

Entreprise

Commande

Assumer une fonction de cadre dans un processus de changement ne s'improvise guère, cela s'apprend.

Motiver les collaborateurs et améliorer la performance ne tiennent pas du miracle

Savoir motiver son personnel, alors que la mondialisation du commerce chahute les esprits et que les cycles de production industrielle raccourcissent, relève d'un exercice de haute voltige. Il s'agit pour chacun d'appriivoiser le changement. Marcel Lucien Goldschmid, professeur en psychologie du management à l'Université de Lausanne, fait référence aux propos du philosophe grec Héraclite pour rappeler que la seule chose qui est permanente, c'est le changement! Tout en précisant qu'il est tout de même plus rapide aujourd'hui!

Diriger et motiver ses collaborateurs, est-ce véritablement plus difficile aujourd'hui?

Quelles attitudes différentes observez-vous ces dernières années dans la relation chef-personnel?

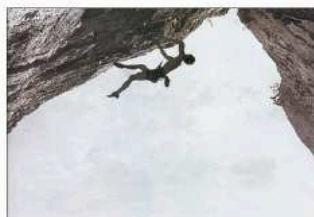
La notion de loyauté a disparu, tant du côté de l'employeur qui se sépare d'un collaborateur à n'importe quel moment que du côté de l'employé qui se sent libre de quitter l'entreprise pour une autre. Autre phénomène, le management est plus participatif. L'employeur doit donc négocier avec l'employé, trouver ce dont celui-ci a besoin ou envie. Il ne peut plus se contenter d'être directif.

La difficulté, on l'imagine, est encore amplifiée lorsque la direction générale est physiquement éloignée de l'employé, par exemple basée dans un autre pays où la culture est différente...

Il n'y a dans ce cas plus de contact personnel, alors que l'aspect relationnel est primordial pour la motivation. D'où la nécessité d'avoir sur place une personne qui assume à la fois le leadership et le relationnel de manière optimale.

Offrir un bonus, une augmentation de salaire, ne suffit donc pas à motiver?

Les cadres se trompent s'ils pensent que les aspects matériels (salaire,



La performance a besoin de motivation.

bonus, vacances, horaire...) priment. La recherche montre que ces éléments doivent être suffisants, comparaison faite avec le marché, mais qu'en soi ils ne sont pas des facteurs de motivation. Leur effet stimulant dure au maximum trois mois. Le relationnel a des impacts bien plus puissants: exprimer sa reconnaissance, valoriser le travail et la personne, émettre des remarques positives... tout cela contribue au plaisir de travailler! Et soigner le relationnel coûte moins



cher qu'une augmentation de salaire!

Les chefs ont-ils tendance à se faire une mauvaise image des attentes du personnel?

Selon l'étude internationale sur les travailleurs «Worker Survey», les cadres interrogés sur leur propre motivation au travail mentionnent en premier lieu le fait d'être reconnu et apprécié à sa valeur; le salaire vient bien après. Dans mes cours, j'obtiens des réponses similaires. Mais lorsque j'invite les cadres à brosser le portrait de la motivation des ouvriers, ils ne mentionnent que les aspects matériels. Cela relève d'une méconnaissance dramatique, car les ouvriers eux-mêmes citent d'abord le relationnel! Nous sommes tous des êtres humains! Quand une personne quitte une entreprise, les raisons invoquées dans 80% des cas touchent au fait que le chef n'a pas su stimuler, offrir des défis intéressants, développer les capacités...

La manière dont le psychologue américain Abraham Maslow a abordé la question de savoir ce qui fait agir les gens, sa théorie de la pyramide hiérarchisée des besoins de l'être humain allant des besoins biologiques à l'épanouissement de soi en passant par la sécurité, l'appartenance au groupe et l'estime... vous la jugez donc trop simpliste?

Pour notre société, cette théorie est en bonne partie dépassée, car les premiers niveaux de besoins sont généralement satisfaits, sauf dans quelques cas de working-poor ou de chômage de longue durée. En revanche, l'idée du besoin de se sentir intégré et estimé demeure parfaitement valable.

Il n'est pas facile de composer une équipe de travail harmonieuse. Quels sont les écueils à éviter?

Le chef a généralement tendance à choisir des gens qui lui ressemblent et qui affichent les mêmes valeurs, ce qui ne joue pas forcément en faveur du projet, car d'autres stimulations sont nécessaires. Il faut à la fois des gens d'action, des créatifs, des méthodiques et

des personnalités versées sur les relations et destinées à être le ciment de l'équipe. La complémentarité est essentielle.

Quant à l'estime, de quoi s'alimente-t-elle?

Il est malheureusement très ancré dans la nature humaine d'exprimer plus facilement sa désapprobation

Soigner le relationnel coûte moins cher qu'une augmentation de salaire!

que des compliments. Le système légal a le même défaut. Pourtant, les actions positives sont beaucoup plus influentes que les punitions. Pour corriger les erreurs dans une entreprise, il est bien sûr nécessaire de dire aussi ce qui ne va pas; le feedback doit alors être fait dans les plus brefs délais et de manière précise. Lorsque la plainte a su être gérée, il est important de féliciter et de ne pas considérer l'amélioration comme normale. Même les PDG ont besoin d'être valorisés!

Quels sont les autres moyens de motiver?

Il s'agit de mettre en œuvre le développement du collaborateur et sa polyvalence, ce qui le rendra plus employable. Rien de philanthropique! Il est très rentable pour l'entreprise d'améliorer la flexibilité du personnel et sa faculté de s'adapter au changement. Le collaborateur diffusera aussi une image plus positive de la maison. Il peut s'agir d'aller plus loin dans la responsabilisation ou *empowerment* en offrant la possibilité de gérer un budget à son niveau, de signer des papiers... Seuls 10 à 15% des gens disent ne pas se sentir à l'aise dans ce type de rôle; les autres se sentent valorisés et satisfaits de la confiance qui leur est accordée. Un pas de plus vers la motivation. La notion de contrôle ne disparaît pas pour autant, mais il faut savoir la doser. Face à un travail routinier, il est plus difficile de valoriser; il convient alors de varier les tâches. Tout cela contribue à attirer et retenir les meilleurs travailleurs.

Sachant que remplacer un bon élément coûte cher.

Côté délégation de pouvoirs, la question se pose-t-elle de la même manière pour une PME et pour une grande entreprise?

L'*empowerment* est moins évident à mettre en place dans une petite entreprise, du fait que le chef est généralement aussi le propriétaire. La prise de risque touche directement son porte-monnaie et il délègue moins facilement des pouvoirs, ce qui a pour corollaire de nuire à l'engagement que l'on pourrait attendre des employés, d'augmenter le stress du patron qui n'a plus le temps de penser vision et stratégie, car trop impliqué dans l'opérationnel.

Ce que vous décrivez ne s'improvise pas. Accéder à une fonction de cadre et de manager de personnel représente donc un nouveau métier!

Un excellent ingénieur ne sera pas forcément d'emblée un bon manager de personnel. Si les cadres ne sont pas formés pour exercer cette fonction, il leur sera difficile de la faire avec aisance. Il arrive très souvent qu'ils se disent dépassés par les événements, face à un rythme accéléré de nouveaux projets et décisions, susceptible de démotiver.

La motivation, dites-vous, fait partie du management par la performance, mais qu'est-ce que la performance aujourd'hui?

Lorsque je pose cette question aux cadres, ils répondent: la qualité, la rentabilité, la productivité. Rares sont ceux qui évoquent le renouvellement, la créativité et la rapidité. Des éléments pourtant primordiaux dans un marché mondialisé. Un PDG exprimait récemment son souhait de voir son personnel passer la moitié de son temps à réinventer son travail! Il ne s'agit pas de travailler plus, mais d'obtenir plus d'engagement.

Propos recueillis par
■ Pierrette Weissbrodt

Formation à l'UNIL

L'Université de Lausanne met sur pied des modules de formation continue en psychologie du management, à l'usage des cadres, sous la conduite de Marcel Lucien Goldschmid. Ces cours très pragmatiques s'échelonnent jusqu'en octobre et s'articulent en quatre groupes thématiques: fonctionner efficacement au quotidien, réaliser la vision de l'entreprise, devenir plus performant dans le changement, valoriser le potentiel de l'individu. Renseignements et inscriptions: www.unil.ch/formcont (cours-liste; psychologie du management).