

La pyramide de Maslow est-elle valide dans le secteur public ?

Pyramide des besoins de Maslow (Rappels)

Le psychologue Abraham Maslow, après étude sur le comportement humain de 1939 à 1943, définit une hiérarchisation des besoins humains, dans le but de définir les leviers de la motivation.

Son raisonnement est qu'un besoin supérieur ne peut apparaître que quand les besoins inférieurs sont comblés.

Sa pyramide part des besoins physiologiques, primaires de survie, tels que nourriture, eau, air, sommeil... Vient ensuite le besoin de sécurité physique; vêtements, toit, foyer...

Les besoins sociaux ou de reconnaissance; l'humain au sein de ses semblables a besoin d'échanges et de savoir qu'il est utile, qu'il compte pour les autres.

Le besoin d'estime est le besoin de signes d'appréciations positifs que les autres émettent vers lui.

Finalement la réalisation de soi (accomplissement) est l'affirmation de son individualité, la touche tout à fait personnelle ou ce qui identifie l'individu de manière "unique" au sein des autres.

Parmi les nombreuses sollicitations voici une question posée par un visiteur de mon site HC online.

"Sur le terrain, je constate que les « travailleurs » qui exercent leur profession dans des secteurs ou la base de la pyramide est respectée à 100% : horaires, sécurité de l'emploi... assurés (fonction publique ou assimilée) sont les plus enclin à faire grève.

A l'inverse, dans d'autres secteurs que je fréquente (industrie...) la base de la pyramide est plus fragile et pourtant, l'efficacité du personnel semble plus grande (moins de grève, moins d'absentéisme, acceptation des changements...)

Fort de ce constat, j'ai abandonné Maslow.

Qu'en pensez-vous ?"

HC :

Le modèle de Maslow postule que les besoins d'un niveau doivent être satisfaits avant que l'on puisse aspirer à combler les besoins du niveau suivant. L'individu s'élève graduellement, s'éveillant aux nouveaux besoins à mesure qu'il comble les besoins "inférieurs".

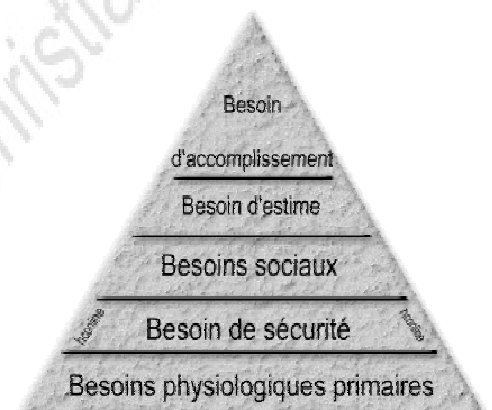
L'auteur, Christian HOHMANN, est manager et consultant au sein d'un cabinet international.



Il intervient en conseil sur des problématiques de management et de performance.

On comprend chaque niveau de la pyramide comme un marchepied vers le suivant, et comme vous le faites remarquer, le marchepied dans la fonction publique est plutôt robuste, comparativement au secteur privé.

A mon sens, le problème que vous évoquez dans ce milieu n'est pas du fait du marchepied, mais du à la relative imperméabilité du "plafond", empêchant l'individu d'accéder au niveau supérieur.



Retrouvez tous les articles sur HC online

<http://chohmann.free.fr/>

Un milieu uniformisé

Dans toute bureaucratie, tout y est régi par des procédures et des règles. Dans le secteur public, les carrières et traitements sont uniformisés, prévisibles et leur évolution quasi mécaniques.

Hormis par l'ancienneté, les progressions de carrière se font par des concours, c'est-à-dire par une sorte de filtrage destiné à identifier des individus pouvant présenter des compétences (des caractéristiques ?) semblables et auxquels on propose une autre palette d'activités et responsabilités.

Comment se réaliser dans un milieu uniformisé ?

D'abord rappelons que tous les individus ne sont pas "condamnés" à s'élever dans la pyramide, et que nombreux sont ceux qui se sentiront très bien dans le troisième niveau; ils ont couverts les besoins fondamentaux et les besoins sociaux.

La routine et l'aspect déterministe d'un tel milieu est rassurant. Une fois la compétence professionnelle acquise, elle est pérenne sur un relativement long terme, ce qui est également rassurant.

Solidarité et reconnaissance

Conformément à la logique du modèle de Maslow, les besoins sociaux ou de reconnaissance par leurs pairs poussent les individus à se conformer aux comportements du groupe et pour s'y faire accepter.

Ainsi peut-on profiter de l'absence de risque (sécurité) pour s'absenter et profiter des failles du système comme les autres. On peut (on doit ?) de la même façon se montrer solidaire durant les grèves.

S'élever

Quelques individus ont cependant compris comment tirer parti de la situation offerte par le système pour progresser et couvrir les besoins supérieurs; changer de pyramide !

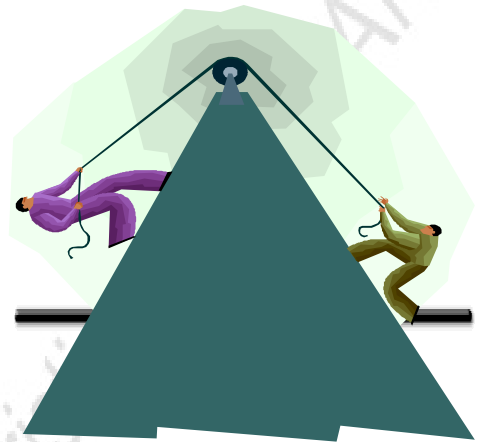
Ils profitent de la sécurité offerte par leur système d'origine (par exemple l'éducation nationale), pour se lancer dans une carrière politique, y chercher un certain prestige et la reconnaissance, éventuellement la réalisation de soi.



Le secteur privé

Dans le secteur privé, le plafond séparant chaque niveau est plus perméable que dans le secteur public, ce qui stimule les ambitions et permet à chacun d'espérer l'élévation.

Là encore, le dépassement du troisième niveau n'est pas une règle universelle, simplement le système étant plus compétitif, il pousse d'avantage les individus à se dépasser et offre des opportunités de couvrir des besoins d'estime et de réalisation.



Si le plafond est plus perméable, le marchepied est également plus fragile, ce qui oblige chacun à ménager son comportement pour ne pas retomber ou être exclu du système !