

Motiver le Personnel et les Volontaires des ONG travaillant dans le Sud

Préparé à la demande de People In Aid

par

**FRONTERA, une organisation internationale de services
d'experts conseils en management et développement**

Janvier 2007

www.peopleinaid.org

© People In Aid 2007

People in Aid est un réseau international d'agences de développement et d'assistance humanitaire. Ce réseau appuie les organisations, qui ont pour but de soulager la pauvreté et la souffrance, à améliorer l'impact qu'elles obtiennent par le biais d'une meilleure gestion des ressources humaines.

Disclaimer

People In Aid and the consultants have taken considerable care in preparing information and material for this rapport. The views and opinions expressed in this rapport are those of the authors, and do not necessarily reflect those of People In Aid or its members. Any information given has been provided in good faith and for information only and do not constitute avis . People In Aid, the consultants, and the contributing organisations cannot accept any responsibility for how you use the information and strongly recommends that the information complements other measures you take in policy and procedure development , as these suggestions and recommendations may not be sufficient or suitable for your organisations goals, mission, legal status or budget.

Ce rapport peut être téléchargé à partir du site internet de People In Aid:
www.peopleinaid.org/ressource.aspx.

Le rapport sera également traduit en français et en espagnol

Sommaire

| | |
|---|----|
| Résumé | 1 |
| Avant-propos | 4 |
| Contexte | 6 |
| Objectifs et portée | 7 |
| Méthodologie | 8 |
| Concepts et théorie de Motivation..... | 8 |
| Diagramme 1: La hiérarchie des besoins de Maslow..... | 10 |
| Tableau 1: Théorie X et Théorie Y..... | 11 |
| Implications culturelles des théories sur la motivation | 13 |
| Résultats et réflexion | 15 |
| Diagramme 2: Répondre aux besoins personnels et professionnels des employés..... | 32 |
| Discussion et conclusion | 32 |
| Diagramme 3: La motivation du personnel – les Sphères d’Influence..... | 34 |
| Recommandations..... | 36 |
| Annexe 1 –Incitations non financières (Exemples tirés du secteur privé) | 38 |
| Annexe 2– Etudes de Cas par Pays | 41 |
| Bibliographie | 59 |

Résumé

Des taux élevés de turnover conjugués à des performances médiocres sont des problèmes auxquels sont constamment confrontées les organisations non gouvernementales internationales et locales (ONG). Ces problèmes sont souvent corrélés à la difficulté de motiver au travail les employés et volontaires. Les contraintes financières des ONG, et les environnements multiculturels dans lesquels nombre d'entre elles évoluent, font que la situation est plus complexe et difficile à résoudre. People In Aid a, par conséquent, demandé que soient entrepris des travaux de recherche, en vue d'identifier la manière dont les organisations pourraient motiver ou motivent actuellement leurs employés et volontaires. L'objectif était de cerner les diverses incitations non financières utilisées par les ONG travaillant dans le Sud. Ces travaux de recherche ont été menés par FRONTERA, une organisation internationale d'experts conseils en management et développement, qui emploie des consultants nationaux.

Les données préliminaires ont été recueillies par des consultants résidant et travaillant dans chaque région, durant les entretiens qu'ils ont menés avec des employés des RH ou encore des cadres supérieurs de 28 ONG dans quatre pays, à savoir le Honduras, l'Inde, le Kenya, et le Pakistan. Plusieurs études de cas, astuces et recommandations présentés dans le rapport de recherches, pourront être d'une assistance pratique aux managers et professionnels des RH employés par des ONG du Sud et aussi les ONG Internationales qui sont opérationnelles ou travaillent en partenariat avec des organisations dans le Sud. Le rapport donne un aperçu des principaux facteurs qui motivent le personnel et les volontaires, les incitations non financières utilisées par les organisations, et il offre également aux employeurs des conseils et des recommandations quant à ce qui est conseillé ou déconseillé de faire.

Quelles que soient l'affiliation, la mission, la taille et l'ampleur des opérations, le découragement et la démotivation du personnel et des volontaires est un problème qui touche à des degrés différents toutes les ONG. La motivation des employés est directement influencée par la culture d'une organisation, par sa structure, son leadership, sa vision et sa mission, et ses procédures managériales. L'influence globale, nationale et communautaire pèse également très lourd sur la motivation des employés. L'organisation et l'employé doivent gérer les différentes interactions et tensions qui s'exercent entre les différentes sphères d'influence qui les régissent.

Au nombre des facteurs responsables du manque de motivation et des changements fréquents de personnel, figurent comme le révèlent ces travaux de recherche les bas salaires, la restructuration et l'insécurité de l'emploi, les offres d'emplois plus lucratives, les questions de sûreté et sécurité personnelle, le manque d'opportunités de développement, la culture professionnelle sur le lieu de travail et le décalage qui existe entre les valeurs.

Une analyse des solutions identifiées par les ONG au Honduras, en Inde, au Kenya, et au Pakistan révèle de grandes variations. Les solutions pratiques qui sont offertes comprennent notamment des activités et des incitations culturellement acceptables, l'engagement volontariste d'un dialogue avec les employés et les volontaires, et aussi un mélange d'incitations. Les solutions toutefois semblent indiquer qu'elles ont toutes un seul but: répondre aux besoins personnels et professionnels des employés.

Voici plusieurs recommandations issues des conclusions des travaux de recherche qui s'adressent particulièrement aux dirigeants et managers des ONG opérant dans les pays en développement.

- Faciliter un environnement organisationnel dans lequel les employés se sentent valorisés, et reçoivent l'appui qui leur est nécessaire pour contribuer au développement de stratégies, structures et processus organisationnels dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité organisationnelle.
- Veiller à ce que les organisations aient en place des stratégies, politiques, et processus HR qui tendent toutes vers l'alignement des objectifs des employés et des buts organisationnels.
- Introduire des activités, des incitations et des processus culturellement acceptables dans les organisations en vue de motiver les employés.
- Engager de manière volontariste un dialogue avec les employés en vue de cerner et de gérer leurs attentes tout en ne perdant pas de vue les objectifs organisationnels.
- Envisager d'utiliser un mélange d'incitations non financières en vue d'améliorer la motivation du personnel et l'efficacité organisationnelle.

Incitations non - financières

- > Gestion et Développement du personnel
- > Etudes professionnelles et universitaires
- > Rotation des postes par voie de détachements
- > Centre d'Evaluation et de Développement
- > Projets de Reconnaissance des Performances du personnel
- > Processus et mécanismes participatifs
- > Développement de carrière
- > Projets/missions spéciales
- > Promotion et transfert
- > Gestion des Performances
- > Développement de réseaux

Chaque ONG se trouve dans une situation organisationnelle unique bien que revêtant de fortes similarités avec les autres. Les différentes ONG ont des RH stratégiques et opérationnelles qui se trouvent à des stades différents de maturité, tout autant que différent leur rayon d'action, l'échelle de leurs opérations et leur résistance financière. Par ailleurs, chaque personne travaillant pour les organisations est également unique. Compte tenu du caractère unique de chaque individu, il devrait y avoir des solutions pour résoudre individuellement les problèmes de motivation, selon les demandes des circonstances particulières. Ces recherches offrent au lecteur un aperçu des innombrables idées qui ont été utilisées avec succès dans le Sud, notamment les approches recommandées ou déconseillées auxquelles s'ajoutent des solutions pratiques.

“La motivation des employés est un enjeu permanent, dans un contexte où la régression peut sceller le sort d’une organisation”.

Directeur Général d’une ONG Internationale, dont la mission est de réduire la pauvreté en développant des approches originales pour une gestion rentable des ressources naturelles en Afrique.

Avant-propos

« Un employé motivé travaille en général plus longtemps pour une organisation, et en réduisant les taux d'usure parmi notre personnel, nous pouvons être sûrs que les ressources de l'organisation sont dévolues au programme et à l'amélioration du cadre de vie des communautés. »

- **Directeur des RH d'une organisation internationale de développement basée au Honduras**

Nous sommes nombreux à partager les sentiments de ce cadre supérieur RH et de récentes recherches par People In Aid ont révélé que la motivation, l'engagement de l'employé, la gestion des performances et la rétention sont inextricablement liés, et figurent en tête de liste des priorités des ONG. Ce document s'intéresse spécifiquement aux approches employées par les ONG pour remédier aux problèmes de motivation.

Entre octobre et décembre 2006, People In Aid a demandé à l'organisation internationale d'experts-conseils basée au Royaume Uni FRONTERA, et à plusieurs consultants travaillant en Inde, au Honduras, au Kenya et au Pakistan de faire le recensement des méthodes employées ou pouvant être employées par les ONG opérant dans le « Sud » en vue de motiver leurs employés et volontaires. Le rapport qui réunit des études portant sur 28 agences donne au lecteur un aperçu des diverses expériences pratiques et lui offre également des conseils constructifs quand l'occasion se présente.

Une des principales conclusions de ces recherches est que parmi la diversité des incitations et activités entreprises pour motiver le personnel, on retrouve toujours la même constante: les interventions qui gagnent leur pari sont celles qui répondent aux besoins personnels et professionnels des employés. Le rôle du personnel et leur centralité à l'efficacité organisationnelle, tout comme la réalisation de la mission sont d'une importance capitale, et font écho aux principes directeurs du Code de Bonnes Pratiques de People In Aid, à savoir "*Les ressources humaines sont centrales à la réalisation de notre mission*".

Nous vous recommandons la lecture de ces travaux de recherche. Nous sommes persuadés que vous les trouverez non seulement intéressants, mais aussi utiles du point de vue pratique, car ils vous aideront à réaliser la mission de votre organisation.

People In Aid, Londres, janvier 2007

Remerciements

Nous tenons à remercier les nombreuses personnes et agences qui ont contribué à la rédaction de ce rapport, en particulier

Au HONDURAS: Instituto Hondureño de Desarrollo Rural (IHDER), Instituto Hondureño de Educación por Radio (IHER), Save the Children, Honduras, The Danish Association, World Relief of Honduras, SNV – Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, World Vision Honduras,

INDE: Antara, Paripurnata, Institute of Psychological and Education Research (IPER), Noble Mission, Action Aid-Inde (AAI), HOPE Foundation, Inde, YMCA. CARE Inde,

KENYA: ADRA Kenya, Farm Africa Kenya, Kenya Association for the Welfare of People With Epilepsy, Terre des Hommes Afrique de l'Est, World Wildlife Fund Kenya, Nature Kenya, The East African Network for Monitoring Anti-malarial Treatment (EANMAT),

PAKISTAN: Aurat Foundation, Orangi Pilot Project (OPP) Organisation, Rozan, Sungi Development Foundation (SDF), Voluntary Services Overseas (VSO), Islamic Relief

Deux thèmes figurant systématiquement en tête de liste des priorités des organisations non gouvernementales sont la performance et la rétention du personnel. Lors des discussions avec des agences dans plusieurs pays en développement, elles ont souvent évoqué avec People In Aid la difficulté qu'elle rencontrait à motiver leurs employés ou volontaires à travailler de manière performante, ou à continuer à travailler pour l'organisation.

Il peut y avoir toute une batterie de raisons pouvant expliquer chez les employés des ONG, la sous-performance, les démissions, l'abandon d'un poste de volontaire, sans oublier la question des bas salaires.

L'expansion du secteur des ONG dans les pays développés et en développement commande une attention managériale plus polarisée sur l'encouragement des employés au travail. La tendance actuelle est à l'augmentation du nombre d'employés nationaux travaillant dans les ONG nationales et les ONG internationales opérant dans les pays en développement. Il se produit également en permanence une migration des employés au sein d'un même pays, que ce soit pour répondre aux besoins en personnel d'une crise humanitaire, à une augmentation d'échelle des activités des ONG, à une demande croissante de personnel expérimenté et compétent, ou simplement parce que leurs ambitions professionnelles ont évolué.

Une contrainte importante pour de nombreuses agences est celle des ressources monétaires, un problème qui se pose avec plus d'acuité pour les ONG dans le Sud. Des indices assez clairs laissent à penser que les incitations financières ne suffisent pas à motiver les employés et les agences ont de plus en plus recours à des incitations non financières pour accroître leur motivation. Par ailleurs, rares sont les recherches qui ont traité ce sujet, en particulier en relation avec le secteur des ONG dans le Sud, une lacune que pouvait pallier une enquête concernant les diverses approches visant à motiver et fidéliser les employés, dans un contexte de contraintes financières.

C'est dans cette optique que People In Aid a demandé que des recherches soient entreprises, à savoir pour étudier toutes les approches que ces organisations employaient ou pouvaient employer pour motiver leur personnel et volontaires sans avoir à leur offrir d'autres compensations ou avantages.

L'enjeu auquel sont confrontées les ONG opérant dans les pays en développement est de parvenir à motiver leurs employés et volontaires au travail, et à les empêcher de démissionner prématurément. Ces recherches visent à identifier la multiplicité d'incitations non financières utilisées par les ONG travaillant dans les pays en développement.

People In Aid a demandé à FRONTERA, un cabinet de conseil international spécialisé en gestion et développement basé au Royaume Uni de gérer ces travaux de recherches menés dans plusieurs pays, en se laissant guider par les objectifs définis par People In Aid.

Il est attendu que les résultats de ces recherches seront d'une assistance pratique aux ONG du Sud et ONG Internationales travaillant dans les pays en développement ainsi qu'aux Managers, Spécialistes RH et tous les Managers avec du personnel sous leurs ordres, aux divers paliers organisationnels.

02

Objectifs et portée

L'objectif de ces travaux de recherche tel qu'il est défini dans les Termes de Référence est de cerner le pourquoi et comment de la motivation au travail et de la rétention des employés dans les organisations non gouvernementales basées dans les pays en développement.

Ces recherches ont porté sur:

- Les causes de démotivation des employés des ONG basés au Honduras, en Inde, au Kenya et au Pakistan. Les études de cas ont porté sur 7 ou 8 agences dans chaque pays, dont une seule est religieuse – pour prévenir une distorsion des résultats.
- L'impact de la démotivation, tel que les ONG en font l'expérience;
- Comment ces ONG résolvent-elles le problème de la démotivation? Etudes de cas, astuces et recommandations.

L'étude devait également porter sur les travaux effectués par d'autres chercheurs et analyser les théories avancées par des intellectuels et spécialistes reconnus, ainsi que sur les recherches recensant les pratiques existantes de reconnaissance et de motivation des employés dans diverses organisations, notamment dans les entreprises ou les ONG internationales.

Les briefings de People In Aid sur son propre travail et les connaissances de son personnel ont servi de toile de fond à cette étude.

Les travaux de recherche ont été menés dans quatre pays, à savoir le Honduras, l'Inde, le Kenya, et le Pakistan selon les instructions fournies par People In Aid. Sept organisations non gouvernementales de développement ou dont le but est de soulager la pauvreté au Honduras et au Kenya, six au Pakistan et huit organisations en Inde ont participé aux travaux de recherche.

Les consultants nationaux basés au Honduras, en Inde, au Kenya, et au Pakistan ont été chargés de faire des travaux de recherche dans leur pays, étant déjà familiarisés avec les organisations et certaines pratiques et cultures nationales.

Les données préliminaires ont été recueillies par ces consultants au cours des entretiens qu'ils ont menés avec des employés des RH dans les ONG sélectionnés ou des cadres supérieurs qui pouvaient leur fournir ces informations dans chaque pays. Les études de cas ont été préparées à l'aide des résultats d'entretiens. Les généralistes travaillant pour les organisations n'ont pas été interrogés.

Au nombre des autres contributions à ces travaux de recherche, il faut relever:

- Les débats RH actuels sur le moral, le bien-être et la motivation des employés,
- Le Code de Bonnes Pratiques de People In Aid
- L'examen des travaux de recherche, de la littérature, et des outils et techniques pertinents
- L'expérience et l'expertise des consultants

Toutes ces données ont constitué la documentation indispensable à la réalisation des objectifs de cette étude.

Avant d'entreprendre l'étude des ONG sur le terrain au Honduras, Kenya, Pakistan et en Inde, la littérature sur les différents concepts et théories de la motivation a fait l'objet d'une étude dans le but de cerner les similarités et les divergences des pratiques actuelles, en termes de motivation et rétention du personnel dans les ONG.

Des préjugés sur le comportement humain, dominés par la méfiance et conditionnée par la traditionnelle mentalité de « commande et contrôle », (Theory X, Douglas McGregor, 1960) ont influencé la stratégie organisationnelle à travers les âges en raison des bons résultats qu'ils ont obtenus dans certaines circonstances. Dans la logique de ce raisonnement, les managers étaient incapables d'imaginer la multitude d'avantages qu'auraient pu offrir à leur organisation des employés motivés, capables de contribuer de leur propre initiative.

Les Expérimentations Hawthorne, dirigées par Elton Mayo de 1924 à 1932 ont étudié les effets de la fatigue et de la monotonie sur le rendement des employés. Ces expériences ont conclu que les gens réagissent positivement quand on s'occupe d'eux et que cela se traduit par une meilleure motivation au travail et un rendement plus élevé. C'est cette découverte qui a donné naissance à l'approche humaniste de la gestion des ressources humaines.

La théorie d'Abraham Maslow avançait l'existence chez les êtres humains d'une hiérarchie des besoins, selon un ordre bien défini. Il avait identifié cinq niveaux de besoins dans cette hiérarchie. Les besoins les plus élémentaires sont représentés par les besoins biologiques et physiologiques. Au sommet se trouve le besoin d'autoaccomplissement qui renvoie d'après Maslow au besoin de se réaliser soi-même et qu'il appelle le « besoin d'être ».

Maslow définit les quatre différents types de besoins qui sont situés aux paliers inférieurs du besoin d'autoaccomplissement comme des 'besoins déficitaires'. Selon sa théorie, si un des quatre niveaux de besoins déficitaires n'est pas satisfait, il se produit un sentiment de manque, mais dans le cas contraire, il n'y a pratiquement pas de différences.

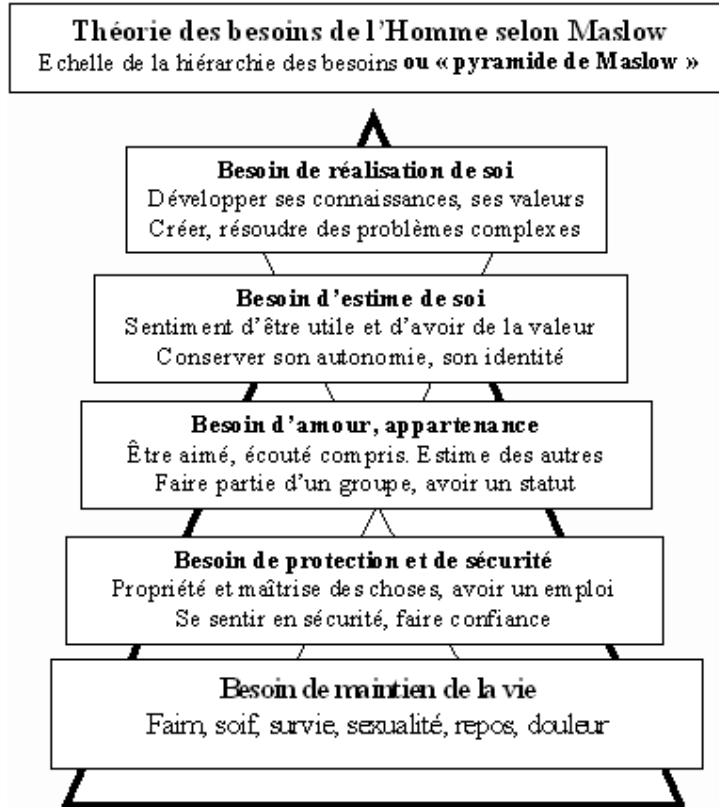


Diagramme 1: La hiérarchie des besoins de Maslow

Selon Maslow, les besoins des êtres humains sont insatiables et leurs demandes infinies. Une fois que leurs besoins à un niveau sont satisfaits, ils passent au niveau supérieur pour tenter de satisfaire les besoins suivants. La théorie de Maslow permet de comprendre les différents types de besoins qu'éprouvent les êtres humains.

Les hypothèses de la Théorie Y (Douglas McGregor, 1960) sur les gens et le travail ont ouvert le champ au développement d'un environnement propice à la motivation au travail (Tableau 1).

La motivation des employés dépend souvent du style des managers. Les managers qui épousent les hypothèses de la théorie X ont tendance à manifester certains traits de caractère, comme un style autoritaire et un besoin de tout contrôler. Ils ne semblent pas promouvoir le développement, et imposent une culture contraignante. Les employés n'éprouvent pratiquement aucune motivation sous ce type de leadership.

Les managers qui épousent les hypothèses de la théorie Y ont un style différent, un style qui est libérateur, autonomisant et développemental. Ils pensent qu'il est possible de

responsabiliser les employés en leur donnant plus d'autonomie et de responsabilités. Les employés se sentent plus motivés quand ils travaillent sous les ordres de ce type de managers.

Tableau 1: Théorie X et Théorie Y

| Théorie X | Théorie Y |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Les humains en soi détestent travailler et essayeront de l'éviter s'ils le peuvent. 2) Puisque les personnes ont une aversion au travail, ils doivent être contraints ou contrôlés par le Management et menacés pour qu'ils travaillent dur en vue d'accomplir les objectifs organisationnels 3) Les employés moyens préfèrent être dirigés, détestent les responsabilités, n'ont pas beaucoup d'ambition, et veulent la sécurité par-dessus tout. | <ol style="list-style-type: none"> 1) Les humains déploient la même quantité d'efforts physique et mental dans leur travail que dans leur vie privée car le travail est pour eux aussi normal que le jeu et le reste . 2) Le contrôle et la punition ne sont pas les seuls mécanismes pour stimuler des efforts visant à réaliser les objectifs organisationnels. Les humains sont capables d'autodirection et d'autocontrôle pour attendre des objectifs envers lesquels ils sont engagés. 3) La satisfaction professionnelle est un facteur clé d'implication et d'assurer l'engagement des employés 4) Les gens apprennent à accepter les responsabilités et à les rechercher dans des conditions appropriées. 5) Les capacités d'imagination, d'ingéniosité, de créativité pour trouver des solutions aux problèmes organisationnels sont largement distribuées dans la population. 6) Dans le contexte de la vie moderne industrialisée, le potentiel intellectuel d'un être humain moyen est partialement exploité. |

Frederick Herzberg (1959) dans sa Théorie Hygiène / Motivation affirmait que les gens ont deux types de besoins.

Le premier est celui des 'Facteurs d'Hygiène' qui comprend :

- La supervision
- Les relations interpersonnelles
- Les conditions de travail
- Le salaire

Le deuxième appelé 'Facteurs de Motivation' comprend

- La reconnaissance
- Le travail
- Les responsabilités
- La promotion

Herzberg suggère qu'une démotivation se produit lorsque les besoins liés aux Facteurs d'Hygiène ne sont pas satisfaits. En revanche leur satisfaction n'a que des effets limités sur la motivation de l'employé. Les Facteurs de Motivation sont associés à des effets durables qui contribuent à des gains de performance, tandis que les Facteurs d'Hygiène entraînent uniquement une modification temporaire des comportements et performances professionnelles, qui ne tardent pas à régresser à leur niveau précédent.

D'autres concepts ont été avancés par de nombreux intellectuels, et un résumé de ces concepts peut aider à comprendre les dynamiques motivationnelles d'un employé dans un contexte organisationnel. Voici quelques exemples:

Selon Burrhus Frederic Skinner (1953), la satisfaction étant un facteur de motivation, tout comportement entraînant une satisfaction est répété tandis que les comportements qui ont des conséquences négatives ne le sont pas. Les managers devraient en prendre de la graine, et renforcer les comportements qui donnent des résultats positifs.

Victor Vroom (1964) affirme que la motivation de l'employé est directement proportionnelle à la récompense qu'il reçoit, c'est-à-dire une récompense positive motive l'employé tandis que des actions négatives provoquent sa démotivation.

John Stacey Adams (1965) dans sa Théorie Équité avance que les employés attendent de l'organisation une récompense d'une valeur équivalente à leurs contributions. Si les employés ont l'impression que leurs efforts, leur engagement, leur loyauté, leur confiance et leur enthousiasme à l'égard de l'organisation sont récompensés de manière équitable et adéquate, que ce soit par des avantages ou des incitations financières ou non, ils continueront à être motivés et à travailler plus productivement. La démotivation se produit lorsque les employés *perçoivent* une absence d'équité.

De nombreux leaders d'opinion comme Chris Argyris et d'autres plus récemment ont avancé que le style de gestion participative était un facteur de motivation chez les employés. Pour

motiver les employés, Argyris a suggéré qu'il fallait changer la structure organisationnelle de manière à promouvoir les prises de décision aux niveaux des équipes. Il a également proposé de réorganiser le travail en vue de permettre aux employés de réaliser leur potentiel.

David McClelland (1988) a identifié trois types de besoins motivationnels, notamment la réalisation, le pouvoir et l'affiliation qui se retrouvent à des degrés différents chez tous les employés. Ses idées se rapprochent de la théorie proposée par Herzberg.

Il est évident que ces théories ne représentent pas une formule normative ou une direction absolue pour motiver les employés. Elles indiquent toutefois que la motivation des employés est une question extrêmement complexe comme tout ce qui a trait aux comportements humains.

Il est possible que ces théories ne puissent pas s'appliquer à certains pays dont le contexte culturel représente une dimension supplémentaire qui s'ajoute à la question déjà complexe de la motivation des employés.

05

Implications culturelles des théories sur la motivation

Les théories motivationnelles susmentionnées et les stratégies communément proposées pour améliorer la motivation par un renforcement positif, à savoir une discipline effective, un régime de récompenses et de punitions, le traitement équitable des employés, la satisfaction de leurs besoins, la définition de buts et de cibles, la gestion des performances, et la restructuration organisationnelle ont été appliquées dans le monde occidental pour la gestion des ressources humaines dans le secteur commercial.

Parmi les théories élaborées, nombreuses sont celles qui ont été basées sur des travaux de recherche et des expériences qui ont été menées aux Etats-Unis. L'importance que revêt la notion d'individualisme dans ce pays a débouché sur la formulation de théories motivationnelles qui s'articulent autour de l'équité et des attentes: des théories qui font de la pensée individuelle et rationnelle l'assise de tout comportement humain.

L'importance que revêt la notion d'accomplissement n'est pas surprenante compte tenu de la propension des occidentaux à accepter les risques et leurs préoccupations à propos du rendement. Ces théories n'offrent pas nécessairement des explications universelles quant à la motivation ; elles reflètent plutôt des systèmes de valeurs différents.

La hiérarchie des besoins de Maslow exemplifie la notion d'une évolution qui commence au niveau physiologique avant de progresser vers les niveaux supérieurs de la pyramide. Dans des pays comme le Honduras, le Kenya, l'Inde et le Pakistan, où existe une forte culture de contrôle de l'incertitude, la survie et la sécurité se trouveront au sommet de la pyramide. Le chômage sévit dans ces pays et par conséquent, les gens privilégient la sécurité de l'emploi. Tandis qu'au Royaume Uni, la sécurité de l'emploi n'est pas une question aussi brûlante, d'une part en raison du faible taux de chômage et de l'autre des aspirations et attentes personnelles en matière de mobilité professionnelle, qui nous renvoie à la réflexion de Maslow sur l'insatiabilité des besoins.

Un autre concept de motivation qui a nettement une coloration occidentale est le besoin d'accomplissement. L'hypothèse selon laquelle le besoin d'accomplissement est un facteur motivationnel intrinsèque présuppose deux caractéristiques culturelles – une propension à accepter un certain degré de risques (ce qui ne s'applique pas aux pays qui présentent la forte caractéristique de vouloir contrôler l'incertitude), et un objectif de rentabilité (qui s'applique plus particulièrement aux pays qui privilégient la qualité de la vie). Ces caractéristiques se retrouvent chez les occidentaux, et existent à moindre degré ou sont absentes dans la plupart des pays en développement où l'existence s'articule autour de très fortes relations familiales ou communales et des traditions et normes socioculturelles. Le besoin d'affiliation est plus élevé dans les cultures orientales qui valorisent le travail d'équipe et pour lesquelles la qualité des interactions relationnelles est en soi motivante.

Les principaux éléments de la Définition des Objectifs, supposent une relative indépendance des subordonnés, des objectifs motivants pour les managers comme les subordonnées, et l'importance donnée par les deux à la performance. C'est dans la logique de la culture occidentale qui tend à maintenir une faible distance de pouvoir, un faible contrôle de l'incertitude et pour laquelle la qualité de vie est toute importante. C'est une attitude qui peut ou ne pas renforcer par conséquent la motivation dans de nombreux pays en développement.

Dans certaines cultures orientales comme le Japon, le besoin d'affection et de sécurité prime sur le besoin d'autoaccomplissement comme l'ont révélé les travaux de recherche à ce sujet (Haire, Ghiselli, et Porter (1966). Edwin C Nevis (1983) a affirmé que le premier besoin élémentaire en Chine est celui de l'appartenance sociale plutôt que les besoins physiologiques. Il a également trouvé que l'autoaccomplissement en Chine se réalise au travers d'un engagement à assurer le bien-être collectif plutôt que d'être une notion purement individuelle. Ces problématiques soulèvent une question pertinente. Comment est-il possible de transposer ces théories sur la motivation et les pratiques managériales modernes qui ont

été développées pour les entreprises occidentales, dans les organisations caritatives travaillant en Afrique, en Asie et en Amérique Latine en leur conservant toute leur pertinence?

Il y a d'autres écoles de pensée dans des pays et cultures du monde en développement qui peuvent jeter un éclairage sur le sujet de la motivation.

Le Taoïsme, une philosophie orientale est axée sur l'interrelation des choses. Le Taoïsme dit que des éléments apparemment opposés peuvent être intimement liés et s'influencer mutuellement.

Il fournit en partie une explication sur le fait qu'une personne démotivée est *incapable* de motiver d'autres personnes, et qu'une personne apte à motiver les autres peut se sentir de la même façon motivée.

Les valeurs chrétiennes ont insufflé à beaucoup d'employés une forte motivation au travail. Le concept de la mission organisationnelle est issu de l'éthique du travail effectué par les missionnaires chrétiens dans le monde entier.

La philosophie de l'Islam met l'accent sur l'esprit de solidarité dans lequel doit s'accomplir le travail. D'autres systèmes (comme le *Zakat*) motivent des gestes de charité comme le prélèvement d'une part des revenus pour des bonnes causes.

Le concept emprunté au Gita, qui contiendrait paraît-il de précieux conseils attribués à Lord Krishna sur l'état du monde pousse également à la réflexion. Il proclame "*A l'action vous n'avez seulement droit, mais jamais à tous ses fruits*".

Il met l'accent sur le service désintéressé et sur '*Karma Yoga*' qui implique que le *Karma* (Travail) devrait être en soi le but de tous les êtres humains. C'est une pensée qui a insufflé une forte motivation au travail à de nombreux employés travaillant en Inde.

06

Résultats et réflexions

6.1 Honduras – Amérique Latine

Sept organisations ont participé aux travaux de recherche qui ont été menés au Honduras dont deux sont nationales, quatre internationales et une religieuse.

Une organisation nationale qui emploie 48 personnes et 1600 volontaires n'a pas évoqué de problèmes particuliers de motivation, en raison selon elle des opportunités de formation et de développement qui leur sont offertes.

« Il convient de trouver un juste milieu entre l'enseignement et l'apprentissage et étant donné que le degré de motivation de chaque stagiaire est différent, il s'agit d'être attentif à leur évolution individuelle, sur le plan éducatif et émotionnel, en s'appuyant sur l'expérience, les valeurs et le potentiel de chacun d'entre eux » – Directeur Général, d'un ONG hondurienne pour l'Apprentissage à distance

Les employés font des séjours dans d'autres pays en vue de dégager l'enseignement des activités programmatiques et des visites de terrain, et il y a des arrangements similaires pour les volontaires dont l'automotivation et l'engagement sont reconnus et encouragés.

Une organisation nationale a fait remarquer que la démotivation de son personnel était due au style de gestion autocratique et agressif imposé par l'ancienne direction, qui se manifestait par le manque de respect, d'écoute, l'indifférence devant leurs problèmes, des pratiques népotiques et qui avait en outre imposé des politiques et des procédures sans consulter les employés, notamment concernant les bas salaires. Plusieurs employés ont quitté l'organisation.

| | Organisation Non Gouvernementale nationale- HONDURAS | Etude De Cas |
|---|---|-------------------------|
| <p>Il s'agit d'une organisation nationale à but non lucratif, fondée en 1978 qui œuvre à l'amélioration des conditions de vie et de la participation sociale des familles à bas revenus. L'organisation emploie 28 personnes.</p> <p>Il y a cinq ans de cela environ, à cause de l'ignorance et de l'entêtement de l'équipe de direction, la motivation des employés était au creux de la vague. Plusieurs employés ont quitté l'organisation, devant des violations flagrantes de leurs droits de base (au nombre desquelles on peut citer le manque de respect, les bas salaires, les retards de paiements, le népotisme, l'indifférence devant leurs problèmes, l'absence d'écoute, l'imposition de politiques et procédures sans consultation). La baisse de motivation qui en a résulté chez les employés était un reflet de la performance d'ensemble de l'organisation ; toutefois parce les employés étaient fortement engagés en faveur du développement rural, la majorité d'entre eux ont persévéré.</p> <p>Le conseil d'administration a décidé de remplacer le directeur général et a procédé à un recadrage organisationnel et stratégique.</p> | | |

- En améliorant la participation des employés aux processus décisionnaires
- En établissant une politique de « Portes Ouvertes »
- En introduisant un dispositif permanent de formation et de développement
- En promouvant chez les employés un sentiment d'appartenance à la famille organisationnelle
- En améliorant l'engagement envers l'institut et les gens des communautés rurales
- En orientant les employés vers les réalités des scénarios développementaux dans le pays
- En leur fournissant des prestations d'assurance vie et maladie
- En faisant circuler des mémos parmi les employés reconnaissant leurs accomplissements

Les mesures adoptées par l'équipe de direction ont directement influé sur les niveaux motivationnels des employés, d'où on peut en déduire que les incitations financières et les salaires ne sont pas les seuls facteurs déterminant la motivation des employés.

Ces mesures ont grandement amélioré la performance de l'organisation, ce qui a été confirmé par les communautés et le public. La motivation des employés est au plus haut et les niveaux d'attrition sont faibles. Aucun employé n'a quitté l'organisation au cours des trois dernières années.

D'autres études de cas se trouvent dans l'Annexe 2

La démotivation conjuguée à l'exode des cerveaux dont elle était responsable était en train de tourner pour l'organisation à la chronicité, et aucune des mesures adoptées par l'équipe de direction ne semblait pouvoir y remédier. Le clivage entre la direction et les employés s'étant rapidement aggravé, ces derniers se sentaient chaque jour un peu plus isolés mais ne pouvaient pas partir, que ce soit faute d'opportunités sur le marché du travail ou en raison de la loyauté qu'ils éprouvaient envers leur organisation.

Le comité exécutif a finalement décidé d'intervenir et de changer l'équipe de direction. Il a adopté plusieurs mesures, notamment pour assurer la participation des employés aux processus décisionnels, la mise en place de dispositifs de formation continue et de développement du personnel, l'introduction d'une politique de portes ouvertes, et de reconnaissance écrite de la performance des employés et d'autres avantages comme des assurances vie et assurances maladie. L'introduction de ces mesures a été suivie par des gains très nets de performance, démontrant que les incitations non financières comme le respect, l'écoute, et un management de style consultatif pèsent très lourd sur la motivation du personnel.

Trois des organisations internationales n'avaient pas de problèmes majeurs pour motiver leurs employés. La durée du service était d'environ cinq ans dans deux des organisations. L'autre organisation travaillait avec des employés et des collaborateurs embauchés sous contrat à

durée déterminée. Il y avait dans ces trois organisations internationales, un système efficace de communication avec leurs employés, des opportunités de développement, un bon leadership, et un mécanisme cohérent pour gérer les problèmes de ressources humaines.

“Etablir des relations basées sur la confiance, et prendre en compte les besoins individuels, c’est vraiment ce qui permet d’améliorer le moral” – Directeur d’une ONG Internationale basée au Honduras

Une organisation religieuse internationale a rencontré des problèmes par le passé à motiver ses employés, en dépit de ses valeurs chrétiennes qui inspirent normalement des employés qui sont déjà au départ plus motivés par ces valeurs partagées. Il s’est avéré que ce manque de motivation était dû à l’inadéquation des packages salariaux. Le problème a été résolu, et d’autres avantages, notamment une assurance médicale à faible coût, l’affiliation à un Club de Santé etc. ont été également introduits.

“...Avec un peu de créativité et d’ouverture, il est possible de trouver un équilibre en offrant des avantages personnels et des incitations aux employés sans compromettre la productivité.....”

“Nous sommes convaincus ... que chaque employé doit sentir que ses contributions sont valorisées et appréciées, et ses accomplissements doivent toujours être déchiffrés dans la perspective des buts organisationnels.” - Directeur d’une ONG Internationale basée au Honduras

D’autres mesures ont été mises en œuvre par l’équipe de direction en vue de redonner le moral au personnel, et d’améliorer la performance organisationnelle en général. Des processus transparents pour la gestion des performances, l’amélioration de l’environnement professionnel, et la valorisation de leurs contributions ont permis d’accroître la motivation et la productivité des employés.

6.1.1 Les meilleures astuces: 'A faire et ne pas faire' (Honduras)

A faire

- Respecter chaque personne et être aimable avec le personnel
- Communiquer très clairement avec le personnel
- Clarifier les fonctions de chaque employé en relation avec le but de l'organisation
- Offrir en continu un développement professionnel
- Développer chez les employés un sens d'appartenance à l'organisation
- Se rappeler des dates spéciales (anniversaires etc.) et congratuler l'employé
- Faire du lieu de travail un environnement professionnel sain, ouvert et d'apparence soignée
- Encourager le personnel qui voyage à l'étranger à s'exposer à des projets similaires
- Comprendre les politiques organisationnelles et les utiliser dans l'intérêt de l'organisation
- Résoudre rapidement les problèmes de ressources humaines
- Encourager la contribution des employés aux projets de développement et aux missions
- Etablir une politique de "Portes Ouvertes"
- Bien accueillir du départ les nouveaux employés
- Reconnaître officiellement les bonnes performances
- Remplir les engagements qui ont été pris envers les employés
- Adopter des règles équitables dans toute l'organisation, d'application universelle
- Organiser occasionnellement pour le personnel des excursions, des visites sur le terrain et des rencontres conviviales
- Faire régulièrement le bilan de santé de l'organisation
- Etablir des cibles réalistes pour les employés, en tenant compte de leur expérience, leurs aptitudes et performances passées

HONDURAS

A ne pas faire

- Pas de népotisme – les mêmes règles pour tout le monde
- Ne pas critiquer les employés en public
- Ne pas faire des comparaisons entre employés
- Ne pas négliger les besoins des employés
- Ne pas promouvoir un style de management d'amont en aval

HONDURAS

6.2 Inde – Asie

Huit organisations ont participé à cette étude en Inde dont quatre sont des ONG nationales et quatre des ONG internationales dont une religieuse. Trois organisations nationales ont mentionné que les taux de turnover étaient respectivement de 34%, 20% et 30%. Une organisation a fait allusion au fait qu'aucun de ses employés n'ait démissionné ces dernières années.

| | Filiale d'une ONG Internationale - INDE | Etude De Cas |
|---|---|--------------|
| <p>Il s'agit d'une agence internationale de développement qui travaille actuellement dans 43 pays en vue de lutter contre la pauvreté et l'injustice. Elle a été établie en 1972, avec une autre vision du monde et de l'Inde, qui seraient libérés des fléaux de la pauvreté et de l'injustice, et où chaque femme, homme et enfant pourrait se prévaloir du droit de vivre dans la dignité.</p> <p>Sa Mission est de travailler avec les femmes, hommes, filles et garçons démunis et exclus en vue de lutter contre la pauvreté et l'injustice. Au cours des trois dernières dizaines d'années, elle a forgé en Inde des partenariats avec environ 400 ONG et organisations communautaires (CBO) en vue d'aider plus de 5 millions de personnes parmi les plus pauvres et marginalisés à accéder à leurs droits humains et prérogatives pour pouvoir participer au processus de développement.</p> <p>Elle est convaincue que tout accroc au scénario d'une perpétuation de la pauvreté et des injustices ne pourra se faire qu'en abordant les causes de la pauvreté, et pas seulement les manifestations de détresse qui l'accompagnent. Leur implication est définie par cette vue globale de la pauvreté, qui exige ce que l'on appelle une approche basée sur les droits au développement</p> <p>Elle a seulement cinq employés, et n'a donc pas de majeurs problèmes à résoudre. Aucun employé n'a quitté la filiale au cours des trois dernières années.</p> <p>Selon l'organisation, elle s'est dotée des stratégies et processus appropriées et aucune stratégie par conséquent n'a été spécifiquement élaborée pour motiver les employés. Bien que le taux de turnover soit élevé, l'organisation ne pense pas qu'elle ait de souci à se faire</p> <p>La performance des employés et volontaires s'améliorent dès qu'ils se trouvent sous les feux médiatiques ou qu'ils s'engagent dans une campagne de plaidoyer.</p> | | |

D'autres études de cas se trouvent dans l'Annexe 2

Une organisation nationale a rapporté qu'elle n'avait aucun problème de performance ou de motivation. Elle a fait allusion aux saines relations qui existaient entre collègues, à la structure organisationnelle relativement plate, à l'environnement professionnel détendu et à la transparence qui y règne. Beaucoup d'employés ont toutefois quitté l'organisation, tentés par de meilleures opportunités. C'est pour cela que le taux de turnover est relativement élevé et se chiffre à 30%.

La quatrième organisation nationale n'a pas non plus de problème de turnover, mais elle a évoqué les problèmes motivationnels chez certains employés dont le travail est de s'occuper de patients souffrant de troubles mentaux. Les enjeux psychologiques qu'ils doivent relever pour s'occuper de patients agressifs ont tempéré leur zèle. L'organisation a abordé ce problème en mettant en place, dans le cadre d'un appui continu, des programmes de soutien psychologique et de sensibilisation, de formation et développement.

“Les programmes de sensibilisation, d'éducation pour expliquer la nature des maladies et des symptômes nous ont aidés à surmonter cet écueil. Les programmes de formation et de développement sont principalement adaptés à la nature des activités, et aident le personnel à retrouver leur confiance et motivation pour gérer ces questions délicates” – Directeur d'une ONG indienne qui s'occupent de personnes souffrant de troubles mentaux.

Parmi les quatre ONG internationales, une organisation a attribué le manque de motivation à la culture du travail en Inde. Les trois autres n'avaient pas de problèmes pour motiver leurs employés. Un environnement professionnel transparent, un travail de plaidoyer passionnant, l'autonomie, l'importance du processus de gestion des performances et des résultats, la transparence et la responsabilisation figuraient au nombre des facteurs contribuant à la forte motivation des employés.

« le soutien psychologique ... et la sensibilisation les aident à être plus productifs. Leur faire comprendre quelle est la mission de l'organisation les aide à mieux s'impliquer. Leur faire comprendre que les “gens viennent en premier – et non pas leur intérêt personnel” les aide à atteindre le but »

« L'appréciation des performances et le soutien psychologique offert à notre personnel sont les deux principaux facteurs qui contribuent à notre réussite » – Directeur d'une ONG Internationale basée en Inde

L'organisation chrétienne a identifié 'la satisfaction de changer la vie des autres' et 'l'attribution des missions' comme les deux principaux facteurs contribuant à la forte motivation de ses employés.

Deux des organisations nationales ont expliqué que le « Job Hopping » (le passage d'une organisation à l'autre) est monnaie courante chez les plus professionnalisés de leurs employés, un phénomène qui a une forte incidence sur le turnover (20% et 34%), (le taux de turnover dans le secteur des ONG au Royaume Uni en 2005 était de 15.9%¹).

Les organisations, pour tenter de résoudre ce problème, ont embauché des employés moins qualifiés qu'ils ont orienté vers la filière de la gestion du talent qui instille un sens de loyauté et d'appartenance à l'organisation.

« La motivation des employés est un problème majeur pour la bonne marche des programmes. En Inde où les emplois qui pourraient leur convenir sont rares, des professionnels bardés de diplômes se font concurrence pour des emplois moins qualifiés ... l'administration n'a qu'à choisir le meilleur candidat. Mais une fois qu'ils sont embauchés, les employés surqualifiés perdent leur motivation au travail » – Educationniste et auteur, Directeur d'une ONG indienne.

6.2.1 Les meilleures astuces: 'A faire et ne pas faire' (Inde)

A faire

- Témoigner de respect envers tous les employés
- Offrir de multiples possibilités de développement professionnel
- Impliquer les employés dans le développement de projets
- Se doter d'une équipe de direction transparente et responsabilisée
- Veiller à ce que les employés se sentent stimulés, et confiants de pouvoir accomplir leur tâche
- Ecouter les employés, et résoudre rapidement leurs problèmes
- Déléguer équitablement des responsabilités aux employés
- Organiser des programmes culturels et sociaux à leur intention
- Offrir des incitations au travail (autres que financières)
- Se doter d'une politique de rotation des missions pour varier les enjeux professionnels

INDIA

¹ CIPD (2005) Rapport Annuel sur le Recrutement, la Rétention et le Turnover au Royaume Uni

INDIA

A ne pas faire

- Ne pas critiquer publiquement les employés
- Ne pas faire de népotisme
- Ne pas empiéter sur l'autonomie du personnel
- Ne pas négliger le personnel
- Ne pas revenir sur ses engagements (envers les employés)
- Ne pas changer les règles du jeu en déplaçant les objectifs

6.3 Kenya - Afrique

Quatre ONG nationales et trois ONG internationales ont participé aux travaux de recherche au Kenya. Une des sept organisations était une ONG internationale chrétienne. Une organisation nationale n'a pas mentionné de problèmes en relation avec la motivation des employés. Les conditions d'embauche seraient, d'après elle, très clairement définies. Les employés et leur famille bénéficient d'avantages financiers, à savoir des primes de transport, des régimes de retraite et des assurances maladie. Les canaux de communication entre le personnel et la direction sont clairement définis.

| | Organisation Non Gouvernementale nationale - KENYA | Etude De Cas |
|---|--|--------------|
| <p>Il s'agit d'une société qui se consacre à la protection de la biodiversité au Kenya. Pour elle, la durabilité environnementale passe par la protection de la nature. Elle emploie 33 personnes et plus de 150 volontaires.</p> <p>Elle n'a pas de problèmes de motivation. Cette situation s'explique par la clarté des conditions d'embauche. Il y a toutefois des employés moins motivés. La société s'en accommode tant que la performance n'en souffre pas. Le turnover est de 20%.</p> <p>Afin de remédier aux problèmes de motivation, il est indispensable de formuler très clairement les conditions d'embauche. Il est vrai que les salaires sont parfois bas. Mais les employés qui ont embauchés acceptent néanmoins ces conditions de travail, dont le salaire. Pour prévenir la démoralisation de ses employés, la société leur offre des incitations, à savoir des primes, un régime de retraite, une assurance maladie et l'adhésion à une société de coopérative.</p> <p>L'organisation s'attend à perdre des employés à cause des bas salaires. Elle est convaincue qu'une mission et une vision bien définie, la transparence relationnelle, et un environnement convivial sont des préalables au développement d'une organisation où règne une forte motivation au travail.</p> | | |

D'autres études de cas se trouvent dans l'Annexe 2

Trois organisations nationales ont mentionné des problèmes quant à la motivation de leurs employés. Toutes rencontrent des problèmes similaires. Les facteurs contribuant à cette démotivation seraient apparemment le manque de communication, l'opacité des processus décisionnaires, le manque de ressources adéquates, les activités inachevées et des préoccupations salariales.

Une ONG internationale a mis en place un plan stratégique, des profils de postes et un programme d'activités bien défini qui donne un sens de direction aux employés. Elle utilise en particulier des méthodes participatives pour renforcer leur engagement. Hormis le salaire et

les avances de salaires, au nombre des prestations qu'elle offre à ses employés figurent une assurance maladie, des bourses pour financer l'éducation de leurs enfants, et des congés pour raisons familiales. Au nombre des autres incitations, on peut relever des sorties pour la consolidation d'équipe, et divers processus participatifs qui pourraient s'inscrire dans la rubrique des incitations non financières. Le turnover est actuellement de 0%. Une organisation internationale a mentionné des problèmes de motivation dus au manque d'adéquation, induite par une déficience des processus RH, entre les compétences des employés et l'emploi occupé.

“Il s’agit de faire attention au recrutement et à la sélection de nos employés, ce n’est pas la peine d’embaucher un employé qui a une maîtrise si le poste n’exige qu’un niveau de licence.” – Assistant du Directeur RH d’une ONG Internationale basée au Kenya.

Une autre raison expliquant le manque de motivation des employés était les bas salaires. Des pratiques de gestion participative et la reconnaissance du travail des employés ont permis de résoudre de nombreux problèmes. Il est possible que la question salariale soit responsable du turnover à 39%. L'organisation internationale religieuse a mentionné les problèmes qu'elle avait rencontrés avec un employé de confession différente. Cette situation, qui a dégénéré en problème sérieux a créé des tensions et démotivé les autres employés. Le problème a été résolu en mettant l'employé en question à l'écart.

6.3.1 Les meilleures astuces: 'A faire et ne pas faire' (Kenya)

A faire

- Diriger par l'exemple
- Offrir en continu des opportunités d'apprentissage et de développement
- Etablir de manière détaillée les descriptions de postes et les matrices d'évaluation
- Reconnaître officiellement les bonnes performances
- Leur faire confiance – qu'ils sont capables d'accomplir leur mission. Témoigner de cette confiance.
- Témoigner d'empathie.
- Impliquer le personnel dans les processus décisionnaires
- Résoudre les problèmes de ressources humaines et régler rapidement les litiges entre employés
- Mettre en place à l'intention des employés un accès direct à l'équipe de direction
- Encourager chez les employés un sentiment d'appartenance à l'organisation
- Fournir des avantages intéressants (autres que le salaire)
- Organisez des visites de terrain, des rencontres culturelles et sociales
- Maintenir un bon environnement professionnel
- Se doter d'un processus d'évaluation équitable pour tous les employés
- Ecouter attentivement les employés

KENYA

A ne pas faire

- Ne pas se montrer autoritaire
- Ne pas ignorer ou négliger les contributions positives
- Ne pas saper le travail d'équipe
- Ne pas critiquer en public
- Ne pas utiliser un langage blessant

KENYA

6.4 Pakistan – Asie

Six ONG dont deux Internationales basées au Pakistan ont participé aux travaux de recherche. Une organisation internationale islamique y a également participé.

Il s'agit d'une organisation humanitaire de confession religieuse basée sur la philosophie de l'Islam et du Quran selon laquelle l'humanité est sauvée lorsque l'on sauve la vie d'une personne. Elle promeut par conséquent l'humanité dans ses secteurs opérationnels. Etant toutefois une organisation islamique, ses fonds proviennent principalement des philanthropes musulmans ou sont mobilisés par d'autres moyens comme le Zakat. L'identité islamique a été essentiellement le facteur motivateur de la mobilisation des ressources dévolues aux programmes secourant les populations musulmanes plutôt que la motivation des employés.

Après le tremblement de terre au Pakistan en 2005, elle a dû faire face, comme les autres organisations humanitaires, à deux types d'enjeux. Le premier était de fidéliser ses propres employés, parce que dans le contexte d'un marché de l'emploi fortement évolutif, beaucoup d'organisations humanitaires offraient, à court terme, des salaires très élevés qui ont perturbé la dynamique du travail. L'autre enjeu était lié au recrutement des nouveaux employés. Elle avait embauché au moins 200 personnes pour doter en effectifs les antennes de terrain situées dans les zones dévastées par le séisme. En raison de la nature du travail humanitaire, l'organisation s'est due de privilégier la résolution des problèmes communautaires plutôt que ceux de ses employés. Il est devenu par conséquent difficile pour l'organisation d'établir une claire division des rôles et responsabilités parmi les employés. Ces changements ont provoqué des réactions émotionnelles chez les employés.

Les stratégies suivantes ont été utilisées pour remédier à leur démotivation: Etant une organisation professionnelle, elle a introduit des indemnités provisoires pour le personnel de terrain, promu des employés, décentraliser le service des RH, établi des communications efficaces et un dispositif pour le développement du personnel.

La culture organisationnelle notamment un style de gestion démocratique et les valeurs organisationnelles comme l'égalité, la suprématie du droit et l'intolérance envers tout abus se sont avérés être des facteurs contribuant à la motivation, rétention et performance élevée des employés dans l'organisation

D'autres études de cas se trouvent dans l'Annexe 2

Cette organisation, du fait de son identité islamique, a été capable de créer une forte motivation au travail chez ses employés. Les pratiques d'entraide inhérentes aux valeurs musulmanes ont participé au maintien d'un moral élevé. A la suite du tremblement de terre, de nombreux employés ont été transférés dans les zones d'urgence pour porter secours aux victimes, ce qui a provoqué chez certains un sentiment de mécontentement. L'organisation a remédié à cette situation en créant des opportunités de promotion, en leur fournissant un appui RH au moment opportun, en encourageant les communications efficaces et en créant un environnement professionnel convivial.

Une organisation nationale travaillant avec des femmes a mentionné qu'elle n'avait pas de problèmes particuliers pour motiver ses employés. Elle était toutefois concernée par l'enjeu que pourrait représenter le développement, indispensable à l'amélioration de son

fonctionnement, des différents systèmes desservant leurs antennes régionales éparpillées dans tout le pays. Elle redoute que l'expansion de l'organisation, qui pourrait remettre en cause les valeurs centrales de l'organisation, à savoir l'atmosphère familiale, le climat de confiance et de convivialité, n'entame la motivation des employés,

Par précaution, l'organisation a élaboré des plans détaillant des objectifs bien précis et a encouragé la fluidité des communications avec les employés. Elle a demandé aux employés d'élaborer leur propre description de poste, et leur a offert la possibilité d'être mutés dans d'autres régions pour faire progresser leur carrière. L'organisation pense qu'il est important, pour pouvoir compter sur la loyauté des employés et améliorer leur motivation au travail, de les recruter pour des emplois à long terme plutôt que pour des projets à durée déterminée.

Une organisation nationale n'a pas mentionné de problèmes en relation avec la motivation et le turnover des employés. Deux autres organisations ont évoqué l'augmentation du turnover dans le sillage du séisme au Pakistan, induite par une demande accrue de personnel qualifié et expérimenté de la part des autres organisations impliquées dans les interventions humanitaires et de reconstruction.

Une d'entre elle a déclaré qu'un facteur de démotivation parmi certains employés qualifiés et expérimentés était l'absence de perspectives de promotion. Il y avait également le problème des salaires. L'augmentation des salaires pour une certaine catégorie d'employés a conduit à démotiver les autres. Chacun de ces employés a reçu plus tard une attention individuelle, et un appui psychologique pour tenter de limiter les dégâts.

Une organisation a introduit un programme d'apprentissage pour motiver ses employés. Trois organisations internationales n'avaient pas de problèmes majeurs de motivation parmi leur personnel, ces questions étant prises très au sérieux. Deux organisations ont déclaré qu'elles s'étaient dotées de processus institutionnels et RH très robustes pour s'attaquer aux problèmes de ressources humaines.

“L’argent ne peut pas motiver. Les relations le peuvent.” – Responsable RH d’une ONG basée au Pakistan.

“La motivation du personnel et des volontaires dans le scénario d’un environnement évolutif au Pakistan exige de la transparence et de l’originalité. Il n’y a pas de moyen infaillible pour motiver tout le monde en même temps. Une approche individuelle peut être la solution pour les organisations qui ne sont pas confrontées à des problèmes chroniques de motivation.” – Directeur, Organisation Internationale de Volontaires basée au Pakistan.

Pour l’une de ces deux organisations, l’introduction d’un style de gestion convivial, de processus de recrutement simplifiés, de la fluidité des communications internes, du partage d’informations, de fora pour les employés, d’une stratégie d’embauche à long terme, d’un accent sur le développement du personnel, et d’un environnement sensible au genre ont aidé à créer une meilleure motivation.

6.4.1 Les meilleures astuces: 'À faire et ne pas faire' (Pakistan)

A faire

- Apprécier et reconnaître le travail accompli par le personnel
- Investir dans le développement des employés
- Offrir des emplois à long terme/la sécurité de l'emploi et éviter l'approche projet
- Créer un climat favorable à une prise de conscience, par les employés, de la valeur de leur travail et de la relation qui existe entre ce dernier et les valeurs organisationnelles
- Promouvoir des processus transparents de recrutement et de promotion
- Créer un sens d'appartenance parmi le personnel et promouvoir l'équité
- Demandez régulièrement le feedback des employés, en partageant les erreurs et les acquis
- Eviter les changements rapides/une expansion rapide de l'organisation

PAKISTAN

A ne pas faire

- Ne pas encourager une atmosphère de bouffonnerie
- Ne pas adopter un style bureaucratique de gestion
- Eviter l'hypocrisie
- Ne pas ignorer les infractions
- Ne pas faire de comparaisons entre deux employés
- Ne pas humilier le personnel
- Ne pas surcharger le personnel de travail qui peut être un facteur de démotivation

PAKISTAN

6.5 Analyse combinée

Des problèmes identifiés dans les études de cas au Honduras, au Kenya, en Inde et au Pakistan, il est possible d'en déduire les points suivants :

Quelque soit l'affiliation, la mission, l'envergure ou la sphère d'opérations des organisations étudiées, chacune rencontre, à des degrés différents, des problèmes de démoralisation, démotivation et de turnover. Au Honduras, par exemple, deux organisations, une nationale et une internationale ont de sérieux problèmes de démotivation parmi leurs employés. Les cinq autres organisations n'ont pas rapporté de problèmes systémiques en la matière.

Au Kenya, six des sept organisations étudiées avaient un problème de démotivation. Au Pakistan, au nombre des problèmes sérieux, il faut relever le turnover et la rétention du personnel et les tensions qui existent entre les plus anciens employés qui témoignent de

loyauté à l'égard de l'organisation et les professionnels nouvellement arrivés. En Inde, des problèmes similaires ont été évoqués dans au moins trois des cas. Par conséquent, le manque de motivation n'est pas l'apanage des organisations caritatives des pays en développement.

Au nombre des facteurs pouvant contribuer à la démotivation et au turnover du personnel, il faut relever les facteurs suivants:

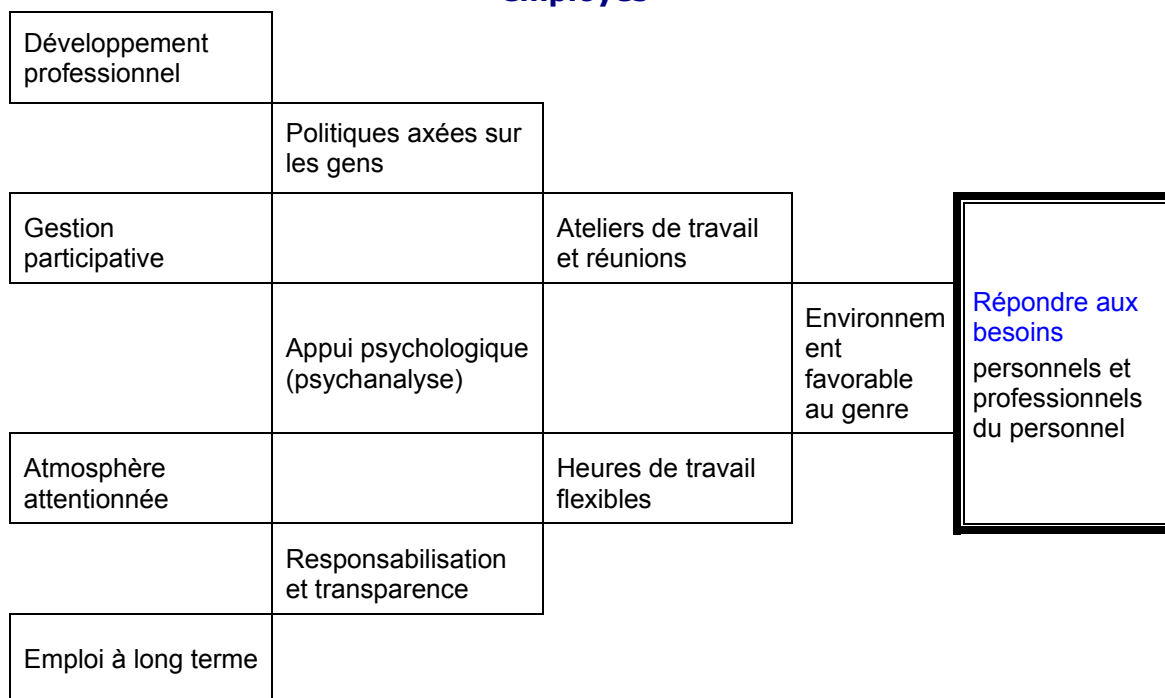
- Les bas salaires
- La restructuration et la précarité de l'emploi,
- L'augmentation des opportunités d'emploi,
- La sûreté et sécurité personnelle
- Le manque de respect et d'appréciation,
- Le sous-emploi,
- L'absence d'opportunités de développement,
- L'absence de culture métier.

Ces facteurs semblent indiquer que les dynamiques organisationnelles qui sont produites par les interactions entre les besoins humains et l'environnement externe affectent de manière identique le moral et la motivation des employés dans les pays riches et pauvres, et dans les organisations à but lucratif ou non. Les variations socioéconomiques et culturelles qui existent entre différents pays peuvent uniquement conditionner les modes d'expression, le choix du traitement et des solutions aux problèmes.

Une analyse des solutions pour remédier au manque de motivation et au turnover du personnel adoptées par les organisations caritatives au Honduras, en Inde, au Kenya, et au Pakistan révèle de larges variations.

Toutefois, en y regardant de plus près, ces solutions laissent à penser qu'elles ont toutes le même objectif – répondre aux besoins personnels et professionnels des employés. Voir le Diagramme 2 plus bas:

Diagramme 2: Répondre aux besoins personnels et professionnels des employés



07

Discussion et conclusion

Les travaux de recherche montrent qu'en dépit d'une détermination à améliorer l'efficacité organisationnelle dans son ensemble, la stratégie, les principes, les politiques et les procédures RH qui pourraient le faire ne sont pas en place dans la majorité des organisations.

Bien qu'ayant fait à plusieurs reprises allusion aux avantages non monétaires, ces derniers ont, pour la majorité d'entre eux, des implications financières². Dans tous les cas, les politiques et les processus RH qui privilégient les avantages non monétaires et le bien-être du personnel semblent conduire à des gains de performance et à une meilleure motivation. C'est ce que confirme une étude récente sur le manque de motivation du personnel soignant dans les pays en développement³.

Il est possible de définir la motivation comme un état intrinsèque qui incite un individu à obtenir des résultats supérieurs à la moyenne. Cette simple définition est applicable et

² Voir l'Annexe 1 – Exemples d'avantages « non financiers » utilisés dans le secteur privé

³ Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resources management tools GTZ 2006

pertinente aux organisations de toutes les cultures. Cette qualité intrinsèque peut être forte et motivée par une pulsion intérieure, mais elle peut également être influencée par de nombreux facteurs, proches ou éloignés, directs ou indirects, visibles ou cachés, notamment l'environnement externe.

La motivation du personnel dans le secteur des ONG est soumise aux mêmes influences que dans le secteur des entreprises privées. La culture d'une organisation, sa structure, son leadership, sa vision et sa mission, et la gestion du personnel, tous influent directement sur la motivation des employés.

L'influence organisationnelle est le facteur dominant de la motivation des employés. Toutefois, aucune organisation ou aucun employé n'est une île en soi-même, et tout deux sont influencés par la communauté dans laquelle ils évoluent, à savoir leurs amis, leur famille, les membres de la communauté ou les problèmes locaux qui affectent l'existence des gens. On pourrait prétendre que l'influence nationale influence à part égale l'organisation et l'employé. Si l'organisation doit se conformer aux exigences sociales, politiques, économiques et légales gouvernant un pays, l'employé doit faire de même pour pouvoir exister. La sphère d'influence globale est illimitée; aujourd'hui, dans notre village global, les échanges d'idées s'effectuent en l'espace d'un instant. Ce libre échange de concepts et connaissances définit le périmètre de nos attentes, celles que nous avons de nous-mêmes comme des autres. L'influence globale conditionne l'influence nationale qui à son tour influe sur la communauté. L'organisation et l'employé doivent apprendre à gérer les interactions et les tensions qui s'exercent entre les différentes sphères d'influence qui les régissent.

Diagramme 3: La motivation du personnel – les Sphères d’Influence⁴



La mondialisation des marchés a donné naissance à une forte demande d’adhésion à des pratiques et à une éthique de travail communes dans les pays développés et en développement. Malgré des interrogations sur la validité des théories occidentales, quant au concept de motivation dans le monde en développement, la mondialisation a rapidement gommé les différences entre les cultures et l’environnement professionnel à la fois en Occident et en Orient.

Les travaux de recherche semblent indiquer qu’il y a une forte demande pour des méthodologies occidentales au Honduras, en Inde, au Kenya, et au Pakistan. Lorsqu’il y a des différences, elles se trouvent dans l’intensité de la demande et de la réponse qu’elle suscite sur le plan de l’évolution des pratiques. Les ONG Internationales peuvent être enclines à appliquer plus libéralement les pratiques de gestion occidentales que les ONG autochtones.

On observe souvent qu’un individu très motivé tire son inspiration d’un but qui lui tient à cœur. Les organisations en bénéficient lorsque cet objectif est aligné sur les objectifs et

⁴ Illustration de FRONTERA | Archives

buts organisationnels. Cela peut expliquer pourquoi la motivation est plus forte dans les organisations religieuses où existe une meilleure concordance entre les valeurs organisationnelles et celles des employés. Les travaux de recherche ont indiqué que 3 des 4 agences religieuses interrogées ont souffert d'une certaine démotivation parmi leurs employés, et que les initiatives visant à les remotiver étaient similaires à celles observées dans les agences non religieuses.

Un environnement organisationnel oppressant peut toutefois affaiblir l'esprit humain, entamer son enthousiasme et le rendre incapable d'éprouver une motivation intrinsèque. L'organisation comme l'employé peut en souffrir. Les employés peuvent perdre leur motivation lorsque les organisations leur imposent des comportements et des normes qui ne sont pas alignés sur leurs valeurs individuelles.

L'autre hypothèse selon laquelle les employés loyaux envers leur organisation sont extrêmement motivés ou les employés motivés sont extrêmement loyaux n'est peut-être plus vraie dans le monde moderne. La loyauté organisationnelle de nos jours est éphémère et n'est pas garant d'ancienneté. La raison évidente est que les meilleurs éléments sont très demandés sur le marché de l'emploi et peuvent se laisser séduire par des défis plus motivants et des avantages financiers et non financiers plus conséquents.

En pratique, les organisations ont toutes leurs propres techniques pour améliorer la motivation de leurs employés. Et cela parce que les contrats psychologiques qui sont implicitement conclus entre employés et employeurs sont honorés de façon différente dans chaque organisation, selon les cultures organisationnelles et les styles de gestion respectifs.

La motivation des employés et volontaires des ONG demande une attention particulière de la part des dirigeants, s'ils veulent obtenir les meilleurs gains de performances. La prestation de récompenses psychologiques et physiques aux employés et aux volontaires peut être décisive.

Les êtres humains ont intrinsèquement besoin qu'on s'occupe d'eux, qu'on leur témoigne de la confiance et du respect, qu'on les soutienne et reconnaisse leur contribution, et ils se sentent souvent encouragés, lorsque ces besoins sont satisfaits, à travailler avec encore plus d'acharnement et à devenir au bout du compte plus productifs. Nous devrions par conséquent envisager d'adopter à l'égard des employés une vue holistique qui s'articule autour des valeurs humanistes. Les théories et concepts devraient nous éclairer quant à la logique sur laquelle repose la motivation des employés.

Plusieurs méthodologies et initiatives telles des incitations non monétaires, ont été employées avec succès par les organisations en vue de motiver les employés comme l'ont révélé les travaux de recherche.

Chaque ONG se trouve dans une situation organisationnelle unique bien que revêtant de fortes similarités avec les autres. Les différentes ONG se trouvent à des stades différents de maturité dans leurs RH stratégiques et opérationnelles, de la même manière que diffèrent leur rayon d'action, l'ampleur de leurs opérations et leur résistance financière. Compte tenu de cette unicité, il n'existe pas de panacées pour améliorer la motivation des employés des ONG en général.

Une connaissance pratique des théories sur la motivation du personnel, assorties d'une sensibilisation à leurs implications culturelles peuvent aider les dirigeants et cadres des ONG à peser le pour et le contre des différentes initiatives et méthodologies qui peuvent être employées.

A partir des conclusions des travaux de recherche, voici plusieurs recommandations qui s'adressent particulièrement aux dirigeants et managers des ONG opérant dans les pays en développement.

- Faciliter un environnement organisationnel dans lequel les employés se sentent valorisés, et reçoivent l'appui indispensable pour réaliser leur potentiel en contribuant à l'élaboration de stratégies, structures et processus organisationnels dont l'objectif est d'améliorer l'efficacité organisationnelle.
- Veiller à ce que les organisations aient en place des stratégies, politiques, et processus HR visant à aligner les objectifs du personnel et de l'organisation.
- Introduire des activités, des incitations et des processus culturellement acceptables dans les organisations, en vue de motiver les employés.
- Engager de manière volontariste un dialogue avec les employés en vue d'être sensibilisé à leurs attentes et d'être capable de les gérer tout en ne perdant pas de vue les objectifs organisationnels.

- Envisager d'associer des incitations non financières appropriées en vue d'améliorer la motivation du personnel et l'efficacité organisationnelle.

Incitations non - financières

- > Gestion et développement du personnel
- > Etudes professionnelles et universitaires
- > Changements de postes par voie de détachements
- > Projets/missions spéciales
- > Centre d'Evaluation et de Développement
- > Promotion et transfert
- > Projets de Reconnaissance des Performances du personnel
- > Gestion des Performances
- > Processus et mécanismes participatifs
- > Développement de réseaux
- > Développement de carrière

Annexe 1 –Incitations non financières (Exemples tirés du secteur privé)

ROTATION DES POSTES:

Une technique consistant à varier les tâches ou le poste d'un employé. Les employés peuvent ainsi se faire une meilleure idée du fonctionnement de l'entreprise. Cette variation des tâches est une technique utilisée en vue d'améliorer la satisfaction des employés.

Ses avantages résident dans le fait qu'un plus grand nombre d'employés sont capables de faire cette tâche, et qu'en l'absence d'un employé, un autre peut le remplacer. Les travailleurs sont capables de satisfaire dans ce cas, les mêmes normes professionnelles.

L'inconvénient est que les employés doivent apprendre à faire des tâches différentes, et devront pour cela délaissé pour un temps leurs occupations habituelles, sans oublier que les coûts seront probablement assez élevés.

ENRICHISSEMENT DES TACHES

Il s'agit d'une technique visant à recomposer le travail pour rendre son contenu plus intéressant. Elle le fait en améliorant les attributs attachés à l'emploi et l'environnement professionnel des employés. Certains travaux ne sont pas gratifiants, et peuvent provoquer l'insatisfaction des travailleurs qui manquent de stimulation dans leur travail ou qui éprouvent de la lassitude à devoir accomplir des tâches répétitives. Cette méthode tente de supprimer ces inconvénients et d'apporter des gains de performance dans l'environnement professionnel.

Les avantages sont que les employés ont davantage de responsabilités, et travaillent dans un meilleur environnement professionnel. Ils ont l'impression d'avoir quelque chose à laquelle ils peuvent aspirer et travaillent donc plus dur.

L'inconvénient est le manque de compétences. Ils aspireront en fin de compte à un meilleur enrichissement de leur travail qui sera plus coûteux pour l'entreprise.

ELARGISSEMENT DES TACHES

Cela consiste à élargir le spectre des tâches et responsabilités confiés à un travailleur et donc le champ d'application de son travail.

Les avantages de cette méthode est que l'employé doit travailler davantage sur le même produit, il n'a pas besoin d'être formé et les coûts sont relativement bas.

L'inconvénient est que l'employé doit faire plus de travail dans les mêmes conditions que préalablement. C'est-à-dire l'employé doit travailler davantage pour le même salaire.

FLEXIBILITE DU TEMPS DE TRAVAIL

Il s'agit là d'offrir aux employés le choix de leurs heures et jours de travail aussi longtemps qu'ils travaillent un nombre d'heures définies par semaine. C'est maintenant une pratique courante dans certaines entreprises du secteur public et privé du Royaume Uni.

Les avantages est que l'employé peut faire face à ses autres engagements, ce qui bénéficie à l'organisation comme aux employés.

Les inconvénients sont la fatigue, la nature du travail et le problème de la conciliation des nécessités de fonctionnement de l'entreprise.

CONSOLIDATION D'EQUIPE:

C'est la démarche qui consiste à établir et à développer un meilleur sens de collaboration et un climat de confiance entre les membres d'une équipe. Les membres de l'équipe doivent faire des exercices interactifs, des évaluations et discuter en groupe, ce qui devrait créer chez eux un meilleur sens de travail en équipe.

Un avantage est que les travailleurs apprennent à mieux se connaître. Il y a une interaction interpersonnelle avec les personnes évoluant dans leur entourage professionnel.

Un inconvénient est que pour le faire, les travailleurs devront délaisser leurs occupations habituelles.

TRAVAIL D'EQUIPE

Cela consiste à faire travailler deux ou plusieurs personnes ensemble à la réalisation d'un projet.

Les avantages sont que les employés peuvent se faire aider en cas de besoin, et que la motivation et les communications entre collègues s'en trouvent confortées.

Les inconvénients sont que certains employés exploitent la situation en se déchargeant de leur responsabilités sur les autres; certains employés n'aiment pas travailler en équipe, tandis que d'autres peuvent très bien ne pas s'entendre avec certaines personnes dans le groupe.

CERCLES DE QUALITE

Il s'agit d'un petit groupe de travail constitué d'employés qui se réunissent pendant leur temps de travail pour tenter collectivement de résoudre des problèmes, améliorer leur travail etc.. Leurs conclusions sont ensuite présentées à la direction. Les thèmes les plus fréquemment abordés sont l'amélioration de la sécurité, la conception des produits et les processus de fabrication.

Un des avantages est que les employés sont plus motivés par le fait de savoir qu'ils seront écoutés.

L'inconvénient est que si la direction les ignore, les employés perdront alors de leur motivation. Les participants devront également délaisser leur travail pour participer à ces cercles et l'entreprise devra leur trouver des remplaçants. Ces remplaçants travaillent pendant que les autres discutent et leur travail peut très bien ne pas être à la hauteur des normes attendues.

COMITÉS D'ENTREPRISE

Ce sont des institutions représentatives du personnel au sein de l'entreprise, dont les vues sont prises en compte après consultation au moment de prendre des décisions. Les comités d'entreprise peuvent également servir d'organe consultatif permanent, et répondre de ce fait à toute exigence juridique gouvernant la consultation des travailleurs et de courroie de transmission d'informations à leurs représentants.

Son intérêt est que les employés seront plus motivés s'ils savent qu'ils seront écoutés. Si un travailleur estime que l'entreprise n'a pas pris les mesures qui s'imposent, par exemple pour respecter certaines exigences en matière de santé et de sécurité, il peut alors s'adresser aux représentants pour leur en toucher un mot.

Les inconvénients sont que l'employeur peut très ignorer les vues des travailleurs, ce qui entamera leur motivation.

DEFINIR DES BUTS ET DES CIBLES

Il s'agit là de fixer des objectifs spécifiques, mesurables et limités dans le temps. Ils permettent aux employés de comprendre clairement ce qui est attendu d'eux. Ces buts doivent être, dans un souci d'efficacité, tangibles, spécifiques, réalistes et contraints par des limites temporelles.

Les avantages de cette méthode est qu'elle donne aux employés un sens de direction; elle encourage les employés à investir des efforts substantiels. Cela veut dire que chaque employé sait très précisément ce qui est attendu de lui, et que la marge de manœuvre pour qu'une dérive passe inaperçue est très limitée.

Un inconvénient est que l'apprentissage implicite peut être compromis. La définition d'objectifs peut en effet encourager un employé à se polariser sur un résultat sans lui offrir la possibilité d'explorer, de chercher à comprendre et de se développer.

Annexe 2– Etudes de Cas par Pays

ETUDE DE CAS – HONDURAS

1

Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

Il s'agit d'une organisation caritative nationale qui a été fondée en 1978 et qui se consacre à l'amélioration des conditions de vie et de la participation sociale des familles à bas revenus. L'organisation emploie 28 personnes.

Enjeux

Il y a environ cinq ans de cela, la motivation des employés avait touché le fond en raison de l'ignorance et de l'entêtement de l'équipe de direction. Plusieurs employés ont quitté l'organisation, face aux transgressions flagrantes de leurs droits de base (au nombre desquelles on peut citer le manque de respect, les bas salaires, les retards de paiements, le népotisme, l'indifférence face à leurs problèmes, le manque d'écoute, l'imposition de politiques et procédures sans consultation). La baisse de motivation qui en a résulté chez les employés s'est répercutée sur la performance d'ensemble de l'organisation, toutefois la plupart des employés ont persévéré en raison de leur profond engagement envers le développement rural.

Stratégies

Le conseil d'administration a décidé de remplacer le directeur général et de procéder à un recadrage de l'organisation et de sa stratégie.

- En améliorant la participation des employés dans les processus décisionnaires
- En établissant une politique de « Portes Ouvertes »
- En formant et développant en continu le personnel
- En encourageant chez les employés un sentiment d'appartenance à la famille organisationnelle
- En améliorant l'engagement envers l'institut et les gens des communautés rurales
- En orientant les employés vers les réalités des scénarios développementaux dans le pays
- En leur fournissant des prestations sous forme d'assurance vie et maladie
- En faisant circuler des mémos parmi les employés reconnaissant leurs accomplissements

Leçons

Les mesures adoptées par l'équipe de direction ont directement influencé les niveaux motivationnels des employés, d'où on peut donc en déduire que les incitations financières et les salaires ne sont pas les seuls facteurs déterminants les niveaux de motivation des employés.

Ces mesures ont généré des gains de performance importants pour l'organisation, ce qui a été confirmé par les communautés et le public. La motivation des employés est au plus haut et les niveaux d'attrition sont faibles. Aucun employé n'a quitté l'organisation au cours des trois dernières années.

2

Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

L'organisation travaille sur le programme « un Enseignant à Domicile » qui vise à dispenser une éducation aux personnes travaillant à temps plein ou à celles qui n'ont pas les moyens

de financer leurs études à plein temps. L'organisation opère avec 48 employés et 1600 volontaires dans tout le pays.

Enjeux

Elle n'a pas de problèmes liés au manque de motivation de son personnel. Les principales menaces pesant sur la rétention du personnel sont les offres d'emploi plus lucratives qui sont souvent originaires de l'étranger, et l'aspiration des employés à relever des enjeux plus motivants et à recevoir des avantages plus conséquents. Toutefois, ces trois dernières années, le taux de rétention était de 100%.

Stratégies

- Un dispositif permanent de formation et de développement
- Des visites dans d'autres pays pour gagner une exposition à des programmes de développement différents
- Des visites régulières sur le terrain pour se familiariser avec les conditions de l'éducation et du développement en milieu rural
- Pour les volontaires, l'automotivation joue un rôle capital et est encouragée

Leçons

Il convient de trouver un juste milieu entre l'enseignement et l'apprentissage et compte tenu des degrés de motivation qui sont différents pour chaque stagiaire, il s'agit de faire attention à leur évolution individuelle sur le plan éducatif et émotionnel, en s'appuyant sur leurs expériences, les valeurs et leur potentiel.

3

ONG Internationale pour le Développement de l'Enfance

Contexte

Il s'agit d'une organisation internationale dont l'objectif est de contribuer au développement des enfants dans leur milieu familial et communautaire en répondant à leurs réels besoins de développement. Le point focal de ce travail a été et est toujours d'aider les enfants à réaliser leur potentiel.

Enjeux

A titre d'organisation, elle n'a pas de problème systémique de démotivation parmi ses employés et volontaires. Ces trois dernières années, 25% des employés qui ont quitté l'organisation avaient des contrats à durée limitée, tandis que le turnover des employés sous contrats à durée indéterminée, était de 10%. Le personnel permanent travaille en moyenne 5 ans, tandis que la durée de service pour les employés administratifs et managériaux est de 10 ans.

Stratégies

L'organisation préfère recruter des éléments avec une expérience professionnelle dans le secteur du développement, mais elle a tout de même mis en place un processus d'insertion très étroitement contrôlé pour les débutants.

Quant à sa politique organisationnelle, elle n'offre aucun avantage financier pour récompenser les gains de performances pas plus qu'elle ne rémunère les heures supplémentaires ou travaillées le weekend. L'organisation se concentre sur la formation et le développement de son personnel, et cherche à les exposer à des situations difficiles et motivantes et à les aider à réussir. Elle essaye de faire du travail de développement une expérience donnant un sentiment d'accomplissement à ses employés.

Leçons

Un des aspects les plus importants du bénévole comme de l'employé est son attitude envers le travail de développement. Bien que les employés permanents reçoivent une rémunération, le travail de développement commande un plus grand dévouement.

4

Organisation Internationale pour le Développement Economique

Contexte

Il s'agit d'une organisation internationale qui promeut le développement économique, le commerce équitable et des systèmes politiques démocratiques et durables dans le monde. Elle s'intéresse principalement aux communautés les plus marginalisées (en ordre de priorité): Les petits secteurs organisés, les organisations communautaires, les communautés autochtones, les associations rurales de femmes et de jeunes.

Enjeux

Il n'y a pas de problème de motivation du personnel au sein de l'organisation. C'est le succès de l'organisation, le sentiment d'accomplissement, de pouvoir faire une différence qui ont contribué à cette situation. L'organisation emploie des collaborateurs pour travailler sur des projets à court terme (six à neuf mois) et long terme (un à cinq ans) et toutes les missions sont basées sur des contrats à durée déterminée.

Stratégies

Etablir un vecteur de communication bien défini entre les équipes de première ligne et les cadres supérieurs, et promouvoir auprès de tous les membres de l'équipe un sentiment d'appartenance, contribuant à l'avancement de la cause commune. D'autres méthodes de reconnaissance obtiennent également de bons résultats, en encourageant par exemple les employés à assumer de plus grandes responsabilités décisionnelles, à participer à la stratégie de l'organisation et à exploiter leurs autres compétences et capacités dans le but d'améliorer leur contribution.

Leçons

Un leadership démocratique est le meilleur moyen de rehausser le moral. Il donne aux employés et à tous les autres membres de l'organisation les moyens de réaliser pleinement leur potentiel. Développer des relations basées sur la confiance, et prendre en compte les besoins individuels sont des facteurs importants pour améliorer le moral

5

Organisation Internationale de Développement

Contexte

L'objectif de cette organisation est d'aider les familles et les communautés défavorisées à lutter contre la pauvreté et les maladies. A l'aide de programmes de microfinancement pour les petites entreprises artisanales et de développement communautaires, et aussi des régimes de crédit individuel pour financer l'entrepreneuriat, l'organisation aide à promouvoir le développement communautaire durable dans le monde.

Enjeux

- Il n'existe pas de problèmes systémiques de motivation dans l'organisation. Il peut y avoir quelques cas isolés, qui constitue une minorité.
- 15% des employés ont quitté l'organisation au cours des trois dernières années.
- La durée du service est en moyenne de 5 années et demie.

Stratégies

- Amélioration des avantages liés au travail, assurance-vie et assurance maladie.
- Organise pour son personnel des fêtes et des cérémonies, et fait de même pour les volontaires et les travailleurs sur le terrain
- Reconnaissance publique des employés performants
- Séjours dans des pays étrangers pour se familiariser avec des projets pouvant leur inspirer de nouvelles idées.

Leçons

« Un employé motivé travaille en général plus longtemps pour une organisation, et en réduisant les taux d'usure parmi notre personnel, nous pouvons nous assurer que les ressources de l'organisation sont dévolues au programme et à l'amélioration du cadre de vie des communautés ».

6

Organisation Internationale œuvrant pour le développement communautaire

Contexte

L'organisation s'est engagée à bâtir une société dans laquelle chaque individu est responsable de son propre développement. La mission de l'organisation est d'aider les organisations communautaires à prendre en charge le développement local. Elle aide à promouvoir la bonne gouvernance et la transparence dans les projets locaux de développement.

Enjeux

L'organisation s'est heurtée à des difficultés pour motiver une majorité d'employés et de volontaires ces trois dernières années. Les principales raisons invoquées sont les suivantes:

- a) Les changements constants dans l'organisation (difficultés d'acclimatation à l'environnement professionnel);
- b) L'absence de leadership et de direction de la part de la direction supérieure.

Ces trois dernières années, l'organisation a perdu une large section de ses employés, et ceux toujours en place constitue un clan frustré et démotivé. Dans les six derniers mois seulement, l'organisation a frôlé une perte de 30% du personnel restant.

Stratégies

L'organisation est en train de procéder à un recadrage de son équipe de direction et des processus d'examen des performances. Il est également prévu de modifier la stratégie de communications et des relations industrielles. L'organisation veut revigorer le moral de ses employés en cherchant à rapprocher le management et le personnel. Il est également prévu de changer la structure du reporting des performances en introduisant un système plus transparent, et en facilitant l'accessibilité des rapports à toutes les parties prenantes .

Leçons

Les changements constants au niveau de la direction peuvent déstabiliser une organisation et provoquer une baisse de moral chez les employés.

7

Organisation Non Gouvernementale Internationale et Religieuse

Contexte

L'organisation se consacre à la mise en œuvre de programmes et projets reflétant les réalités du contexte développemental à l'échelon national et les tendances développementales à l'échelle mondiale. Le but de l'organisation est d'atténuer la pauvreté et de réaliser les Objectifs de Développement du Millénaire.

Enjeux

Elle a rencontré il y a quelques années quelques problèmes de motivation chez ses employés. Les employés avaient en effet tendance à associer la motivation aux salaires et prestations qui leur étaient versés. C'est ce qu'ont montré très nettement les travaux de recherche organisationnels entrepris par l'organisation en vue de résoudre ce problème.

Ces trois dernières années, il y a eu une faible réduction naturelle des effectifs comparée aux années précédentes. Environ 12% des employés ont quitté l'organisation et la durée du service était en moyenne de 6 ans. « Nous avons plusieurs employés qui travaillent avec nous depuis plus de 20 ans, et parmi les travailleurs qui ont commencé sur le terrain, plusieurs occupent à l'heure actuelle des postes managériaux ».

Stratégies

La politique organisationnelle est de verser à ses employés une prime annuelle pour récompenser la productivité, plutôt que d'accorder annuellement une augmentation salariale. « Nous veillons à ce que les salaires des employés reflètent le coût de la vie dans le pays, et nous sommes capables grâce à cela de maintenir notre force de main d'œuvre sans placer l'organisation sous tension ».

Au nombre des autres incitations, il faut relever :

- Une option facultative d'adhérer à la Coopérative (la Coopérative offre des taux d'intérêts très préférentiels à ses membres, et partagent également les dividendes avec ses parties prenantes). L'adhésion au club de Santé, une assurance maladie à coût faible, une prime annuelle
- L'organisation investit également dans l'amélioration du lieu de travail, et de l'espace professionnel dans ses bureaux. Une mesure qui a redonné le moral aux employés.

Leçons

« Une des leçons que nous avons dégagée de cette expérience est de ne pas établir une corrélation directe entre les prestations et l'appréciation annuelle. Nous avons également appris qu'avec un peu de créativité et de transparence, nous pouvions trouver un équilibre en offrant des avantages personnels et des incitations aux employés sans compromettre la productivité. Nous sommes convaincus que l'environnement professionnel est un élément décisif pour le moral des employés. Chaque employé doit se sentir valorisé et apprécié pour sa contribution, et ses accomplissements doivent toujours être appréhendés dans la perspective des buts organisationnels ».

1 Filiale d'une ONG Internationale

Contexte

C'est une agence internationale de développement qui travaille actuellement dans 43 pays en vue de lutter contre la pauvreté et l'injustice. Elle a été établie en 1972 avec une vision du monde et de l'Inde qui seraient libérés des fléaux de la pauvreté et de l'injustice, et où chaque femme, homme et enfant pourrait se prévaloir du droit de vivre dans la dignité.

Sa **Mission** est de travailler avec les femmes, hommes, filles et garçons démunis et exclus en vue de lutter contre la pauvreté et l'injustice. Au cours des trois dernières dizaines d'années, elle a forgé en Inde des partenariats avec environ 400 ONG et organisations communautaires (CBO) en vue d'aider plus de 5 millions de personnes parmi les plus pauvres et marginalisés à jouir de leurs droits humains et prérogatives à participer au processus de développement.

Elle est convaincue que tout accroc au scénario de la perpétuation de la pauvreté et des injustices ne pourra se faire qu'en abordant les causes de la pauvreté, et pas seulement les manifestations de détresse qui l'accompagnent. Son rôle est défini par cette vue globale de la pauvreté, qui requiert ce qu'on appelle une approche basée sur les droits au développement

Elle a seulement cinq employés, et n'a donc pas de majeurs problèmes à gérer. Aucun employé n'a quitté la filiale au cours des trois dernières années.

Stratégies

Selon l'organisation, les stratégies et processus sont adéquats et aucune stratégie n'a été spécifiquement élaborée pour motiver les employés. Bien que le taux de turnover soit élevé, l'organisation ne pense pas qu'elle ait de souci à se faire

Leçons

Les performances des employés et volontaires s'améliorent dès que les feux médiatiques se tournent vers eux ou qu'ils se mobilisent pour une campagne de plaidoyer.

2 Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

La mission de l'organisation est de soulager les souffrances des personnes démunies et déstituées qui souffrent de troubles mentaux, ou qui sont des drogués ou des alcooliques. Elle conduit également des travaux de recherche sur les causes et les traitements des maladies mentales et offre des programmes de réhabilitation aux patients dont l'état s'est stabilisé.

Enjeux

Les volontaires font en général de courtes missions pour l'organisation. Toutefois, le principal enjeu de l'organisation est de fidéliser ses employés les plus qualifiés. La direction est convaincue que toutes les organisations à but non lucratif doivent continuellement batailler pour fidéliser leurs employés les plus qualifiés. Le turnover ces trois dernières années était de 34%, un chiffre que la direction voudrait bien arriver à contrôler.

Stratégies

Embaucher des volontaires pour un projet, identifier les travailleurs pleins de bonne volonté que l'organisation pourrait embaucher. Recruter des employés moins qualifiés pour leur donner une chance d'autodéveloppement, que ce soit par des stages de formation ou des études supérieures, résout le problème.

Leçons

Le développement de personnes moins qualifiées, issues des milieux ruraux leur permet de susciter chez leurs employés une motivation au travail. Les employés sont des personnes dont il faut s'occuper et auxquelles il faut être attentif. Il est nécessaire d'offrir aux employés des incitations, des primes et des opportunités d'apprentissage pour continuer à les motiver.

3

Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

L'organisation se consacre à la réhabilitation des Malades Mentaux Non Criminels, qui se retrouvent en prison uniquement parce qu'ils souffrent de problèmes mentaux. L'organisation travaille également avec des femmes qui sont prêtes à être réhabilitées après avoir suivi un traitement dans les hôpitaux psychiatriques gouvernementaux. L'organisation a été une des premières à donner un espoir aux femmes souffrant de troubles mentaux, en les faisant sortir de prisons et des hôpitaux psychiatriques pour les faire entrer dans des foyers de transition.

Enjeux

Le turnover au début était très élevé, mais il n'y a eu aucun changement de personnel ces trois dernières années. Pour les volontaires et même pour les travailleurs salariés, la condition de « malades mentaux non criminels » revêtait une connotation négative. Une phobie qui leur permettait de se distancer des bénéficiaires ou utilisateurs des services. Ils ignoraient les stratégies qui existent pour s'occuper de ce genre de malades, et du fait de leur inexpérience étaient angoissés par le moindre petit problème.

Stratégies

Il est indispensable dans cette situation de former et développer les employés, qui du fait de leur inexpérience et ignorance, sont incapables de gérer des situations aussi complexes. Les programmes de sensibilisation, d'éducation sur la nature des maladies et les symptômes les ont aidés à surmonter ce problème. Les programmes de formation et de développement sont principalement adaptés à la nature des activités, et aident le personnel à retrouver la confiance et la motivation nécessaire pour gérer des sujets aussi délicats.

Leçons

Des programmes intensifs de développement sont nécessaires pour des projets spécialisés. Les employés n'ont pas à supporter la charge des attentes de la direction.

4

Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

Les programmes qu'elle a entrepris ces deux dernières dizaines d'années, recouvrent un large éventail d'activités, que ce soit la prestation de services essentiels aux enfants défavorisés notamment les enfants des rues, les enfants qui travaillent, ceux qui sont mentalement retardés, les délinquants, et les drogués, ou sensibiliser toutes les couches sociales aux droits et devoirs qu'ils ont envers la société.

Enjeux

La motivation des employés est un problème majeur pour la bonne marche des programmes. En raison de la rareté des postes hautement qualifiés en Inde, des professionnels bardés de diplômes se font concurrence pour des emplois bien moins exigeants. Bien souvent, lorsque l'administration veut recruter des élèves en fin de cycle d'études pour enseigner aux enfants des rues, elle est submergée de candidatures d'universitaires qui ont une licence et même souvent un doctorat et qui postulent pour ces emplois mal rémunérés.

L'administration est obligée de choisir le meilleur candidat. Mais une fois qu'ils sont embauchés, les employés surqualifiés perdent leur motivation au travail. Le taux de turnover dans l'organisation a été de 20% ces trois dernières années.

Stratégies

Pour motiver leurs employés, l'organisation a mis en place des panneaux d'affichage à des endroits stratégiques de l'établissement, où chaque weekend, les gens peuvent afficher des commentaires sur les accomplissements des employés et des enseignants qui y travaillent.

Au nombre des autres mesures, il faut relever: a) Des discussions hebdomadaires sur les accomplissements et les blocages, b) des projets limités dans le temps, c) des programmes orientés vers les résultats, d) des programmes mensuels d'orientation, e) un programme de développement.

Leçons

Les employés surqualifiés ou professionnalisés s'avèrent parfois être une charge pour le système et non pas un atout.

Il est indispensable de savoir exactement ce qui est attendu d'un employé à un poste donné.

Souvent, quand on offre aux employés moins qualifiés le type de développement et d'apprentissage qui leur convient, ils s'avèrent être de meilleurs travailleurs et plus motivés au travail.

5

Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

L'organisation est une plateforme qui fournit une éducation inclusive et orthopédagogique et promeut le développement d'aptitudes fondamentales, dans le domaine de la formation en dynamique de la vie, des communications, des études et de la socialisation, la formation préprofessionnelle et professionnelle pour tous ceux qui souffrent de troubles d'apprentissage, et de handicaps associés, comme la trisomie 21, les infirmités motrices cérébrales, l'autisme, l'hyperkinésie et l'épilepsie.

Enjeux

Bien qu'il y ait parfois le sentiment d'un manque de motivation, aucun problème de performance n'a été relevé. Le taux de turnover dans l'organisation a été de 30% ces trois dernières années.

Stratégies

« Il nous est impossible de motiver notre personnel en augmentant les incitations financières. En Inde comme vous le savez, certaines ONG reçoivent beaucoup de fonds de l'étranger et sont donc très riches tandis que les autres tentent de survivre sans aucune subvention ». « Il existe de saines relations entre collègues. L'absence de système hiérarchique encourage la transparence et la solidarité ».

Leçons

« La cohésion qui existe entre les employés et les membres facilite souvent la réalisation du but ».

6

Organisation Non Gouvernementale internationale

Contexte

Cette agence internationale de solidarité s'efforce de changer l'existence des personnes défavorisées et déshéritées en capitalisant la compassion et l'engagement d'un personnel et de volontaires dévoués, en vue de mettre en place des services communautaires durables et très efficaces.

Enjeux

L'absence d'une culture du travail a été au départ un problème. Chacun avait pris l'habitude de s'asseoir nonchalamment, de discuter avec les uns et avec les autres sans faire de travail. Il était vraiment difficile au départ de motiver les employés au travail et leur motivation était

très faible. La seule chose qui les intéressait, c'était le salaire, et de servir du téléphone ou de surfer sur internet sans bonnes raisons pour le faire. Le turnover dans l'organisation était de 5%.

Stratégies

Un dispositif a été mis en place pour offrir régulièrement des services de consultation psychologique aux employés en vue d'améliorer leur motivation. Bien s'occuper des professionnels, leur faire suivre régulièrement des stages de formation, et les sensibiliser ont permis d'améliorer leur rendement. Leur faire comprendre quelle était la mission de l'organisation leur a permis de mieux s'impliquer. Leur faire comprendre que ce sont les « gens qui viennent en premier - et non pas leur intérêt personnel » les a aidés à atteindre le but.

Leçons

« Un petit nombre d'employés dévoués, et totalement engagés envers la mission de l'organisation peuvent à eux seuls changer complètement l'atmosphère de travail. C'est à l'équipe de direction qu'il revient d'exploiter cette capacité ». « L'appréciation des performances et le soutien psychologique offert au personnel sont les deux principaux facteurs qui contribuent à leur réussite ».

7

Organisation Non Gouvernementale Internationale et Religieuse

Contexte

Il s'agit d'une organisation dont l'ambition est de réunir les hommes, les femmes, les jeunes et les enfants au sein d'une communauté chrétienne pour travailler avec Dieu en vue de promouvoir une entraide entre des communautés humaines, chaleureuses et serviables ; en conséquence, l'organisation participe à la mission de Dieu qui est de restaurer une vie abondante pour chacun en prêtant une attention spéciale aux plus déshumanisés et déshérités.

L'organisation s'est engagée à mettre en place en Inde une société juste qui condamne et transforme l'oppression, l'exploitation et le déni de la vie. Elle croit à la valeur sacrée de la vie et à la préservation de toutes les créations de Dieu. Elle se bat pour le renouvellement et la réconciliation des communautés éclatée.

Enjeux

Elle n'a pas de problèmes de motivation parmi son personnel, que ce soit dans la branche administrative ou parmi les volontaires. Les employés et les volontaires font preuve de beaucoup d'ardeur au travail et ils peuvent s'identifier avec la mission de l'organisation et l'adapter pour la faire leur. Le turnover est de 15%.

Stratégies

L'organisation s'est dotée d'une structure d'appui robuste pour ses employés et bénévoles.

Leçons

La devise est le développement d'un esprit et d'un corps sains.
Une dérive est l'amorce d'un malaise.

8

Organisation Non Gouvernemental internationale

Contexte

Cette organisation travaille en Inde en utilisant des approches basées sur les droits. Elle appuie les efforts pour remédier à la discrimination de genre et pour améliorer la participation populaire à la gouvernance locale. Sa mission en Inde est de faciliter des changements durables quant au bien-être et à la condition sociale des groupes vulnérables – en particuliers des femmes et des groupes de femmes.

Enjeux

Aucun problème de motivation n'a été relevé. Elle a un dispositif de recrutement qui garantit que seuls sont embauchés des professionnels hautement motivés, qui connaissent leur travail et sont capables de le faire correctement. Elle emploie 70 personnes, et le taux de turnover est de zéro.

Stratégies

« Un dispositif efficace de sélection nous permet de recruter de bons éléments pour occuper des postes qui leur conviennent. Un package salarial séduisant, des prestations généreuses et une culture organisationnelle conviviale en font un employeur de premier choix (parmi la communauté des ONG et des ONG Internationales). »

Leçons

« Un employé dont on prend soin, prend soin à son tour de l'organisation ». « Consolider des équipes fonctionnelles et performantes permet d'améliorer le moral ».

1

Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

Il s'agit d'une société qui œuvre pour la protection de la biodiversité au Kenya. Pour elle, la durabilité environnementale passe par la protection de la nature. Elle emploie 33 personnes et plus de 150 volontaires.

Elle n'a pas de problèmes de motivation. La raison est que les conditions d'emploi sont très clairement définies. Il y a toutefois des employés moins motivés. La société s'en accommode tant que la performance n'en souffre pas. Le turnover est de 20%.

Stratégies

Afin de remédier aux problèmes de motivation, il est indispensable de formuler très clairement les conditions d'emploi. Il est vrai que les salaires sont parfois bas. Ceux qui sont embauchés acceptent toutefois les conditions de travail, notamment le salaire. Pour prévenir la démoralisation des employés, la société offre certaines incitations notamment des primes, un régime de retraite, une assurance maladie et l'adhésion à une société de coopérative.

Leçons

L'organisation s'attend à perdre des employés à cause des bas salaires. Elle est convaincue qu'une mission et une vision bien définie, la transparence relationnelle, et un environnement convivial sont des préalables au développement d'une organisation où travaille un personnel très motivé.

2

Organisation Non Gouvernementale Internationale et Religieuse

Contexte

Il s'agit d'une agence qui travaille dans le secteur humanitaire et de développement dont le principal objectif est de porter secours aux communautés qui sont appauvries ou traversent des épreuves et de faciliter leur développement. Au Kenya, elle travaille au développement de l'infrastructure d'approvisionnement en eau potable pour les communautés qui résident dans les zones frappées par les plus grandes sécheresses. Elle travaille également avec des fermiers pour les aider à renforcer leurs moyens de production de produits de haute qualité. Elle aide par ailleurs les fermiers à accéder aux marchés pour vendre leurs produits.

Enjeux

L'embauche d'employés non Adventistes a eu un effet démoralisateur sur les autres employés, mais chacun a très rapidement découvert que les besoins humanitaires et de développement transcendent toutes les confessions religieuses. L'organisation considère que la cause de tous les problèmes à ce niveau est une inaptitude à les diagnostiquer à un stade précoce. Le taux de turnover dans l'organisation est de 4%.

Stratégies

La direction a décidé de relever le Coordinateur de Projet de ses fonctions et elle en a engagé un autre qui n'était également pas adventiste. Ce Coordinateur de Projet était très apprécié par les travailleurs et les bénéficiaires des communautés. Et c'est au cours de ce projet que l'harmonie est revenue. Les performances se sont normalisées et les taux de rétention améliorés.

Leçons

- a) « La clé est de faire confiance au Seigneur ».
- b) les gens ont besoin de travailler en équipe à la poursuite d'un but commun, et ces équipes peuvent être consolidées en s'occupant de chaque personne séparément.

- c) «Pendant les dévotions matinales, ... qui se déroulent avant de commencer le travail, il est vraiment bon de parler des paroles du Seigneur, plutôt que de celles de l'église adventiste (pas de doctrines)... et cela marche bien.»

3

Organisation Non Gouvernementale internationale

Contexte

L'organisation a mis en place un développement performant au niveau de la base, au Kenya, en Tanzanie, en Ethiopie et en Afrique du Sud. C'est une organisation spécialisée qui cherche à réduire la pauvreté en développant des approches originales pour gérer la production des ressources naturelles en Afrique.

Enjeux

Elle n'a pas de problèmes liés au manque de motivation de son personnel. Toutefois, elle tente dans le cadre d'une démarche continue de tester de nouvelles approches de gestion et de travail en équipe. L'enjeu auquel elle est confrontée en tant qu'organisation est l'amélioration de ses normes de performance. Les membres de l'équipe sont considérés comme des membres de la famille organisationnelle. Le turnover dans l'organisation était de 7%.

Stratégies

« Des séminaires sont organisés où toutes les parties prenantes de nos projets de développement peuvent discuter et échanger leurs vues sur nos diverses activités de développement ». Les employés (à tous les échelons), les agences gouvernementales, les membres de la communauté, les ONG et les parties prenantes participent à ces séminaires. Sur le lieu de travail, elle a une politique « d'alternance des Responsabilités ». Les participants président à tour de rôle les réunions d'équipe, ce qui leur donne une occasion de développer leurs compétences de leadership. Elle offre également à son personnel des avantages non financiers intéressants, comme des voyages, et des événements sociaux et de développement professionnel.

Leçons

La motivation des employés est un enjeu permanent, où la régression peut sceller le sort de l'organisation. La participation est le préluce de la motivation.

4

Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

L'organisation œuvre pour le bien-être des gens qui sont épileptiques. Elle a été créée par des volontaires épileptiques qui vivaient avec les effets de la maladie. L'organisation a commencé ses opérations dans le pays avec la mission de fournir un accès aux soins médicaux aux Kenyans qui souffraient de cette maladie.

Enjeux

Une décision du comité exécutif de restructurer l'organisation a conduit au licenciement de presque la moitié des employés. Un bouleversement qui a eu un effet démoralisateur sur les employés restants et qui a failli entraîner la fermeture d'un grand nombre de cliniques communautaires. Les volontaires et les bénéficiaires ont commencé à exprimer leur mécontentement face à la pénurie de services, quant à l'organisation, elle n'était plus en mesure de tenir les promesses qu'elle avait faites aux gens atteints d'épilepsie. Le turnover toutefois est à l'heure actuelle 0%.

Stratégies

La direction a décidé de résoudre le problème; elle a dû faire toutefois de nombreuses concessions du fait de l'orientation politique du comité exécutif. Leur objectif est de remédier à cette situation en mobilisant des fonds à un micro-niveau.

Leçons

Les politiques organisationnelles peuvent avoir des conséquences désastreuses sur les communautés en développement défavorisées.

5

Organisation Non Gouvernementale internationale

Contexte

Le but de l'organisation est d'améliorer la qualité de vie des enfants qui se trouvent dans des situations difficiles quelque soit leur race, leur religion ou orientation politique. Son objectif est d'améliorer l'accès et l'utilisation par les enfants défavorisés, des services communautaires d'éducation, de santé et autres services sociaux et économiques de qualité.

Enjeux

La motivation du personnel est pour l'organisation est une question toujours d'actualité, non pas parce qu'il y a un problème, mais parce qu'elle a été institutionnalisée dans l'organisation. « Nous savons que les organisations connaissent des problèmes de motivation, mais nous sommes épargnés parce que nous savons les prévenir ». Le turnover est actuellement de 0%.

Stratégies

L'objectif ici est d'empêcher la survenue de problèmes.

- a) Diriger par l'exemple
- b) Donner aux employés des salaires compétitifs et des avantages secondaires
- c) Ecouter les employés attentivement et en gardant l'esprit ouvert
- d) Les encourager à exceller dans leurs carrières
- e) Leur fournir des termes d'engagement bien précis, en explicitant clairement les obligations et droits respectifs

Leçons

Il faut mieux prévenir que traiter. Des examens de santé organisationnelle périodiques sont capitaux pour assurer le bien-être de l'organisation et des employés.

6

Organisation Non Gouvernementale internationale

Contexte

L'organisation travaille en Afrique orientale avec la mission de: a) préserver la diversité biologique mondiale, b) assurer une utilisation durable des ressources naturelles renouvelables, and c) promouvoir une réduction de la pollution et d'une consommation de gaspillage.

Enjeux

Les gens sont motivés pour des raisons différentes et quelles que soient les mesures mises en place, « il y aura toujours un mécontent dans la famille ». L'organisation a eu un problème avec une jeune professionnelle qui estimait qu'elle n'était pas rémunérée à sa juste valeur. Elle avait toutefois toutes les qualifications nécessaires, mais manquait d'expérience. Le taux de turnover est incroyablement élevé : 39%.

Stratégies

La direction a pris l'initiative d'en discuter avec elle pour la conseiller et tenter de savoir, en creusant un peu plus, ce qui était à l'origine de son problème de motivation. L'objectif des sessions de consultation était de découvrir la raison de ses récriminations et de trouver une solution qui soit bénéfique aux deux parties.

Dans ce cas particulier, la direction a décidé d'augmenter son salaire en vue de réduire l'écart avec les autres employés et l'a encouragé à prendre des responsabilités additionnelles. La direction l'a également aidé à se développer professionnellement.

Leçons

« Il est important de faire attention au recrutement et à la sélection des employés. Cela ne sert à rien d'embaucher un employé qui a une maîtrise quand le poste n'exige qu'un niveau de licence. » Les managers devraient s'intéresser aux problèmes personnels de leurs employés. « Il est impossible de laisser à la porte du bureau les problèmes personnels qui finissent toujours par s'immiscer dans l'environnement professionnel ».

7

Organisation Non Gouvernementale nationale (Réseau)

Contexte

Il s'agit d'une initiative locale pour renforcer la base d'informations régionales sur la chimosensibilité des parasites. Composée de trois pays membres, le Kenya, l'Ouganda et la Tanzanie, le réseau regroupe les représentants des Programmes Nationaux de Contrôle du paludisme dans les pays membres, qui travaillent avec d'autres experts opérationnels et chercheurs. Ils fournissent à eux tous une évaluation dynamique du traitement actuellement utilisé pour lutter contre le paludisme et fournissent par ailleurs les données pouvant étayer les changements politiques.

Enjeux

La motivation est un problème, en particulier en ce qui concerne les salaires, mais la direction est très consciente que la motivation n'est pas seulement une question de salaire. Fautes de claires communications, l'organisation a rencontré des difficultés de motivation chez son personnel de terrain. Le turnover serait de 0%.

Stratégies

Pour résoudre le problème de motivation, l'organisation met régulièrement au courant ses employés des faits qui adviennent dans l'organisation. Grâce à une meilleure exposition, ses employés peuvent perfectionner leurs compétences, et une dimension incontournable est la formation et le développement des capacités.

Leçons

Pour garder ses employés motivés, il est important de planifier du départ, et c'est la clé du succès. Avec une reconnaissance du travail bien fait, un rayon d'action bien défini, des critères de performance, et un minimum de supervision, les employés sont encouragés et motivés.

ETUDES DE CAS - PAKISTAN

1

Organisation Internationale religieuse

Contexte

Il s'agit d'une organisation humanitaire de confession religieuse basée sur la philosophie de l'Islam et du Quran selon laquelle l'humanité est sauvée lorsque l'on sauve la vie d'une personne. Elle promeut par conséquent l'humanité dans ses secteurs opérationnels. Etant toutefois une organisation islamique, ses fonds proviennent principalement des philanthropes musulmans ou sont mobilisés par d'autres moyens comme le Zakat. L'identité islamique a été

essentiellement le facteur motivateur de la mobilisation des ressources dévolues aux programmes secourant les populations musulmanes plutôt que la motivation des employés.

Enjeux

Après le tremblement de terre au Pakistan en 2005, elle a dû faire face, comme les autres organisations humanitaires, à deux types d'enjeux. Le premier était de fidéliser ses propres employés, parce que dans le contexte d'un marché de l'emploi fortement évolutif, beaucoup d'organisations humanitaires offraient, à court terme, des salaires très élevés qui ont perturbé la dynamique du travail. L'autre enjeu était lié au nouveau recrutement. Elle avait embauché au moins 200 personnes pour doter en effectifs les antennes de terrain situées dans les zones dévastées par le séisme. En raison de la nature du travail humanitaire, l'organisation a concentré ses interventions sur les problèmes communautaires plutôt que sur ceux de ses employés. Il est devenu par conséquent difficile pour l'organisation d'établir une claire division des rôles et responsabilités parmi les employés. Ces changements ont provoqué des réactions émotionnelles chez les employés.

Stratégies

Les stratégies suivantes ont été utilisées pour remédier à leur démotivation: Etant une organisation professionnelle, elle a introduit des indemnités provisoires pour le personnel de terrain, des promotions pour les employés, la décentralisation du service RH, des communications efficaces et le développement du personnel.

Leçons

Une culture organisationnelle qui comprend notamment un style de gestion démocratique et des valeurs organisationnelles telles que l'égalité, la suprématie du droit et l'intolérance envers tout abus se sont avérés être des facteurs contribuant à la motivation, rétention et au rendement élevé des employés dans l'organisation

2

Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

C'est une organisation non gouvernementale travaillant à l'échelon national qui représente une institution majeure pour le développement des femmes au Pakistan et qui est reconnue sur le plan international et national. Parmi ses trois grands domaines programmatiques, il faut relever: La fourniture d'informations pour renforcer les capacités décisionnaires et les moyens d'action; le renforcement des capacités institutionnelles des organisations de la société civile à participer aux changements sociaux et à la gouvernance; les activités de plaidoyer pour développer un environnement propice à l'émancipation des femmes et à la démocratie participative.

Enjeux

Plus de 200 employés travaillent dans les sept antennes de l'organisation. L'organisation n'a pas de problèmes particuliers en termes de motivation de son personnel. Le taux de rétention dans l'organisation est très élevé. Sur le plan des accomplissements, son réseau s'étend sur tout le Pakistan. Toutefois l'organisation doit relever l'enjeu de trouver un moyen de développer, parallèlement à l'expansion de l'organisation, des systèmes qui ne remettent pas en cause les valeurs centrales de l'organisation, à savoir l'atmosphère familiale, une attitude attentionnée, le climat de confiance etc., qui sont tous des facteurs contribuant à la motivation du personnel dans l'organisation. Le taux de turnover serait de 0%.

Stratégies

Récemment, elle a entrepris un exercice de planification stratégique en vue de développer son système de gestion. Dans le courant de cette étude ont été identifiés plusieurs politiques et processus visant à améliorer les conditions de travail de son personnel qui expliquent principalement la rétention du personnel et la haute productivité. Au nombre de celles-ci, il faut

relever : Un engagement envers la cause, un sens d'appartenance et d'appropriation, la liberté de travail, l'approche programmatique.

Leçons

Elle doit trouver un moyen de protéger l'intégrité de ces valeurs centrales tout en encourageant l'expansion de l'organisation. Elle le peut le faire à un niveau interne en améliorant les niveaux de motivation chez les employés et volontaires. Il doit y avoir un dialogue entre les membres de l'organisation et les représentants des communautés.

3

Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

Il s'agit d'une organisation non gouvernementale de développement qui entreprend des activités très diversifiées, notamment la prestation de services d'assainissement à moindre coût, de planning familial et de santé, des services de microentreprises, de crédit, d'éducation, des logements à bon marché, de foresterie sociale et de développement rural. Ces vingt dernières années, elle a élargi son programme à d'autres régions du Pakistan en nouant des partenariats avec les organisations de la société civile

Enjeux

A deux occasions, la direction de l'organisation a pensé que son personnel était en train de perdre sa motivation au travail. 1) : Quand le chef a été accusé de blasphème et ensuite quand il est mort. Toutefois dans les deux cas, la direction a pu aider son personnel à surmonter ces chocs. Le taux de turnover serait de 0%.

Stratégies

Lors des discussions sur les approches employées par la direction pour garder son personnel hautement motivé, les employés ont évoqué deux facteurs qui pèsent très lourd sur cette motivation, à savoir la décentralisation de la structure gestionnaire et l'amélioration des processus de recrutement et de formation sur le tas.

Leçons

Les processus de recrutement doivent être « propres », et le développement du personnel (y compris l'équipe de direction) doit être continuellement encouragé. « Une organisation saine est une organisation apprenante ».

4

Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

Il s'agit d'une organisation qui travaille sur les questions liées à la santé émotionnelle et psychologique, au genre, aux violences commises contre les femmes et les enfants, et la santé psychologique et reproductive des adolescents. Elle met en œuvre quatre grands pôles programmatiques. Aangan (axé sur les questions des abus de l'enfance) Zeest (axé sur les questions liées aux violences commises contre les femmes), un service d'assistance pour les Jeunes (un service gratuit de soutien psychologique par téléphone) et Rabta (un programme de formation destiné aux forces de police visant à améliorer leurs relations avec la communauté).

Enjeux

L'organisation se heurte en permanence au problème de rétention des Agents de Programme ou Agents Adjointes de Programme. La principale raison est que c'est une catégorie professionnelle qui n'a aucune perspective de promotion. Le taux de turnover dans cette catégorie a même augmenté après le tremblement de terre de 2006, en raison de la forte demande sur le marché du travail de travailleurs expérimentés.

Stratégies

Initialement, l'organisation a procédé une première fois à l'augmentation de certains salaires, mais les conséquences ont été désastreuses pour l'organisation. Devant cette augmentation

de salaire à laquelle ils ne trouvaient aucune justification, les autres employés ont perdu de leur motivation.

L'organisation encourage la culture de l'apprentissage croisé. Si un l'employé a un sentiment d'aliénation à l'égard de son travail, il/elle est mutée dans un autre programme pour élargir ses connaissances. Elle a également introduit un programme d'internat.

Leçons

« L'argent ne peut pas motiver. Les relations le peuvent ». On peut relever parmi les autres facteurs contribuant à la motivation du personnel la flexibilité des heures de travail, le développement du personnel et les réunions hebdomadaires des employés.

5

Organisation Non Gouvernementale nationale

Contexte

Il s'agit d'une organisation qui se consacre à la fois au plaidoyer politique et à la prestation de services. Son principal objectif est de provoquer des changements politiques et institutionnels en mobilisant les communautés défavorisées et marginalisées, dans l'optique de créer un environnement propice à la transformation communautaire au niveau local grâce à une utilisation équitable et durable des ressources.

Enjeux

En 1999, le directeur général et fondateur de l'organisation a quitté l'organisation. Doté d'une personnalité charismatique qui avait inspiré toute l'organisation, son départ a complètement bouleversé l'organisation. L'organisation a embauché un nouveau directeur moins chevronné et qui avait un style et une approche différente. A cause de cela, beaucoup de professionnels qui venaient de l'extérieur ont démissionné. Un phénomène qui a affecté le travail, le rendement et l'enthousiasme du personnel.

Stratégies

Le changement de la culture organisationnelle: Le nouveau système a établi un régime d'analyse et de vérification dans l'organisation et les employés peuvent aussi accéder relativement facilement à leur équipe de direction. Réunions d'Examens et de planification: il y a eu une augmentation du nombre de réunions du personnel. Les réunions de l'équipe de direction ont maintenant lieu deux fois par mois.

Code de Conduite : L'organisation a élaboré un code de conduite définissant quel devrait être le comportement des employés selon les valeurs de l'organisation.

Un environnement favorable au genre : L'organisation aborde les problèmes de mobilité qui se posent à son personnel féminin, crée des espaces conviviaux pour les femmes et les enfants et leur offre par ailleurs des heures de travail flexibles.

Analyse de poste : Il est demandé aux employés d'élaborer leurs propres descriptions de poste et de les partager avec la direction. Cette initiative crée un sentiment d'appropriation chez les employés.

Leçons

Les changements au niveau de la direction peuvent déstabiliser les employés. Tout changement majeur doit être planifié, et lorsque les changements sont imprévisibles, la réaction doit être rapide et décisive.

6

Organisation Non Gouvernemental internationale

Contexte

C'est une organisation internationale de développement international qui travaille avec des volontaires. C'est une des plus larges organisations dans le monde, qui envoie des

volontaires en mission dans les pays en développement pour travailler sur des questions sociales et de développement. Actuellement, elle travaille avec 2000 professionnels dans plus de 40 pays.

Enjeux

L'organisation a dû provisoirement suspendre ses activités au Pakistan entre 2001 et 2003 pour des raisons de sécurité après le 11 septembre. Mais elle a toutefois gardé plusieurs employés dans ses services administratifs, bien que le personnel opérationnel ait quitté l'organisation. C'est une situation qui a présenté des enjeux à l'organisation, qui avait du mal à motiver des volontaires pour aller travailler au Pakistan. Pendant quelques années, rares ont été les volontaires qu'elle a réussis à motiver pour aller travailler au Pakistan. L'évolution du marché a également été responsable d'un turnover élevé parmi le personnel de programme après le séisme en 2005. Pendant cette étude, on a pu observer que le personnel de programme était parfois frustré par le fait que leurs fonctions se limitaient à aider les volontaires et qu'ils ne faisaient pas partie d'un dispositif de mise en œuvre, en un mot qu'ils ne travaillaient pas directement avec les organisations.

Stratégies

L'organisation a adopté diverses stratégies pour motiver les volontaires et le personnel. Pour motiver les volontaires, elle s'est appliquée à leur fournir une large orientation sur les questions sécuritaires et la culture au Pakistan. Elle a organisé des stages linguistiques pour leur enseigner l'Urdu pour qu'ils puissent communiquer aisément avec les autochtones. Certains employés sont chargés d'appuyer les bénévoles s'ils découvrent un problème.

L'organisation a délibérément maintenu les salaires relativement bas (plus bas que les autres organisations internationales, mais comparables aux normes des organisations britanniques similaires) parce qu'elle veut promouvoir la valeur organisationnelle du bénévolat.

Leçons

« Motiver les employés et les volontaires dans un environnement aussi évolutif que le Pakistan exige des idées originales et de la transparence. Il n'y a pas de moyen infaillible de motiver tout le monde en même temps. Une approche individuelle peut être une meilleure option pour les organisations qui ne sont pas confrontées à des problèmes chroniques de motivation. »

Bibliographie

Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange, in Advances in Experimental Social Psychology, Vol 2, Academic Press.

Argyris, C and Schon D.A. (1978) Apprentissage Organisationnel: A Theory of Action Perspective, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Block, Peter, (1991) The Empowered Manager, Jossey-Bass Publishers, Oxford.

Bratton, J and Gold, J (2001) Human Resource Management: Theory and Practice, 2^e Edition, Lea Inc.

CIPD (2005) Rapport Annuel, Recrutement, Rétention et Turnover, Royaume Uni

Emmens, B, Loquercio, D, et Hammersley, M. (2006) Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies, Overseas Development Institute, London

Haire, M., Ghiselli, and Porter L, (1966) Managerial Thinking, John Wiley and Sons.

Herzberg, F. (1976) The Managerial Choice: To be Efficient and To Be Human, Irwin.

Mathauer I et Imhoff I, (GTZ 2006), Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resources management tools

Laming, D (2004) Understanding Human Motivation, Blackwell Publishing, Oxford.

Landsberg, M (1999) The Tao of Motivation, Harper Collins Business, Londres.

Maslow, A. H. (1943) A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol 50.

McGregor, D. (1960) The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York.

McLagan, Patricia A, (1999) As the HRD world churns, Vol 53, No. 12, Training and Development, Alexandrie, Va.

Nevis, E. C. (1983) Cultural Assumptions and Productivity, in Sloan Management Review.

People In Aid, (2003) Code de Bonnes Pratiques, Londres

Rosenbluth, Hal F and McFerrin Peters Diane, (1992) The Customer Comes Second and Other Secrets of Exceptional Service, Quill William Morrow, New York.

Skinner, B.F. (1976) About Behaviourism, Vintage.

Tulku Tarthang (1980) Dimensions of Thought, Dharma Publishing.

Weiss, H. (2002) Social Welfare in Muslim Societies in Africa, Nordic Africa Institute.