

Impressum

Paraît 10 fois par année en allemand et 6 fois en français (février, avril, juin, août, octobre, décembre)

13^{ème} année

Tirage français: 2600 exemplaires

Certifié par la REMP 2012/2013: 2100 exemplaires

Editeurs

Thomas Sterchi et Matthias Zimmermann

 **SWISSSTAFFING**

Union suisse des services de l'emploi
Verband der Personaldienstleister der Schweiz
Stettbachstrasse 10
8600 Dübendorf
T: 044 388 95 40, F: 044 388 95 49

Maison d'édition

jobindex media ag
Hofackerstrasse 32, 8032 Zurich
T: 044 269 50 10, F: 044 269 50 11
info@jobindex.ch, www.jobindex.ch

Direction d'édition:

Matthias Zimmermann

Assistante de direction:

Isabella Cottone,
T: 044 269 50 12, ic@jobindex.ch

Service d'insertion Suisse romande:

HP Media
Av de Chamonix 7, 1207 Genève
T: 022 786 70 00, F: 022 786 70 13
info@hpmedia.ch

Rédaction: Adresse de contact en Suisse romande

Marc Benninger, rédacteur en chef
Dorfstrasse 10, CH-1716 Planfayon
T: 026 419 02 68, mb@hrtoday.ch
Collaborations: Patricia Michaud.

Contact en Suisse alémanique
Simon Bühler (SB), rédacteur en chef, sb@hrtoday.ch

Conseil de rédaction:

Yolaine Bôle (Montres Corum); Nathalie Bourquenoud (Postefinanse); Bernard Carrel (CHUV); Ursula Gut (Vicario Consulting); William Mainoz (Bâloise Assurance) et Jean-Yves Mercier (HEC Genève).

Contributions d'auteurs

Serge Panczuk (La chronique); Daniela Eberhardt (Dossier); Alexandre Curchod (Droit et travail); Yvonne Dharshing-Elser (Droit et travail); Rémy Tzaud (Administration RH); Linda Allan (Recrutement); Michael Müller (Swissstaffing); Daniel Fahrni (débat); Barbara Moser (débat); Maxime Morand (Des mots et des hommes); Virginie Glardon (recherche); Laura Regazzoni (recherche).

Correctorat: Corinne Gaspard

Graphisme: Renato Ferrara

Abonnements: T: 044 269 50 20
F: 044 269 50 11, abo@hrtoday.ch

Impression:

ea Druck und Verlag AG
Zürichstrasse 57
Case postale, 8840 Einsiedeln
T: 055 418 82 82

Délai pour les insertions 2/2014
3 mars 2014

Délai rédactionnel 2/2014
17 février 2013

Tous les articles ne reflètent pas forcément l'opinion de la rédaction. La reproduction de nos textes requiert la mention de la source, et l'envoi d'un exemplaire à la rédaction.

Le leadership comme instrument de motivation

Virginie Glardon, Master RH, Management Humain et Laura Regazzoni, Master RH, Gestion des Carrières



Est-il plus difficile de motiver les collaborateurs dans des entreprises sans dimension «sociale» que dans celles dont la mission est susceptible d'entraîner une adhésion plus spontanée et généralisée? Et y a-t-il une relation entre les trois styles de leadership (charismatique, transactionnel, instrumental) et leur impact sur la motivation des collaborateurs dans différents contextes organisationnels? Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons sollicité 500 employés dans des entreprises nationales et internationales établies sur la Suisse romande et l'Est-allemande¹.

Nous avons constaté un impact globalement positif du leadership sur la motivation dans les entreprises interpellées. Ceci confirme l'importance d'un style de leadership adéquat comme instrument de motivation des collaborateurs, car il favorise un équilibre entre les exigences patronales et les attentes individuelles qu'elles soient.

Il n'est pas non plus surprenant d'avoir relevé que les employés travaillant au sein d'organisations ayant une dimension sociale forte sont plus motivés, mais nous aurions supposé un écart plus important par rapport aux résultats de l'autre catégorie d'entreprises.

Finalement, quant aux différents styles de leadership, nous avons observé que, contrairement à ce que nous avons anticipé, le leadership instrumental semble générer sensiblement plus de motivation que le style charismatique. Pour mieux comprendre ce résultat, nous avons procédé à des interviews sur un échantillon représentatif de participants, lesquels nous ont permis de déterminer qu'en effet l'interdépendance relationnelle entre les employés et leur leader est le facteur d'influence primaire de la motivation. Toutefois, il y a d'autres éléments qui ont été considérés comme déterminants tels que la compétence, l'environnement de travail, structure et discipline ainsi qu'une vision claire. Il semble en fait que ces aspects, indispensables à l'atteinte d'une performance et d'objectifs espérés, soient la clé pour une expérience de travail positive et motivante, cependant indissociable de la culture d'entreprise et de l'expérience relationnelle avec un groupe élargi de collègues.

Mais pour transformer un groupe d'employés potentiellement motivés en «followers», il y a un nombre de conditions psychologiques indispensables telles

que la qualité des échanges, la confiance, l'équité, la reconnaissance et l'empowerment. Du point de vue d'un individu, ces éléments ont trait à l'autonomie et la compétence personnelle, lesquels satisfont le sentiment d'auto-estime et de confiance en soi, de réussite et d'accomplissement personnel. L'état suprême de motivation, certes, lequel sera toujours dicté par les valeurs et besoins uniques de chaque personne.

C'est pourquoi, lorsque nous sommes en présence d'une combinaison des styles de leadership charismatique et instrumental, nous observons un niveau de motivation intrinsèque plus marqué. Par ailleurs, l'impact du style charismatique a été plus important dans les contextes organisationnels extrinsèquement motivants, ce qui nous laisse croire que la combinaison d'éléments transformationnels (intrinsèquement motivants) dans ce type d'environnement apporte clairement une valeur ajoutée non négligeable. C'est ce que nous avons anticipé puisque il y a par définition un besoin de complémentarité accru, et donc de marge de manoeuvre, dans des organisations qui ont une philosophie de gestion du personnel plus paternaliste ou extrinsèque.

En conclusion, nous vous laissons avec ces quelques réflexions:

- Le leadership est fondamental pour la motivation; un style inapproprié (management toxique) peut porter un sérieux préjudice aux collaborateurs qui y sont soumis et par conséquent aussi à l'entreprise.
- Le leadership est incontestablement un des instruments principaux de la motivation, toutefois pas le seul. Un contexte de travail globalement favorable est nécessaire afin de permettre au style de leadership le plus efficace d'émerger et d'avoir un impact significatif sur la motivation des employés.
- Il n'y a pas un style de leadership qui soit meilleur que les autres; un style de leadership adapté est susceptible d'induire une identification à l'organisation et un alignement des valeurs plus fort, quelles qu'elles soient. Former des leaders capables d'adapter leur style de management (leadership situationnel) dépendamment du contexte organisationnel, de la situation et de la diversité de leurs employés semble être la réponse préférable à un état de motivation et mobilisation espéré.

¹ Virginie Glardon et Laura Regazzoni: «The impact of leadership style on employees' intrinsic motivation in different organizational contexts», travail de Master RH, Universités de Genève, Lausanne, Neuchâtel et Fribourg, Décembre 2012.