

Accueil » Tout sur CGA-Canada » CGA Magazine » 2006 » Nov.-Déc. » La reconnaissance des employés

La reconnaissance des employés

Savoir-être

La reconnaissance des employés

Comment motiver ses employés malgré un budget restreint.

TIRÉ DU NUMÉRO : NOV.-DÉC. 2006 | PAR MERGE GUPTA-SUNDERJI

Ceux et celles qui ont assisté à un de mes séminaires sur le leadership, ou qui sont des lecteurs assidus de cette chronique, se souviennent peut-être de m'avoir déjà entendu parler des expériences menées vers la fin des années 1920 par Elton Mayo, de la Harvard Business School. En essayant d'établir une relation entre les conditions de travail et la productivité, il a observé les effets de la fatigue et de la monotonie.

Dans une usine de Hawthorne, en Illinois, M. Mayo a ciblé six femmes de la chaîne de montage, les faisant travailler sous la supervision d'un gestionnaire qui avait la réputation d'être un observateur amical plutôt que sévère. Il a amélioré leurs conditions de travail en modifiant les périodes de repos, le nombre d'heures de travail, et la température et l'humidité ambiantes. Comme il l'avait prévu, leur productivité a augmenté. Il a ensuite rétabli les anciennes conditions de travail, prévoyant que leur productivité déclinerait aux niveaux antérieurs. À sa grande surprise, elle a plutôt augmenté.

M. Mayo venait de découvrir un concept fondamental : le milieu de travail est un environnement social. L'estime de soi des femmes choisies a augmenté, ce qui a favorisé la formation d'un bon esprit d'équipe. Puisqu'on leur a permis d'avoir une relation amicale avec leur superviseur, elles se sont senties plus heureuses au travail. Bref, à cause de ces changements positifs, le superviseur s'est assuré leur loyauté et leur coopération; la productivité a ainsi continué d'augmenter même après la suppression des périodes de repos et des autres avantages. On appelle cet effet l'effet Hawthorne.

Comment créer l'effet Hawthorne

Depuis 1932, d'importantes études ont été menées concernant l'effet Hawthorne et les experts s'entendent sur plusieurs points :

1. Le comportement des employés résulte des forces relevant à la fois de l'individu et de l'environnement.
2. Les employés prennent des décisions délibérées concernant leur comportement.
3. Les employés ont des besoins, des désirs et des objectifs différents.
4. Les employés font ce qui est gratifiant.

Ces points donnent un bon aperçu de ce qui motive les employés. D'abord, les employés font des choix délibérés fondés sur leur environnement. Puisque les dirigeants créent l'environnement, ils peuvent influencer sur la performance des employés. Ensuite, même si les employés sont motivés par les gratifications, différents employés seront influencés par différents avantages. Plusieurs des dirigeants avec qui je travaille considèrent

que les gratifications ne représentent qu'un trou béant dans leur budget. Ce n'est pas nécessairement le cas. Puisque les employés ont des besoins, des désirs et des objectifs différents, c'est l'occasion rêvée d'être flexible et créatif, et de trouver des façons économiques de récompenser (et motiver) les employés. Voici six idées peu coûteuses pour motiver les employés, même avec un budget restreint.

1. On ne félicite jamais assez ses employés

Les félicitations ne coûtent rien et rapportent gros. Si elles sont sincères et opportunes, l'effet produit est remarquable. Les gens me demandent souvent « quand est-ce le bon moment? »; j'ai pour règle d'adresser des félicitations dans les 24 heures suivant l'acte méritoire. Tant qu'elles louent un résultat ou un comportement précis, il ne peut y en avoir trop. Mieux vaut présenter des félicitations en personne. La messagerie vocale devrait être un second choix et au pis aller, un bref courriel vaut mieux que rien du tout.

2. Un merci peut mener loin

La valeur « coût-avantage » des remerciements est imbattable. Cependant, il ne faut pas remercier seulement les employés lorsqu'ils travaillent la fin de semaine, restent tard ou arrivent tôt, il faut remercier leur famille également. Envoyer une carte ou même des fleurs à la personne la plus proche de l'employé fera des merveilles pour tirer le meilleur parti de cet employé.

3. Tout le monde veut être renseigné

Il est préférable de dire aux employés ce qu'on sait le plus rapidement possible. On ne doit pas attendre d'avoir tous les détails avant de faire une annonce officielle. Au contraire, il faut dire ce qui est confirmé et ce qui pourrait changer. Les employés n'y voient aucun problème. En outre, lorsqu'il manque de l'information, les employés tendent souvent à la fabriquer et, immanquablement, à imaginer le pire. La fausse information qui circule de bouche à oreille dans l'entreprise peut prendre des proportions démesurées. Mieux vaut alimenter soi-même les rumeurs, même avec des renseignements partiels, plutôt que de fermer les yeux.

4. La flexibilité est toujours appréciée

Les politiques organisationnelles ont leur raison d'être, mais les dirigeants doivent également exercer un bon jugement. Ils ont le pouvoir de contourner les règlements, à l'occasion, pour les adapter aux besoins de l'équipe. Il ne s'agit pas de mettre sa carrière en danger, mais la capacité d'un dirigeant à contourner les règles quand un résultat positif l'emporte sur les conséquences négatives est extrêmement motivante pour beaucoup d'employés. Mieux vaut parfois demander pardon que la permission.

5. Plaisir et travail font bon ménage

On peut établir des comités chargés du divertissement afin de ne pas perdre de vue l'objectif de s'amuser en travaillant. Voici ce que j'ai fait avec succès dans le passé. J'ai divisé mon groupe de subordonnés en quatre équipes et assigné à chacune une période de trois mois durant laquelle ils étaient responsables du divertissement. J'ai donné à chaque comité 250 \$... et carte blanche. Les seules règles étaient que les activités devaient être légales et respecter le code d'éthique. Les comités ont organisé des fêtes d'anniversaire, des tournois de quilles dans les corridors, des repas-partage, des jeux avec des photos de bébés, la décoration des jours de fêtes et ont même joué quelques bons tours. Le fait est qu'ils se sont investis et amusés. Et ils aimaient venir au travail.

6. Place aux projets personnels

Dans son livre *1001 Ways to Reward Employees*, l'auteur Bob Nelson mentionne comment certaines entreprises ont permis aux employés de répondre à leurs besoins personnels pendant les heures de bureau. Par

exemple, chez Hewlett-Packard, un fabricant de produits électroniques, les employés ont accès aux laboratoires en tout temps et sont encouragés à consacrer 10 % de leur temps à des projets personnels. À la Bank of Boston, un gestionnaire donne à chaque employé quatre journées « *informationnelles* » par année pour travailler sur des projets spéciaux de leur choix. Même si on n'est pas un fabricant de produits électroniques ou une banque, on ne doit pas écarter cette idée. Il existe différentes manières d'atteindre le même objectif.

Ces idées, qui ne coûtent presque rien, fonctionnent parce que les employés obtiennent différents avantages. Elles fournissent une belle occasion de motiver les employés de façon originale et à peu de frais. Elles sont un tremplin à la créativité et à l'ingéniosité. J'espère qu'on pensera à me faire part des meilleures idées!

[Haut de la page]

Merge Gupta-Sunderji, M.B.A., CGA, contribue à faire des gestionnaires des leaders. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605-4756.

© 2014 CGA-Canada

- PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS
- EMPLOIS
- CONTACTEZ-NOUS
- PLAN DU SITE
- RSS