

MANAGEMENT DES COLLABORATEURS

LA MOTIVATION, C'EST MASLOW, NON ?



Romano Schalekamp – rs@devas-consulting.com
Certified Management Consultant, DEVAS Consulting SA (Sion)

Que ce soit durant des formations de base, ou des études supérieures, le thème de la motivation est souvent traité en faisant référence à la pyramide des besoins d'Abraham Maslow (1908-1970). Bien que d'autres approches soient enseignées telles que les théories des deux facteurs de Herzberg, de l'équité (Adams), ou des attentes (Vroom), leur utilité pratique reste très discutable, ces modèles n'offrant qu'une vue partielle ; en outre, les managers ne savent souvent pas comment les mettre en œuvre.

L'embarras des cadres se traduit par des doutes et des comportements aléatoires, notamment en cherchant à appliquer les règles internes, ou à faire référence à l'auto-motivation des collaborateurs. Les discussions salariales prennent alors une place prépondérante, comme d'ailleurs les possibilités de faire carrière, ou les engagements récompensés par des remerciements, voire d'autres stimulants symboliques, ou matériels.

Comment puis-je faire en sorte que mes collaborateurs fassent ce que l'organisation attend d'eux ? Pour répondre à cette question fondamentale, une démarche pratique propose quatre différentes formes de supervision (adaptées d'après Knights & Willmotts). Il est suggéré qu'en les combinant sciemment, on atteint les meilleurs résultats sur l'engagement et la motivation. La première forme est la supervision directe par l'observation du comportement. Bien que celle-ci puisse paraître désuète, s'intéresser à l'activité du collaborateur est primordial, car ce qui est observé est considéré comme important. De plus, cela permet de renforcer des comportements souhaités et d'apporter des corrections éventuelles par un feedback

constructif. La deuxième forme, le contrôle à travers des règles et procédures, se réfère au fait que beaucoup de collaborateurs sont plus productifs si les attentes sont clairement formulées dans des manuels, en évitant les équivoques. Cette forme est aussi très utile pour assurer un niveau de qualité élevé, notamment si un grand nombre de collaborateurs doivent exécuter des tâches identiques, ou similaires.

Une culture de dialogue

Avec la troisième forme de supervision, on cherche à rapprocher les attitudes et valeurs des collaborateurs aux idéaux de l'organisation identifiés dans la culture d'entreprise. Bien que le développement culturel nécessite un projet à long terme et qu'il soit piloté par la direction, chaque cadre doit s'investir pour développer un esprit d'équipe, afin de renforcer l'identification et l'appartenance, deux maîtres-mots de la motivation. La quatrième forme de supervision, quant à elle, est celle par la performance, où l'individu fonctionne de façon autonome tout en étant reconnu pour ses résultats. Cette forme est réservée aux collaborateurs disposant d'une certaine autonomie et d'un bon niveau de formation. La définition claire des objectifs et résultats attendus est alors une condition sine qua non pour le succès.

Ces formes de supervision doivent permettre de renforcer une relation de confiance et « gagnant-gagnant » entre l'organisation/le cadre et ses collaborateurs. Pour ce faire, le cadre doit disposer d'une attitude positive et adopter un style de management situationnel, en tenant compte des spécificités de la personne, de la tâche et de son environnement. Finalement, toutes les démarches exigent une culture de dialogue avec une communication honnête, transparente et encourageante.