs de mauvaise ambiance** (ou de mauvaises conditions de travail, d'absence de motivation individuelle et collective) dans une organisation est l'absentéisme. *A minima*, il peut être combattu en communiquant régulièrement sur les questions relatives aux conditions de travail et à leur amélioration. Il est possible d'aller bien plus loin dans le développement de la motivation en confiant aux collaborateurs les rênes de leur destinée (par une autonomie totale de chacun) ou par des voies telles que les sociétés coopératives.

L'ANACT, l'agence nationale pour l'Amélioration des conditions de travail, conçoit et diffuse, à destination des salariés, de leurs représentants et des directions — mais aussi de tous les acteurs qui interviennent auprès des entreprises — des méthodes et outils éprouvés dans un objectif partagé : **concilier durablement qualité de vie au travail et performance économique**.

Sur le plan régional, les ARACT aident les entreprises à mener des projets d'amélioration des conditions de travail, souvent dans des modes d'action collective.

Une entreprise souhaitant être accompagnée dans la voie de l'amélioration de la QVT (qualité de vie au travail) peut donc faire appel à l'ANACT et ainsi agir sur la motivation des collaborateurs et, *in fine*, sur ses performances économiques et sociales.

E. La Qualité de Vie au Travail (QVT) et les conditions de travail

La qualité de vie au travail fait l'objet de toutes les attentions.

- ❖ **La notion de qualité de vie au travail (QVT) correspond à un sentiment de bien-être au travail** perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt au travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué.

Une dizaine d'entreprises françaises de toutes tailles qui expérimentent des « nouvelles » formes d'organisation du travail ont été interviewées : BlaBlaCar, Airbus, Valeo, Booking, Maille Verte des Vosges... Toutes s'appuient sur un facteur essentiel de la QVT : donner de l'autonomie au collaborateur et susciter son engagement.