

J'ai souvent, en tant que DRH, été interpellée par la question des facteurs de motivation au travail. Tout dirigeant souhaite que ses salariés soient motivés au travail car c'est le gage pour lui d'obtenir les meilleurs résultats pour son entreprise, et par là-même de garantir la pérennité et le développement de celle-ci.

Quels sont ces fameux facteurs de motivation ? Beaucoup de scientifiques et de psychologues se sont attachés à les mettre en évidence. Le plus connu d'entre eux est certainement Abraham Maslow dont la célèbre pyramide des besoins a assuré la notoriété.

Parmi les besoins figurent notamment les besoins physiologiques et de sécurité, ce qui passe par la notion d'avoir un travail et un revenu. La question du salaire et de son niveau est généralement un point particulièrement sensible pour un DRH et bien souvent il lui est demandé d'élaborer le meilleur système plus ou moins sophistiqué combinant part fixe et part variable, part tenant compte des objectifs individuels mais aussi façon de valoriser la contribution au collectif, ... Le sujet du salaire est cité de façon incontournable dans tout article sur les facteurs de motivation au travail, et c'est bien normal.

Tout cela est à la fois technique et fort intéressant... mais me semble-t-il en partie à côté du sujet. En tout cas à côté du premier sujet.

Revenons à l'étymologie de la motivation. Ce terme vient du latin : motivus signifie mobile, et renvoie au verbe movere, à savoir se déplacer, se mettre en mouvement. La motivation est à la base de toute action, de tout mouvement, et donc de tout travail. Soit.

Mais que veut un dirigeant ou tout manager d'équipe ? Que ses salariés travaillent ? Certes, oui, c'est un bon début. Et le salaire peut faire partie des éléments d'attractivité d'un poste. Mais c'est un peu court, non ? Car ce que recherchent avant tout un dirigeant ou un manager, c'est que les membres de son organisation/équipe s'attachent à **bien faire leur travail**. C'est ce qui fera la différence avec la concurrence. C'est aussi ce qui fait qu'ils seront fiers de leur(s) équipes.

Or de ce point de vue, la question du salaire n'est pas un point premier. Non, non !

Avoir un revenu est une motivation souvent essentielle pour trouver un travail, mais ce n'est pas ce qui fait que je vais BIEN faire mon travail, que je vais mobiliser toute mon énergie, mes ressources, mes capacités au service d'un objectif professionnel ou d'une mission qui m'est confiée. La question du salaire intervient, selon moi, de manière subséquente à un autre point essentiel (la thématique de la reconnaissance) et nous y reviendrons plus tard.

Selon moi, on peut synthétiser les facteurs de motivation à bien faire son travail autour de quatre éléments tenus par une force.

Si nous faisons bien notre travail, si nous avons envie de nous y engager en y mettant le meilleur de nous-même, c'est pour :

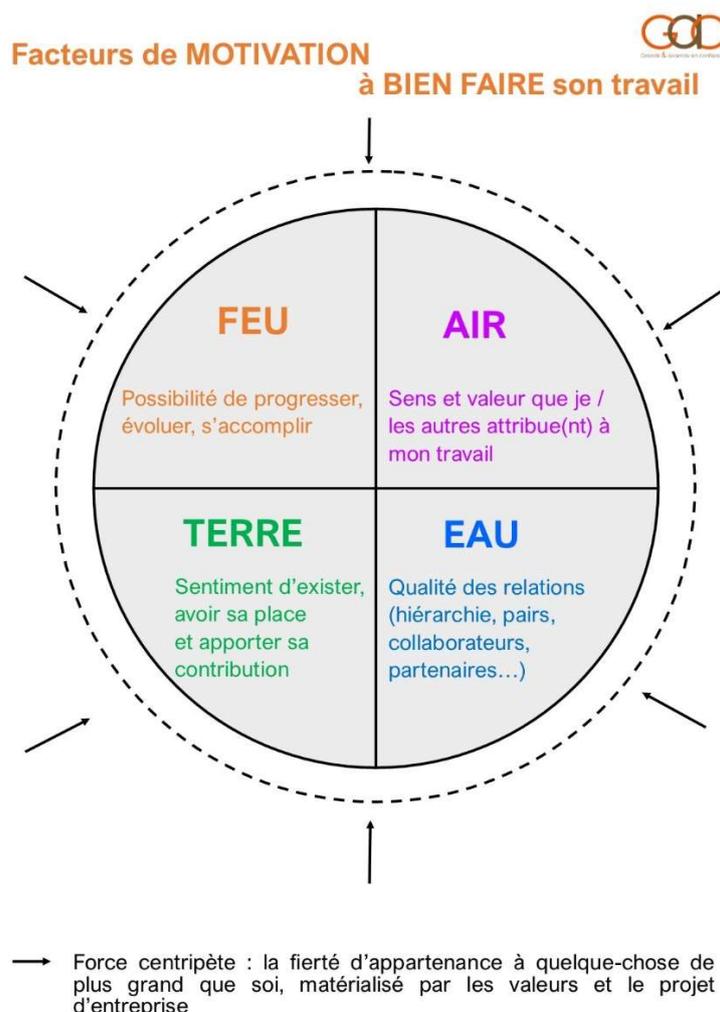
- **La Terre (ce qui nous ancre au sol)** : avoir le sentiment d'exister et d'avoir sa place, d'apporter sa contribution quelle qu'elle soit ;
- **L'Eau (ce qui donne de la fluidité et du liant)** : avoir des relations de qualité avec sa hiérarchie, ses pairs, ses collaborateurs si l'on est manager d'équipe, ses partenaires internes et externes ; toutes les relations professionnelles que nous entretenons ne peuvent être idylliques, mais ce qui compte, c'est de se sentir dans un collectif de travail, c'est-à-dire un système relationnel où je sens que je peux compter sur d'autres et que moi-même, je peux apporter mon soutien à d'autres ; n'oublions pas que l'être humain est avant tout un être de relation.
- **L'Air (ce qui me donne envie de m'envoler, de voir plus haut et d'aller plus loin)** : avoir la conviction que mon travail a de la valeur et est porteur de sens, qu'il nourrit mes valeurs personnelles ; et que d'autres qui m'entourent (hiérarchie, pairs...) estiment eux-aussi que mon travail a de la valeur et l'expriment ;

- **Le Feu (ce qui transforme)** : avoir la possibilité d'évoluer, de progresser, de se révéler et s'accomplir ; cette possibilité d'évolution peut se matérialiser par l'accès à la formation et à tout ce qui peut me permettre de développer mon potentiel (coaching professionnel, conférences, codéveloppement, etc.) ; mais aussi la possibilité dans mon entreprise de prendre un poste avec plus de responsabilités, monter dans la hiérarchie, ou changer de métier, de branche, de secteur en ayant une mobilité horizontale plutôt que verticale.

Ces quatre éléments sont présents en chacun de nous. En fonction de notre histoire et nos valeurs, le degré d'importance que nous accordons à chacun de ces éléments peut être variable au cours de notre vie et au gré de notre parcours professionnel. Pour certains, l'élément Feu peut être moins prééminent par exemple en fin de carrière, alors qu'il sera déterminant pour d'autres.

De mon point de vue, ces quatre éléments sont tenus par une **force** que je qualifie de **centripète** car elle permet de faire tenir ensemble ces éléments et de donner de la cohésion. Cette force, c'est la **fierté d'appartenance à quelque-chose de plus grand que soi**, que souvent on peut décrire au travers **les valeurs et le projet d'entreprise**.

Cela explique qu'il soit si précieux pour toute organisation de communiquer sur son projet, sa raison d'être et au nom de quelles valeurs elle fonctionne et se développe. Car c'est aussi parce que j'adhère à ce projet et que je me sens en phase avec les valeurs de mon organisation que je suis fier d'y appartenir et prêt à me dépasser professionnellement.



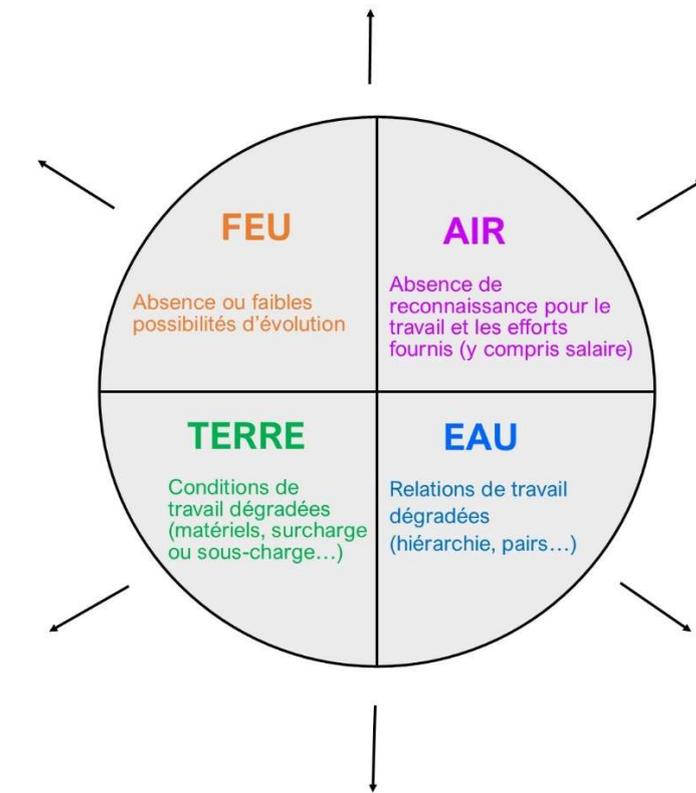
Et si maintenant, nous allions explorer ce qui crée de la démotivation et du désengagement au travail, ce qui peut nous amener à quitter un poste, une entreprise, un métier ou un secteur professionnel ?

Là aussi, je vous proposerai de rassembler les facteurs de démotivation autour de quatre éléments et d'une force. Et je vais les décliner dans le même ordre.

- **La Terre** : des conditions de travail dégradées ; cette notion peut revêtir plusieurs formes : par exemple, une surcharge ou une sous-charge chronique de travail, des missions floues, des moyens matériels insuffisants, inadaptés ou défectueux, des moyens humains insuffisants quantitativement ou en termes de niveau de compétences, etc.
- **L'Eau** : des relations de travail dégradées ; là encore, cette notion peut recouvrir différentes formes comme une ambiance générale de travail ressentie comme mauvaise, des relations difficiles avec les collègues avec des conflits, des tensions, des non-dits toxiques ; une relation avec son manager là aussi difficile avec un mode de management trop directif ou pas assez ferme, trop contrôlant ou pas assez précis, laissant peu d'autonomie et ne tolérant pas l'erreur, ne donnant aucun feed-back ou étant dans le jugement sur les autres, etc.
- **L'Air** : une absence de reconnaissance pour le travail produit et les efforts fournis. Là apparaît un hiatus à la source d'un malentendu souvent essentiel entre un collaborateur et son entreprise. Nous avons besoin d'être reconnu pour notre travail, ce que chacun sait. Plus précisément, nous avons besoin d'être reconnu pour les résultats que notre travail produit, mais aussi pour les efforts, l'énergie et les capacités que nous avons mobilisés pour ce faire, quel que soit le résultat produit par ailleurs. Or un patron que se veut objectif et traitant de façon égalitaire ses collaborateurs va avoir tendance à reconnaître les résultats produits, qui sont dans une large mesure quantifiables et « objectivables ». Mais il peut oublier de reconnaître les efforts consentis. Sur ce point, le rôle du manager est capital car il lui revient de reconnaître symboliquement (par exemple une poignée de main, un regard appuyé, etc.) et verbalement par le feed-back qu'il a conscience des efforts fournis et qu'il salue tout ce que ce collaborateur a mobilisé sur la période écoulée. C'est une façon de reconnaître aussi la façon d'être, la personne et ses valeurs professionnelles, au-delà de son action et ses comportements. Concernant cette reconnaissance pour le travail produit et les efforts fournis, c'est là que nous allons retrouver la question de la rémunération. Car si ce n'est pas pour le salaire que nous faisons bien notre travail, nous avons besoin à un moment que l'évolution de notre rémunération vienne attester que nos efforts et le résultat de notre travail sont reconnus. Si tel n'est pas le cas, le salaire ou son absence/la faiblesse de son évolution deviennent un facteur qui accélère la démotivation (« mon travail est difficile ; et en plus, pour ce que je gagne !! »).
- **Le Feu** : l'absence ou les faibles possibilités d'évolution ; selon les personnes et ce qu'elles attendent de leur travail, ce facteur Feu pèse plus ou moins. Il apparaît souvent comme essentiel pour les jeunes générations, mais pas que. Un certain nombre de collaborateurs, cadres ou non-cadres vont ainsi quitter une entreprise qu'ils apprécient uniquement par envie ou besoin de continuer à apprendre et évoluer, envie de se donner de nouveaux challenges et sortir de la zone de confort dans laquelle leur énergie se délite.

Une force centrifuge cette fois-là peut accentuer, voire à elle seule faire que la personne se démotive et cherche à quitter l'entreprise : c'est ce que je vais appeler des valeurs et un projet d'entreprise discordants. Cela recouvre pour moi deux réalités distinctes. Alors que je me sentais bien dans une entreprise, en phase avec ses valeurs et son projet, elle est par exemple rachetée par un autre groupe, ou simplement le patron change et apporte un nouveau projet porté par des valeurs avec lesquels je ne me sens pas aligné. Mon entreprise et moi-même devenons discordants, pas sur la même longueur d'onde.

Une autre réalité peut amener un collaborateur à quitter son entreprise : quand le projet et les valeurs mises en avant par l'entreprise dans sa communication sont en contradiction avec ce qui se passe sur « le terrain ». La communication et la réalité des actes sont discordants et dissonants, ce qui peut devenir de plus en plus inacceptable pour certains collaborateurs qui se sentent pris dans des injonctions paradoxales.



- ← **Force centrifuge** : valeurs et projet d'entreprise
- discordants avec les valeurs et le projet de la personne,
 - ou dissonants entre le discours officiel et la réalité de terrain

@@@

Si vous revisitez vos différentes expériences professionnelles, quelle part avez-vous attribué à chaque élément ? Qu'est-ce qui a fait qu'à certains moments de votre parcours, vous avez décidé de changer de poste ou d'entreprise ? Quels critères en lien avec ces quatre éléments et cette force ont été déterminants pour vous ?

Faites-vous bien la différence entre ce qui amène à chercher un travail quel qu'il soit, et ce qui vous motive à choisir un poste x dans une entreprise y avec l'envie de bien faire votre travail, vous y investir en ayant à cœur de donner le meilleur de vous-même ?

Et vous, dirigeant, membre de COMEX et de CODIR, en quoi ce que vous venez de lire change votre perception des leviers sur lesquels vous avez tout intérêt à agir ?

Et si on en parlait ensemble....