

## **Workshop 2**

Motivation des collaborateurs et  
collaborateurs comme sources d'information

**Lukas Huck**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

T direkt +41 41 228 99 77

lukas.huck@hslu.ch

18.09.2019

Cours d'automne de Zuoz 2019

## Programme

**Introduction** (10')

**Workshop** (35')

## Principe du succès de mon école de ski

*La prestation et le succès de l'Ecole Suisse de Ski se base sur l'investissement quotidien des professeurs de sports de neige, à travers leur savoir et leurs aptitudes, dans le bien-être des hôtes. Ceci présuppose qu'ils se rendent au travail toujours avec un fort degré de motivation.*

## Objectifs du workshop

### **Apporter des conseils sur la façon dont les collaborateurs et les collaboratrices...**

- Peuvent être **motivés au quotidien.**
- Peuvent être incités à partager leur **savoir et leur expérience**, et à les utiliser au mieux pour en faire profiter l'école de ski et les hôtes.

## Introduction

Importance de la motivation des collaborateurs

### Des collaborateurs motivés, cela signifie:

- Davantage d'innovation, de créativité et de nouvelles idées.
- Réduction du nombre de comportements fautifs et d'accidents.
- Moins d'absences et de fluctuation du personnel.
- Satisfaction et fidélisation de la clientèle.
- Bon climat au sein de l'exploitation (le manque de motivation est contagieux).

→ Les collaborateurs motivés s'investissent et contribuent au **rehaussement de la qualité de l'enseignement des sports de neige**. A la base, il faut une volonté **de transmettre son savoir et ses observations**.

## Introduction

Savoir ≠ Savoir

### Savoir explicite

- Savoir fixé par écrit et accessible à tous.
- Exemple: le manuel de marketing

### Savoir implicite

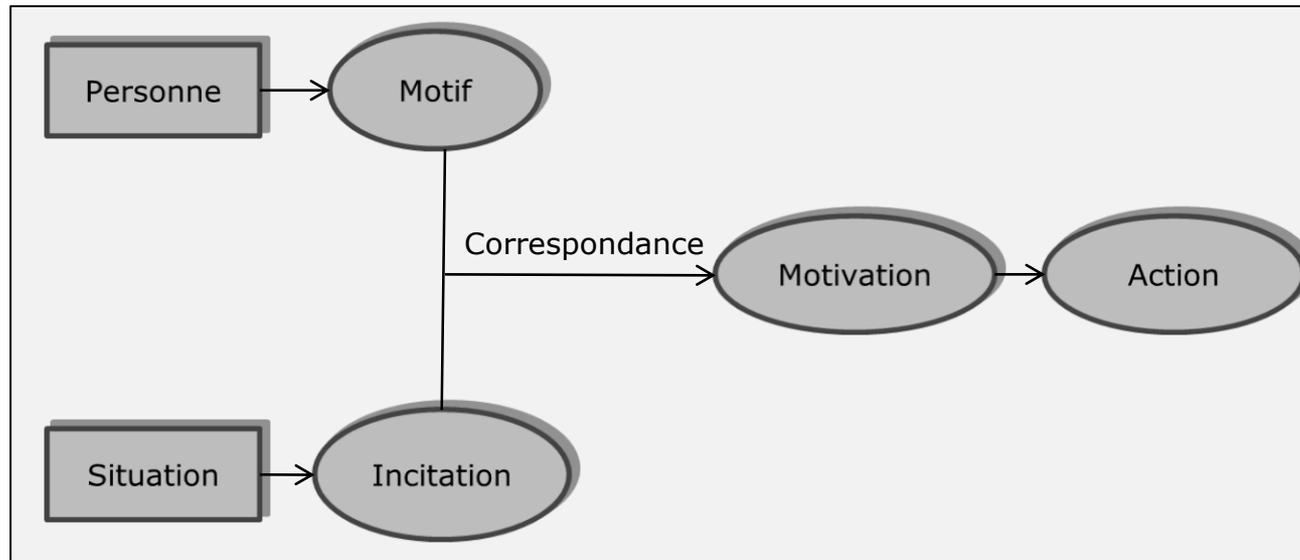
- Savoir issu de l'expérience, individuel et accumulé en travaillant.
- Exemple: façon de gérer la mauvaise humeur des hôtes par mauvais temps.



## Introduction

### Encouragement de la motivation des collaborateurs

#### Comment la motivation voit-elle le jour?



- Afin de déclencher la motivation, une combinaison d'incitations est nécessaire (par ex. environnement, style de gestion, système de récompense), adaptée aux valeurs individuelles des collaborateurs.
- Les incitations uniformes sont inefficaces.

## Introduction

Encouragement de la motivation des collaborateurs

### Qu'est-ce qui génère la motivation?

Motifs extrinsèques				Motifs intrinsèques
Incitations matérielles		Incitations non-matérielles		Le travail lui-même est une incitation
Incitations financières (rémunération au sens large)		Incitations sociales	Incitations organisationnelles	
Incitations financières directes	Incitations financières indirectes			
Rémunération au sens étroit	Avantages divers	Informations Reconnaissance Statut, Pouvoir etc.	Culture d'entreprise Opportunités de carrière Espaces pour agir Sécurité etc.	

## Best Practices

### Structures de gestion

#### Situation de départ

- Le **succès** d'un hôtel repose uniquement sur **l'investissement, le savoir et les aptitudes des collaborateurs**. La condition est donc qu'ils se rendent au travail, chaque jour, motivés.

#### Mesure

- Création d'un système de valeurs qui se concentre sur l'individu.
- Tous les collaborateurs doivent partager un **système de valeurs collectif**. Ceci encourage la cohésion interne.
- Développement d'un **code de comportement** réglant l'attitude envers les clients et les collaborateurs.
- Un **ancrage** des valeurs présuppose que les dirigeants exemplifient les valeurs formulées.

## Best Practices

### Rendre utilisable le savoir implicite

#### Situation de départ

- Le chef de formation de l'école de ski et les professeurs de sports de neige de longue date disposent d'un **savoir implicite** considérable. Ce savoir doit être mis à la disposition de tous les collaborateurs.

#### Mesure

- Dans une **liste de format Excel**, le savoir pertinent est saisi, administré et mis à jour. Le savoir nouvellement acquis est évalué à travers le système de feu de signalisation (non-actuel, partiellement actuel, actuel).
- Ceci permet surtout de réduire le nombre de demandes directement adressées au chef de formation. Les collaborateurs peuvent **travailler** de manière **plus indépendante**.
- Les questions adressées au chef de formation, les réponses auxquelles se trouvent déjà dans la banque de données, donnent lieu à un **avertissement**.

## Best Practices

### Encourager le transfert de savoir interne

#### Situation de départ

- Afin de se détacher des concurrents, le **savoir** interne accumulé doit être  **systématiquement transmis.**

#### Mesure

- Des **formations**, des **rotations de postes** et le **shadowing dans l'enseignement de groupe** permettent d'élargir les connaissances personnelles des collaborateurs.
- Une **sortie de collaborateurs (par ex. soirée en cabane, journée à ski)** encourage **un climat de confiance**. Pour créer un esprit d'équipe, des formations, des workshops, mais aussi des événements à l'extérieur sont proposés.
- Un **échange régulier** avec les collaborateurs (particulièrement ceux qui sont saisonniers) révèle systématiquement les lacunes en matière de savoir.
- Les collaborateurs peuvent confier leurs nouvelles idées à une **boîte à idées.**

## Best Practices

### Apprendre de ses propres collaborateurs

#### Situation de départ

- L'objectif est de développer et d'établir des **instruments** afin d'élargir le **savoir de l'école de ski** à travers celui des divers collaborateurs.

#### Mesure

- «Les collaborateurs enseignent aux collaborateurs» – le savoir est transmis en continu par le biais d'**exposés** (avec table ronde).
- L'entreprise organise des **manifestations** et les collaborateurs en fournissent le contenu sous forme d'exposés.
- Un document central est établi, qui contient les exigences et obligations concrètes des conférenciers. Il devient un **ouvrage de référence**.

## Workshop

### Aperçu

## Déroulement

- Le workshop est constitué de trois thèmes.
  1. Collecte des mesures existantes qui encouragent l'échange de savoirs et l'utilisation du savoir par les collaborateurs.
  2. Importance du savoir des professeurs de sports de neige pour l'école de ski.
  3. Elaboration de mesures visant à capter le savoir des professeurs de sports de neige et à l'intégrer.

## Méthode

- équipes de deux
- Temps: 10 minutes par thème

## **Workshop**

### 1<sup>re</sup> partie

### **Question à considérer**

- Quelles mesures votre école a-t-elle déjà introduites pour encourager l'échange de savoir?

### **Méthode**

- Equipes de deux
- Consigner les idées sur la feuille/fiche

### **Durée**

- 10 minutes

## Workshop

### 2<sup>e</sup> partie

### Questions à considérer

- Pourquoi le savoir des professeurs de sports de neige est-il important pour le succès de l'école de ski?
- Où et comment le savoir des professeurs de sports de neige pourrait-il être utilisé?

### Méthode

- Equipes de deux
- Consigner les idées sur la feuille/fiche
- Discussion

### Durée

- 10 minutes

## Workshop

### 3<sup>e</sup> partie

### Question à considérer

- Par quelles mesures (style de gestion, incitations, plate-formes) peut-on capter le savoir des professeurs de sports de neige?

### Méthode

- Equipes de deux
- Consigner les idées sur la feuille/fiche
- Discussion

### Durée

- 10 minutes

## Conclusion

### Bilan

- Les professeurs de sports de neige disposent d'un **savoir implicite basé sur l'expérience** qui est considérable. Celui-ci permet de formuler des **propositions innovatrices et créatives** en vue d'améliorer la qualité de l'Ecole Suisse de Ski.
- Il est essentiel que les professeurs de sports de neige soient **motivés** à partager leur savoir quotidiennement **au profit de l'Ecole Suisse de Ski.**
- Afin de les motiver à le faire, il faut faire converger **les incitations adéquates** (style de gestion, environnement, etc.) et les **valeurs des collaborateurs**. Les incitations universelles ne sont pas efficaces.
- Proposer uniquement des plate-formes d'échange ne suffit pas.

## Transparents supplémentaires

## Introduction

### Exemples de défis

#### **Pourquoi les collaborateurs pourraient-ils ne pas être motivés à partager et à intégrer leur savoir?**

- Ils ont peur d'être punis pour leurs erreurs / leurs connaissances erronées.
- Les véhicules/instruments permettant un échange interne sont inexistant.
- Le savoir appris ne peut être appliqué. Par conséquent, le collaborateur l'oublie avec le temps.
- Des processus rigides empêchent les nouveaux collaborateurs d'intégrer leur savoir.
- Pas de possibilités de se développer / Pas d'espace pour utiliser son potentiel.
- Le collaborateur a l'impression de n'être qu'une source d'informations et de ne pas pouvoir contribuer à leur exploitation/application.

## Workshop

### 2<sup>e</sup> partie

## Réponses possibles

- Ils ont un contact étroit et constant avec les hôtes et connaissent leurs besoins.
- Ils échangent des informations avec tous les acteurs de la destination.
- Au cours des ans, ils ont réuni un savoir implicite (non documenté).
- Ils apportent les expériences qu'ils ont amassées dans d'autres écoles de ski/métiers.

## Workshop

### 3<sup>e</sup> partie – styles de gestion

#### Valorisation

- Ne pas faire de reproches mais apprendre ensemble à partir des erreurs.
- Demander conseil à un collaborateur et tenir compte de son avis.

#### Fair-play

- Processus décisionnels transparents et compréhensibles
- Convenir des règles du jeu et tenir ses promesses.
- Communication ouverte et franche
- Pas de privilèges pour les dirigeants

#### Participation

- Stimulation à la réflexion personnelle
- Remettre la compétence décisionnelle
- Prendre l'opinion des collaborateurs au sérieux

Un manager a des subordonnés, un leader a des disciples.

## Workshop

### 3<sup>e</sup> partie – styles de gestion

# COMPARAISON de PRATIQUES DE GESTION

Pratiques traditionnelles	Pratiques souples
Poste, durable	Responsabilité > Rôle, temporaire
Délégation, contrôle	Partage du travail et contrôle des résultats > Vote, réflexion
Décision, personne	Hierarchie > Principes, processus
Cascades, sélectives	Informations > Temps réel, complètes
Performance individuelle, rotation	Accord sur les objectifs et évaluation de la performance > Performance d'équipe, continue
Règlements, conséquences	Maîtrise des erreurs et des conflits > Processus d'apprentissage, soutien
Efficiency, optimisation	Accent du changement > Efficacité, transformation Effektivität, Wandel

## Workshop

### 3<sup>e</sup> partie – instruments / mesures en vue d'un transfert de savoir

- Un «parrain» pour l'initiation des nouveaux collaborateurs
- Entretiens de départ
- Panneau d'affichage au bureau pour des suggestions
- Instrument de type «Wikipédia»
- «Magic Moment Collector»
- Partage de poste / Echange de postes
- Véhicules d'échanges hebdomadaires

## Introduction

Formes d'échanges de savoir

### Quelles formes d'échange de savoir existent-elles?

		Objectif	
		Savoir implicite	Savoir explicite
Point de départ	Savoir implicite	Socialisation <i>Imitation du maître</i>	Externalisation <i>Consigner les expériences par écrit</i>
	Savoir explicite	Intériorisation <i>Appliquer ce qui a été appris</i>	Combinaison <i>Savoir «supérieur» à travers une imbrication de savoirs</i>