

L'environnement physique, les conditions de travail, le climat relationnel et la perception individuelle jouent un rôle vital dans la création et le maintien d'un degré de motivation élevé. Un environnement physique avec du bruit excessif, des locaux exigus, un mauvais éclairage, des équipements de travail désuets va affecter la motivation du personnel. Des conditions de travail difficiles reliées à une rationalisation des effectifs, à des surcharges de travail, à un niveau salarial trop bas, à des heures de travail trop nombreuses sont d'autres facteurs qui vont contribuer à une baisse de la motivation.

Un climat relationnel tendu alimenté par des conflits dans les relations interpersonnelles, les jeux de pouvoirs, l'utilisation excessive du contrôle et de la critique, le harcèlement, l'incertitude face aux orientations de la compagnie, une faible qualité de vie émotionnelle sont quelques-uns des facteurs relationnels qui vont également nuire à la motivation. Jeannette travaille pour une compagnie de nettoyage à sec. Paul-Henri en est le propriétaire. Il investit de bons montants d'argent pour motiver son équipe. Cependant, il ne passe pas une seule journée sans critiquer ses employés et sans contrôler leurs moindres faits et gestes... Jeannette m'a dit : « Plus personne ne croit à la motivation dans mon entreprise et personne n'ose dire au patron qu'il perd son temps et son argent car le problème est entre ses deux oreilles!... »

Évidemment, les perceptions individuelles jouent un rôle de premier plan dans la motivation du personnel. Voici un exemple : Charles est un ancien militaire qui dirige ses employés avec une poigne d'acier!... La majorité d'entre eux sont intimidés par lui car ils le perçoivent comme une personne inaccessible et dure et ils ont de la difficulté à lui dire ouvertement ce qu'ils pensent. Pourtant, il y a aussi des employés qui ne sont pas impressionnés par l'image que Charles projette et qui le perçoivent comme un dirigeant ouvert et compréhensif avec qui il est facile de discuter. Ce qui est perçu comme négatif pour une personne ne l'est pas nécessairement pour une autre.

Pour avoir des gens motivés et qui demeurent motivés il est important d'examiner attentivement les nombreux facteurs qui peuvent nuire à la motivation et appliquer des solutions. Les cours et techniques de motivation à eux seuls ne sont pas suffisants. Les gens ont besoin d'un environnement physique, de conditions de travail, et d'un climat relationnel qui rehaussent la perception de soi et la valeur de ce qui est fait par chaque personne. Lorsqu'un groupe de gens assiste à une conférence sur la motivation, cet événement entre en interaction avec la perception individuelle que chaque individu a de l'événement. Georges, un travailleur, participe à une conférence sur la motivation. J'ai moi-même assisté à la conférence que j'ai trouvée excellente. À l'entracte, j'ai rencontré Georges. Il m'a regardé droit dans les yeux en me disant : « Ouais! Ce qu'il a dit est pas mal bon mais, il est évident qu'il n'a pas vécu ma vie! »

La motivation repose sur la perception que nous avons de nous-mêmes, des autres, du travail, de l'argent et de la vie dans son ensemble. Notre perception de ce qui est possible ou non, de ce qui est acceptable ou non; de ce qui est sécurisant ou insécurisant; de ce que nous sommes capables ou pas capables de faire repose sur nos croyances et paradigmes. Les situations sont neutres; nos croyances fixent la perception négative ou positive que nous en avons! Jean est enthousiaste à animer les discussions d'équipe, alors que Mélanie est mal à l'aise à le faire. Louis perçoit les changements avec optimisme, alors que François les perçoit avec inquiétude. Jeanne apprécie la reconnaissance qu'elle reçoit alors qu'Aline s'en méfie.