

## Fiche pratique

### Evaluation de la motivation d'une équipe (de l'extérieur de l'équipe)

#### 1. Terminologie : distinguer motivation pour la qualité et motivation pour la démarche qualité :

Il faut d'abord clarifier la terminologie et distinguer motivation pour la qualité et motivation pour la démarche qualité : La motivation pour la qualité, c'est la motivation pour le travail, la motivation pour la démarche qualité, c'est la motivation pour participer à la démarche qualité. Le diagnostic et les remèdes ne sont pas les mêmes dans les deux cas.

Il peut y avoir deux situations opposées :

- Les personnels sont très motivés pour le travail (ils travaillent avec plaisir), mais la démarche qualité ne leur plaît pas. C'est une situation extrêmement courante actuellement. On peut la caractériser ainsi :
  - L'essentiel est acquis, c'est-à-dire la motivation pour le travail
  - C'est la démarche qualité qui est inadéquate et il faut en changer les méthodes.

La confusion est rencontrée couramment chez ceux qui se plaignent d'un manque de motivation pour la qualité parce que la démarche qualité est mal soutenue, alors qu'en réalité le centre fonctionne bien.

- La seconde situation type est inverse : les personnels sont très assidus à la démarche qualité, alors que le client est mal servi, l'esprit d'équipe mauvais, le management difficile... Ceci peut se retrouver par exemple dans les entreprises dont la Direction est très engagée dans la démarche qualité (par opposition à la situation précédente) et dans lesquelles la participation à la démarche qualité devient un critère de réussite dans l'entreprise. Le temps qui y est consacré l'est alors au détriment de la qualité réelle sur le terrain.

Ceci se rencontre souvent pendant les démarches de certification. C'est bien entendu à éviter. Pour cela, la démarche qualité doit porter essentiellement sur l'amélioration des non-qualités.

Les situations réelles se situent généralement entre les deux extrêmes précédents.

#### 2. L'évaluation de la motivation pour la qualité :

##### 2.1 Les résultats :

La motivation du personnel pour la qualité est d'abord mesurable aux résultats du groupe, dans les trois dimensions :

- Les services aux clients, les taux de réussite, le renom du groupe...
- Le bon fonctionnement interne, l'absence de conflits, la stabilité du personnel...
- La rentabilité de l'activité, l'absence de « gachis »...

Si ces critères sont remplis de façon durable, il y a de grandes chances qu'il y ait une bonne motivation, un bon management, une bonne organisation et de bonnes méthodes (même si l'ensemble n'est pas parfait).

L'exception peut être un management très coercitif, qui gère par la sanction, avec des contrôles omniprésents. Mais cette situation se traduit généralement par une faible rentabilité ou des problèmes de qualité, car le personnel profite de tous les « trous » du système pour dévier.

Si, inversement, les critères ne sont pas remplis, les causes peuvent être diverses (par exemple l'insuffisance des moyens...) et il faut approfondir le diagnostic.

##### 2.2 Les valeurs :

Les « valeurs » sont à la base de la qualité : esprit de service et d'équipe, conscience professionnelle, sérieux...

Elles ne se développent pas toutes seules, même sous l'action d'un manager de valeur. Il est bon de les approfondir en groupe, avec des animateurs.

Le management doit aussi les soutenir et en faire l'axe de son management, pour la direction opérationnelle et la gestion des personnels (promotion des meilleurs...).

L'évaluation externe repose sur les résultats comme vu précédemment mais aussi sur la démarche interne pour promouvoir et entretenir ces valeurs : stratégie de récompenses internes, charte d'entreprise, groupes d'approfondissement, communication interne, bilans périodiques...

### **2.3 Le suivi, les sondages et les audits réguliers :**

Les phénomènes de démotivation sont souvent sous-jacents et invisibles au début : des rumeurs, des injustices dans les primes, des problèmes d'organisation, des conflits entre personnes... peuvent entraîner des mouvements de masse « souterrains » qui vont se traduire progressivement par une démotivation de plus en plus grande, dont on s'apercevra trop tard, c'est-à-dire lorsqu'elle sera solidement installée.

Trois méthodes permettent de les détecter :

- **Un suivi régulier de terrain** : les managers visitent régulièrement les implantations et discutent avec les personnels sur le terrain. Les baisses de motivation se sentent (chaleur de l'accueil, ouverture des discussions, revendications...)
- **Des sondages réguliers** : il est très utile de faire régulièrement des enquêtes simples auprès du personnel (du type : qu'est-ce qui va bien, qu'est-ce qui pourrait être amélioré). Ces enquêtes doivent être réalisées par un cabinet extérieur de façon confidentielle (seuls les résultats sont communiqués, sans mention des auteurs). Elles sont complétées et précisées par des entretiens. Elles permettent alors une analyse fine de la situation. Nous les pratiquons couramment et elles sont extrêmement prolifiques (même dans les cas où on a l'impression que tout va bien, elles permettent de détecter des démotivations sous-jacentes qui perturbent les travaux et le management). Elles permettent d'éliminer les idées fausses et d'alimenter la démarche qualité en objectifs d'amélioration.
- **Des audits réguliers** : les audits sont encore une méthode pour détecter à la fois les dysfonctionnements et les démotivations. Il faut toutefois que ce soient des audits d'amélioration et de dialogue, et non des audits de type ISO, c'est-à-dire de conformité et de contrôle, car ceux-ci ne détecteraient rien ou bien de façon erronée. La méthodologie est particulière et fait l'objet d'autres guides sur le site.

Mener des audits, notamment des activités à problèmes, permet d'éviter que les situations ne s'aggravent et ne fassent boule de neige. C'est un excellent moyen car ils permettent de rechercher les solutions avec les intéressés, et donc de les impliquer et de les responsabiliser. Les audits permettent en particulier d'approfondir les problèmes détectés par le suivi et les enquêtes précédents.

## **3. L'évaluation de la motivation pour la démarche qualité :**

### **3.1 Les résultats :**

De même que précédemment, la motivation pour la démarche qualité peut se mesurer à ses résultats :

- Nombre d'améliorations concrètes mises en place et importance de celles-ci
- Nombre de suggestions reçues et importance de celles-ci
- Taux de personnels participant activement
- Taux de personnels opposés (mais aucune démarche ne peut mobiliser tout le monde...)

### **3.2 Le suivi :**

Le suivi, les sondages et audits cités précédemment englobent naturellement la démarche qualité et permettent de juger son déroulement et le soutien qu'elle reçoit.

## **4. L'exploitation des évaluations précédentes et les améliorations :**

### **4.1 La démotivation pour la qualité, c'est-à-dire pour le travail et pour l'entreprise :**

C'est évidemment la plus grave. Les solutions sont les suivantes :

- **Lutter contre les obstacles à la motivation**, en identifiant clairement ceux-ci (via les enquêtes et audits cités précédemment) et en adoptant les mesures utiles. Le mieux est de le faire en concertation avec le personnel et en réponse à ses attentes (d'où l'efficacité des

enquêtes et des audits). Les actions correctives peuvent concerner les méthodes de management, l'organisation, les moyens, la communication... Elles doivent être définies après un diagnostic précis du problème.

- **Suivre, gérer et entretenir la motivation** : Il est essentiel de bien réaliser que la motivation du personnel est le moteur principal de la réussite de l'entreprise. Ne pas s'en occuper de façon précise condamne inéluctablement à la voir fluctuer, voire se dégrader progressivement, ce qui annonce des lendemains difficiles pour le management.

On l'entretient à la fois en la suivant (comme décrit au § précédent) et en la relançant régulièrement : nouveaux challenges, repas d'entreprise, communication régulière sur l'entreprise...

#### **4.2 La démotivation pour la démarche qualité :**

La motivation pour la démarche qualité est directement liée aux améliorations concrètes qu'elle apporte aux individus.

Les sources de démotivation sont fréquemment :

- Les démarches théoriques de type « systèmes de management », qui négligent la plupart des problèmes de terrain.
- Les démarches en réalité tayloriennes : renforcement des contrôles et des procédures, voire des sanctions.

Dans ces cas, les personnels se désolidarisent de la démarche qualité et celle-ci se juxtapose au fonctionnement normal. C'est le cas fréquent dans les entreprises certifiées ISO.

La stratégie de motivation pour la démarche qualité est simple :

- Centrer la démarche sur les améliorations, avec une approche de terrain, agir !
- Agir de façon participative : il est bien plus efficace de répondre à des attentes que d'imposer.
- Éviter les approches formalistes et théoriques, sans résultats évidents
- Alternier les améliorations pour les personnes et celles qui entraînent des contraintes

Les domaines de l'amélioration sont généralement très vastes :

- Vis-à-vis des clients : améliorations concrètes des services et des relations, améliorations d'image...
- Vis-à-vis des personnels : résolution des gênes au travail
- Vis-à-vis du centre : chasse au gaspi, accroissements de productivité.
- Vis-à-vis de la société : respect de la réglementation, développement durable...

Exemples de méthodes recommandées :

- Diagnostic fonctionnel initial puis groupes de projet pour la mise en place des améliorations
- Méthode participative d'analyse et de résolution de problème
- Approche processus participative
- Audits d'amélioration