



CORRIGÉ

Pourquoi et comment motiver le personnel ?

1) Le personnel de « Café Malin » est démotivé. Vous avez identifié les causes suivantes de ce manque d'implication :

- Management trop top-down : la stratégie et les objectifs ont été définis par le Directeur, de manière unilatérale. Les procédures ont été rédigées par le Service Qualité, sans y associer le personnel :
 - o Les objectifs visés semblaient trop nombreux et inatteignables aux salariés
 - o Les procédures sont claires du point de vue du Service Qualité mais ne tiennent pas compte des contraintes qu'on les opérateurs, sur le terrain.
- La Direction n'a pas veillé à ce que les clients de chaque processus soient bien identifiés, de même que leurs attentes : le personnel n'a donc pas en tête les attentes, souvent implicites, des clients et par conséquent ne sait pas y répondre.
- Les salariés n'ont pas conscience de l'importance qu'a la communication externe pour l'entreprise, pas conscience non plus de l'importance de leur activité spécifique pour l'ensemble de l'entreprise.

2) Actions à mener pour remotiver le personnel :

- Un **management plus participatif** sera instauré :
 - o Les responsables de services et pilotes de processus participeront à la définition des axes stratégiques à moyen terme et des objectifs opérationnels pour l'année à venir.
 - o La rédaction des procédures sera assurée par des groupes comprenant les salariés qui réalisent les tâches. Le service Qualité sera là pour veiller à la simplicité des procédures, à leur cohérence avec la réalité, à la mise à jour des versions au fil des changements de pratique, et à la mise à disposition au bon endroit et au bon moment de ces documents.
- Les **attentes** des salariés et leur **satisfaction** seront étudiées (écoute clients internes) :
 - o Le Service RH lancera un questionnaire auprès des salariés, sur le bien-être au travail, de manière à collecter sous forme anonyme les insatisfactions et les attentes des salariés. Cette enquête sera renouvelée au fil des ans de manière à surveiller l'évolution des résultats.
 - o Suite aux résultats de cette enquête, des actions concrètes seront menées qui auront un impact rapide et direct sur le quotidien des salariés (pénibilité, hygiène, sécurité, reconnaissance, ...).

- Des sessions de **sensibilisation du personnel** seront réalisées par le Service Qualité :
 - Le personnel, y compris les responsables de services, sera sensibilisé à l'« orientation client » exigée par la norme ISO 9001.
 - Plus spécifiquement, les responsables de services seront formés à l'écoute de leurs personnels, de manière à décliner à leur niveau l'approche participative, et à identifier rapidement les difficultés qui seront prises en compte avec l'aide du Service RH.
 - Les responsables de services et le personnel seront formés à la gestion des relations avec les fournisseurs, dans un principe de transparence, de communication claire sur les exigences respectives, de dialogue, pour une amélioration globale des processus.
- La **communication** externe et interne sera renforcée :
 - Le Service Communication interviendra auprès des opérateurs de chaque processus pour démontrer l'importance de la communication externe sur l'image de l'entreprise : sur l'envie pour un Internaute de devenir client, ou pour un bailleur de fonds de soutenir l'entreprise.
 - Le Service RH organisera des petits événements internes informels de partage d'expériences (positives ou négatives) permettant de valoriser les salariés, leurs savoir-faire et l'importance de leur activité. Ces séances favoriseront une meilleure connaissance mutuelle (missions, besoins, potentiels et contraintes de chacun) et diminueront les conflits.

Comme on le voit, les solutions proposées reposent principalement sur des efforts de communication, d'attention mutuelle, de transparence et de souplesse dans le management et, enfin, sur la création d'occasions de partage d'expérience entre collègues.

Certes, un budget sera nécessaire pour les visites hors site, les aménagements de l'environnement de travail, le renforcement des compétences, le réajustement d'évolutions de carrières peut-être un peu oubliées et un appui externe pour épauler le Service Qualité dans la phase de changement.

Les actions ci-dessus et les moyens humains ou financiers pour les mener à bien seront à planifier, mais elles valent la peine d'être entreprises pour reconstruire la crédibilité de « Café Malin » et pour fidéliser la clientèle.