

TD DE MANAGEMENT D'EQUIPE

LA MOTIVATION DES SALARIES



1/ RECHERCHE D'INFORMATIONS ET ANALYSE :

1. Comment distinguer la motivation de la satisfaction ?
2. En faisant des recherches, retrouvez quelles sont les principales théories des organisations qui ont été développées sur la notion de motivation ? :

	Théories classiques	Théories néoclassiques	Courant des relations humaines	Théories des besoins de l'homme au travail
Principaux auteurs				Abraham Maslow Frédéric Herzberg Douglas Mac Gregor David Mac Clelland Locke et Latham
Période				
Idées principales		Ce management sous-entend que les objectifs d'une organisation sont décidés conjointement par la direction et les employés SLOANE est connu pour avoir fait de General Motors la première société mondiale, grâce à la décentralisation coordonnée.	Expérience des ateliers de la Hawthorne	

3. Comment Frederick W. Taylor perçoit-il l'homme en termes de motivation ?
4. Qu'est-ce que la théorie de l'équité ? Qu'en pensez-vous ?
5. Quelles idées principales William Kahn a-t-il développé dans sa théorie de l'engagement au travail ?
6. Quelle théorie correspond le mieux à votre conception de la motivation ? Pourquoi ?

2/ CAS PRATIQUES – VETIXEL

1/Analyser globalement la situation des ressources humaines et évaluer les problèmes à résoudre.

2 /A l'aide des entretiens, analyser dans un tableau, les quatre situations présentées et déterminer dans chaque cas :

- les facteurs de motivation principaux (appuyez-vous sur la pyramide des besoins des salariés de Maslow),
- en supposant le projet adopté, en déduire les actions à mettre en place par la Direction pour favoriser l'acceptation et la motivation de chacun des 4 collaborateurs. Justifiez vos choix.

Le contexte

L'entreprise BOTEXTILE produit depuis 20 ans des vêtements de ville pour hommes et femmes. Face à la concurrence des pays à faible coût de main d'œuvre, son Directeur (qui est également l'actionnaire principal) souhaite maintenir sur place la majorité des 87 emplois actuels et refondre totalement son activité dans un délai de 18 mois.

Le nouveau système serait grandement automatisé et l'entreprise se verrait adjoindre une grande surface de vente directe.

Les ouvriers devront apprendre à conduire et régler de nouvelles machines ou évoluer vers de nouvelles activités (logistique et vente), certains commerciaux prendront en charge le magasin.

L'effectif de VETIXEL se décompose et évoluera ainsi :

Catégorie	Emplois actuels	Reconversions internes	Evolution prévue	Départ	Besoin final
Administratifs (dont direction)	15	0	Nouveau logiciel, horaires 2 x 8 pour quelques-uns	0	15
Logistique	9	0	Nouveau logiciel, horaire 2 x 8	4 (retraite)	10
Commerciaux	6	0	Travail en magasin (50%), système informatique (CRM)	2 (retraite)	17
Production	57 (âge moyen 44 ans)	13	Machines automatisées, prise en charge des réglages, contrôle, horaire 2 x 8	16 (retraite) 8 (plus de 56 ans)	20
TOTAUX	87			30	62

Situation actuelle

Le projet n'est pas encore connu du personnel. Les représentants du personnel ont été informés et sont favorables avec certaines réserves (sauf un syndicat, représentant 8% des ouvriers, qui est opposé à toute évolution),

La société étant implantée dans une zone d'activité relativement dynamique, bien que BOTEXTILE soit la seule entreprise d'habillement de la région, elle devra se prémunir contre le risque du départ de certains de ses employés

Les salaires pratiqués dans l'entreprise sont tout à fait concurrentiels ;

La Direction est prête à faire le nécessaire pour qu'il n'y ait aucune perte de revenu des plus âgés avant l'âge de la retraite ;

De l'avis de l'encadrement, 50% du personnel de production s'opposerait à une évolution importante des méthodes de travail (le personnel est souvent dans l'entreprise depuis longtemps, et très peu sont diplômés).

Sélection d'entretiens avec les employés

**Jacques, 50 ans,
chef d'atelier**

« J'ai commencé avec mon père, dans la confection, avant d'entrer chez BOTEXTILE à 22 ans. Les machines n'ont pas de secret pour moi, et j'aime l'ambiance de l'atelier. J'ai formé plus de la moitié de mes ouvrières, on est en famille. J'ai bien été tenté il y a quatre ans, un concurrent m'avait proposé de monter une usine en Tunisie, mais j'ai eu le sentiment de trahir ».

« Quand je vois mon fils sur internet, je me sens dans un autre monde. Moi, c'est le téléphone et la partie de carte avec les amis, au café ».

**Marielle, 39 ans,
ouvrière :**

« Pourquoi ces questions ? En fait, mon travail me convient. Avec un mari au chômage la moitié du temps, c'est une sécurité pour nous et nos deux enfants. J'ai parfois peur, quand je vois ce qui se passe, les usines qui ferment. En plus, je ne sais pas si je serai capable de changer de travail ».

**Justin, 23 ans,
ouvrier :**

« C'est mon premier job. Ça commence à m'ennuyer un peu, c'est pas mal payé mais j'avais appris autrement au lycée. Ici c'est un peu rétro et les perspectives sont décevantes par rapport à celles de mes amis de promotion, je crois que je vais tenter ma chance ailleurs dès qu'une occasion se présentera ».

**Robert, 49 ans,
commercial :**

« Je n'arrête pas, téléphone, visites, repas, c'est ma méthode. Enfin, on est tous comme ça ici, il faut arracher les commandes, c'est de plus en plus dur mais on forme une équipe. Le meilleur paye son pot chaque mois ».

« Mon frère a un magasin, il a voulu m'entraîner, j'ai refusé. Toujours dans mes quatre murs à attendre le client, j'aurais du mal ».