

Gestion des ressources humaines et motivation

Par Ralph Katz

Professeur de Management à la Northeastern University et chercheur au MIT
Professeur invité à l'INSEAD en 2003-2004

Traduit de l'américain par Jacqueline Sidi et Martine Otter
Illustré par Philippe Ordner

Nous remercions vivement Ralph Katz pour cet article qui trouve toute sa place dans La Lettre d'ADELI en nous permettant ainsi de comprendre le rôle d'une association comme la notre dans la motivation du personnel. Nous le constatons trop souvent, les entreprises ont tendance à oublier les principes de base qui conditionnent la motivation de leurs employés. Les ingénieurs sont pourtant facilement motivables, dès lors qu'on les intéresse, que l'on fait appel à leur créativité et que l'on n'oublie pas de les féliciter à juste propos. ADELI offre à ses adhérents un cadre de motivation professionnelle complémentaire, au travers de possibilités d'expression créatives et autonomes. Ainsi nous pouvons affirmer que l'apport d'ADELI aux entreprises adhérentes ne se limite pas à un simple échange d'informations et de connaissances, mais va bien au-delà en apportant une aide précieuse à la motivation du personnel.

Dans la plupart des entreprises, la fonction de Gestion des Ressources Humaines (GRH) concentre son action sur les aspects fonctionnels de l'organisation. Elle met en place des chartes et des pratiques qui servent en premier lieu les opérations courantes : fiches de poste, évaluations de performance, primes et autres systèmes de reconnaissance, ainsi que plans de formation.

Dans la plupart des entreprises, compte tenu de cette priorité opérationnelle, la fonction GRH n'a pas réussi à se rendre crédible vis-à-vis des secteurs innovants.

Trop souvent, la R&D (Recherche & Développement) ne fait pas confiance à la GRH, la trouvant trop molle, non pertinente, et non réaliste. Pour surmonter cet obstacle, la GRH a besoin de comprendre les différences, subtiles mais essentielles, entre les personnes qui travaillent dans des domaines innovants tels que la R&D et celles qui travaillent dans la production de produits et de services existants des autres domaines opérationnels.

Y a-t-il un secret ?

La motivation est au cœur de toutes les préoccupations de la GRH. Mais quel est donc le secret de la motivation du personnel ?

En matière de GRH, les modèles et environnements spécifiques sont légion. Mais quel que soit le contexte, on reconnaît en général que l'engagement véritable d'une personne et sa motivation intrinsèque proviennent de la nature inhérente du travail qu'on lui demande d'exécuter.

Les individus en général, et le personnel technique en particulier, aiment faire du travail soigné : « aller hardiment là où personne n'est allé avant lui ».

Si un ingénieur ou un chercheur considère que son travail :

- est un défi et qu'il est porteur d'innovation ;
 - lui offre une possibilité de reconnaissance, de progression et d'avancement ;
 - lui donne la liberté d'agir de façon indépendante ;
- alors il va se démenner pour réussir quel que soit le degré de difficulté de la tâche.

Des dizaines d'années de recherches démontrent, de manière convaincante, que des facteurs extrinsèques, tels que le salaire, les avantages, le statut, la sécurité et les conditions de travail sont certes importants, mais qu'ils ne suffisent pas à déclencher l'engagement et la passion nécessaires à un cadre de travail créatif où l'on demande au personnel de déployer sa pensée, d'être imaginatif et de persévérer pour trouver des solutions à des problèmes coriaces.

Le potentiel de motivation pour un travail donné est très fortement influencé par la manière dont l'individu considère la tâche qui lui a été confiée à un instant précis ; ceci couvre en particulier la manière dont les activités, les informations, les récompenses et le processus de décision sont organisés, structurés et gérés. Même dans des situations où la pression était très forte avec des exigences irréalistes, les professionnels de la R&D affirment que leur travail était motivant, parce qu'ils avaient pris plaisir à le faire.

En un sens, on peut dire que les travaux réellement motivants devraient ressembler aux activités que les individus choisissent eux-mêmes uniquement pour le plaisir.

Une analogie avec le sport

En poursuivant cette analogie, supposons :

- que de nombreux ingénieurs aiment jouer au golf ou même faire une partie de bowling ;
- que, s'ils aiment faire du golf ou jouer au bowling, c'est parce qu'ils y utilisent leurs aptitudes personnelles, réalisent eux-mêmes les tâches avec leur propre style et leurs compétences. Ils peuvent fixer leurs propres objectifs et se démener pour les atteindre à leur propre rythme sans retarder l'équipe ou en être dépendant.



On remarquera que dans la plupart des cursus d'enseignement supérieur, l'étudiant s'inscrit à des cours, prépare ses devoirs, résout les problèmes, passe les examens et obtient son diplôme individuellement. Toutefois, cet « individualisme » peut devenir problématique dans le contexte d'entreprises où l'on demande à un collaborateur de travailler en équipe sur un projet, avec d'autres personnes qui peuvent ne pas être aussi créatives techniquement ou compétentes que lui. C'est une chose que de travailler avec quelqu'un qui a autant de talent et de motivation que soi ou de faire partie de la même équipe que lui. Il est beaucoup plus difficile et parfois même exaspérant de travailler avec quelqu'un de moins compétent ou de moins motivé.

Comme la compétence technique et la créativité sont rarement réparties de manière uniforme entre tous les membres d'une équipe projet, les programmes de formation des GRH doivent aborder la question de « comment travailler et interagir avec des personnes se situant aux deux extrémités de cette distribution ».

Dans le cas contraire, le collaborateur et éventuellement l'ensemble de la fonction R&D se trouvent conduits à travailler de façon clivée plutôt que de manière interdépendante.

Ceci entraîne à terme des îlots organisationnels non coopératifs et conduit à la mise en place de barrières de communication, trop souvent caractéristiques des relations fonctionnelles transverses. Bien sûr, de telles frustrations peuvent également se produire lorsqu'on joue au bowling ou au golf : si on ne fait pas l'effort d'être suffisamment patient et sensible pour prendre du plaisir à jouer avec des adversaires ou des équipiers qui ne savent pas jouer aussi bien, qui ont moins de talent, qui ont un jeu moins rapide ou plus méthodique.

Il est probable que le cadre technique aime également jouer au bowling ou au golf, car il a une vision complète du jeu du début à la fin. Il considère qu'il participe activement et véritablement au jeu car sa contribution est valorisée et respectée. Il se sent alors important et sur un même plan que les autres membres de l'équipe, adversaires ou équipiers. Les différences de statut et de position sont minimes du fait que tous les points comptent. Aucun employé ne prendrait plaisir à jouer si on lui disait que son but ne comptait pas — ou que son but serait annulé — ou si les buts des autres joueurs étaient considérés comme plus décisifs ou avaient un poids plus important.

Bien que, dans le cas des jeux, les buts et objectifs visés soient clairs, le joueur de bowling ou de golf a beaucoup d'autonomie dans sa façon de jouer. Il est tout à fait libre d'utiliser un style, des mouvements et un rythme personnel dans les limites des règles et contraintes du jeu. Il peut aussi évaluer très exactement son jeu, le feedback est alors instantané et sans équivoque, et il peut aussi se comparer à d'autres joueurs.

- Personne ne voudrait jouer au bowling ou au golf si les pistes ou le gazon étaient recouverts de telle façon que l'on ne puisse voir les quilles ou le « green », ou encore si on lui demandait de revenir dans six mois pour connaître son score.
- Personne ne prendrait plaisir à jouer si son patron était à côté de lui et faisait sans cesse des réflexions dans le genre : « Un peu plus à gauche, regardez la ligne rouge ; maintenez votre prise stable, votre bras tendu ».
- Qui voudrait jouer si, dès qu'il atteignait un score fantastique, le PDG venait féliciter son patron plutôt que de le féliciter, lui ? Il serait vraiment étonnant que quelqu'un trouve le jeu de bowling ou de golf *passionnant* dans ces conditions.

Les 5 caractéristiques d'un travail motivant

Si l'on admet que le travail et le loisir sont de même nature, alors les tâches de travail devraient avoir les mêmes caractéristiques que celles du golf ou du bowling. Mais quelles sont donc les caractéristiques qui créent de tels niveaux de motivation intrinsèques au travail ?

En se référant au modèle de motivation proposé par Hackman et Oldham (1980), nous vous présenterons successivement les 5 caractéristiques d'un travail motivant.

1^{ère} caractéristique : Diversité des compétences

Trop souvent, le personnel affecté à un poste bien défini est déçu et se désintéresse de son travail lorsque des tâches étroitement délimitées ne lui permettent d'utiliser qu'une petite partie de ses compétences et de sa formation. Il peut devenir encore plus désabusé lorsque les tâches qui lui sont confiées ne mettent en œuvre que des technologies anciennes ou élémentaires plutôt que des technologies nouvelles, à la pointe du progrès dans son domaine.

Les recherches, que nous avons effectuées, semblent démontrer que plus l'éventail des aptitudes est large et développé en début de carrière, plus la personne a de chances de contribuer efficacement au succès de l'entreprise. Ceci ne dépend pas du nombre de projets ou de tâches différentes que l'on lui confie, mais de sa capacité à accumuler des connaissances, à développer une vision et à être crédible : ces qualités sont indispensables au maintien de sa réussite dans le contexte culturel et organisationnel d'une entité donnée.

Dans ses études sur le personnel des entreprises techniques, Pelz (1988) a découvert que les scientifiques et ingénieurs se révélaient plus efficaces, lorsqu'ils partageaient leur temps parmi un éventail d'activités transversales (comme la recherche, le développement et les services techniques), que lorsqu'ils se consacraient à un seul domaine.

Les jeunes doivent certes asseoir leur renommée technique en se concentrant sur des activités et des réalisations dans un projet ou un domaine technique important, mais ils doivent en même temps savoir se diversifier et se confronter à des tâches difficiles, tout en entretenant un réseau de relations qui leur permette de prendre les initiatives et de proposer les idées qui en feront les espoirs de l'entreprise (McCall, 1998; Kelley, 1998).

Il ne faut pas avoir peur de bien démarrer sa carrière. Les travaux de Dalton et Thompson's (1993)

montrent que l'étape de mise en place d'une « identité professionnelle » est la première et la plus déterminante pour réussir sa carrière. Pour cela, il faut souvent réussir une première mission difficile pour asseoir sa compétence technique. L'évolution consiste ensuite...

- à devenir indépendant,
- se passer d'une supervision journalière,
- et cibler un domaine d'expertise qui permette au nouvel embauché de devenir l'expert de l'entreprise ou même l'expert mondial de ce domaine, même si c'est sur un créneau très étroit et spécifique.

À partir de ce moment, le nouveau cadre est indépendant et il est recherché pour son expertise. Il est devenu membre du « club technique » qui facilite les échanges informels d'information et lui fournit le réseau nécessaire pour développer encore plus de compétences.

Il est intéressant de constater que ce ne sont pas seulement les aspects techniques du travail qui sont importants. À l'intérieur du panel d'entreprises qui a servi à notre recherche, l'observation des premières années d'expérience du cadre technique a montré que les expériences professionnelles qui ont semblé les plus efficaces pour obtenir des promotions vers des sphères de haut niveau dans l'entreprise, sont les postes qui permettent de se familiariser avec le management des affaires et l'information financière.

Expériences et activités dans le domaine financier donnent à ces personnes des possibilités accrues de développement ou de mise en valeur comme éléments à fort potentiels. Du point de vue de la profondeur de la réflexion, de la vision et du langage, ils sont perçus comme les plus capables de monter le type de *business plan* et de stratégies qui rassure les personnes qui gèrent les opérations et les finances de l'entreprise. Alors que d'autres collaborateurs, qui ne présentent en général qu'un aspect des choses avec des arguments techniques étriqués, sont souvent perçus comme des contributeurs individuels, des spécialistes ou des penseurs uniquement monodimensionnels.

Pour comprendre les pressions qui s'exercent journalièrement sur l'entreprise, et prendre les bonnes décisions, les managers techniques doivent apprendre à structurer et à rédiger leurs idées, en s'adaptant aux critères d'évaluation et à la terminologie financière utilisés par ceux qui sont au pouvoir. Même Jack Welch, Directeur Général de General Electric, qui fait l'admiration du magazine Fortune, fait remarquer dans sa récente autobiographie que, alors qu'il était jeune ingénieur chimiste et encore assez novice dans le dédale de la finance, il avait demandé à son équipe de préparer un livre traduisant le jargon financier de GE dans le langage de « monsieur tout le monde » afin de mieux se familiariser avec le monde des affaires (Welch, 2001).

2^{ème} et 3^{ème} caractéristiques : Adhésion à la tâche et importance de la tâche

Deux autres caractéristiques du travail, importantes et similaires, sont identifiées dans le modèle. Il s'agit de *l'adhésion à la tâche* et de *l'importance de la tâche*. La GRH a besoin de rappeler constamment aux managers :

- que les affectations de tâches sont plus ludiques et motivantes lorsque l'on donne au collaborateur une vision complète du projet et l'impression qu'il en sera un véritable membre ;
- et que c'est à travers les systèmes de communication, d'implication et de récompense (ou absence de récompense) qui sont mis en place que le collaborateur se construit une perception de ces dimensions de la tâche.

Considérons, par exemple, l'expérience professionnelle d'une équipe projet composée de 25 ingénieurs que nous avons étudiée. Ces 25 personnes ont travaillé ensemble d'arrache-pied et se sont démenées pendant plusieurs années pour réaliser une percée technologique qui différencie véritablement leur ligne de produit de celle de la concurrence.

Après toutes ces années d'efforts, ce n'était ni les augmentations de salaire, ni les promotions, ni même les félicitations et la reconnaissance de la direction qui comptaient vraiment. Ce qui avait de la valeur à leurs yeux, c'était que l'équipe puisse présenter leur « découverte », de façon collective, lors de la conférence internationale annuelle de leur profession afin d'impressionner leurs collègues et en quelque sorte « en mettre plein la vue » à leurs concurrents (la société allait même lancer une campagne de publicité agressive pour promouvoir cette découverte afin d'améliorer l'attractivité du produit). Mais, au lieu de récompenser cette équipe pour améliorer sa motivation et son engagement pour des réalisations futures, l'entreprise a répondu à cette demande, de manière routinière, en expliquant logiquement que les pratiques et procédures habituelles de la GRH ne permettaient qu'à un ou deux membres du projet de présenter ses résultats à une conférence (même si la société allait dépenser des centaines de millions de dollars pour développer ses futures affaires autour de cette découverte). Vous pouvez évidemment deviner l'effet de cette réponse superficielle sur l'enthousiasme futur de cette équipe, dont les membres avaient littéralement mis leurs vies « entre parenthèses » pour respecter des échéances incroyablement agressives, pour continuer à travailler sur ce produit. Le sentiment d'adhésion à la tâche et de son importance s'est littéralement envolé en un instant.

Alors que l'argent, les titres, les félicitations sont certes des moyens visibles de récompenser les collaborateurs, ce ne sont pas toujours des stimulants appréciés. C'est la passion du travail, la fierté des résultats obtenus, et le fait d'être reconnu par

leurs meilleurs collègues qui motivent le plus les créateurs d'innovation.

4^{ème} caractéristique : Autonomie

La quatrième caractéristique qui est critique pour obtenir un niveau élevé de motivation est l'autonomie : le degré de liberté qu'a une personne dans l'exécution de son travail. En augmentant leur autonomie, les personnes deviennent progressivement plus confiantes dans leurs efforts, initiatives et décisions. Elles commencent à se sentir personnellement responsables et sont prêtes à prendre plus de responsabilités personnelles vis-à-vis des résultats de leur travail.

En aidant à concevoir des environnements de travail motivants, la GRH doit s'assurer que les entreprises ne confondent pas l'autonomie *stratégique* avec l'autonomie *opérationnelle* : *ce qui doit être fait* en termes d'objectifs, d'attentes, de directions et de contraintes avec *la manière* dont on choisit d'atteindre les objectifs. Malheureusement, beaucoup de managers confondent ou même inversent ces deux aspects de l'autonomie.

Au lieu de clarifier les attentes et d'établir des paramètres clairs qui encourageraient les individus à prendre des décisions et des initiatives dans des limites bien définies, les entreprises donnent souvent trop de liberté à leurs collaborateurs avec des aphorismes tels que « Prenez des risques » ou « N'ayez pas peur d'échouer ». Lorsque les responsables d'entreprises deviennent alors de plus en plus nerveux, ils tentent de contrôler et de micro-gérer le travail en imposant toutes sortes de contraintes non prévues et de modifications.

En interrogeant plusieurs anciens employés de Bell Lab, on a par exemple recueilli des anecdotes sur la manière dont le management de Bell Lab affectait souvent les travaux de recherche à de jeunes ingénieurs : c'était avec de bonnes intentions mais des mandats ambigus, comme « Soyez créatif » ou « Réfléchissez à de grandes choses ». Nombreux sont ces jeunes ingénieurs qui, tous seuls dans leur coin, cherchaient désespérément à être créatifs. Ensuite, il arrivait que certains proposent, des mois ou même des années plus tard, de magnifiques innovations, et s'aperçoivent alors que les managers de Bell Lab ne s'intéressaient pas vraiment aux produits qu'ils avaient développés, pour des raisons telles que le domaine, le niveau de risques, le temps et l'argent que cela nécessiterait, etc.

Les managers ont besoin d'être formés à déléguer de manière différente les responsabilités : il faut clarifier au maximum les attentes et les conditions et, ensuite seulement, donner aux collaborateurs la liberté de travailler dans le cadre de ces définitions et contraintes.

5^{ème} caractéristique : Feedback

Pour soutenir leur motivation, les collaborateurs ont également besoin de connaître le résultat de leur travail. Le moteur d'une attitude productive est la réalisation d'un projet qui fournit une source continue de reconnaissance – personnelle et par ses pairs. Fournir un climat motivant implique la création d'occasions d'obtenir des résultats positifs, à la fois pour les individus et l'équipe. Ceci découle de la mise en place d'objectifs ambitieux qui encouragent la prise de risque et fournissent ainsi une opportunité de dépassement des résultats.

En agissant ainsi, on met en place un sentiment de valeur personnelle qui motive l'individu et lie sa réussite aux objectifs de l'entreprise. Si le collaborateur ne peut déterminer s'il travaille bien ou mal, il n'a aucune base pour essayer de s'améliorer.

C'est pourquoi, la dernière caractéristique importante d'une tâche, est le *feedback* : c'est-à-dire, le niveau avec lequel l'individu reçoit une information claire et non ambiguë sur l'évaluation de son travail. Les ingénieurs et chercheurs pensent souvent que, de par leur profession, ils sont d'excellents juges de leur propre rôle et de leurs réalisations ; néanmoins, ils ont besoin d'ajuster leurs activités et leur carrière par rapport aux attentes des autres. Ils ont particulièrement besoin de savoir comment ceux qu'ils respectent et dont l'opinion a de la valeur pour eux évaluent leurs aptitudes, leurs efforts, leurs contributions et leur réussite.

Au fur et à mesure que les managers techniques et opérationnels acquièrent de l'expérience, ils vont peut-être découvrir l'une des plus importantes règles de la motivation : il est plus facile de détruire le moral que de créer de l'intérêt.

Ce n'est qu'en examinant de près la manière dont le travail est structuré et organisé dans les cinq dimensions du modèle de Hackman et Oldham que les managers peuvent espérer mettre en place des conditions qui permettront aux ingénieurs de prendre plaisir à faire leur travail. De plus, la combinaison d'expériences de recherche, de conseil, et de management que nous avons constaté dans les environnements professionnels techniques semble montrer que le feedback est la dimension la plus déficiente. Il semble aussi que ce soit de cela que les ingénieurs se plaignent le plus.

Il y a sûrement trois raisons à cela :

1. dans la plupart des environnements de type créatif, lorsqu'on essaye de faire une chose qui n'a jamais été faite auparavant, il est très difficile de définir les critères exacts de ce qu'est un bon travail. Par exemple, essayer d'expliquer a priori ce qu'est un « bon code source » est très

difficile : ce n'est qu'une fois qu'il a été réalisé que l'on peut dire s'il est réellement « bien fait » ou de manière habile. On n'est pas toujours en mesure de déterminer, avant un certain délai, si une idée nouvelle est réellement créative ou stupide. En d'autres termes, lors des premières étapes, les idées les plus créatives et les plus stupides se ressemblent souvent ; ce n'est qu'après un certain délai que l'on peut savoir si une idée était géniale ou absurde ;

2. dans les environnements techniques, la plupart des managers et chefs d'équipes ne sont pas particulièrement à l'aise ou suffisamment formés pour fournir des feedbacks constructifs ;
3. enfin, la plupart des ingénieurs ne sont pas particulièrement prêts à recevoir un feedback, surtout lorsqu'il n'est pas entièrement positif. Il n'est pas rare de constater qu'un grand nombre des personnes les plus créatives n'ont jamais reçu de feedback ou bien n'ont reçu que des compliments fades. Ceci peut faire de la transmission de ce qui aurait dû être une interaction « constructive » un échange désagréable et gênant.

Relations entre les 5 caractéristiques

Bien que les reproches les plus fréquents des professionnels de la R&D portent sur une insuffisance de communication, d'information et de feedback sur la réalisation du travail et sur les opportunités de carrière, ce n'est pas le critère le plus important en matière de motivation. La dimension la plus importante pour augmenter la motivation est de loin l'importance de la tâche. Les chercheurs et ingénieurs sont de plus en plus passionnés et plein d'énergie lorsqu'ils sentent qu'ils travaillent sur quelque chose d'important, sur quelque chose de véritablement différenciateur au sein de l'entité et qui n'est ni trivial ni à basse priorité.

Il est intéressant de remarquer que, même si l'importance d'une tâche semble être le facteur de motivation et de performance le plus important, la dimension qui ressort le plus souvent des enquêtes est l'autonomie. Toutefois, la GRH doit être prudente dans l'interprétation des réponses individuelles aux enquêtes. Le collaborateur peut facilement déclarer qu'il veut beaucoup d'autonomie mais cela ne veut pas forcément dire qu'il réussira si on lui accorde cette autonomie. Une autonomie découplée du sens de l'importance des tâches peut conduire à des expériences de travail extrêmement insatisfaisantes et désagréables.

Première synthèse

Le tableau ci-après présente les cinq caractéristiques du modèle d'Hackman et Oldham.

Dimensions de la tâche	Définitions
Diversité des compétences	Niveau de diversité des compétences, capacités et talents requis par le travail
Adhésion à la tâche	Niveau auquel une personne se sent intégrée au travail ou à l'activité de projet du début jusqu'à la fin.
Importance de la tâche	Niveau d'importance accordé au travail par les autres et d'un impact sur l'existence d'autres personnes.
Autonomie	Niveau de liberté et d'indépendance procuré par le travail et niveau de discrétion avec lequel il est réalisé.
Feedback	Niveau de clarté avec lequel la personne qui a exécuté un travail obtient une appréciation sur son efficacité.

Figure 1 : Cadre pour la motivation au travail (d'après Hackman Oldham, 1980)

Affinons le modèle

Comme nous l'avons expliqué plus haut, on peut facilement étudier un emploi quelconque sous l'angle de son potentiel de motivation en essayant de déterminer son niveau par rapport à ces cinq caractéristiques. Un des problèmes du management en matière de motivation du personnel dans des environnements de type RD&I (Recherche, Développement et Ingénierie) est cependant qu'il existe au moins deux manières de considérer chacune de ces caractéristiques, selon que l'on se place du point de vue de l'entreprise ou de celui du collaborateur.

La suite de cet article vous présente ces divergences de point de vue, pour chacune des 5 caractéristiques de la motivation.

Deux points de vue sur l'utilisation des compétences

Prenons la première caractéristique, la diversité des compétences.

- Si les entreprises embauchent quelqu'un c'est qu'elles en ont besoin : elles veulent utiliser ses compétences, ses connaissances et ses capacités. La formation initiale, la formation professionnelle et l'expérience du candidat sont examinés attentivement lors de la décision d'embauche d'un collaborateur, et font également partie des critères d'affectation des travaux critiques et des projets au personnel existant.
- Le point de vue du candidat est diamétralement opposé, il ne veut pas seulement être utilisé, il veut se développer, il veut apprendre : accroître ses compétences et ses connaissances. C'est, on ne peut plus normal, pour des chercheurs et ingénieurs ! Pour cette catégorie de personnes, ce qui fait l'intérêt du travail, c'est d'abord le fait d'apprendre un maximum de choses en travaillant. En d'autres termes, non seulement les ingénieurs veulent utiliser leurs connaissances, mais ils veulent aussi être au fait des nouveautés : pouvoir intégrer

dans les exigences et spécifications de leurs projets, des idées à la pointe du progrès et des découvertes relatives à leurs disciplines et domaine d'expertise. Dans un monde en changement rapide, se tenir au courant des dernières connaissances est essentiel pour assurer sa réussite et certains d'entre eux sont devenus des maniaques du suivi des dernières nouveautés.

Les managers de haut niveau et les ingénieurs sont certes d'accord pour dire que l'utilisation et le développement des compétences sont des éléments décisifs de tout environnement de travail ; la GRH doit cependant prendre en compte les différences majeures dans la manière dont ces deux groupes, l'entreprise en général et les ingénieurs en particulier, fixent des priorités relatives entre l'utilisation et le développement des compétences. De pareilles différences de priorité ne sont généralement pas un problème lorsqu'il y a beaucoup de ressources et une bonne ambiance. Cela devient par contre démotivant et contre-productif lorsque des conflits apparaissent et restent non résolus, spécialement dans des périodes de stress de l'entreprise. Sans l'aide d'un leadership actif, le stress va exacerber ces différences de priorité.

La prise en charge des frais de formations externes par la GRH est souvent une des premières mesures supprimée lorsque l'entreprise rencontre des problèmes financiers. Les professionnels de la R&D se sont souvent plaint, lors des entretiens menés dans le cadre de notre recherche, du fait que la GRH ne voulait pas financer leur formation technique sous prétexte que la technologie enseignée n'était pas actuellement utilisée dans leurs produits. Et, effectivement, le personnel technique ne pouvait utiliser ces technologies sans les avoir apprises : « c'est le problème de la poule et de l'œuf » ! Dans ce cas, le chercheur est frustré, désenchanté, il peut démissionner ou de façon plus positive s'inscrire lui-même à une formation universitaire.

Adhésion à l'entreprise ou adhésion à la profession ?

De la même façon, les entreprises et les ingénieurs peuvent interpréter les dimensions d'adhésion et d'importance des tâches de façon très différente :

- Est-on plutôt membre de l'entreprise ou membre d'une profession ? On a bien une seule tête, mais deux chapeaux.
- Est-on, par exemple, ingénieur logiciel ou matériel chez IBM, ou plutôt un employé d'IBM faisant de l'ingénierie logicielle ou matérielle ?

La plupart des managers seraient satisfaits si les ingénieurs qui travaillent pour eux se considéraient en premier comme des collaborateurs de l'entreprise et en second seulement comme des membres de leur profession. Toutefois, la position inverse est souvent adoptée par les professionnels lorsqu'ils affectent des priorités à leurs orientations ; ceci est particulièrement vrai chez les scientifiques et les personnes ayant un doctorat (Allen et Katz, 1992).

Un schéma similaire fonctionne vis-à-vis de l'importance de la tâche :

- Est-il plus important de travailler sur des projets qui sont importants pour l'entreprise ou sur des problèmes techniques passionnant la communauté professionnelle ?
 - Est-il plus important d'essayer d'intégrer les développements et caractéristiques technologiques les plus sophistiqués ou de se concentrer sur les avancées et particularités technologiques qui correspondent au cadre d'utilisation, sont industrialisables, fiables, à un coût intéressant, etc. ?
- Beaucoup de professionnels préféreraient travailler sur des solutions révolutionnaires à des problèmes reconnus comme importants dans leur domaine.
- Les entreprises préféreraient qu'ils se concentrent sur l'avancée technique qui est juste suffisante, celle qui résout le problème du client et qui peut être rapidement transformée en produit, service ou dépôt de brevet qui puisse rapporter de l'argent (Steele, 1988).

Beaucoup de professionnels considèrent que, lors de leurs études, ils ont absorbé un corpus de connaissance et un code de conduite qui viennent supplanter les valeurs de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. En même temps, ils veulent influencer (mais pas nécessairement diriger ou prendre eux-mêmes) les décisions qui vont déterminer les projets sur lesquels ils vont travailler et sur lesquels leur expertise sera utilisée et appliquée. Ce type de collaborateur individualiste a souvent des idées arrêtées et une forte personnalité ; il est plus motivé lorsqu'il est tiré que poussé. Il veut savoir pourquoi on lui demande quelque chose et il veut pouvoir tourner dans sa tête les idées, les informations, les propositions d'affectations et les stratégies et,

ensuite, pouvoir contester les points sur lesquels il est soit mal à l'aise soit en désaccord. Ce type de professionnel réagit mieux face à des chefs qui ont une compréhension empathique de leur planète de résolution de problèmes techniques et qui leur facilitent la vie :

1. en respectant leur expertise ;
2. en soutenant leurs efforts techniques ;
3. en leur fournissant les meilleurs outils disponibles, équipements et informations ;
4. et en les protégeant des demandes improductives de la hiérarchie et des contraintes bureaucratiques trop rigides.

Autonomie stratégique ou autonomie opérationnelle ?

Il y a également deux types d'autonomie : l'autonomie stratégique et l'autonomie opérationnelle.

Si les entreprises veulent valoriser les postes de travail et motiver leur personnel en leur accordant du pouvoir (c'est-à-dire en leur donnant la liberté de travailler de façon autonome et de prendre des décisions fondées sur leur jugement professionnel pertinent), alors les managers fonctionnels doivent :

- fixer des objectifs les plus stratégiques et les plus clairs possible ;
- et ensuite, accorder à leur personnel technique l'autonomie dans le cadre d'objectifs clairement définis et dans des conditions bien délimitées.

Lorsqu'elles développent de nouveaux produits et services, les équipes projets sont constamment amenées à prendre des décisions critiques et à faire des arbitrages. Ainsi, plus la direction de l'entreprise sera claire sur ses attentes et sur les contraintes, plus ce sera facile de donner du pouvoir aux équipes et groupe projets de façon efficace.

Les managers et dirigeants doivent veiller à ne pas faire cela à l'envers, en désorientant leurs collaborateurs par des directives confuses tout en maintenant un contrôle rigide sur la manière dont ils ont demandé à leur personnel de faire des choses différemment, c'est-à-dire d'être créatif et innovateur.

Feedback subjectif ou feedback objectif ?

Et évidemment, il y a également deux types de feedback : le subjectif et l'objectif. Ces deux types d'information sont importants, et doivent être intégrés, d'une façon ou d'une autre, dans tout processus de prise de décision organisationnel ; toutefois quand les données objectives sont en conflit avec l'impression subjective du manager, c'est-à-dire son analyse plus ou moins intuitive et complète, il y a de fortes chances que les éléments subjectifs dominent.

Il ne faut pas oublier que les chercheurs et ingénieurs sont issus d'institutions qui sont peut-être les plus impartiales¹ du monde : les établissements scolaires et universitaires².



Quand un élève s'inscrit à un cours, on lui dit quoi lire, quand lire, et même combien de temps cela doit lui prendre de lire et d'étudier les documents qui lui ont été distribués. On lui dit quels sont les modèles et formules à mémoriser et, lorsqu'il passe des contrôles, on lui donne toute l'information nécessaire pour résoudre soigneusement des problèmes préfabriqués. De plus, il y a une seule solution correcte à chacun des problèmes du contrôle et les réponses individuelles sont notées séparément afin de donner à chaque étudiant son feedback personnel qui est la note. Enfin, si l'étudiant suit les cours et passe avec succès les épreuves correspondant à une séquence définie de cours obligatoires ou optionnels, il obtiendra son diplôme dans un délai pré-défini et prévisible.

Toute cette structure programmée correspond à merveille à la culture et à la philosophie éducative diffusées dans les métiers de l'innovation : culture dans laquelle les analyses et les décisions se fondent sur une pensée logique et des discussions claires où les données fiables et non équivoques sont particulièrement valorisées.

Toutefois, dans le vrai monde, celui du travail, des conditions diamétralement opposées s'appliquent. Le professionnel va s'apercevoir rapidement que les problèmes ne sont ni bien définis ni indépendants, mais qu'ils sont entremêlés avec toutes sortes de problèmes de politique organisationnelle ou de comportement. On ne lui donne pas non plus toutes les formules, outils et informations nécessaires pour aboutir à la bonne solution.

En fait, c'est à lui de :

- découvrir ce dont il a besoin et où l'obtenir ;
- faire le tri entre ce qui est ou qui n'est pas de l'information valable, de ce qui il peut ou doit croire, et ce qui est ou non acceptable.

Certains problèmes peuvent même ne pas avoir de solution. De plus, les promotions et les récompenses ne sont pas garanties d'avance.

Contrairement à l'université, le feedback n'est plus fondé sur une note objective, attribuée par des professeurs qui ont plus d'expertise technique que l'étudiant, résultant d'une évaluation des réponses données lors d'un contrôle.

Le feedback est maintenant fondé sur une perception subjective de son chef, qui peut même avoir une connaissance et une compréhension technique moindre que la sienne sur les tâches ou problèmes sur lesquels il a travaillé.

En résumé...

Pour réussir à l'université, la compétence essentielle est la résolution de problèmes qui ont été soigneusement structurés et communiqués.

Dans le monde du travail, la compétence véritable est la capacité à formuler (ou se faire formuler) des définitions complètes de problèmes qui sont souvent mal ou incomplètement définis, cela en particulier dans des domaines fortement influencés par une interprétation subjective, des jugements préconçus ou des émotions et engagements personnels.

Deuxième tableau de synthèse

Le tableau suivant présente une synthèse sur les points de vue divergents relatifs aux 5 caractéristiques de motivation présentées.

¹ NDT : en anglais « objectif » et « impartial » sont un seul et même concept, « objective »

² NDLR : dans tout ce paragraphe, l'auteur fait référence au système éducatif américain

Dimensions de la tâche	Point de vue de l'entreprise	Point de vue du cadre
Diversité des compétences	Utiliser les compétences	Apprendre et développer de nouvelles compétences
Adhésion à la tâche	Contribuer au succès de l'entreprise	Contribuer au succès de la profession
Importance de la tâche	Travailler sur des projets importants pour l'entreprise	Travailler sur des projets importants pour la profession
Autonomie	Clarté stratégique	Autonomie opérationnelle
Feedback	Données subjectives et processus de communication	Données objectives et processus de communication

Figure 2 : Cadre multidimensionnel de la motivation au travail

En conclusion...

La GRH ne doit pas essayer de « résoudre » en permanence les différences de point de vue mises en évidence dans la figure 2. Sinon, elle devra s'assurer constamment que ses pratiques, politiques et procédures sont assez flexibles pour tenir compte des deux dimensions présentées. Si elle ne prend pas en compte dès le départ ces différences de point de vue, la fonction GRH va renforcer une attitude du management conduisant à saper le moral et la passion au lieu de les susciter. Alors que la première voie est facile à mettre en œuvre, la seconde est beaucoup plus difficile, mais c'est bien cette solution qui est le véritable challenge pour l'entreprise et sa fonction GRH. Beaucoup de chercheurs et de managers expérimentés, ont par ailleurs observé que « les rats gras et heureux ne courent pas dans les labyrinthes » (Manners et al., 1988).

Le stress, la tension, les différences ne sont pas toutes nécessairement mauvaises, en fait, ils sont nécessaires à la créativité et au changement.

La question primordiale pour la fonction GRH est de savoir si elle doit :

- aider, en priorité, l'entreprise à transformer ces différences en énergie positive ou tension créative (Pelz, 1988) ;
- ou laisser les différences de points de vue générer encore plus de cynisme et de mécontentement.

C'est de la réponse à cette question que dépend le succès à long terme de l'entreprise. ▲

Rkatz@mit.edu

Références

- Allen, T et Katz, R. (1992). « Age, Education and the Technical Ladder », IEEE Transactions on Engineering Management, 39, 237-245.
- Dalton, G. W., and P. H. Thompson (1993). Novations: Strategies for Career Management. Provo, UT:Novations Group Press.
- Hackman, J. R., and G. R. Oldham (1980). Work Redesign. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Katz, R. (2003). The Human Side of Managing Technological Innovation. New York: Oxford University Press, 2003, 2nd edition.
- Kelley, R. E. (1998). How To Be A Star Performer. Random House.
- Manners, G., J. Steger, and T. Zimmerer (1988). Motivating Your R&D Staff. In R. Katz (Ed.), Managing Professionals in Innovative Organizations (pp. 19-26). New York:Oxford University Press.
- McCall, M.W. (1998). High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. Cambridge, MA:Harvard Business School Press.
- Steele, L. (1988). Managers' Misconceptions about Technology. In R. Katz (Ed.), Managing Professionals in Innovative Organizations (pp. 280-287). New York: Oxford University Press.
- Welch, J. (2001). Jack: Straight From the Gut. New York: Warner Books.