

Accueil » Tout sur CGA-Canada » CGA Magazine » 2003 » Nov.-Déc. » La motivation des employés

# La motivation des employés

Savoir-être

La motivation des employés

Un vieux principe, l'effet Hawthorne, se révèle encore vrai de nos jours.

TIRÉ DU NUMÉRO : NOV.-DÉC. 2003 | PAR MERGE GUPTA-SUNDERJI

Dans notre monde où tout se déroule à un rythme accéléré, on s'attendrait à ce que le plus grand enjeu des professionnels de la gestion dans leur milieu de travail soit l'évolution rapide de la technologie, le besoin de devancer la concurrence ou encore l'obtention de capitaux. Toutefois, si vous posiez la question à un gestionnaire ou à un chef d'équipe, la réponse serait tout autre : le plus grand enjeu, c'est la gestion et la motivation des employés. Tous les autres enjeux, bien qu'ils soient également importants, deviennent secondaires si vous avez de la difficulté à inspirer vos troupes.

Existe-il une solution miracle au problème de la motivation du personnel? Miracle non, mais cette énigme de gestion a été déchiffrée, il y a de nombreuses années. En effet, au début des années 1930, on a découvert presque par accident un principe de base de la motivation humaine, qui a permis de révolutionner la théorie et la pratique de la gestion. L'effet Hawthorne, comme on l'appelle, fait référence aux avantages tirés par les chefs d'équipe lorsqu'ils montrent à leurs employés qu'ils se soucient d'eux. L'attention qu'on leur porte encourage habituellement les gens à être plus productifs dans leur travail. Commençons par une petite leçon d'histoire.

Entre 1927 et 1932, Elton Mayo, professeur de la Harvard Business School, a mené une série d'expériences dans une usine de la société Western Electric, située à Hawthorne en Illinois. Son objectif était d'établir une relation entre les conditions de travail et la productivité. Il cherchait plus précisément à découvrir quel effet la fatigue et la monotonie avaient sur la productivité, et comment surveiller ces facteurs à l'aide de variables comme les périodes de repos, le nombre d'heures de travail, la température et l'humidité. Il a ciblé six femmes de la chaîne de montage, les a séparées des autres employés et les a fait travailler sous la supervision d'un gestionnaire qui avait la réputation d'être un observateur amical plutôt qu'un homme sévère. Le professeur Mayo a ensuite apporté fréquemment des modifications à leurs conditions de travail, en les leur expliquant chaque fois à l'avance. Malheureusement pour lui, ses expériences n'ont pas produit les résultats auxquels il s'attendait. Elles ont toutefois révélé que, lorsqu'il améliorait les conditions de travail de ce groupe de travailleuses, leur productivité augmentait comme prévu. Par contre, lorsqu'il a supprimé les périodes de repos et rétabli les anciennes conditions de travail, leur productivité a augmenté encore davantage! Le professeur Mayo venait de découvrir un concept fondamental qui nous semble maintenant évident : le milieu de travail est un environnement social. En effet, lorsque les femmes ont été choisies parmi les autres employés de l'usine, leur estime de soi a augmenté. Lorsqu'on leur a permis d'avoir une relation amicale avec leur chef d'équipe, elles ont dit qu'elles se sentaient plus heureuses au travail. Lorsque le professeur Mayo leur expliquait les modifications à l'avance, elles avaient l'impression de faire partie d'une équipe. Il s'était assuré leur coopération et leur loyauté, c'est pourquoi leur productivité a augmenté même après qu'il a supprimé les

périodes de repos.

De quelle manière l'effet Hawthorne peut-il vous aider à mieux motiver vos employés? Nous allons concentrer notre exposé sur trois aspects relevés par le professeur Mayo.

### **Augmentation de l'estime de soi des employés**

Le moyen le plus facile et le plus efficace d'augmenter l'estime de soi des employés consiste à les féliciter de manière franche et sincère pour les tâches qu'ils accomplissent bien. L'option la plus simple consiste à dire merci. Toutefois, vous devez être sincère. Vous pensez peut-être que vous excellez dans ce domaine? Avant d'aller plus loin, faites une petite expérience. Demain, avant de partir pour le travail, mettez dix pièces de monnaie dans l'une de vos poches. Chaque fois que vous félicitez sincèrement un employé, déplacez une pièce dans une autre poche. Vous devez changer toutes les pièces de poche avant la fin de la journée. Quel que soit le résultat, vous apprendrez quelque chose sur vous-même. Si toutes les pièces se retrouvent dans une autre poche, cela confirmera que vous êtes effectivement doué pour exprimer votre gratitude. Toutefois, la triste réalité c'est que la plupart d'entre vous n'y seront pas arrivés. Dans ce cas, ne perdez pas courage et demandez-vous pourquoi il en est ainsi. Vous appréciez sûrement la valeur de vos employés. Toutefois, comme la plupart des gens, ce n'est pas parce que vous *ressentez* un sentiment que vous l'*exprimez* avec des mots. La solution est simple : vous devez dire merci plus souvent. Le meilleur moyen de vous exercer consiste à simplement poursuivre la petite expérience pendant quelques semaines. Chaque jour, vous verrez que le nombre de pièces qui changent de poche augmente. Rapidement, à mesure que l'effort se transforme en habitude, vous n'aurez plus besoin des pièces pour savoir où vous en êtes.

### **Établissement de relations positives**

Établir des relations positives avec vos employés est plus facile que vous ne le croyez. Commencez par en apprendre un peu plus sur vos employés — le nom de leur conjoint, le nom et l'âge de leurs enfants et leurs intérêts personnels. Voici un conseil facile pour établir de bonnes relations. Faites une liste des dates d'anniversaire et des dates d'embauche de chacun de vos employés. À la date appropriée, envoyez-leur un bref courriel de félicitations et, le cas échéant, partagez le renseignement avec ses collègues. Si c'est possible, pensez à une célébration plus élaborée, sans en faire un gala. Même un petit gâteau avec une seule chandelle fait une différence. Ou encore, ayez un geste spontané. Après un travail d'équipe particulièrement difficile, emmenez vos employés au cinéma un après-midi et payez-leur l'entrée et le maïs soufflé. Soyez créatif et, lorsque vous manquez d'idées, feuillotez le livre populaire de Bob Nelson intitulé *1001 Ways to Reward Employees* : vous y trouverez de bonnes idées.

### **Valorisation de la participation**

Une philosophie de la participation doit être authentique. Vous devez réellement croire que la qualité de vos décisions augmentera grâce à la participation des personnes qui les exécuteront. Vous ferez d'une pierre deux coups : si vous prenez le temps d'amener les membres de votre personnel à participer au processus décisionnel, non seulement vous les motiverez, mais vous tirerez profit d'un processus amélioré. Toutefois, une telle philosophie de participation demande du temps. Une décision unilatérale se prend en quelques instants, alors que, pour obtenir l'avis de votre entourage, vous devez prendre le temps de leur poser des questions et d'écouter leurs réponses. Par exemple, prenez l'habitude de vous demander qui sera la personne la plus touchée par votre décision. Posez-lui ensuite quelques questions. Vous n'êtes pas toujours obligé de faire ce que vos employés suggèrent, mais le simple fait de leur demander leur avis les motivera.

Puisque nous avons commencé sur une note historique, rappelons que l'endroit où cette histoire s'est déroulée fait maintenant partie du passé. En effet, la société Western Electric a fermé son usine de Hawthorne en 1983.

Toutefois, l'effet Hawthorne est toujours présent, car il constitue la clé de la motivation réussie des employés.

[ 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](http://www.mergespeaks.com)) ou composez le 403 605-4756.

---

© 2014 CGA-Canada

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