

Thème 1 - Mobilisation / Motivation

Question de gestion 1 : Comment faire du cadre juridique du travail un facteur de motivation ?

Chapitre 1 : Le cadre de travail et la motivation des salariés

Objectifs :

- Expliquer, dans une situation de travail donnée, la manifestation ou, au contraire, l'absence de motivation ;
- Identifier des dispositions, réglementaires ou non, qui conditionnent la motivation et l'implication du salarié dans une relation de travail donnée ;

Notions :

- La motivation : facteurs internes et facteurs externes
- Le cadre juridique de la relation de travail

1. La motivation, un enjeu de taille pour les organisations

Vidéo "Les malentendus sur la motivation des collaborateurs au travail" :

<https://www.youtube.com/watch?v=FxSmwaBmQSc> :

- Relevez des malentendus sur la motivation des collaborateurs présentés dans la vidéo :

- Quels conseils peut-on donner aux managers pour qu'ils puissent motiver ses équipes le plus efficacement possible ?

Un regard différent...



<http://www.com-hom.com/wordpress/wp-content/uploads/consideration.jpg>

- Que vous inspire ce dessin ?

Thème 1 - Mobilisation / Motivation

Question de gestion 1 : Comment faire du cadre juridique du travail un facteur de motivation ?

MAINTENIR LA MOTIVATION DE SON ÉQUIPE

Connaître les sources de démotivation

En ces temps de conjoncture économique morose, les entreprises n'ont pas le droit à l'erreur et doivent pouvoir compter sur la mobilisation de l'ensemble de leurs ressources. Or, difficile pour les salariés de garder un esprit combatif face à une situation en dégradation et à l'issue bien souvent incertaine. En tant que manager vous devez veiller à ce que votre équipe reste motivée malgré tout.

Pour cela, sachez sur quels leviers agir. "Les principales causes de démotivation sont le climat de travail, le manque de soutien managérial et le manque de communication. Ces trois causes représentent 70 % des cas de démotivation au travail", déplore Xavier Soler. Loin devant la reconnaissance ou la rémunération. Bonne nouvelle, ce sont des axes sur lesquels vous pouvez agir.

Pour détecter une chute de motivation chez quelques collaborateurs, soyez attentif à l'accumulation de quelques indices. Des retards plus nombreux, de l'absentéisme, des changements d'horaires, une participation moins active en réunion, des propositions d'idées en chute libre, un manque d'implication ou tout simplement une baisse des résultats... Si à cela s'ajoute un manque d'enthousiasme général, vous avez tous les symptômes d'une équipe en chute libre de motivation.

<http://www.journaldunet.com/management/efficacite-personnelle/conseil/maintenir-la-motivation-de-son-equipe/connaitre-les-sources-de-demotionivati.html>

- - Quelles sont les sources de démotivation ?

- - Comment se manifeste-t-elle ?

- Présentez les conséquences de la démotivation :

| Pour le salarié | Pour l'organisation |
|-----------------|---------------------|
| | |

Thème 1 - Mobilisation / Motivation

Question de gestion 1 : Comment faire du cadre juridique du travail un facteur de motivation ?

2. Facteurs internes et externes de la motivation

La règle des 20 %

Les psychologues qui s'intéressent au comportement des salariés distinguent les motivations externes ou extrinsèques (on fait des efforts pour obtenir une meilleure rémunération, une récompense...) et les motivations internes ou intrinsèques (c'est la satisfaction d'avoir accompli correctement sa tâche, d'avoir réussi un exploit particulier qui amène à faire des efforts...). Google ne néglige pas plus que d'autres les motivations externes, il n'hésite pas à verser des salaires élevés comme en témoignent les voitures de luxe qui encombrant son parking, mais il fait une large confiance à la motivation intrinsèque. Ce faisant, il suit des exemples célèbres, dont celui de Bill Gates qui disait au début de sa carrière : *"Aucun grand programmeur ne peut s'asseoir à sa table et se dire : "Je vais me faire du fric" ou "Je vais en vendre des centaines de milliers". Tout simplement parce que ce genre de réflexion ne vous aide pas à résoudre les problèmes."*

Dans le cas de Google, cette confiance dans la motivation intrinsèque a sans doute été confortée par leur proximité avec le monde Open Source qui repose sur l'engagement de milliers de volontaires qui donnent leur temps pour faire évoluer et perfectionner les logiciels. Encore fallait-il acclimater ce type de motivation au monde de l'entreprise. C'est ce qu'a su faire Google en inventant (ou plutôt en réinventant puisque 3M le pratiquait déjà dans ses centres de recherche) un mécanisme basé sur l'organisation du temps de travail des ingénieurs et des développeurs en deux parties :

- 80 % de leur temps de travail est consacré à la mission qui leur a été confiée et pour laquelle ils sont officiellement payés,

- et 20 % est dédié à des recherches personnelles.

Cette règle a beaucoup fait rêver (tous ceux qui n'ont jamais une minute à eux) et sourire (les managers plus habitués à lutter contre la flânerie de leurs collaborateurs qu'à leur accorder du temps libre). Conçue pour réduire le turn-over d'ingénieurs qui veulent pouvoir développer les idées qu'ils ont acquises dans leur travail, elle est l'une des pièces maîtresses de cette machine à innover qu'est Google. Plutôt que de dire au collaborateur qui a imaginé un nouveau produit : *"Ce n'est pas dans nos priorités, tu ne devrais pas te disperser"*, comme fit la direction d'HP lorsque Steve Wozniak, le futur créateur d'Apple vint lui proposer de construire un ordinateur portable, Google lui dit : *"Tu peux y consacrer 20 % de ton temps."* L'ingénieur est, naturellement, libre des thèmes qu'il choisit, mais on devine qu'ils sont presque toujours en rapport avec l'activité principale de l'entreprise.

Tel qu'il fonctionne aujourd'hui ce mécanisme présente plusieurs avantages.

Il attire vers Google de jeunes diplômés qui souhaitent conserver une part d'autonomie (quoi de plus sympathique qu'une entreprise qui s'engage à vous laisser 20 % de votre temps pour développer vos propres projets ?) mais aussi des passionnés qui travaillent dans le monde de l'Open Source et qui souhaitent profiter de cette possibilité pour poursuivre leurs projets [...].

Cette règle n'est pas sans effet sur la productivité : elle incite les ingénieurs à travailler plus rapidement pour pouvoir dégager ces 20 % de temps de création personnelle (sachant, naturellement, que des mécanismes de contrôle de la qualité du travail évitent qu'ils ne le bâclent).

Elle encourage également les contacts avec l'Université puisqu'une partie de ce temps est consacré à des travaux qui aboutissent à des publications dans des revues académiques. Elle favorise l'émergence d'idées nouvelles et, surtout, de produits que l'entreprise peut ensuite intégrer dans son offre (quelques-uns de ses produits les plus originaux en sont issus). En donnant 20 % de leur temps à ses ingénieurs, Google se donne la possibilité de s'approprier les idées, inventions qu'ils auraient autrement gardées pour eux. Ce qu'elle donne d'un côté, elle le récupère de l'autre. [...]. Le temps que Google donne à ses salariés lui est rendu sous forme d'informations, d'innovations et de contacts.

Cette règle entraîne, enfin, le développement de pratiques originales. Dans les entreprises de services (sociétés de conseil ou d'engineering) on demande aux salariés de remplir des feuilles d'imputation ou de temps (combien d'heures ai-je passé sur tel ou tel projet ?), chez Google, on leur demande aussi, et surtout, de dire en quelques lignes (pas plus de quatre ou cinq) ce à quoi ils ont occupé leur temps la semaine précédente. Ce qui incite tout à la fois à partager ses projets et à avancer : le salarié qui répéterait trop longtemps la même phrase révélerait vite qu'il a des problèmes. Cette règle des 20 % peut, en ce sens, être envisagée comme un mécanisme particulièrement subtil de contrôle de l'activité. Celui qui n'est pas capable de consacrer 20 % de son temps à des activités libres n'est peut-être tout simplement pas à la hauteur !

Ce mécanisme ne tiendrait cependant pas longtemps si l'on n'y ajoutait une autre caractéristique de management de Google : un système de revue des pairs (*peer reviews*). L'ingénieur qui a développé sur son temps de travail une idée peut donc la proposer à ses collègues. Si elle leur paraît pertinente, elle devient un projet financé par l'entreprise. Mais, en se soumettant ainsi à l'opinion des autres, il joue sa réputation, ce qui l'incite tout à la fois à donner la priorité aux idées susceptibles d'intéresser l'entreprise, et à travailler sérieusement à leur réalisation.

<http://www.journaldunet.com/diaporama/0610-livregoogle/3.shtml>

Thème 1 - Mobilisation / Motivation

Question de gestion 1 : Comment faire du cadre juridique du travail un facteur de motivation ?

- En quoi consiste la "Règle des 20 %" instaurée chez Google ?.
- Dans quel type de facteurs de motivation la classeriez-vous ?
- Quels en sont les avantages et les inconvénients de cette pratique ?

| Avantages | Inconvénients |
|-----------|---------------|
| | |

- En général, sur quel type de facteurs est-il préconisé d'intervenir pour développer la motivation du personnel ?
- Vous semble-t-il possible de transposer le modèle Google à d'autres entreprises ?
- Classez les exemples suivants en facteurs de motivation internes ou externes :

| Exemples | Facteurs internes | Facteurs externes |
|---|-------------------|-------------------|
| Les pratiques managériales Le plaisir procuré par son travail La rémunération La carrière professionnelle La satisfaction d'acquérir de nouvelles connaissances Besoins de réalisation Conditions de travail Estime de soi Besoins de pouvoir Sécurité de l'emploi | | |

Thème 1 - Mobilisation / Motivation

Question de gestion 1 : Comment faire du cadre juridique du travail un facteur de motivation ?

3. L'impact du cadre de travail sur la motivation

Voir question 10 p. 14 de la pochette

Exemples de dispositions législatives et réglementaires relatives au travail -
www.legifrance.gouv.fr

| Thème abordé - texte de loi | Contenu | Source de motivation |
|--|---------|----------------------|
| Télétravail Code du travail Art. L1222-9 et s. | | |
| Plan d'Epargne d'Entreprise (PEE) ^o Code du travail Art. L3332-1 | | |
| Heures sup Code du travail Art. L3121-28 | | |
| VAE Code du travail Art. L6411-1 | | |

- Pourquoi le législateur met en place ce type de dispositifs ?

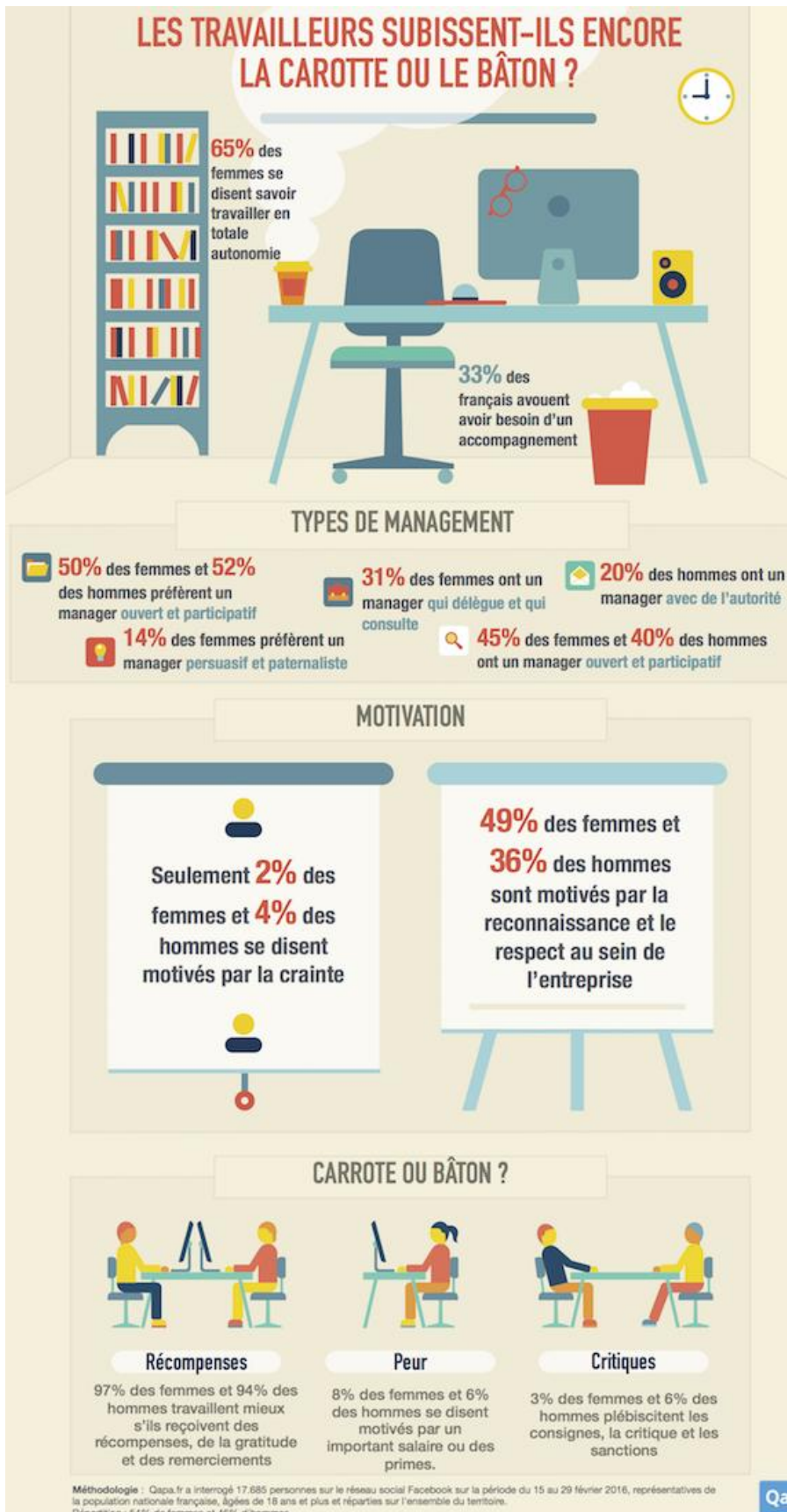
- Ces dispositifs sont-ils toujours source de motivation ?

Thème 1 - Mobilisation / Motivation

Question de gestion 1 : Comment faire du cadre juridique du travail un facteur de motivation ?

Infographie "Comment les Français aiment-ils être managés ?"

<https://www.maddyness.com/business/2017/09/02/emploi-infographie-management-qapa/>



- Décrivez les préférences des Français en matière de management.