

MOTIVATIONS AU TRAVAIL :

SYNTHÈSE & ENSEIGNEMENTS



L'EDITO

La motivation des collaborateurs est un facteur essentiel de performance, c'est une évidence.

Nous savons tous en effet que la performance des organisations dépend directement de l'engagement des équipes, de leur adhésion aux projets, de leur envie de participer et de s'impliquer. Mais ce que parfois nous oublions, c'est que, en termes de motivations... l'organisation n'est pas toute puissante.

Chaque organisation - entreprise, association, collectivité... - doit avoir pour objectif en effet de créer les conditions nécessaires à la performance de ses équipes, donc de veiller à la clarté des rôles et des fonctions, à la qualité de management de ses collaborateurs, de favoriser leur initiative, de permettre leur épanouissement. Pour autant, et quoi qu'elle fasse, une part de la motivation de ses équipes par nature lui échappe.

Qu'il en soit conscient ou non, chacun de nous en effet possède ses propres « drivers ». Chacun de nous accorde une importance spécifique à la reconnaissance ou à l'argent, à l'initiative ou à l'intégration par exemple. D'aucuns ont profondément besoin d'autonomie, d'autres de relations. Certains sont motivés par la prise de responsabilités reconnues, d'autres surtout par l'accomplissement de missions difficiles. Et c'est normal, et c'est ainsi. Et pour chacun de nous - au fond - c'est plus inné que variable, plus une contrainte qu'un choix.

Pour ne citer qu'un exemple, donner ainsi des responsabilités à quelqu'un qui au fond de lui n'en veut pas ne pourra pas produire de bons résultats, même s'il est loyal et compétent. Et rien ne servira de lui payer un coaching ou une formation si au fond de lui-même ses propres critères de fonctionnement ne sont pas réellement compatibles avec la fonction. La motivation des équipes va donc aussi se créer en permanence par la qualité d'adéquation entre les individus et les missions. Aussi difficile que ce puisse être, surtout sur la durée, l'un des rôles clés de la fonction RH n'est-il pas ainsi de veiller à « matcher » au mieux des jobs et des personnes ?

Chez PerformanSe - et le nom de l'entreprise dit bien l'esprit dans lequel nous concevons les outils que nous vous proposons - nous avons mis au point ainsi de très nombreux tests. Pour permettre à chacun justement d'être plus au clair avec ce qui le « drive » réellement, comme pour permettre aux organisations, à leur management et à leurs équipes RH de réaliser de meilleurs « matchings » entre fonctions et individus.

Ces tests ont fait l'objet de très nombreuses passations au fil des années, auprès de populations très différentes, qu'il s'agisse d'âges, de sexes, de fonctions, de niveaux de responsabilité, et même de pays. La confrontation de tous ces résultats - jusqu'ici surtout analysés individuellement - nous a donc semblé riche d'enseignements potentiels. Ce sont ces résultats que nous avons eu envie de vous proposer aujourd'hui, avec la démarche structurée qui les a permis et les commentaires qu'ils nous inspirent.

Le livre blanc que vous tenez entre les mains est ainsi le fruit de ces années d'expériences, et de ces milliers de questionnaires individuels. Il témoigne de l'importance de la question des motivations dans les organisations, décrit les principaux leviers de motivation des individus selon différents critères, et propose des axes de réflexion associés. Il nous offre l'opportunité de partager avec vous un peu de ce qu'est notre savoir faire, et de réfléchir ensemble à ce qui fonde aujourd'hui la motivation à travailler ensemble... et les conséquences que ça ne peut manquer d'avoir sur la vie des organisations.

SOMMAIRE



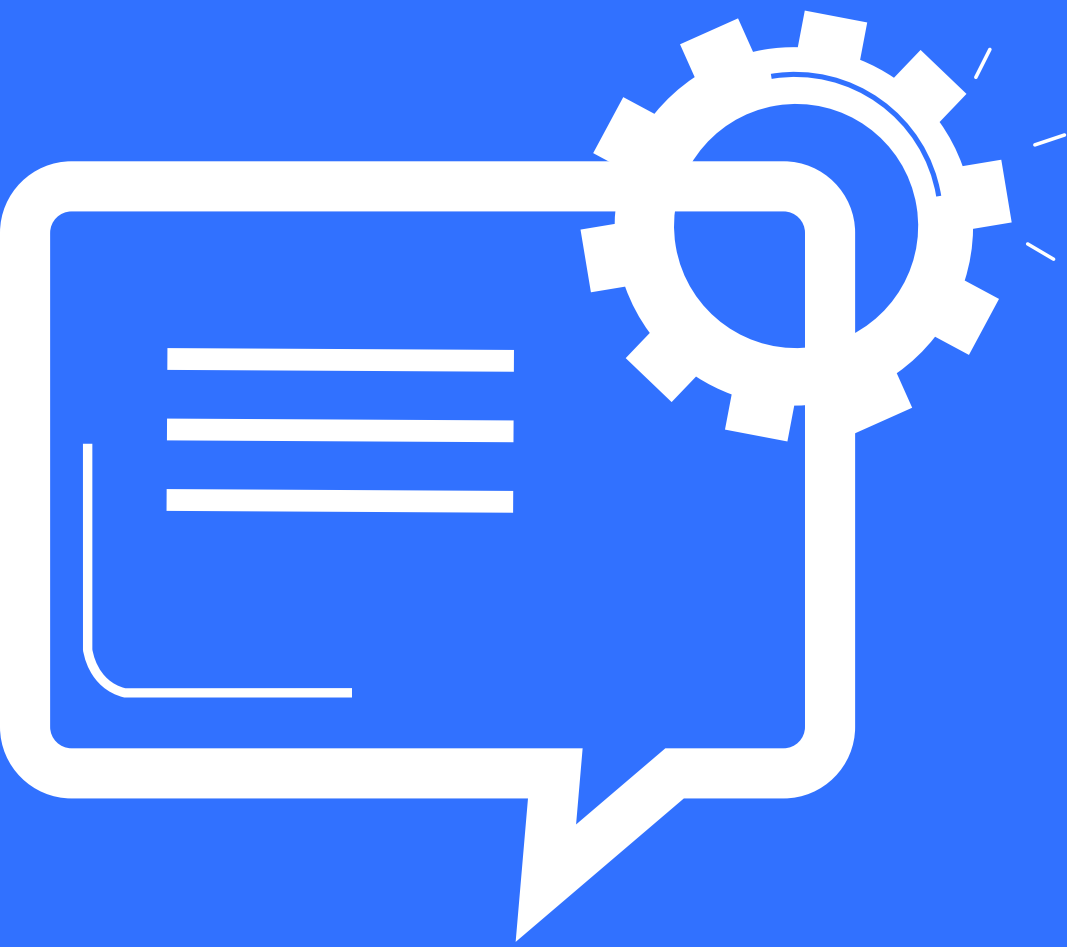
Partie 1 :
Méthodologie de l'étude



Partie 2 :
Résultats et interprétation



Partie 3 :
Conclusion d'ensemble





METHODOLOGIE

La thématique des Motivations fait l'objet d'un intérêt important, depuis très longtemps, dans la sphère scientifique, comme en témoignent les nombreux articles et ouvrages qui lui ont été consacrés depuis plus de 70 ans. Cet intérêt se reflète également au niveau des organisations et des Ressources Humaines, comme du grand public, de plus en plus sensibilisé, même si chacun y place ses propres notions et référentiels. Les modèles théoriques sont en effet très nombreux, chacun se référant à une orientation et à un cadre théorique spécifique : « théories de processus » telle que l'équité d'Adams (1963-1965) ; « théories du choix cognitif », comme la fixation des objectifs de Locke (1981) ou la théorie des attentes/valence de Kanfer (1990) ; « théories des besoins- valeurs » comme la théorie des besoins de Maslow (1943) ou le modèle bi-factoriel d'Herzberg (1959).

Pour cette étude, nous n'avons pas pris parti en faveur d'un modèle explicatif en particulier, notre objectif était moins d'expliquer que de décrire et de mesurer, c'est à dire d'identifier les principales motivations au travail d'aujourd'hui, les différencier et les quantifier avec précision. Nous nous sommes ainsi appuyés sur des méta-analyses récentes regroupant les résultats de plus de 20 années de recherche sur le sujet. Ces recherches identifient au final une dizaine de « motivateurs » (ou « drivers ») suffisamment différenciés et puissants pour couvrir une large majorité des besoins individuels au travail, en lien avec la satisfaction et le bien-être.

Sur cette base, 9 motivateurs ont été retenus pour les besoins de cette étude : la réalisation, l'organisation, la diversité, l'altruisme, l'appartenance, la reconnaissance, l'autonomie, l'apprentissage et le pouvoir. Le choix final était fonction des critères de précision de la mesure, en lien avec les dimensions du modèle de personnalité et de motivation au travail « Perf Echo ».

Les définitions ci-dessous, classées par ordre alphabétique, permettent de clarifier les niveaux de recouvrement de chaque motivateur. Les points clés distinguant chaque profil motivationnel sont mis en évidence.

Note : Si les motivations expriment ce vers quoi les individus tendent naturellement, elles sont susceptibles d'évoluer, de manière plus ou moins marquée, au cours des années et du développement personnel.



Les motivations

Altruisme :

Les personnes motivées par l'altruisme sont **empathiques** et généreuses, elles cherchent à **aider les autres** et à **rendre service**.

Appartenance :

Les personnes motivées par l'appartenance aiment les interactions sociales et ressentent le besoin d'**appartenir à un groupe**, à une communauté.

Apprentissage :

Les personnes motivées par l'apprentissage éprouvent le besoin d'**acquérir** continuellement de **nouvelles connaissances et compétences**. Elles recherchent en permanence une **stimulation intellectuelle**.

Autonomie :

Les personnes motivées par l'autonomie ont besoin d'une **grande liberté d'action**. Elles apprécient de travailler à **leur propre rythme** avec leur propre approche.

Diversité :

Les personnes motivées par la diversité recherchent des **nouvelles expériences**, cherchent à exercer des **activités diverses** et évitent la routine.

Organisation :

Les personnes motivées par l'organisation préfèrent travailler dans une **structure hiérarchique bien établie** et avoir des **directives claires et précises**.

Pouvoir :

Les personnes motivées par le pouvoir s'épanouissent dans une position de leader, elles cherchent à **influencer les autres** et se montrent **compétitives**.

Réalisation :

Les personnes motivées par la réalisation trouvent une certaine satisfaction en atteignant des **objectifs difficiles**, en voyant des résultats solides ou en relevant des **défis au travail**.

Reconnaissance :

Les personnes motivées par la reconnaissance ont **besoin d'être encouragées**, valorisées au travers de **feedbacks réguliers**.



La population

L'échantillon global est composé de 56,471 individus¹ - proportion hommes/femmes équilibrée - ayant complété entre 2009 et 2016 un test psychométrique PerformanSe mesurant les motivations au travail. La richesse de l'échantillon était importante pour pouvoir effectuer des analyses de qualité compte tenu de nombreuses variables d'analyse : âge, année, sexe, secteur, fonction, diplômes, pays.

Note : il ne s'agit pas d'un échantillon représentatif de la population française, plutôt d'un échantillon représentatif des utilisateurs de tests psychométriques dans le cadre professionnel. Les résultats sont à considérer sous cet angle de lecture.

Les tailles d'échantillon peuvent varier selon le type de variable analysé, ce d'autant que ces variables sont fines, les volumes étant adaptés aux réponses recueillies et aux contraintes des analyses. Le détail des populations par type de variable est disponible en annexe.

¹ Ces données issues de complétion de tests ont été utilisées à des fins de recherche exclusivement et sont strictement anonymes. Seules les données brutes sur les dimensions liées aux motivations ont été traitées de manière collective, en lien avec les champs renseignés volontairement par les candidats, eux-mêmes ayant accepté, lors du protocole de passation, que ces données brutes soient utilisées pour des finalités de recherche.



Le classement

Pour chaque individu, un classement des 9 motivations a été établi sur la base des scores obtenus sur ces motivations, du score le plus élevé au moins élevé.

Le classement final résulte à la fois de la fréquence d'apparition des motivations et de leur intensité.

Fréquence d'apparition des motivations

Pour chaque échantillon, nous avons établi un classement des motivations arrivant le plus souvent en première place et celles qui arrivent le plus souvent en dernière position. Ces analyses constituaient la première étape, ensuite, nous nous sommes intéressés à l'intensité des motivations.

Intensité des motivations

Pour chaque motivation en première position, la moyenne des scores obtenus a été calculée. A partir de cette intensité, nous déterminons si les différences d'intensité entre les motivations pour une catégorie donnée sont significatives (analyses de variance).

Les différentes analyses statistiques sont réalisées sous le logiciel statistique R.





RESULTATS



Les résultats parlent d'eux-mêmes, et chacun - en fonction de ses besoins, de ses attentes et de son contexte propre - pourra en tirer les enseignements dont il a besoin.

Afin d'enrichir encore ce document de synthèse, nous nous sommes cependant permis de souligner ici quelques faits qui nous semblent marquants, et de vous proposer en regard des idées, des suggestions, des pistes de conclusions.

Rien de scientifique à ce niveau, mais des analyses qui nous sont propres, des convictions qui nous tiennent à cœur, des prolongements que nous avons envie de partager...



Pour chaque échantillon, nous avons établi un classement des motivations arrivant le plus souvent **en première position** et celles arrivant le plus souvent **en dernière position**.

1. Les résultats globaux

Le + souvent en première position



Le + souvent en dernière position



Rappel des faits majeurs :

- Un trio de tête en termes de motivation : Réalisation / Organisation / Autonomie
- L'Altruisme en dernière position des motivations analysées
- La Diversité, l'Appartenance, la Reconnaissance parmi les derniers leviers de motivation également
- L'Organisation, critère très contrasté, puisque parmi les premiers... et les derniers à la fois.

Enseignement

A de rares exceptions près, les motivations des salariés au travail - même des plus jeunes, même des femmes - demeurent globalement très individualistes. L'Altruisme ou l'Appartenance ne sont pas des leviers de motivation forts, au contraire de l'envie de Réalisation et d'Autonomie.

Le besoin de structure est à la fois très présent et très contesté. Comme si c'était bien le critère le plus clivant parmi les populations étudiées.

Conclusion

Dès les premiers résultats d'ensemble, apparaissent déjà des tensions entre les logiques et les besoins des organisations modernes... et les « drivers » actuels des individus au travail ! Les entreprises veulent de l'agilité, les équipes de la structure. Les entreprises ont besoin de coopération, les individus ont envie d'autonomie. Les entreprises veulent développer un management horizontal, leurs managers ont toujours envie de pouvoir...



2. Les résultats par année de passation

Le + souvent en première position

	1	2	3
2009	Réalisation	Organisation	Autonomie
2010	Réalisation	Organisation	Autonomie
2011	Réalisation	Organisation	Autonomie
2012	Réalisation	Organisation	Autonomie
2013	Réalisation	Organisation	Autonomie
2014	Réalisation	Organisation	Autonomie
2015	Réalisation	Organisation	Autonomie

Le + souvent en dernière position

	1	2	3
2009	Altruisme	Organisation	Pouvoir
2010	Altruisme	Organisation	Pouvoir
2011	Altruisme	Organisation	Pouvoir
2012	Altruisme	Organisation	Pouvoir
2013	Altruisme	Organisation	Pouvoir
2014	Altruisme	Organisation	Pouvoir
2015	Altruisme	Organisation	Pouvoir

Rappel des faits majeurs :

Les résultats collectés sont parfaitement homogènes, sur 7 années successives, sans aucune inflexion.



Enseignement

Les résultats constatés sont stables, ce qui renforce leur signification. Il s'agit bien de données de fond, cohérentes et fiables, de tendances durables, incontestables.

Conclusion

Que ces résultats nous semblent logiques ou non, qu'ils nous surprennent ou pas, il semble difficile de ne pas en tenir compte. D'autant que les motivations des équipes sont des paramètres très difficiles à faire évoluer. On peut facilement transmettre ou recevoir des compétences, apprendre ou enseigner des langages, exploiter des qualités ou compenser des manques, on peut difficilement transmettre des envies comme ignorer ses propres motivations.

3. Les résultats par âge

Le + souvent en première position

	1	2	3
Moins de 25 ans	Organisation	Réalisation	Autonomie
De 25 à 40 ans	Réalisation	Organisation	Autonomie
De 40 à 50 ans	Réalisation	Organisation	Autonomie
De 50 à 60 ans	Apprentissage	Organisation	Autonomie

Le + souvent en dernière position

	1	2	3
Moins de 25 ans	Altruisme	Organisation	Pouvoir
De 25 à 40 ans	Altruisme	Organisation	Pouvoir
De 40 à 50 ans	Altruisme	Organisation	Pouvoir
De 50 à 60 ans	Altruisme	Organisation	Pouvoir

Rappel des faits majeurs :

On constate au final très peu d'écart entre le trio de tête et le trio de queue des motivations analysées selon les tranches d'âge, sauf aux deux extrémités du spectre.

- Les plus jeunes (moins de 25 ans) ont seulement encore plus envie... d'Organisation. C'est-à-dire de structures établies et de directives claires. Bien plus que de Diversité, de Reconnaissance ou d'Altruisme...
- Les plus âgés (plus de 50 ans) privilégient désormais l'Apprentissage à la Réalisation.

Enseignement

Contrairement ainsi à deux idées largement reçues :

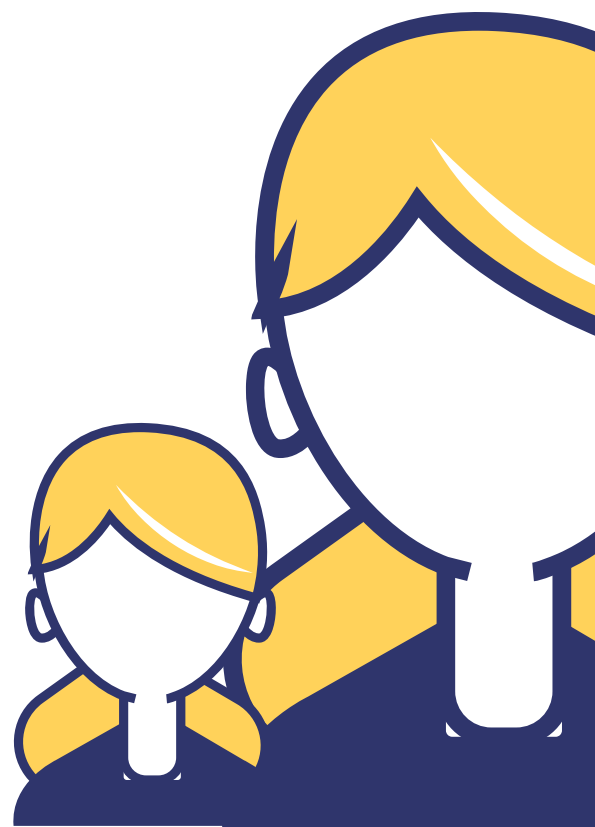
- Les jeunes des générations Y et Z ont peut-être envie de liberté, mais ils ont aussi besoin de structure, et ils le savent. C'est peut-être donc bien plus la manière dont cette structure est posée qu'ils contestent parfois, que la structure elle-même.
- Les seniors conservent une vraie capacité d'apprentissage. Mieux même, après avoir souvent beaucoup « produit », « réalisé », ils ont envie ainsi - en dernière partie de carrière - de retrouver un chemin de découverte et de nouveautés

Conclusion

Qu'ils la réclament ou la fuient, l'Autonomie n'est pas le premier driver des plus jeunes. Sachons leur donner la structure dont ils ont besoin pour faire leurs classes en toute sécurité !

Pourquoi marginaliser les seniors, quand on pourrait au contraire utiliser leur envie de se réinventer une dernière fois ?

Entre des jeunes qui ont besoin d'encadrement et des seniors qui ont besoin de nouveauté, pourquoi ne pas développer et généraliser le mentoring intergénérationnel ?



4. Les résultats par sexe

Le + souvent en première position



Organisation

2

Réalisation

1

Autonomie

3



Organisation

2

Réalisation

1

Autonomie

3

Le + souvent en dernière position



Organisation

2

Altruisme

1

Pouvoir

3



Organisation

2

Altruisme

1

Pouvoir

3

Rappel des faits majeurs :

Pas d'écart entre les trios de tête et de queue des motivations pour les hommes et pour les femmes.

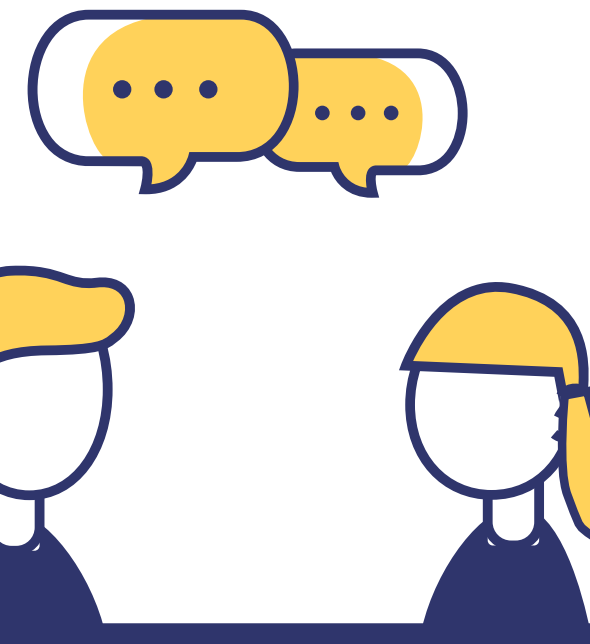
Enseignement

Contrairement à une idée largement reçue... les motivations des hommes et des femmes au travail ne sont donc sans doute pas si différentes ! L'expression de ces motivations peut être autre, mais la logique de fond reste identique. Il y a probablement en effet plus de différences entre les individus entre eux qu'entre les genres comme classe d'individus distincts.

Ce qui questionne - au moins en partie - les discours et les pratiques de « leadership au féminin ».

Conclusion

La vraie diversité, n'est-ce pas d'abord de considérer chacun également, pour ce qu'il fait, pour ce qu'il aime faire, pour ce qu'il sait faire, indépendamment de son genre, comme de son âge ou de sa nationalité ? Sans projeter de stéréotypes genrés, même bienveillants... Quand on cessera de se poser ainsi la question de l'âge, de l'origine ou du genre pour se concentrer seulement sur qui est vraiment le plus compétent pour un job, la question de la diversité cessera de se poser.



5. Les résultats par statut hiérarchique

Première position	1	2	3
Agent de maîtrise	Réalisation	Organisation	Autonomie
Cadre	Pouvoir	Réalisation	Autonomie
Chercheur d'emploi	Réalisation	Organisation	Autonomie
Dirigeant	Pouvoir	Réalisation	Autonomie
Employé	Réalisation	Organisation	Autonomie
Etudiant	Organisation	Réalisation	Autonomie
Ouvrier / Opérateur	Appartenance	Réalisation	Organisation
Technicien	Réalisation	Organisation	Autonomie
Manager	Pouvoir	Réalisation	Autonomie
Manager de managers	Diversité	Pouvoir	Autonomie

Dernière position	1	2	3
Agent de maîtrise	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Cadre	Altruisme	Organisation	Réalisation
Chercheur d'emploi	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Dirigeant	Altruisme	Organisation	Appartenance
Employé	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Etudiant	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Ouvrier/ Opérateur	Altruisme	Diversité	Pouvoir
Technicien	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Manager	Altruisme	Organisation	Apprentissage
Manager de managers	Altruisme	Apprentissage	Organisation

Rappel des faits majeurs :

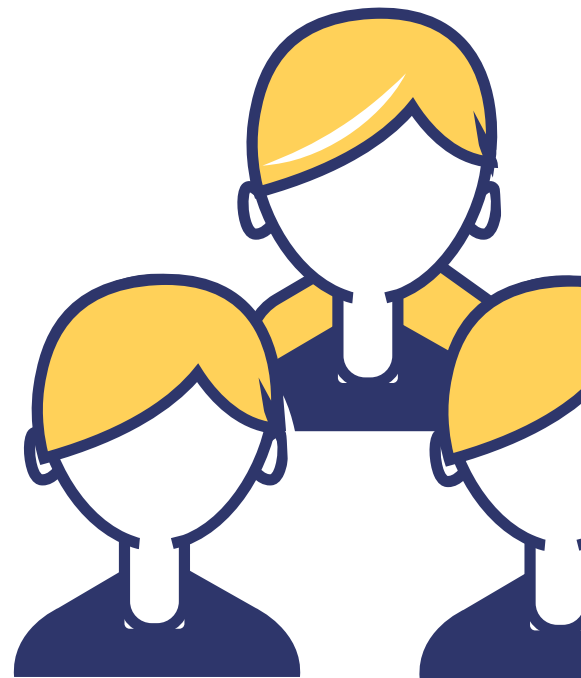
Sans surprise, les managers sont motivés par le Pouvoir, au sens de l'envie de leadership, le goût d'une position d'influence, le sens de la compétition, la possibilité de prendre des responsabilités ou de diriger des projets.

Enseignement

Motiver un manager, c'est encore et toujours lui confier une responsabilité à assumer, le contrôle d'un territoire, un challenge à relever. Les modes de management modernes, agiles, souples, flous, ouverts, partagés, ne correspondent donc pas nécessairement aux attentes... des managers !

Conclusion

Beaucoup d'entreprises aujourd'hui - à force de contrôles, de process et de reporting, mais aussi de partage et de transversalité - tendent à priver leurs propres managers de toute latitude réelle, de toute position et de tout sentiment d'autorité réelle. Ce qui va ainsi clairement à l'encontre de ce qui leur donne envie d'agir. Pourtant, peut-on piloter durablement une entreprise sans managers motivés ? Et peut-on les motiver vraiment sans territoires à gouverner ? Au quotidien, dans la réalité même des équipes, le management est-il réellement soluble dans le processus et la transversalité ?



6. Les résultats par fonction

Première position	1	2	3
Artisan	Réalisation	Organisation	Autonomie
Commerçant	Réalisation	Organisation	Autonomie
Direction	Pouvoir	Réalisation	Autonomie
Employé	Réalisation	Organisation	Autonomie
Employé Administratif	Organisation	Apprentissage	Autonomie
Employé de service à la personne	Organisation	Apprentissage	Autonomie
Ingénieur	Apprentissage	Organisation	Autonomie
Militaire	Réalisation	Organisation	Autonomie
Ouvrier Agricole	Apprentissage	Organisation	Autonomie
Ouvrier dans l'Industrie	Appartenance	Organisation	Altruisme

Dernière position	1	2	3
Artisan	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Commerçant	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Direction	Altruisme	Organisation	Réalisation
Employé	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Employé Administratif	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Employé de service à la personne	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Ingénieur	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Militaire	Altruisme	Diversité	Organisation
Ouvrier Agricole	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Ouvrier dans l'Industrie	Diversité	Pouvoir	Autonomie

Rappel des faits majeurs :

L'analyse par fonctions est celle qui présente –et de loin- les résultats les plus différenciés (5 motivations différentes en première position, 6 motivations différentes dans le trio des trois dernières positions, pour 10 catégories de fonctions).



Enseignement

En croisant ici des métiers et des positions, on qualifie cette fois de vraies correspondances « métiers choisis / positions obtenues / drivers à l'œuvre ».

- Artisans ou commerçants, mais aussi employés ou militaires démontrent ainsi une appétence forte à la Réalisation (atteinte d'objectifs concrets, tangibles voire difficiles).
- Dans tous les cas, l'Altruisme demeure la motivation la moins présente, même pour les employés de service à la personne. Seuls les ouvriers dans l'industrie - dont l'Appartenance est la première clé de motivation - ne l'inscrivent pas dans leurs trois dernières motivations, seule catégorie à privilégier ainsi encore des valeurs collectives aux valeurs individuelles de réalisation ou d'apprentissage.

Conclusion

Le choix d'une fonction peut être certes le fruit du hasard, d'une contrainte ou d'une opportunité, mais il demeure souvent malgré tout l'expression d'une logique de motivation. Devenir artisan ou ingénieur, choisir de s'engager dans l'armée, travailler à l'usine ou à la ferme, chercher à occuper des fonctions de direction constituent ainsi des choix projectifs suffisamment éloquents pour ne pas être fortuits.

7. Les résultats par secteur

Première position	1	2	3
Administration	Apprentissage	Organisation	Autonomie
Banque - Assurance	Réalisation	Organisation	Autonomie
Distribution	Pouvoir	Réalisation	Organisation
Emploi - Recrutement	Réalisation	Organisation	Autonomie
Immobilier - Hôtellerie	Réalisation	Organisation	Autonomie
Industrie	Réalisation	Organisation	Autonomie
Santé - Service à la personne	Réalisation	Organisation	Autonomie
Service à l'entreprise	Réalisation	Organisation	Autonomie
Transport - Logistique	Appartenance	Organisation	Réalisation
Université - Ecole	Apprentissage	Organisation	Autonomie

Dernière position	1	2	3
Administration	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Banque - Assurance	Altruisme	Organisation	Autonomie
Distribution	Altruisme	Organisation	Réalisation
Emploi - Recrutement	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Immobilier - Hôtellerie	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Industrie	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Santé - Service à la personne	Appartenance	Organisation	Altruisme
Service à l'entreprise	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Transport - Logistique	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Université - Ecole	Altruisme	Organisation	Pouvoir

Rappel des faits majeurs :

Des différences limitées, pour des couples secteurs / motivations clés globalement logiques et attendus.

Enseignement

Les similitudes l'emportent au final sur les différences. Le secteur d'activité n'est que marginalement explicatif des motivations individuelles. Et quand c'est le cas, c'est affaire logique de secteur très spécifique (cf. le couple Education / Apprentissage), sinon de populations associées étudiées (Cf. Transport / Appartenance).

Conclusion

Le paysage économique demeure globalement très homogène. Les modes d'organisation, les façons de travailler ne sont pas si différentes d'un secteur à l'autre. Le couple drivers / fonctions est ainsi bien plus opérant que le couple secteurs / fonctions. Le choix d'un métier représente ou conditionne mieux l'individu que le secteur dans lequel il l'exerce.



8. Les résultats par diplômes

Première position	1	2	3
Avant Bac	Réalisation	Organisation	Autonomie
Bac	Réalisation	Organisation	Autonomie
Bac +1	Réalisation	Organisation	Autonomie
Bac +2	Réalisation	Organisation	Autonomie
Bac +3	Réalisation	Organisation	Autonomie
Bac +4	Réalisation	Organisation	Autonomie
Bac +5	Apprentissage	Organisation	Autonomie
Bac +6	Pouvoir	Apprentissage	Autonomie
Bac +7	Réalisation	Réalisation	Autonomie
Bac +8	Réalisation	Apprentissage	Autonomie

Dernière position	1	2	3
Avant Bac	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Bac	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Bac +1	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Bac +2	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Bac +3	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Bac +4	Altruisme	Organisation	Réalisation
Bac +5	Altruisme	Organisation	Réalisation
Bac +6	Altruisme	Organisation	Réalisation
Bac +7	Altruisme	Organisation	Appartenance
Bac +8	Altruisme	Organisation	Réalisation

Rappel des faits majeurs :

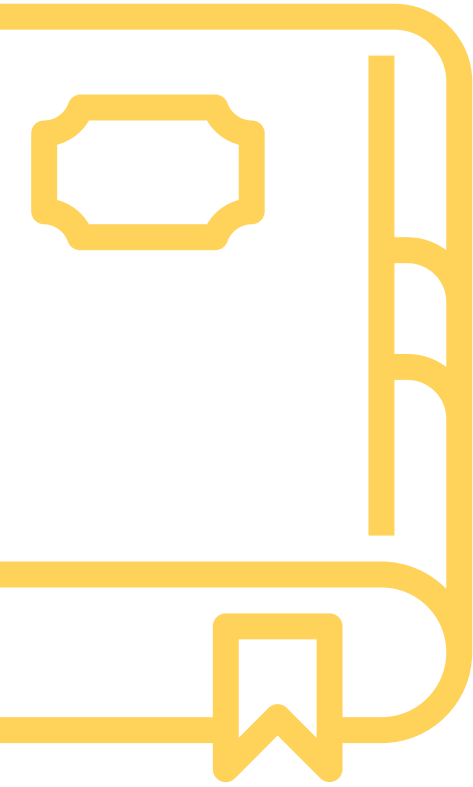
Quels que soient les niveaux de diplômes obtenus, et la durée des études associées, les logiques de motivation demeurent globalement très proches.

Enseignement

Le diplôme n'est pas explicatif des types de motivation à l'œuvre. Le goût du pouvoir ou de la réalisation, le besoin de structure ou d'autonomie est affaire de tempérament, de personnalité, d'histoire et de trajectoire individuelle, mais pas de durée d'études.

Conclusion

Voici encore une excellente raison de ne pas cataloguer les salariés a priori, mais bien d'évaluer chacun par rapport à ses dispositions spécifiques ! Jeune ou moins jeune, homme ou femme, diplômé ou non, le goût du management par exemple, ou la capacité de service, ne dépendent en rien en effet de caractéristiques objectives et statistiques a priori, mais bien seulement de l'individu, dans sa constitution et son parcours propres.



9. Les résultats par pays

Le + souvent en première position

	1	2	3
Brésil	Pouvoir	Organisation	Réalisation
Canada	Réalisation	Organisation	Autonomie
France	Réalisation	Organisation	Autonomie
Grande Bretagne	Réalisation	Apprentissage	Autonomie
Italie	Pouvoir	Autonomie	Organisation
Maroc	Réalisation	Organisation	Apprentissage
Portugal	Appartenance	Organisation	Autonomie

Le + souvent en dernière position

	1	2	3
Brésil	Diversité	Organisation	Altruisme
Canada	Altruisme	Organisation	Réalisation
France	Altruisme	Organisation	Diversité
Grande Bretagne	Altruisme	Réalisation	Organisation
Italie	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Maroc	Altruisme	Organisation	Pouvoir
Portugal	Altruisme	Pouvoir	Organisation

Rappel des faits majeurs :

- Au final, on constate également peu d'écart entre le trio de tête des motivations, quels que soient les pays et même les continents concernés.
- A noter : si les pays sont différents, les contextes d'exercice professionnel restent bien sûr assez proches. On évalue ici les motivations de cadres en entreprises, pour l'essentiel, évoluant dans des contextes internationaux qui tendent à s'uniformiser.

Enseignement

Au moins quand elles opèrent ensemble dans un cadre commun, les nationalités ne sont donc que très marginalement un cadre de référence pertinent pour apprécier les motivations des individus au travail. Là encore, les différences d'expression par exemple ne témoignent pas nécessairement de différences profondes de motivation.

Qui plus est, dans un monde du travail de plus en plus largement globalisé, les différences culturelles d'origine tendent à s'estomper.

Conclusion

La meilleure façon de gérer l'interculturel... n'est-ce pas encore d'associer chacun à de vrais projets communs ? Dans des cadres clairs et structurés pour tous ? Là où une même logique de motivation commune (Réalisation / Organisation / Autonomie) peut ainsi transcender les sensibilités et les particularismes...



Conclusion

Motivations convergentes... et conséquences opérantes ?

L'un des principaux enseignements de l'analyse d'ensemble tient à la convergence des motivations.

On aurait pu imaginer a priori que les résultats soient plus différents, plus contrastés, que les motivations des hommes et des femmes par exemple, des plus jeunes et des plus âgés, ou des cadres et des dirigeants, présentent ainsi plus d'écarts. Au final, force est de constater pourtant que la grande majorité des réponses analysées s'établit autour d'une trilogie majeure :

Réalisation / Organisation / Autonomie

Comme si les salariés dont nous avons « testé » les motivations avaient - dans leur très grande majorité - d'abord et avant tout besoin, tout à la fois :

- De pouvoir s'exprimer concrètement
- Dans un cadre structuré
- Qui leur laisse une latitude.

Plus que de reconnaissance ou d'argent, plus que de relations ou de plaisir, plus que de créativité ou d'expertise, ils ont envie de réaliser quelque chose de concret, avec l'autonomie qui va avec, dans un cadre clair, repéré, structuré. Ni francs-tireurs libérés, ni exécutants dociles, ils décrivent ainsi une voie du milieu, faite d'une négociation positive entre autorité et expression, cadre et initiative. Si on y réfléchit bien, c'est sans doute logique et naturel... mais ce n'est pas non plus sans conséquences !

Logique, parce que celui qui a fait le choix d'être salarié n'a pas fait le choix en effet d'être entrepreneur, artiste ou libéral. S'il accepte durablement le cadre d'exercice du salariat, c'est donc sans doute aussi qu'il en ressent le besoin, en termes de place comme de structure. Mais - en même temps -, dans un monde évolué où chacun est mieux formé, il n'a pas abdiqué pour autant toute envie d'expression et d'initiative, de réalisation et d'autonomie au sens où nous l'entendons ici. Il accepte l'ordre, mais pas sans conditions. Il souhaite pouvoir évoluer avec une certaine liberté, mais pas sans concessions.



Important, parce qu'il n'est pas certain que nous ayons assez réfléchi collectivement à ce que ça signifie, en termes de management et d'organisation. Tandis que se propage - dans les discours tout au moins - la mode de « l'entreprise libérée », ou de « l'entreprise agile » à la façon start-up, on constate ainsi que les salariés de tous âges et de tous niveaux ont envie et besoin de structure malgré tout. Mais en même temps, et à l'inverse, ils ont également besoin et envie d'une autonomie, d'une capacité d'initiative individuelle que les grandes entreprises - hyper-processées désormais dans toutes leurs fonctions - tendent aussi largement à battre en brèche. Comme si les deux modèles, à chaque extrémité du spectre, étaient aussi contradictoires l'un que l'autre avec les vraies motivations des équipes. Comme si l'exigence de contrôle de l'un et l'exigence d'agilité de l'autre étaient le produit de logiques de pouvoir ou de marchés, mais ne correspondaient pas pour autant avec le besoin d'équilibre profond des collaborateurs concernés.

Or, si la performance est bien aussi une affaire de motivation individuelle et collective, nous ne réussirons jamais sans nos collaborateurs et nos équipes, donc sans respecter leurs « drivers ». Affaire d'éthique et de respect bien sûr, mais aussi - tout simplement - d'efficacité concrète. Avons-nous pour autant assez réfléchi à ce que ce respect naturel exigeait vraiment ?

Les pays du nord de l'Europe, si loin et si proches à la fois, nous donnent peut-être l'exemple de la marche à suivre. Si le Danemark, l'Allemagne ou les Pays-Bas - par exemple - sont parmi les plus dynamiques d'Europe et les plus riches du monde, c'est peut-être aussi justement parce qu'ils ont su construire ainsi des modèles plus équilibrés, autour de PME structurées qui laissent - dans un cadre clair - une large place à la réalisation de tous. Et où le souci de qualité et de service client - donc la valeur accordée aux prestations concrètes de chacun - s'accompagne d'un haut niveau de partage, de dialogue et de responsabilité personnelle à tous les niveaux de l'entreprise, même les plus modestes.

Ni géant tentaculaire et dominant, ni microstructure ultra agile, ni bureaucratie du processus, ni entrepreneuriat précaire, l'entreprise espérée de demain sera ainsi équilibrée, partagée, responsable, organisée, citoyenne... Et c'est ainsi qu'elle saura attirer et fidéliser les talents dont elle aura besoin !



Annexe

Détail des populations par type de variable :

	Echantillon total N=56471		Hommes N=28387		Femmes N=28084	
Age	N	%	N	%	N	%
<25 ans	7794	13,8%	3783	13,33%	4011	14,28%
25-40 ans	30609	54,2%	15186	54,50%	15423	54,92%
40-50 ans	13481	23,87%	6935	24,43%	6546	23,31%
>50 ans	4587	8,12%	2483	8,75%	2104	7,49%
Diplôme	N	%	N	%	N	%
Avant Bac	5802	9,54%	3172	10,15%	2630	8,89%
Bac	6401	10,52%	3243	10,38%	3158	10,68%
Bac+1	903	1,48%	381	1,22%	522	1,77%
Bac+2	13909	22,87%	6969	22,30%	6940	23,47%
Bac+3	6040	9,93%	2694	8,62%	3346	11,31%
Bac+4	5731	9,42%	2788	8,92%	2943	9,95%
Bac+5	17266	28,39%	9411	30,11%	7855	26,56%
Bac+6	1371	2,25%	731	2,34%	640	2,16%
Bac+7	356	0,59%	172	0,55%	184	0,62%
Bac+8	1206	1,98%	655	2,10%	551	1,86%
Non renseigné	1842	3,03%	1037	3,32%	805	2,72%
Année	N	%	N	%	N	%
2009	4646	8,23%	2421	8,53%	2225	7,92%
2010	11325	20,05%	5954	20,97%	5371	19,12%
2011	9811	17,37%	4841	17,05%	4970	17,70%
2012	9309	16,48%	4646	16,37%	4663	16,60%
2013	7939	14,06%	4086	14,39%	3853	13,72%
2014	6799	12,04%	3302	11,63%	3497	12,45%
2015	6642	11,76%	3137	11,05%	3503	12,48%

	Echantillon total N=56471		Hommes N=28387		Femmes N=28084	
Statut	N	%	N	%	N	%
Dirigeant	2308	3,79%	1806	5,78%	502	1,70%
Manager de managers	904	1,49%	685	2,19%	219	0,74%
Manager	3452	5,68%	2181	6,98%	1271	4,30%
Cadre	17236	28,34%	9908	31,70%	7328	23,78%
Chercheurs d'emploi	10594	17,42%	5093	16,30%	5501	18,60%
Employé	13010	21,39%	4226	13,52%	8784	29,70%
Technicien	3437	5,65%	2259	7,23%	1178	3,98%
Autres	9577	15,74%	4951	15,84%	4626	15,64%
Non-Renseigné	309	0,51%	144	0,46%	165	0,56%
Secteur	N	%	N	%	N	%
Administration	2370	4,20%	800	2,82%	1570	5,59%
Banques - Assurances	3357	5,94%	1569	5,53%	1788	6,37%
Distribution	5066	8,97%	3038	10,70%	2028	7,22%
Emploi - Recrutement	32851	58,17%	16634	58,60%	16217	57,74%
Immobilier - Hôtellerie	801	1,42%	422	1,48%	379	1,35%
Industrie	2237	3,96%	1454	5,12%	783	2,79%
Santé - Service à la personne	184	0,33%	62	0,22%	122	0,43%
Service à l'entreprise	2734	4,48%	1313	4,63%	1421	5,06%
Transport - Logistique	443	0,78%	231	0,81%	222	0,75%
Université - Ecole	2853	5,05%	1283	4,52%	1570	5,59%
Autre	199	0,35%	106	0,37%	93	0,33%
Non renseigné	3376	5,98%	1474	5,20%	1901	6,77%
Fonction	N	%	N	%	N	%
Artisan	4462	7,90%	3716	13,09%	746	2,66%
Commerçant	5706	10,10%	2676	9,43%	3030	10,79%
Direction	11747	20,80%	7874	27,74%	3873	13,79%
Employé	12175	21,56%	5613	19,77%	6562	23,37%
Employé administratif	10927	19,35%	2202	7,76%	8725	31,07%
Employé de service à la personne	661	1,17%	317	1,12%	344	1,22%
Ingénieur	9287	16,45%	4824	16,99%	4463	15,89%
Militaire	467	0,83%	367	1,29%	100	0,36%
Ouvrier Agricole	235	0,42%	153	0,54%	82	0,29%
Ouvrier de l'industrie	803	1,42%	645	2,27%	158	0,56%



A propos de PerformanSe

Chez PerformanSe, depuis plus de 25 ans, nous évaluons les hommes, les équipes et les organisations pour développer leur potentiel et favoriser leur croissance.

Pour nos clients, entreprises privées ou organisations publiques, en France comme à l'international, nous accordons notamment une importance toute particulière à la compréhension des motivations des individus au travail.

Les différents outils que nous avons mis au point pour mieux appréhender de façon fine les « drivers » de chacun, et les très nombreux questionnaires que nous avons adressés à des cibles larges, nous confèrent une base d'expérience très riche, à la fois concrète et diversifiée.

Cette base d'expérience est le point de départ de ce « Livre Blanc ». Elle témoigne des analyses et des recherches conduites constamment par la R&D de PerformanSe qui lui confèrent cette avance en termes de conception d'outils de mesure et d'accompagnement individuel et collectif.



Le phare des Alizés
4 rue Marcel Paul
44000 Nantes

+33 (0)2 40 958 958
france@performanse.com
www.performanse.com

