

COMMUNAUTE FRANCAISE DE BELGIQUE
ACADEMIE UNIVERSITAIRE WALLONIE-EUROPE
FACULTÉ UNIVERSITAIRE DES SCIENCES AGRONOMIQUES
DE GEMBLoux

**La motivation du personnel dans les Unités de recherche
doit être une préoccupation majeure des responsables
d'Unité**

Sébastien MASSART

*Thèse annexe présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en
sciences agronomiques et ingénierie biologique*

2005

TABLE DES MATIERES

1	Introduction	1
2	La notion de motivation.....	2
2.1	Motivation extrinsèque et intrinsèque	2
2.2	Motivation et satisfaction	3
2.3	Motivation et performance	3
2.4	Motivation et personnalité	4
2.5	Théories de la motivation.....	5
2.5.1	Historique	5
2.5.2	Vroom	6
2.5.3	Herzberg	6
2.5.4	Mac Gregor	7
2.5.5	Porter et Lawler	8
2.5.6	Reiss.....	9
2.5.7	Synthèse	10
3	Origines du manque de motivation.....	10
4	Symptômes du manque de motivation.....	12
5	Motiver le personnel d'une unité de recherche	13
5.1	Préalable.....	13
5.2	Motiver son personnel dans une unité de recherche.....	13
5.2.1	Attitude du responsable/manager.....	14
5.2.2	Suivi du personnel	15
5.2.3	Qualité des relations sociales	16
5.2.4	Soutien organisationnel.....	18
5.2.5	Cas particuliers	19
6	Conclusion.....	21
7	Références bibliographiques.....	24

1 Introduction

La motivation du personnel est actuellement une des grandes préoccupations dans de nombreuses organisations, principalement les entreprises privées mais aussi les administrations. En effet, le personnel d'une organisation est une ressource clef dans la pérennité, le développement et l'efficacité d'une organisation. Disposer d'un personnel motivé est un atout majeur pour accéder à un niveau d'excellence, niveau chaque jour plus indispensable à de nombreuses organisations, dont les Unités de recherche universitaires, pour poursuivre leur développement.

Définir la motivation au travail relève du défi, tant les avis, les opinions, les analyses ou les pratiques managériales divergent sur un sujet très important dans le monde du travail. Diverses définitions ont donc été formulées sur la motivation.

Dans le cadre d'un emploi, elle peut être définie comme la propension à réaliser des efforts consacrés au travail ou comme une énergie interne mobilisée par la personne pour déclencher et orienter un comportement de manière intense et persistante. Pour des managers, motiver son personnel c'est amener des gens ordinaires à faire un travail extraordinaire (Fourny et Gobert, 2004).

La motivation résulte de processus complexes composés tant d'éléments individuels que de dimensions organisationnelles. La motivation n'existe donc pas en soi, elle n'est réalité que dans le cadre d'une situation sociale donnée. De même, elle ne constitue pas une propriété ou un attribut permanent d'une personne.

Dans les unités de recherche universitaires, trois spécificités ayant trait à la motivation du personnel sont à souligner. Tout d'abord, la structure hiérarchique d'une unité est le plus fréquemment de type « râteau » avec un responsable d'Unité secondé par un premier assistant qui gèrent l'ensemble des doctorants et techniciens.

Au sein de l'organisation, la motivation du personnel doit être abordée avec des moyens limités en l'absence de spécialistes. Le deuxième point important correspond au type de contrat qui lie les employés à l'organisation. Parmi les employés, certains sont nommés définitivement tandis que d'autres sont engagés sur base d'un contrat temporaire, souvent de courte durée. La rémunération comprise dans ces contrats doit suivre des barèmes fixés par les bailleurs de fond qui fixent des règles salariales propres. Finalement l'objet du travail réalisé, soit la recherche scientifique, influence également la motivation du personnel de façon non négligeable. En effet, il n'est pas rare que des chercheurs ou des techniciens passent des mois sans obtenir de résultat satisfaisant lors de la mise au point d'une méthode.

L'objectif de ce travail est de préciser cette notion de motivation et son importance dans le cadre du travail. De plus, des pistes de réflexion et des outils permettant d'améliorer la motivation du personnel dans les Unités de recherche universitaires seront présentés.

2 La notion de motivation

2.1 Motivation extrinsèque et intrinsèque (Cartier et Bourgault, 2003 ; Levy-Leboyer, 2001)

La motivation extrinsèque se définit comme suit : le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple, recevoir une récompense, éviter une remarque ou un licenciement ou gagner la reconnaissance de ses supérieurs sont des motivations extrinsèques.

La motivation intrinsèque correspond à la réalisation de certaines tâches uniquement en vertu de l'intérêt et du plaisir que le sujet trouve dans la pratique de l'activité, sans attendre de récompense extrinsèque à l'activité ni chercher à éviter un quelconque

sentiment de culpabilité. La fierté du travail accompli est une puissante source de motivation intrinsèque.

2.2 Motivation et satisfaction (Duvilier et Piraux, 2001)

La motivation ne doit pas être confondue avec la satisfaction. En effet, la satisfaction fait référence à un état alors que la motivation interpelle l'action. En d'autres termes, la motivation est proactive, libère de l'énergie tandis que la satisfaction est état émotionnel qu'induit la rétrospective sur la situation. La satisfaction suppose une comparaison des attentes par rapport à ce qui est réellement obtenu, le tout étant pondéré par la valence accordée aux résultats obtenus.

Ainsi, un travailleur peut être motivé sans être satisfait. En effet, si les résultats obtenus ne sont pas à la hauteur de ses attentes, il est insatisfait mais cherche encore à les atteindre car il y attache une grande importance. A l'inverse, lorsque des déceptions successives ont érodé la valence avant l'obtention du résultat espéré, la satisfaction peut être relativement élevée mais la motivation faible car on a attendu trop longtemps les résultats enfin atteints. Ce cas de figure peut survenir fréquemment dans le monde de la recherche.

2.3 Motivation et performance (Fourny et Gobert, 2004)

Si la motivation est fréquemment corrélée à la performance, le lien entre ces deux notions n'est pas une relation de cause à effet. En effet, si la motivation influence la performance, deux autres facteurs interviennent : les habilités personnelles et le support organisationnel. Ainsi un employé peu motivé peut être performant alors qu'un autre employé très motivé peut se révéler inefficace.

Les capacités du collaborateur et le support organisationnel ont une importance non négligeable sur la motivation. Or, ils sont fréquemment négligés par les managers au

moment d'évaluer les performances de leurs collaborateurs. Ils relient une baisse des performances à une baisse de la motivation sans tenir compte de ces deux facteurs.

2.4 Motivation et personnalité (Fourny et Gobert, 2004)

Comme souligné par plusieurs théories, la personnalité de chaque individu joue un rôle essentiel dans les sources de motivation au travail. En psychologie, la personnalité peut être analysée selon les traits de personnalités ou les types de personnalités. Les analyses réalisées dans le milieu de travail ont pour objectif de pouvoir prédire au mieux le comportement des collaborateurs et la manière de les gérer efficacement.

Le lieu de contrôle et la confiance interpersonnelle sont deux des dimensions de la personnalité particulièrement étudiées en milieu de travail.

Le lieu de contrôle permet de classer les personnes selon qu'elles perçoivent ce qui leur arrive comme relevant de leur contrôle (interne) ou plutôt de forces qui leur sont extérieures (contrôle externe). Cette notion de lieu de contrôle peut être reprise dans une notion plus globale appelée perception de contrôle qui se réfère également aux croyances illusoire de contrôle, aux attentes et à l'évaluation des opportunités et des éventualités de contrôle. En terme de motivation, les personnes qui ont un lieu de contrôle interne pensent que les choses dépendent d'elles et donc vont être plus enclines à agir, à produire des efforts.

L'analyse de la confiance interpersonnelle se base notamment sur le lieu de contrôle et permet de classer un individu parmi quatre catégories : les externes confiants, les externes méfiants, les internes confiants et les internes méfiants. Le style de management devra être adapté en fonction de la catégorie à laquelle appartient l'individu.

D'une manière générale, et comme souligné par Reiss (2000), une bonne connaissance de la personnalité des collaborateurs permet de trouver les sources de motivation amenant les collaborateurs à produire des efforts dans leur fonction.

2.5 Théories de la motivation (Roussel, 2000)

2.5.1 Historique

La motivation est un thème qui a fait l'objet de maints débats et de nombreuses théories.

Les premières théories de la motivation, datant du début du vingtième siècle, reposaient sur une conception taylorienne du travail. Le salaire était considéré comme la seule source de motivation de *l'Homo economicus* qui travaillait au rendement selon une hyperspécialisation des tâches.

Les travaux menés par Elton Mayo (1940)¹ ont profondément modifié la conception de la motivation au travail en ouvrant la voie à la phase des relations humaines. Ce courant de pensée s'appuyait sur le besoin d'intégration sociale dans un groupe de travail et sur l'importance de la dynamique de groupe. Les cadres et agents de maîtrise devenaient ainsi des « psychologues conseillers » chargés de l'animation de l'équipe.

A partir des années 50, de nombreux modèles théoriques ont été établis. Ainsi, Cloarec regroupe tous ces modèles au sein de 15 grandes théories. Parmi celles-ci, les modèles les plus populaires ont été proposés par Vroom, Herzberg, Mac Gregor, Porter et Lawler ainsi que Reiss. Ces modèles serviront de base à notre réflexion.

¹ Cité par Rivaleau (2003)

2.5.2 Vroom

Selon Vroom (1964)¹, la motivation (M) d'un travailleur pour une tâche dépend de trois facteurs incontournables : l'expectation (E), la valence (V) et l'instrumentalité (I). La motivation résulte de la perception pour un individu que ses efforts vont entraîner un résultat, que ce résultat va se traduire par des conséquences (instrumentalité) qu'il considère comme désirables (valence)

L'expectation désigne la perception de l'individu sur sa capacité à accomplir une action précise. L'individu doit se sentir capable de réaliser la tâche assignée. La valence correspond à la valeur accordée par l'individu au résultat escompté. C'est un facteur subjectif dépendant de chaque travailleur. Les résultats de la tâche accomplie doivent intéresser l'individu *via* au moins un des cinq types de valeurs suivants : les valeurs affectives, symboliques, normatives, morales et instrumentales. L'instrumentalité est représentative de la capacité d'un individu à opérer le lien entre les efforts fournis et le résultat obtenu ou escompté. Autrement dit, il s'agit de répondre à une question du type «est-ce que la prime promise me sera effectivement versée si j'accomplis cette tâche ?» ou « la criminalité baissera-t-elle réellement si je mène à bien mes enquêtes ?».

Ces trois facteurs interagissent entre eux pour constituer la motivation d'un individu à accomplir une tâche selon la formule suivante : « $M = E \times V \times I$ » ou « capacité à réaliser une tâche » x « désir de résultats » x « conséquence du résultat ». Une tâche est dès lors motivante si le produit des probabilités est jugé suffisant par la personne.

2.5.3 Herzberg

Herzberg (1966)¹ a distingué les facteurs motivants des facteurs démotivants. Rejoignant la théorie des besoins de Maslow, il a proposé que les facteurs motivant

correspondent à des besoins supérieurs non satisfaits tels que les besoins d'appartenance, de reconnaissance et de réalisation.

Par contre, l'insatisfaction des besoins inférieurs, soit les besoins physiologiques les besoins de sécurité et certains besoins sociaux amène à la démotivation. Selon Herzberg, les besoins inférieurs doivent être rencontrés au minimum pour motiver son personnel.

Pour satisfaire les besoins supérieurs, Herzberg propose d'enrichir les tâches par la suppression de certains contrôles, par l'augmentation du pouvoir d'initiative de chacun, par la constitution d'équipes, par la responsabilisation, par le reporting régulier et par l'introduction de nouvelles tâches plus difficiles.

2.5.4 Mac Gregor

Mac Gregor (1960)² s'est attaché à étudier l'opinion des managers vis-à-vis de leurs employés. Il a identifié deux courants de pensée qu'il a qualifié de théorie X et de théorie Y.

Les adeptes de la théorie X considèrent que l'homme n'aime pas le travail et qu'il y est contraint. Cette théorie promeut l'installation d'une organisation contraignante avec des procédures détaillées, des tâches spécialisées, des contrôles fréquents, des sanctions et un management autoritaire. La théorie Y est le contraire de la précédente et suppose que l'effort physique et intellectuel nécessaires au travail sont consentis naturellement par un personnel capable d'initiative, d'auto-contrôle et de créativité.

² Cité par Fourny et Gobert (2004)

Ces considérations ont un effet important sur le comportement des collaborateurs. Un effet pigmalion négatif (théorie X) ou positif (théorie Y) peut se développer en réaction à ces opinions. Ainsi, un *a priori* sur une personne va entraîner un certain type de comportement vis-à-vis d'elle. Ce comportement va provoquer une réaction de la personne dans le sens d'un renforcement de cet *a priori*, créant ainsi une spirale positive ou négative.

2.5.5 Porter et Lawler

Selon Porter et Lawler (1968)², l'origine des efforts fournis par l'employé est multiple et la volonté de faire des efforts est alimentée par différentes boucles de rétroaction (cf. figure n°1).

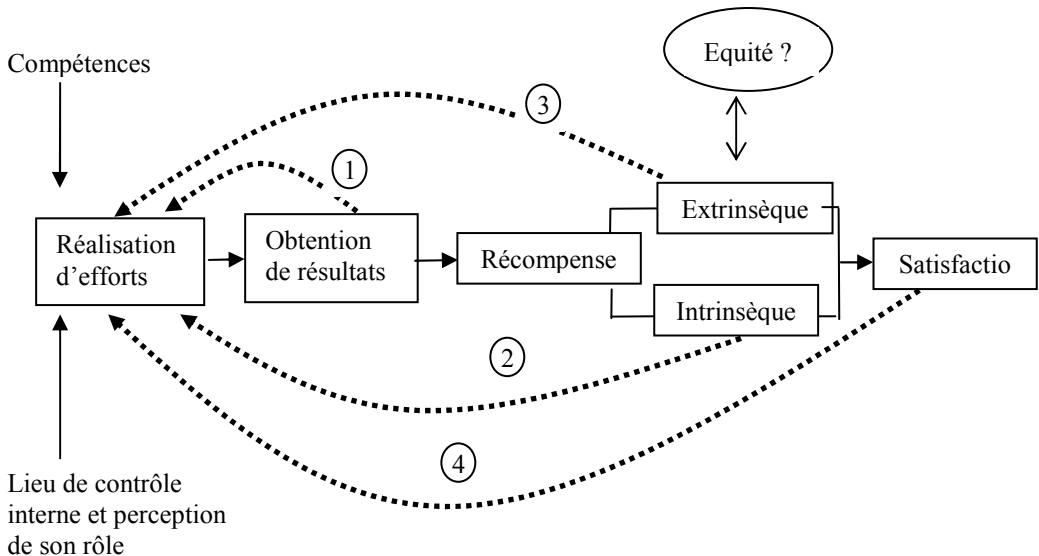


Figure n°1 : Schématisation du modèle de Porter et Lawler. Les numéros de 1 à 4 classent les facteurs influençant la motivation par ordre décroissant

La figure n°1 souligne la diversité des facteurs influençant la réalisation d'efforts par l'employé. Porter et Lawler ont hiérarchisé les différentes rétroactions influençant les efforts fournis.

Ainsi, c'est l'obtention de résultats qui généralement possède le plus d'influence sur la production d'efforts. Les récompenses issues de la réalisation d'un travail peuvent être d'ordre intrinsèque, par exemple la fierté de soi, l'apprentissage ou la réalisation, ou extrinsèque, soit le salaire, la promotion ou les congés. Pour être efficaces, les récompenses doivent avoir de la valeur pour le collaborateur. De plus, les récompenses extrinsèques doivent être considérées comme justes. Les récompenses correspondent à deux autres rétroactions dont l'influence sur les efforts fournis est moindre que celle des résultats. D'après ces auteurs, les récompenses intrinsèques contribuent plus à la réalisation d'efforts, donc à la motivation, que les récompenses extrinsèques. Finalement, la satisfaction est l'effet de rétroaction le moins important dans la réalisation des efforts.

2.5.6 Reiss

Steven Reiss (2000) a élaboré une autre théorie de la motivation. Cette théorie supprime la distinction entre motivation intrinsèque et extrinsèque et détermine 16 types de motivation possédant *a priori* la même importance.

Selon cette théorie, nos comportements *constructifs* sont guidés par 16 désirs : la puissance, l'indépendance, la curiosité, l'acceptation, l'ordre, l'économie, l'honneur, l'idéalisme, les contacts sociaux, la famille, le statut, la vengeance, l'amour, la nourriture, l'exercice physique et la tranquillité. L'importance accordée à chaque désir et la combinaison de ces désirs rendent chaque individu unique. Le profil de désir ainsi réalisé permet de décortiquer les sources de motivation de chacun et d'agir en conséquence.

2.5.7 Synthèse

Chaque théorie aborde la motivation sous un angle différent : les attentes, les besoins, le contrôle, la récompense, les résultats obtenus. Il faut se rappeler qu'il s'agit de modèles théoriques partiels. La motivation doit sans doute être abordée de manière plurielle et reste difficile à conceptualiser. Elle dépend de nombreux facteurs propres à chaque personne et à chaque organisation. Ces modèles constituent néanmoins une base de réflexion dont les conclusions peuvent être intégrées de manière personnelle par chacun.

3 Origines du manque de motivation

La diminution ou la disparition de la motivation n'est pas seulement un problème personnel ou interpersonnel. L'organisation, par sa manière de se structurer, de répartir le pouvoir, de clarifier les règles du jeu conditionne une part importante de la motivation.

Dans une Unité de recherche, de nombreux facteurs peuvent être à l'origine d'une diminution ou d'une perte de motivation pour le personnel :

- résultats négatifs : une succession de résultats négatifs amène la personne à douter d'elle-même et risque de diminuer fortement sa motivation ;
- absence de perspectives à long terme, de possibilité de faire une carrière et d'évoluer dans cette carrière ;
- mauvaises conditions matérielles de travail : l'utilisation de matériel informatique obsolète, de locaux inadaptés et malsains, de matériel de bureau usé peut nuire à la satisfaction des besoins primaires des employés ;
- absence de reconnaissance pour de bonnes performances ;

- absence d'évaluation formelle ou informelle du travail hormis des remarques négatives - personne ne se donne longtemps de la peine s'il n'a aucun retour sur son travail et s'il a l'impression de tourner dans le vide ;
- absence d'objectifs clairs dans le travail ou modification permanente de ceux-ci: demander à quelqu'un de travailler sans lui indiquer des objectifs équivaut à faire viser quelqu'un en lui cachant la cible ;

Ces premiers facteurs peuvent représenter des causes importantes de démotivation au sein d'une Unité de recherche. D'autres facteurs peuvent également influencer la motivation du personnel :

- traitement inéquitable des employés : les promotions ne se font pas au mérite mais plutôt à l'ancienneté ou selon les bonnes relations entretenues avec la hiérarchie ;
- pas de responsabilisation du personnel : lorsqu'une personne comprend et voit bien le rôle qu'elle joue dans le processus, elle peut donner le meilleur d'elle même pour son travail ;
- rythme de travail : un surcroît de travail (gestion dans l'urgence en condition de stress) ou un manque de travail (pas assez d'occupation, sentiment d'inutilité) influencent négativement la motivation des collaborateurs ;
- mauvaises relations avec son supérieur hiérarchique ;
- salaire insuffisant pour le travail réalisé ;
- influence négative des collègues : cette influence peut provenir de la présence de personnel démotivé ou de l'existence de conflits avec des collègues ;
- inertie bureaucratique qui noie les initiatives.
- travail aliénant, inintéressant, inutile : les employés cherchent généralement un sens à leur travail pour s'y sentir impliqué ;
- travail répétitif : une certaine lassitude s'installe si aucune nouveauté n'est apportée au travail ;

- travail pour lequel l'employé ne se sent pas qualifié : il pense que de toute manière, il n'arrivera pas à réaliser ce travail ;

4 Symptômes du manque de motivation

Deux niveaux de perception doivent être distingués : la perception d'un manque de motivation personnel et la perception d'un manque de motivation chez un collaborateur. Seul ce second niveau sera abordé au cours de ce travail. Pour un manager, le manque de motivation chez les collaborateurs peut être détecté sur base de différentes observations :

- Absence du sens critique lorsqu'il s'agit de discuter de certains projets ou idées ;
- Absence d'initiative ;
- Hausse du taux d'absentéisme au travail ;
- Hausse du taux d'accidents au travail ;
- Manque de disponibilité et de volontariat pour finir un travail entraînant le non respect de délais ;
- Arrivée anormalement tardive au travail ;
- Diminution des performances ;
- Dégradation de l'ambiance entre les collègues ;
- Modification du comportement vis-à-vis des collègues (isolement ou bavardage permanent).

Il faut néanmoins se garder d'associer systématiquement ces observations à un manque de motivation dans le travail. D'autres facteurs, comme la vie familiale, peuvent avoir des répercussions sur le travail des employés. A nouveau, des contacts étroits avec ses collaborateurs permettent d'identifier plus précisément l'origine de ce comportement ou de cette constatation.

De même, il est important de rappeler qu'une diminution des performances n'est pas synonyme d'une diminution de la motivation et que d'autres facteurs interviennent.

5 Motiver le personnel d'une unité de recherche

5.1 Préalable

La motivation du personnel dans les unités universitaires a été très peu voire pas du tout abordée dans la littérature. Les ouvrages publiés traitent principalement de la motivation du personnel dans les entreprises privées. Plus récemment, différents travaux ont été réalisés sur la motivation du personnel dans les administrations publiques, y compris les services administratifs de certaines universités (Gobert, communication personnelle).

De nombreux responsables pensent que les outils disponibles pour motiver le personnel sont moins nombreux dans le secteur public que dans le secteur privé (Duvilier et Piraux, 2001). Cette idée se base sur deux constats: (i) le salaire est souvent lié aux performances et (ii) il n'y existe pas d'emploi à vie. Même si ces deux facteurs pourraient correspondre à un petit handicap, de nombreux autres outils sont disponibles pour améliorer la motivation du personnel.

5.2 Motiver son personnel dans une unité de recherche

Quel que soit le statut du collaborateur, la motivation du personnel dans une Unité de recherche est fortement influencée par 4 facteurs sur lesquels le responsable d'Unité peut agir : l'attitude du responsable, le suivi régulier du personnel, la qualité des relations sociales dans l'Unité et le soutien organisationnel (Anonyme ; Anonyme 2005).

Au cours de ce chapitre, deux cas particuliers seront également abordés : le personnel en fin de contrat et le personnel nommé.

5.2.1 Attitude du responsable/manager

L'attitude du manager a une importance fondamentale dans la motivation du personnel. En effet, il apparaît que la relation avec le chef direct est plus importante pour la motivation au travail que la relation avec ses collègues. Dans ce contexte, il est essentiel de traiter ses collaborateurs avec respect et attention.

Une bonne connaissance de ses collaborateurs et de leur personnalité est d'une importance capitale. Grâce à cette connaissance, le responsable peut adapter son style de management en fonction du collaborateur, de sa personnalité, de sa volonté d'évolution et de ses sources de motivation. Une meilleure connaissance de la personnalité des collaborateurs permet également de connaître leurs perspectives à long terme et d'orienter le management en vue de favoriser le développement du collaborateur vers cet objectif tout en s'assurant de sa compatibilité avec les objectifs de l'organisation.

Il faut faire confiance à ses collaborateurs et aménager pour chacun un espace d'action propre pour se développer, prendre des initiatives et libérer sa créativité (théorie Y de Mac Gregor). Il faut néanmoins encadrer cet espace au travers de points de contrôle réguliers. Le management par la peur, le contrôle (théorie X) permet d'obtenir des effets immédiats avec un minimum d'efforts du responsable. Cependant, il présente des effets pervers très importants provoquant irrémédiablement une diminution de l'implication de l'employé et, par corollaire, de sa motivation au travail.

Une attitude positive, énergique, battante et attentive du responsable est susceptible de créer une émulation chez certains membres du personnel. Ainsi, de nombreux exemples montrent que le leadership et le charisme de la direction sont une source de motivation pour le personnel.

5.2.2 Suivi du personnel

Le personnel peut être suivi au cours de l'année au travers de réunions formelles et de discussions informelles.

Les réunions formelles permettent de faire régulièrement le point sur les avancées obtenues. Une réunion importante est l'entretien annuel d'évaluation qui permet de faire le point sur l'année écoulée, de vérifier que les objectifs fixés ont été atteints et de fixer de nouveaux objectifs pour l'année à venir. Les objectifs fixés doivent être Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et limités dans le Temps (Massart, 2005). Cet outil est actuellement très peu utilisé dans les Universités alors que son efficacité a été éprouvée dans les organisations privées et que il ne requiert que peu de temps pour un responsable.

Les réunions formelles permettent également de planifier le travail de collaborateurs. Des réunions efficaces permettront de planifier le « qui fait quoi ? - pour quand ? - avec quels objectifs et quels indicateurs ? ». Plusieurs recommandations peuvent être prises en compte lors de cette étape de planification :

- répartir entre les collaborateurs les tâches les plus astreignantes ;
- définir précisément les responsabilités de chacun ;
- modifier de temps à autre les routines ancrées et amener de la nouveauté dans le travail ;
- faire évoluer les tâches du collaborateur vers une plus grande responsabilisation et vers un apprentissage permanent ;
- proposer de nouveaux défis à certains collaborateurs.

Les discussions informelles ont également une importance capitale. Elles permettent d'être informé des événements jalonnant la vie des collaborateurs. Elles sont l'occasion de les féliciter pour les avancées en cours, de les encourager dans leur tâche, d'envisager ouvertement des corrections ou de rappeler des échéances importantes. Les collaborateurs se sentent ainsi reconnus dans leur travail et voient l'intérêt qui y est porté. Il est important également de se rendre régulièrement sur le terrain, dans les laboratoires, afin de « sentir » l'ambiance et de montrer son intérêt pour le travail quotidien des collaborateurs.

Dans la recherche scientifique, une attention toute particulière doit être portée sur les jeunes chercheurs qui doivent souvent faire face à de nombreuses expérimentations infructueuses sans y être préparé. De même, les groupes de recherche éprouvant des difficultés à franchir certaines étapes doivent être suivi plus particulièrement afin de les rassurer, de montrer l'intérêt porté à leurs recherches, de les aider à trouver des solutions et de relativiser l'impact de ces mauvais résultats.

Un suivi régulier du personnel permet également de détecter des baisses de motivation chez certains collaborateurs. Dans ce cas, une discussion franche avec le collaborateur permettra de détecter l'origine de cette démotivation et d'envisager conjointement une solution à ce problème. Une action rapide est d'autant plus importante que la démotivation est relativement contagieuse au sein d'une équipe.

5.2.3 Qualité des relations sociales

L'ambiance de travail joue également un rôle important dans la motivation du personnel. L'attitude du responsable a une importance capitale dans la mise en place d'une ambiance de travail agréable pour tous. Dans ce sens, un management par la peur devrait être évité et un traitement équitable des employés privilégié.

La réalisation d'activités extraprofessionnelles permet de renforcer les liens entre les collaborateurs. L'organisation d'un souper annuel ou semestriel est l'occasion de mieux se connaître entre collègues et de se rencontrer dans un cadre non professionnel. De même, la participation occasionnelle à des challenges sportifs ou intellectuels inter-organisations pourrait être encouragée (libération d'une demi-journée, participation aux frais de déplacement).

La création de groupes de travail par axe de recherche comprenant plusieurs personnes travaillant en étroite collaboration pourrait être envisagée à la place du fonctionnement traditionnel par projets de recherche individuels. La création de groupes soudés permettrait d'enrichir les échanges entre collaborateurs et de stimuler leur sens critique et leur créativité. Cela pourrait également renforcer leur sentiment d'appartenance à un groupe. De plus, les collaborateurs disposeraient d'un groupe de support pouvant les aider au quotidien lors de grosses expérimentations ou lors de l'obtention de résultats négatifs à répétition.

L'installation d'une culture de la communication doit être encouragée. Une communication claire et transparente doit permettre la transmission efficace d'informations ascendantes, descendantes et transversales. Le responsable est ainsi rapidement informé des problèmes rencontrés, de l'ambiance de groupe,... Parallèlement, Les collaborateurs sont aussi informés des futures nouveautés, des modifications en cours,... Ce sentiment d'information renforcera l'implication du personnel dans son travail et le rassurera.

Une attention particulière doit être portée à l'accueil des nouveaux membres du personnel. Les nouveaux venus doivent être guidés par un tuteur ou un encadrant qui facilitera leur intégration en leur expliquant le fonctionnement de l'unité et en les guidant dans leurs premières démarches et leurs premières initiatives.

La réalisation d'un journal au niveau de la faculté peut être un moyen de renforcer l'identification ou l'implication du personnel au sein de l'organisation mais son effet reste fort limité comparativement aux mesures pouvant être prises au sein même de l'unité.

5.2.4 Soutien organisationnel

Les besoins primaires du personnel doivent absolument être rencontrés. Un support matériel adéquat (locaux, ordinateurs, mobilier de bureau) doit être fourni. Ce point particulier représente fréquemment un problème important pour les unités en raison du sous-financement chronique des installations et du mobilier par les bailleurs de fond.

Les activités de soutien réalisées par le personnel nommé doivent être performantes afin de procurer un niveau de service élevé aux chercheurs temporaires et de contribuer ainsi à leur motivation. De même, les méthodes de travail doivent être adaptées afin de faciliter au maximum le travail des collaborateurs (disposition centralisée d'information, partage de protocoles,...).

La formation interne et externe du personnel doit être soutenue et encouragée. Ces formations, dont l'utilité doit être évaluée, permettent aux collaborateurs de continuer leur apprentissage et représentent de nouveaux défis à affronter, défis qui pour certains représentent une source de motivation.

Les activités extraprofessionnelles en groupe peuvent être encouragées (cf. Qualité des relations sociales).

5.2.5 Cas particuliers

a) Personnel en fin de contrat

Au sein des unités, plusieurs collaborateurs arrivent chaque année à la fin d'un contrat à durée déterminée. Cette étape est fréquemment perturbante pour le collaborateur et est une source importante d'inquiétude et de démotivation.

Ce thème doit être abordé suffisamment tôt avec le collaborateur, soit au minimum 3 mois avant la fin du contrat. Une discussion approfondie permettra de connaître les objectifs futurs du collaborateur et d'évaluer sa volonté de poursuivre ses activités au sein de l'unité.

Dans le cas où le collaborateur manifeste sa volonté de poursuivre ses activités au sein de l'unité selon des objectifs compatibles avec les tâches à exercer, il convient d'assurer une reconduction ou une prolongation de son contrat au plus tôt. Pour les scientifiques, cette tâche peut être accomplie par le collaborateur lui-même en étroite collaboration avec le responsable. Le collaborateur doit être informé clairement de l'évolution de la reconduction et de ses chances réelles d'aboutissement. Par respect pour le collaborateur et pour l'ambiance de groupe, il faut éviter de faire miroiter au collaborateur une prolongation de contrat que l'on sait difficile voire impossible dans le seul but de le garder motivé le plus longtemps possible.

Il faut au contraire expliquer clairement les raisons d'une non prolongation de contrat et assurer le collaborateur compétent d'un soutien actif lors de sa recherche de travail (référence dans un CV, lettre de recommandation, activation de son réseau,...). De même, un collaborateur en fin de contrat doit chercher du travail. Dès lors, d'un commun accord avec lui, il peut être convenu de libérer complètement un ou deux jours par semaine durant un ou deux mois pour la recherche d'un travail.

Cette faveur pourrait être accordée en contrepartie de la réalisation d'un travail de qualité les autres jours de la semaine.

Les autres outils favorisant la motivation du personnel peuvent néanmoins toujours être appliqués et ce collaborateur ne doit pas être délaissé. Une attention particulière doit être apportée à la fixation d'objectifs pour la fin du contrat. Ces objectifs doivent avoir une valeur pour l'employé dans sa recherche future d'emploi (rédaction d'un doctorat, publication dans des revues scientifiques de haut niveau, atteinte de l'excellence dans un domaine particulier, formation dans un nouveau domaine,...) mais également pour l'employeur.

b) Personnel nommé

Le personnel nommé au sein des unités de recherche a une fonction de support des activités de recherche menées par les agents contractuels. Cette activité de support, d'aide est une source importante de motivation pour ces collaborateurs. Il est donc important de leur rappeler ce rôle et son importance pour l'ensemble de l'unité et pour leurs collègues.

Par ailleurs, le personnel nommé performant devrait être encouragé à passer les examens ou les procédures permettant de monter en grade et d'obtenir ainsi une meilleure rémunération. De plus, le suivi de formations par ce personnel doit être encouragée afin d'augmenter son niveau de compétence et de favoriser son sentiment d'utilité.

Les autres outils favorisant la motivation du personnel doivent être appliqués en veillant particulièrement à maintenir une partie de ce personnel formé aux nouvelles techniques se développant dans les laboratoires et à proposer régulièrement de

nouvelles tâches ou de nouveaux défis afin de rompre la routine et la lassitude pouvant s'installer au fil des années.

6 Conclusion

Aborder la motivation dans les Unités universitaires requiert la prise en compte de plusieurs caractéristiques : absence de primes salariales, rotation importante d'un personnel contractuel souvent jeune, présence de personnel nommé, inexistence de moyens financiers disponibles pour cette tâche. Historiquement, ce sujet a été très peu abordé. Il prend néanmoins une importance de plus en plus grande et deviendra indispensable de s'y intéresser en vue de conserver les meilleurs éléments au sein des Unités de recherche.

La recherche est principalement une histoire de passion, de volonté de progrès scientifique. Cette volonté de découverte et d'exploration correspond à une source très importante de motivation. Cette auto-motivation, cette passion se retrouve chez la majorité des responsables d'unité et chez bon nombre de chercheurs et techniciens. Néanmoins, cette motivation peut être gravement érodée au fil des déconvenues, des déceptions, des rancœurs accumulées au fil des ans. Il est actuellement illusoire de croire tous les collaborateurs vont s'auto-motiver.

Dès lors, il est indispensable pour un responsable de se préoccuper de la motivation de ses collaborateurs. Cette motivation dépend d'éléments liés au travail et à l'environnement de travail. Ainsi, le collaborateur doit se sentir responsable de son travail et jouir d'un certain degré d'autonomie, variable selon la personnalité. Il doit trouver un sens à son travail et pouvoir mesurer les résultats obtenus. Le travail réalisé doit lui permettre de développer ses compétences et de faire de nouveaux apprentissages. Les défis à relever, les objectifs à remplir sont autant de sources de motivation pour le collaborateur. De plus, le collaborateur veut travailler dans des

conditions matérielles agréables et sûres. Il recherche une ambiance ouverte et conviviale. Il veut être reconnu pour ce qu'il fait et être traité avec respect.

Bien que motiver de manière optimale son personnel soit une tâche ardue requérant du temps, de l'énergie, de la créativité et de la psychologie, une amélioration substantielle de la motivation des collaborateurs d'une Unité de recherche peut être obtenue à partir d'éléments simples tels que : traiter ses collaborateurs avec respect, avec courtoisie, avec considération, avec équité, prendre de leur nouvelles, les saluer, leur faire confiance, s'intéresser à leur travail, se montrer disponible en cas de problèmes scientifiques ou relationnels,... Cette philosophie de management, cette mentalité de travail ne requiert que peu de temps et d'énergie pour un responsable. Elle contribue à créer une ambiance de travail saine, ouverte et conviviale susceptible d'avoir des effets spectaculaires sur la motivation des collaborateurs.

Le responsable désireux d'approfondir la gestion de la motivation peut mettre en place d'autres outils tels que l'entretien annuel d'évaluation, la fixation continue d'objectifs SMART, des propositions régulières de défis, l'apprentissage permanent par la formation continue et la diversification des tâches de chacun, la répartition des tâches les plus astreignantes, une procédure d'accueil efficace,...

En conclusion, tous les responsables d'Unité doivent se préoccuper de la motivation de leur personnel. Pour cela, ils peuvent notamment agir sur six leviers : communiquer, écouter, faire confiance, responsabiliser, orchestrer et soigner l'ambiance. L'utilisation de ces leviers peut améliorer considérablement la motivation du personnel mais ne constitue cependant pas une garantie de motivation.

7 Références bibliographiques

Anonyme. 2005. Dossier « Motivation ». Journal du management. Information récoltée sur le site Internet

<http://management.journaldunet.com/dossiers/040123motivation/conseils.html>

Benchmark Group, Suresnes, France.

Anonyme. Motivation des collaborateurs. Formation dispensée par le Ministère des Finances. Ecole Nationale de fiscalité et des finances. Bruxelles, Belgique.

Cartier, F. et Bourgault, C. 2003. La motivation au travail. Chronique carrières et professions. Information recueillie sur le site Internet

http://www.jobboom.com/chroniques/salutbonjour/chronique_3993.

Cloarec, C. La motivation au travail. Tour d'horizon des grandes théories. Information recueillie sur le site Internet <http://actupsy.ifrance.com/motiv.htm>.

Duvilier, T. et Piraux, A. (coord.). 2001. La motivation dans les services publics. Pyramides n°4. Revue du laboratoire d'Etudes et de Recherches en Administration publique de l'Université Libre de Bruxelles. 227 pp.

Fourni, M. et Gobert, P. 2004. Gestion des ressources humaines. Cours donné durant le programme GEST2M1. UCL, Louvain La Neuve, Belgique.

Levy Leboyer, C. 2001. La motivation dans l'entreprise – Modèles et stratégies. Editions d'organisation. Paris, France. 248 pp.

Massart S. (2005). Mise en place d'un entretien annuel d'évaluation au sein de l'Unité de Phytopathologie. Travail défendu dans le cadre du cours de Gestion des Ressources Humaines (Fourny et Gobert) du programme GEST2/M1

&

Reiss, S. (2000). Intrinsic motivation doesn't exist. OSU News Research Archive. Information recueillie sur le site Internet : <http://researchnews.osu.edu/archive/inmotiv.htm>

Rivaleau, C. 2003. Les théories de la motivation. Article de synthèse. Information recueillie sur le site Internet <http://www.cadresante.com>.

Roussel, P. 2000. La motivation au travail – Concepts et théories. Note du LIRHE n° 326. 20 pp

