

Motivation en milieu professionnel

« Travailler sans en avoir envie, ça n'est pas un travail qu'on fait, c'est une besogne. Et c'est à ces moments-là qu'on se rend compte à quel point l'on a peu de mérite à faire les choses qui vous plaisent. »
[Sacha Guitry]

Mini CV

- 2010 – 2015 Recrutement – France et Luxembourg
- Depuis 2016 – Généraliste sur des postes de DRH et RRH
- Près de 10 ans d'expérience dans les domaines : Finance, ESN, Entrepreneuriat social, Semi-étatiques, Presse, Commerce en ligne
- Animation de différents ateliers à l'université de Strasbourg et en école de commerce

Mini CV

- Projets notables
- 3 fusions et acquisitions
- Contexte : régional, national et international

- Cursus :
- Master RH 2015
- Préparation d'un Doctorat en Science de Gestion

Mini CV

- Projets notables
- 3 fusions et acquisitions
- Contexte : régional, national et international

- Cursus :
- Master RH 2015
- Préparation d'un Doctorat en Science de Gestion

VOS ATTENTES

- POURQUOI ÊTES-VOUS DANS CETTE FILIÈRE ?
- QU'ATTENDEZ-VOUS DE CETTE INTERVENTION ?

THEMATIQUES ABORDÉES

- 1ère partie : Le contexte professionnel actuel
- 2ème partie : Coexistence des générations au travail
- 3ème partie : Les théories de la motivation
- 4ème partie : Etudes empiriques
- 5ème partie : Les bonnes pratiques en entreprises
- 6ème partie : Préconisations

1ère partie : le contexte actuel

- 1.1 Diagnostic du paradigme actuel
- 1.2 L'idéologie managériale
- 1.3 La modification des attentes des salariés
- 1.4 Les nouvelles générations

1.1 Diagnostic du paradigme actuel

Travailler avec les nouvelles générations Y et Z de Franck Brillet, Universitaire spécialiste de la GRH, et Annabelle Hulin, maître de conférence en science de gestion

Etude de 2010 durant laquelle 1 642 membres de la génération Y ont été interrogés. « 90 % des personnes interrogées déclarent utiliser leur téléphone à des fins personnelles pendant leurs heures de travail. »

« Parallèlement, 70 % traitent de sujets professionnels en dehors de leur temps de travail. Par contre, le non-respect de la vie privée de la part de l'employeur est un réel motif de départ pour 85,5 %. 84,5 % des jeunes interrogés déclarent s'investir dans leur travail si leur vie privée est respectée. ».

Il paraît donc nécessaire de revoir l'organisation du travail et les solutions matérielles à mettre en oeuvre (télétravail, accès sécurisé, ...).

1.1 Diagnostic du paradigme actuel

- Le CDI remis en question:
- Le modèle normatif du contrat aux modalités universelles, un employeur unique, et un métier dans une carrière.

1.1 Diagnostic du paradigme actuel

Les nouvelles générations auront permis de mettre en avant le principe d'individualisation.

On peut faire un parallèle avec la consommation ; Henry Ford

• 1.1 Diagnostic du paradigme actuel

Le concept de la *démarche client*

Les contraintes imposées par les autres et les dictas moraux ont éclaté, les individus choisissent les contraintes qu'ils subissent et plus l'inverse.

Cette modification sociétale est importante, en effet, les professionnels doivent-ils :

- Définir les grandes tendances dans les motivations des salariés ?
- Où alors doivent-ils plutôt développer le concept d'individualisation afin de répondre aux attentes des salariés ?

1.2. L'idéologie managériale

Video : <https://www.youtube.com/watch?v=ctnP8LnFsDg>

Entrevue avec Vincent de Gauljac, Directeur du Laboratoire de changement social à L'Université de Paris 7 Diderot et membre fondateur de L'Institut International de Sociologie Clinique.

1.3 La modification des attentes des salariés

Nombre d'entreprises clament que leur capital le plus important est l'humain, et c'est sans doute vrai dans la plupart.

Cependant, combien perçoivent que leurs modes de management vont à l'encontre de leur personnalité ?

Combien ressentent que l'on valorise les pratiques de petit chef ?

Combien de salariés ont vu l'application de valeurs contraires via des licenciements massifs ?

Dans les années 80, les changements des méthodes managériales ont modifié la perception du travail.

Ce qui a amené les prémisses de la *démarche client*, plaçant le travail au niveau de bien de consommation.

1.3 La modification des attentes des salariés

Les individus souhaitent davantage être respectés en tant qu'individus entiers et libres, avec leurs contraintes personnelles.

Citons candidats lors des entretiens d'embauche : « Que pouvez-vous m'apporter en terme de développement ? ».

La crise économique n'a pas contrecarré cette évolution mais l'a juste ralenti, le phénomène s'intensifiera si tant est que la croissance revienne.

Ainsi, face à un management de plus en plus exigeant, les salariés demandent à pouvoir travailler quand ils veulent et où ils le veulent avec les moyens matériels qu'ils ont choisis.

1.3 La modification des attentes des salariés

L'individualisation des attentes → entreprises à gérer et garantir le bien-être au travail

Cela peut paraître évident, mais ce principe est souvent négligé :

« L'entreprise n'est pas le lieu de la philanthropie. »,

« Prenez du recul »,

« Soyez professionnel » ou encore « soyez assertif »

L'expression de la souffrance VS la rentabilité financière

Nous verrons les solutions développées par certaines entreprises.

1.3 La modification des attentes des salariés

Nécessité que les RH et les entreprises s'adaptent en ne gérant plus les masses mais une masse d'individualités.

En commençant par le salaire, à l'heure actuelle à une individualisation des rémunérations : variables, primes, épargne salariale, et autres avantages en nature.

Exemple personnel : 1 société 200 salariés et 54 régimes de mutuelle

D'autres outils comme l'organisation du temps de travail (temps partiel, polyactivité, télétravail, horaires décalés)

1.3 La modification des attentes des salariés

La nécessité de personnaliser d'avantage les recrutements

L'offre et la demande sur le marché de l'emploi fonctionnera plus sur une reconnaissance mutuelle des valeurs et des personnalités.

Exemple de Novartis

Le rôle du recrutement sera plus de réunir les critères de talents, de compétences, et de personnalités face aux cultures d'entreprises.

On ne peut plus proposer un simple travail, mais également un style de vie correspondant au candidat.

1.3 La modification des attentes des salariés

→ politique cohérente tout en individualisant le traitement des attentes de chacun, ainsi que les rémunérations.

L'une des solutions serait le « Mass Career Customization » proposé aux employés de Deloitte.

1 processus qui individualise la gestion des carrières et permettre des évolutions professionnelles adaptées aux différences de personnalités pondérant 5 critères :

la rapidité de l'avancement professionnel, la charge de travail, la souplesse dans les horaires, le lieu de travail et le rôle attendu de la personne (management ou expertise).

Exemples de dispositifs...

1.3 La modification des attentes des salariés

Les enjeux au travail : des compétences et des qualifications → intégrer les personnalités, les attentes existentielles

Prendre conscience que le travail est vécu comme l'expression de soi, parce qu'il est source d'accomplissement personnel.

Chacun veut du sens à son travail et tous développent des attentes différentes.

En effet, le travail est plus qu'une simple source de revenus, il doit apporter un sens aux existences et « même rendre heureux ».

Cette quête d'épanouissement peut se mettre au service des enjeux stratégiques de l'entreprise.

1.3 La modification des attentes des salariés

Petit traité de management post-industriel du sociologue Marc Halévy

« L'Accomplissement de soi est devenu, plus que jamais, le vrai et seul moteur de l'implication professionnelle des gens de talents ».

Plus de code vestimentaire imposé, des horaires flexibles, une autonomie maximale, le respect des contraintes de la vie privée.

L'épanouissement au travail // de la quête d'un épanouissement plus global...

Les entreprises devront s'adapter aux attentes et désirs des salariés, et non plus l'inverse.

Les employeurs devront prendre en compte la vie de leurs salariés, une exigence souvent à contre-courant des pratiques observées → compatibilité avec l'organisation rationnelle du travail

Une tendance de fond : les personnes veulent rester qui elles sont au travail.

Ce qui nous amène à nous demander comment concilier productivité et épanouissement personnel ?

1.3 La modification des attentes des salariés

Il faut d'abord noter qu'il existe des différences significatives d'un point de vue géographique. Chaque pays a son propre système économique, social et culturel façonnant les mentalités et comportements.

Tempo-Team / une étude 2011 / éléments déterminant la satisfaction générale au travail, et ce dans cinq pays européens :

Allemagne, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas et Portugal

L'intérêt du travail et la confiance accordée par l'entreprise est à la 1^{ère} place des aspirations satisfaites des cinq pays concernés (sauf pour l'Allemagne où la sécurité au travail passe avant la confiance).

Au premier rang de l'insatisfaction : le manque de promotion, suivi par l'insuffisance de perspectives d'évolutions professionnels (même si au Portugal, c'est le manque de développement personnel qui suscite le plus d'insatisfaction). Cette étude a été menée avec la participation de 2400 salariés et 800 DRH dans ces 5 pays.

- 1.3 La modification des attentes des salariés

	Belgique	Allemagne	Pays-Bas	Luxembourg	Portugal
Composantes importantes du cadre du travail qui reste à améliorer	Promotion Perspectives d'évolution Développement personnel Formation Bon encadrement Fierté	Promotion Perspectives d'évolution Fierté Développement personnel Salaire	Promotion Perspectives d'évolution Fierté Développement personnel Bon encadrement	Promotion Perspectives d'évolution Fierté Temps de travail Développement personnel Bon encadrement	Développement personnel Promotion Perspectives d'évolution Salaire Bon encadrement
Aspects importants du travail qui donnent satisfaction	Intérêt du travail Confiance accordée par l'entreprise Variété des tâches à accomplir	Intérêt du travail Sécurité au travail Variété des tâches à accomplir	Intérêt du travail Confiance accordée par l'entreprise Variété des tâches à accomplir Soutien des collègues	Intérêt du travail Confiance accordée par l'entreprise Variété des tâches à accomplir Connaissances des objectifs	Intérêt du travail Confiance accordée par l'entreprise Fierté Connaissances des objectifs

1.4. Les nouvelles générations

Jean-François Sirinelli, Directeur du centre d'histoire de Sciences Po et Président du comité français des sciences historiques.

Une génération peut être comparée à une *gerbe* liée par une expérience commune. Cette expérience peut être une « empreinte violente, une fracture révolutionnaire ou un conflit ». Pour illustrer ses propos, Jean-François Sirinelli prend deux exemples :

- La *génération du feu*, qui sont les hommes entre 18 et 30 ans ayant participé à la première guerre mondiale ;
- Les *baby-boomers*, nés entre 1946 et 1961, qui commencent leur carrière dans un contexte de plein-emploi.

1.4. Les nouvelles générations

La relation au lieu de travail

Ainsi, ce qui noue la gerbe est donc un destin commun, mais aussi des valeurs et des pratiques partagées. Pour Sylvie Guyon, responsable mobilité et évolution du Crédit Agricole, la génération Y (née entre 1977 et 1995) est porteuse d'une révolution au sein des entreprises.

En effet, cette génération connectée semble ne plus attacher d'importance au lieu de travail.

« Aussi, beaucoup de Y ont pour habitude de terminer un livrable chez eux et de l'envoyer via Internet, réduisant ainsi le clivage entre vie privée et vie professionnelle. Et même s'ils sont prêts à travailler sur leur lieu de loisir, ils semblent également enclin à se divertir sur leur lieu de travail. »

Une expérience menée au Crédit Agricole appuie ses propos : des espaces de détente améliorés, comprenant des machines à café, des distributeurs, mais aussi des canapés et des jeux, ont été mis en place. Au bout d'un an, seuls les « jeunes » fréquentaient ces espaces. Sylvie Guyon attribut ce phénomène à la faculté qu'ont les Y à travailler et à se divertir en même temps. Contrairement à leurs aînés, se divertir n'est pas réservé à la sphère privée, mais se pratique en tout lieu, sans pudeur ni retenue.

1.4. Les nouvelles générations

La relation au temps

Dans mes précédentes expériences, j'ai été témoin du fait que les Y en possibilité de le faire choisissent leurs horaires.

Des journées de travail commençant entre 6h et 10h, 1 à 2 heures de pause déjeuner pour faire du sport et fin de journée entre 15h et 19h.

Sans que cette organisation corresponde à celle de leur entreprise ; Cette tendance est également confirmée par l'étude de Sylvie Guyon.

Une réflexion pour fidéliser, motiver, satisfaire, engager et développer le sentiment d'appartenance des Y.

1.4. Les nouvelles générations

Vers de nouveaux paradigmes

Nouvelles technologies. Internet n'est plus un simple outil de communication mais un outils de rencontre développant les liens sociaux.

Ces dispositifs permettent à la génération Y de s'organiser de façon presque tribal.

Les caractéristiques des réseaux sociaux ont bien été assimilées par cette génération, leur accessibilité à tout moment et la mutualisation qu'ils permettent sont devenus des standards dans le développement des solutions utilisées en entreprise.

1.4. Les nouvelles générations

Pour 93,2 % des personnes interrogées, les conditions de travail sont un éléments essentiels dans la relation de l'emploi

En parallèle, 92,4 % des jeunes consultés affirment que le travail est source d'épanouissement – et de revenus pour 97,2 % d'entre eux.

Aussi, il semble judicieux de ne plus considérer le grade, le statut ou la rémunération au sens strict comme étant les seuls facteurs de motivation de la génération Y.

La reconnaissance, la valorisation, le travail en équipe et la formation, sont tout aussi importants pour eux.

Autre périphériques à exploiter : les abonnements aux salles de sport, des conciergeries d'entreprises, des congés solidarité, ou encore des formations régulières.

Etre plus efficaces au travail car décharge d'une partie des contraintes domestiques.

→ Atout pour la marque employeur.

1.4. Les nouvelles générations

De fortes attentes en terme de gestion des carrières

77 % des jeunes interrogés choisissent leur employeur en fonction des possibilités d'évolution offertes.

Les Y attendent des changements rapides, car ils vivent dans l'immédiateté, il est important d'envisager des évolutions rapides avec des parcours diversifiés.

92,4 % des jeunes consultés affirment que le travail est source d'épanouissement, on comprend que les Y recherchent des tâches intéressantes !

L'enjeu est important, car si leurs inspirations professionnelles et leurs besoins ne sont pas satisfaits, ils risquent de quitter leur employeur.

1.4. Les nouvelles générations

Un management à refondre

Les entreprises qui souhaitent intégrer et fidéliser les Y doivent mettre en exergue leurs valeurs, afin de donner un sens au travail.

Le manager de proximité reste l'acteur principal de la reconnaissance. Les Y sont demandeurs de comportements bienveillants et recherchent un management axé sur la confiance et le coaching.

Pour 91 % des personnes, le manager doit aussi faire ses preuves

La reconnaissance non financière (remerciements, encouragements, flexibilité des horaires) est essentielle pour 94 % des personnes interrogées.

Partie 2 : Coexistence des générations au travail

2.1. L'intergénérationnel et ses différences culturelles

2.2 Les générations Y et Z

2.1. L'intergénérationnel et ses différences culturelles

Au delà des différences culturelles pouvant être source d'insatisfaction chez les salariés, il y a aussi des différences de génération.

De nos jours, quatre classes d'âge se côtoient au travail, et les fossés se creusent entre génération X (née entre 1962 et 1976) et génération Y (née entre 1977 et 1995).

Leurs attitudes sont opposées, car ces populations ont été marquées par les événements qu'elles ont vécu. Souvent qualifiée de désenchantée, la génération Y, est celle du chaos systémique, elle est habituée à un environnement instable, privilégiant l'instant présent et la vie privée.

2.1. L'intergénérationnel et ses différences culturelles

Selon Tamara Erickson, associée au cabinet de conseil McKinsey, de nombreux critères entrent en compte dans le processus de formation d'une génération.

Même s'il reste réducteur de penser que l'ensemble d'une génération ressente exactement la même chose et développe les mêmes caractéristiques

C'est d'autant plus vrai quand on approche d'une limite d'âge, car les individus partagent des caractéristiques communes – il n'en demeure pas moins vrai que les facteurs définissant une génération ont tendance à se généraliser au niveau mondiale.

Les mêmes classes d'âges sont influencées par les mêmes événements mondiaux (le 11 septembre, la crise économique, etc). Les médias, comme la télévision et internet, ont contribué au phénomène homogénéisant les générations de part le monde.

2.1. L'intergénérationnel et ses différences culturelles

Les différences entre les générations peuvent être à l'origine de tension.

Traditionnellement le travail remplit trois fonctions :

- gagner sa vie
- assurer son épanouissement personnel
- développer son lien social.

Or, les générations ne donnent pas la même priorité à ses 3 points.

Il est important de souligner que ces différences peuvent être source de conflit et de malaises. Les salariés en situation intergénérationnelle peuvent être enclin à quitter leur structure pour trouver ou retrouver des conditions de travail qui leur correspondent davantage.

2.2. Les générations Y et Z

La génération Y est dite *impatiente* et *individualiste*. Elle est composée d'individus souhaitant choisir les contraintes qu'ils subissent plutôt que d'adapter leur mode de vie à leur vie professionnelle.

Cette génération est plus exigeante vis-à-vis de son employeur. Les comportements de cette génération sont perçus à tort comme condescendants ou arrogants.

Ces « enfants de la récompense » ont été élevés en étant encouragés, et stimulés pour qu'ils s'affirment. Ils ont d'immenses attentes sur le travail et veulent être traités à égalité – non pas comme des subordonnées par leurs collègues – et s'attendant à pouvoir accéder à tout niveau hiérarchique.

2.2. Les générations Y et Z

Ils sont également habitués au chaos, pleinement conscient que leur environnement est volatile, complexe et imprévisible. Le monde actuel comprend des crises politiques, se combinant à des crises économiques et des mutations sociales, mais cela constitue la norme pour les Y, ce qui n'était pas le cas des générations précédentes.

Jeu du changement

Ils ont aussi accepté le fait d'avoir des parcours professionnels moins linéaires.

Ces individus interconnectés sont la première génération d'adultes à être et à vivre de façon mondialisée, beaucoup ont vécu à l'étranger, ont intégré les concepts d'*interculturalité* et ont accès aux informations au niveau internationale sur internet.

2.2. Les générations Y et Z

Les générations silencieuse et X étaient plus optimistes – du moins dans la première partie de leur vie professionnelle. Les Baby-Boomers ont grandi dans l'optimisme, l'action politiques et le progrès économique, mais ont perdu leurs illusions dans les années 60 avec la guerre du Vietnam et la crise pétrolière.

Les X ont vécu l'alternance entre reprises de croissance et crises économiques. Optimistes comme leurs aînés, les X, ont perdu leurs illusions car ils sont la première génération à connaître le chômage dès leur entrée dans le monde du travail.

Les Y, eux, sont nés désillusionnés. Leurs conscience politique a émergé de façon disparate lors des scandales politico-financiers et la montée du terrorisme, ils font peu confiance aux pouvoirs politiques et comptent plus sur eux mêmes pour s'en sortir professionnellement et améliorer leur place dans l'ordre. Ils sont dit peu fidèles et démissionneront si un emploi n'est pas assez épanouissant à leurs yeux.

2.2. Les générations Y et Z

Décriés pour leurs caractéristiques peu compatibles avec les modes d'organisation actuels, les Y ont cependant de nombreuses qualités comme :

Une grande capacité à travailler en équipe, une forte maîtrise des technologies et le multitasking.

Ils ont été très tôt incités à se réaliser, à s'accomplir, et ils travailleront dur si la mission qui leur est confiée est motivante et sources de rétributions (financière ou non).

Leurs relations se basent sur du donnant-donnant, l'échange et la négociation.

2.2. Les générations Y et Z

Les Z, ou Millenials, ne sont pas encore pleinement arrivés sur le marché du travail. Cette génération adoptera probablement le comportement des Y de façon plus assumée.

La génération Z est importante par son nombre, ils représentent 25% de la population américaine et plus de la moitié de la population indienne.

Cette génération consommera le travail davantage que les Y, et ce de la même façon qu'ils consommeront des biens ou des services.

Il est vraisemblable qu'ils choisiront leur employeur en fonction de leurs valeurs

L'entreprise et le cadre qu'elle pourrait offrir comptera tout autant que les postes qu'elle propose.

2.2. Les générations Y et Z

Etude de 2011 par PriceWaterhouseCoopers, 4 364 jeunes diplômés dans 75 pays et portant sur les attentes professionnelles, 25 % des Y interrogés estiment qu'ils changeront au moins six fois d'entreprises – si ce n'est plus – durant leur carrière.

Quand on les interroge sur leurs motivations à accepter un travail, 65 % citent les perspectives de développement personnel et 36 % la réputation de l'entreprise, contre seulement 24 % pour le poste en lui même et 21 % pour le salaire proposé.

Aussi, ce qui les attire à 22 % sont les perspectives en terme de formation et de développement, mais également des horaires flexibles pour 19 % d'entre eux. Ils sont également attirés par les entreprises dont ils consomment les produits.

59 % des jeunes interrogés sont attirés par des sociétés dont ils partagent les valeurs sociétales et environnementales. Enfin, 56 % seraient prêts à quitter une entreprise si celle-ci les décevait en matière de respect de ces valeurs.

2.2. Les générations Y et Z

De nombreux employeurs se retrouvent donc confrontés à la difficultés de satisfaire plusieurs générations au travail.

Les entreprises seront invitées à mettre fin aux politiques standardisées, le management de demain devra être adaptif et personnalisé, afin de mettre en place des actions parallèles et simultanées pour gérer des équipes à composantes culturelles diverses.

Les nouvelles générations sont en quête de partage par le lien social, de sens envers la stratégie de l'entreprise et de réciprocité.

Ces générations n'ont plus la même foi dans les indicateurs.

Les Dirigeants devront s'éloigner des modes de gestion trop bureaucratiques pour intégrer les personnalités et l'émotivité, pour gagner en productivité et fidéliser les salariés.

Partie 3 : Les théories de la motivation

- 3.1 Abraham MASLOW
- 3.2 Frederik HERZBERG
- 3.3 Douglas Mc GREGOR
- 3.4 Clayton ALDERFER
- 3.5 David Mc CLELLAND

3.1. Abraham Maslow

Psychologue américain, Abraham Maslow - le père de l'approche humaniste - explication de la motivation par la hiérarchie des besoins.

Il a souligné qu'il était préférable, en thérapeutique, de promouvoir les qualités et les réussites individuelles, plutôt que de considérer les patients comme des « sacs de symptômes ».

La hiérarchie des besoins met à jour 5 groupes de besoins fondamentaux :

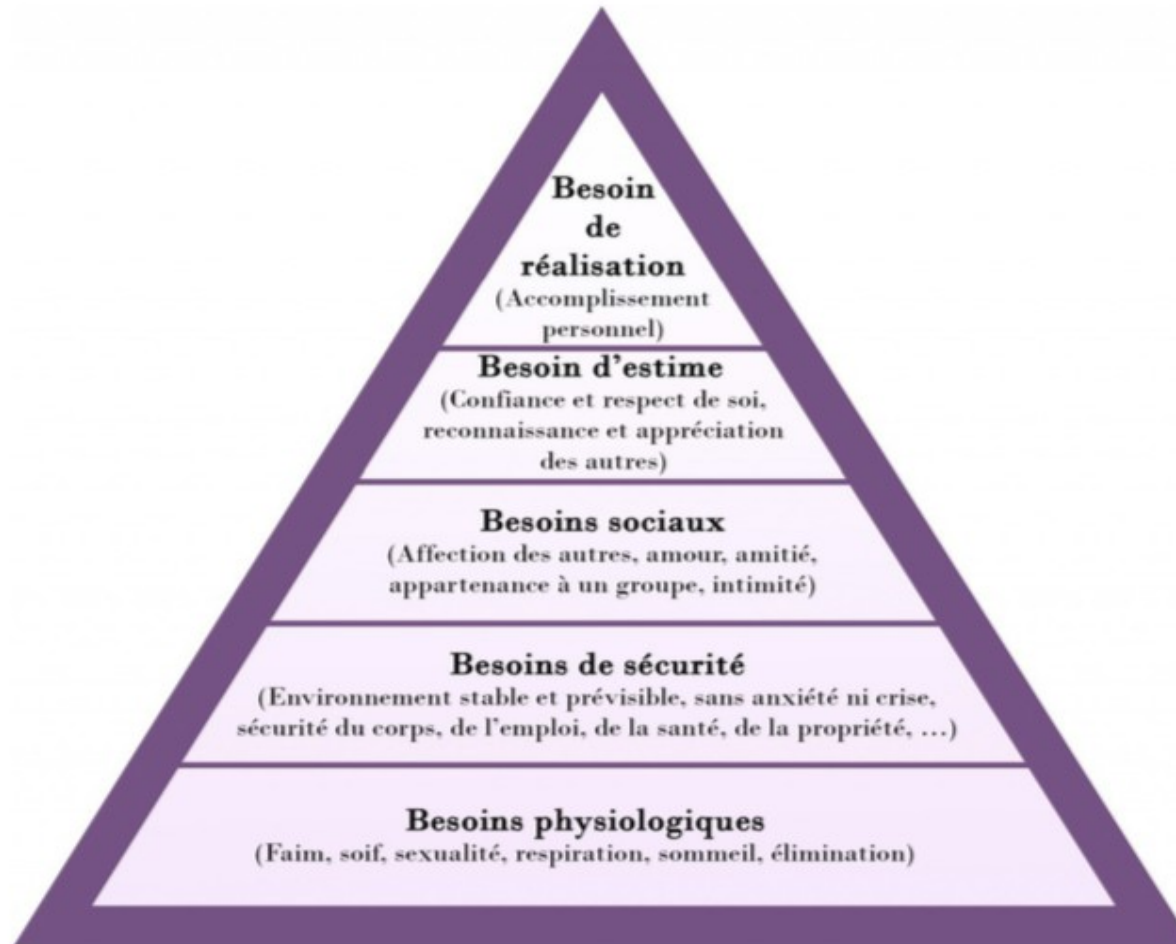
- Les besoins *physiologiques*
- Les besoins de *sécurité*
- Les besoins d'*appartenance* et d'*amour*
- Les besoins d'*estime*
- Le besoin d'*accomplissement de soi*

Cette classification des besoins est, selon Maslow, universelle. Toutefois, le caractère particulier de la motivation dépend de la culture des individus. Ainsi, chaque motivation, manque ou désir, cacherait un besoin fondamental.

3.1. Abraham Maslow

Le concept de hiérarchisation des besoins : Bien que tous soient présents continuellement, certains s'expriment plus fortement que d'autres en fonction des situations. En effet, une personne peut se mettre en danger pour défendre des idées, faisant basculer le besoin de sécurité après les besoins d'estime et d'accomplissement. Dans certains cas de bizutage, les besoins d'estime ne se font pas sentir avant les besoins d'appartenance.

En théorie, lorsqu'un groupe de besoins est satisfait un autre va progressivement prendre la place selon un ordre hiérarchique pyramidal :



3.1. Abraham Maslow

Lorsqu'un besoin précédent n'est plus satisfait, ce dernier redevient prioritaire.

La représentation de la hiérarchie des besoins a engendré plusieurs critiques. En effet, la représentation pyramidale a véhiculé l'idée qu'un besoin doit être entièrement satisfait avant l'émergence du besoin suivant.

Maslow notait cependant une progressivité dans le passage d'un besoin à l'autre

Exemple : Un citoyen moyen était satisfait à 85 % dans ses besoins physiologiques, à 70 % dans ses besoins de sécurité, à 50 % dans ses besoins d'amour, à 40 % dans ses besoins d'estime, et à 10 % dans ses besoins de réalisations. »

3.1. Abraham Maslow

Une seconde progressivité dans l'apparition du besoin supérieur : « Comme pour le concept d'émergence d'un nouveau besoin après satisfaction d'un besoin primaire, l'émergence n'est pas un phénomène soudain mais plutôt une émergence lente et graduelle à partir du néant.

Par exemple, si le besoin primaire A est seulement satisfait à 10 %, alors le besoin B ne sera pas visible du tout.

Pourtant, si le besoin A est satisfait à 25 %, le besoin B peut apparaître à 5 %, si le besoin A est satisfait à 75 % le besoin B peut apparaître complètement et ainsi de suite. ».

Ces nuances sont essentielles, car elles apportent plus de flexibilité et permettent d'intégrer les différences individuelles.

3.1. Abraham Maslow

La satisfaction des besoins et leur non-satisfaction permettent de comprendre les mécanismes des pathologies que nous rencontrons dans le monde professionnel.

Car tous les individus n'ont pas les mêmes seuils de résistance à l'insécurité, la solitude ou au manque de reconnaissance.

Il convient donc d'être vigilant sur l'insatisfaction des besoins identifiés par Maslow.

3.1. Abraham Maslow

La pyramide de Maslow est l'un des modèles de la motivation les plus enseignés en management.

Les entreprises doivent, toutefois, rester vigilantes car satisfaire un besoin inférieur avant le besoin suivant n'est pas systématique en management.

En entreprise, une personne peut rechercher à satisfaire son besoin d'accomplissement avant son besoin d'appartenance.

La hiérarchisation varie donc d'un individu à un autre, en fonction de sa culture ou de son mode de vie.

3.2. Frederik Herzberg

Pour Herzberg, psychologue clinicien ayant travaillé sur Dachau après la libération du camp, il existe 2 sources de motivation chez l'Homme, qu'il définit via deux mythes bibliques : *l'animal Adam* – qui cherche à éviter de souffrir – et *l'animal Abraham* – qui recherche l'accomplissement et la réalisation.

Tout comme Adam, l'être humain cherche à trouver chaleur, nourriture et sécurité, en évitant la douleur.

Selon lui, cette recherche correspond au facteur d'*hygiène*, qui diffère du facteur de *substance* de l'animal Abraham, recherchant réussite, reconnaissance, satisfaction, responsabilité, projet personnel et promotion – les 3 derniers étant les plus importants.

3.2. Frederik Herzberg

Herzberg utilise ces deux mythes religieux, qu'il estime fondateurs en psychologie du travail.

Adam symbolise l'homme qui doit échapper aux maux dus à son milieu de vie, tandis qu'Abraham est celui qui aspire au développement par ses accomplissements.

Ces deux besoins contradictoires, à savoir échapper à la douleur et grandir psychologiquement, cohabitent et donnent naissance à des facteurs de satisfaction et de mécontentement divers.

Herzberg explique cette cohabitation par la *théorie des deux facteurs*.

3.2. Frederik Herzberg

Cette théorie des deux facteurs stipule que satisfaction et insatisfaction au travail agissent de manière indépendante.

Ainsi, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction.

De même, le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction. Il est donc possible pour un employé d'être à la fois satisfait et insatisfait dans son travail.

3.2. Frederik Herzberg

Herzberg tente de repérer les éléments facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail et en décèle 2 types :

- *Les facteurs d'ambiance* : hygiène (bruit, chaleur, salaire, statut, relations humaines...) : Ils sont relatifs aux conditions de travail et doivent avoir un niveau de base. Si les conditions sont en dessous de ce niveau minimal, le travail s'en ressent, mais la productivité n'est pas influencée à la hausse si les conditions de travail sont supérieures au niveau de base. Ces conditions doivent être remplies pour ne pas générer d'insatisfaction.
- *Les facteurs valorisants* : motivation (évolution de carrière, responsabilités, autonomie...) : ceux-ci correspondent aux besoins supérieurs de Maslow. Ils sont intrinsèques au travail et relèvent de l'épanouissement de l'individu. Une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction.

3.2. Frederik Herzberg

Toutefois, il dégagera également cinq facteurs de satisfaction, qui sont :

- L'accomplissement ;
- La reconnaissance de l'accomplissement ;
- Le travail lui-même ;
- La responsabilité ;
- La progression sociale.

3.2. Frederik Herzberg

Les facteurs de mécontentement touchent plus à l'environnement qu'aux relations entre les Hommes :

- La politique de l'administration ;
- La personne du supérieur ;
- La rémunération ;
- Les relations avec les collègues ;
- Les conditions de travail...

3.2. Frederik Herzberg

Herzberg prône l'enrichissement des tâches, pour augmenter l'intérêt au travail et l'autonomie, dans une théorie du valorisant, dans une ambiance qui cherche à équilibrer le rapport de force.

Mais, tout comme Maslow, il considère que la réalisation de soi est l'objectif le plus important pour le travailleur et fait donc a priori du travail le vecteur d'une vie réussie en rattachant peut-être trop hâtivement à son sujet d'étude ses hypothèses de départ. En effet, les exemples de personnes ne cherchant pas à se réaliser dans le travail sont pléthores.

3.3. Douglas Mac Gregor

Mac Gregor, psychologue américain ayant enseigné au MIT et spécialiste du comportement à l'intérieur des organisations, disait aux dirigeants de réfléchir à leurs organisations comme des biologistes et pas comme des ingénieurs.

Le fruit de ses analyses est traduit dans ce qu'il nomme la théorie X et la théorie Y, reposant chacune sur deux systèmes de valeurs distinctes.

Il repère l'importance des préjugés sur la nature humaine et sur les comportements des individus dans les choix des dirigeants et le style de management des cadres.

Ainsi, les théories X et Y de Mac Gregor correspondent à deux styles de management. Le X, autoritaire, et le Y, participatif.

3.3. Douglas Mac Gregor

La théorie X repose sur la conviction que la plupart des êtres humains sont paresseux, qu'ils n'aiment pas travailler et ont besoin à la fois d'une carotte et d'un bâton.

Selon cette théorie, la plupart des gens seraient immatures et incapables de responsabilités.

Aussi, « l'individu moyen serait contre l'idée de travailler, devrait être contrôlé et menacé de sanctions et préférerait être dirigé parce qu'il fuit les responsabilités ».

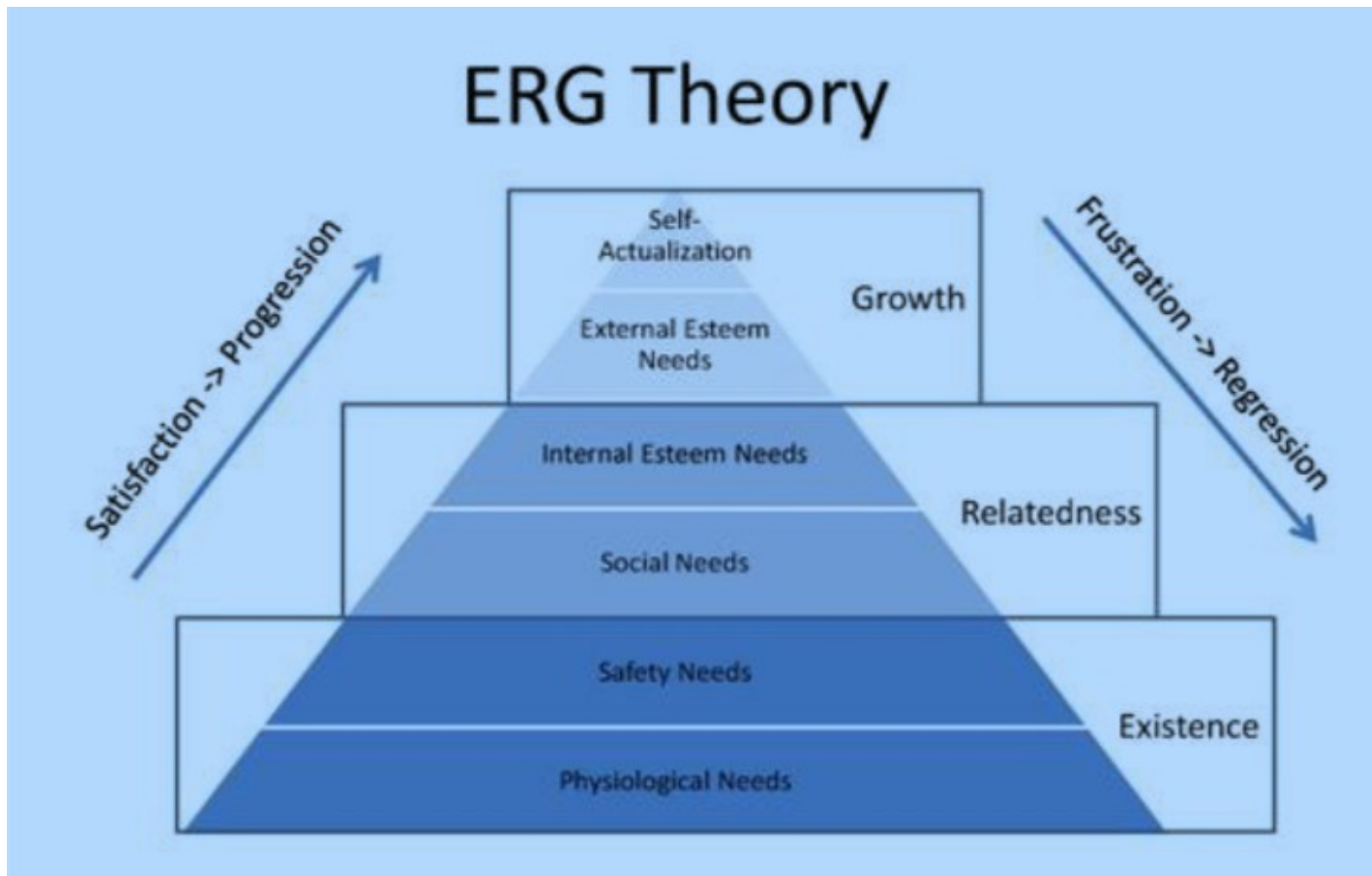
3.3. Douglas Mac Gregor

La théorie Y est construite en négatif : Les individus ont, en réalité, un besoin psychologique de travailler. Ils veulent s'accomplir et prendre des responsabilités. Mac Gregor, qui considère l'homme comme un animal de désir, hiérarchise les besoins de ce dernier un peu comme Maslow, mais en six postulats fondamentaux :

1. *La dépense d'effort physique et mental* dans le travail est aussi naturelle que le jeu et le repos. Le travail peut être une source de satisfaction (volontairement fait) ou une source de sanction (évitée si possible).
2. *Le contrôle externe et la menace de sanction* ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un effort dirigé vers des objectifs.
3. *La responsabilité envers certains objectifs* existe en fonction des récompenses associées à leur réalisation. La plus importante de ces récompenses, c'est-à-dire la satisfaction de l'égo et du besoin de réalisation de soi, peut s'obtenir directement par l'effort dirigé vers des objectifs.
4. L'individu « moyen » apprend, dans les conditions voulues non seulement à *accepter* mais à *rechercher des responsabilités*.
5. *Les ressources relativement élevées d'imagination, d'ingéniosité et de curiosité* pour résoudre des problèmes organisationnels sont largement et non pas étroitement distribuées dans la population.
6. Dans les conditions de la vie industrielle moderne, *le potentiel intellectuel de l'individu moyen* n'est que partiellement employé : « il n'y a pas de mauvais soldats, il n'y a que de mauvais chefs ».

3.4. Clayton Alderfer

Clayton Paul Alderfer est un psychologue américain, connu pour ses activités de consulting et ses travaux développant la hiérarchie des besoins de Maslow. Alderfer s'inspire en effet de la classification hiérarchique des besoins selon Maslow, mais en la simplifiant en trois niveaux présentés comme complémentaires et non hiérarchisés (contrairement à la pyramide de Maslow) :



3.4. Clayton Alderfer

Cette théorie de motivation (connue en anglais sous le nom de *ERG Theory for Existence, Relatedness and Growth Theory*), est donc basée sur les trois facteurs suivants : l'existence, la sociabilité et la croissance.

Le besoin d'existence (*Existence*) correspond aux besoins physiologiques et de sécurité identifiés par Maslow. En situation professionnelle, ce facteur est dépendant de la rémunération et des conditions de travail. Selon Alderfer, les salariés sont souvent plus motivés et accomplis quand ces facteurs sont maîtrisés.

Le besoin de sociabilité (*Relatedness*) correspond au besoin d'appartenance et d'amour. L'individu éprouve le besoin se s'associer et d'interagir avec d'autres personnes et d'être reconnu au sein d'un groupe.

Enfin, le besoin de croissance (*Growth*) correspond au besoin d'épanouissement. L'individu souhaite réaliser ses ambitions, accomplir de nouvelles choses et grandir, ce qu'il obtient via des objectifs fixés à atteindre.

3.5. David McClelland

David McClelland, psychologue américain, fut professeur à l'université de Harvard. Il était le fondateur du cabinet de conseil en management Hay-McBer, devenu aujourd'hui Hay Group. Il est connu pour être à l'origine de la théorie des besoins qui agissent à la base de la motivation.

David McClelland fait ressortir trois types de besoins se trouvant au sommet de la pyramide de Maslow, entraînant la motivation au travail :

- Les besoins de *réalisation* : renvoyant à l'envie de réussir (d'accomplissement) ;
- Les besoins de *pouvoir* : renvoyant à la volonté d'influence sur autrui ;
- Les besoins d'*affiliation* : renvoyant au besoin de relations sociales satisfaisantes.

3.5. David McClelland

Ces théories sur la motivation montre que les préoccupations des Y ne sont pas nouvelles, ces théoriciens avaient d'ailleurs proposé des axes de vigilance à leurs contemporains.

Ceci nous amène à penser que les facteurs motivant l'être humain ont toujours étaient les mêmes, cependant les bouleversements socio-économiques et techniques des deux dernières décennies ont amené les nouvelles générations à redéfinir l'ordre de leurs préférences.

Partie 4 : Etude empirique

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

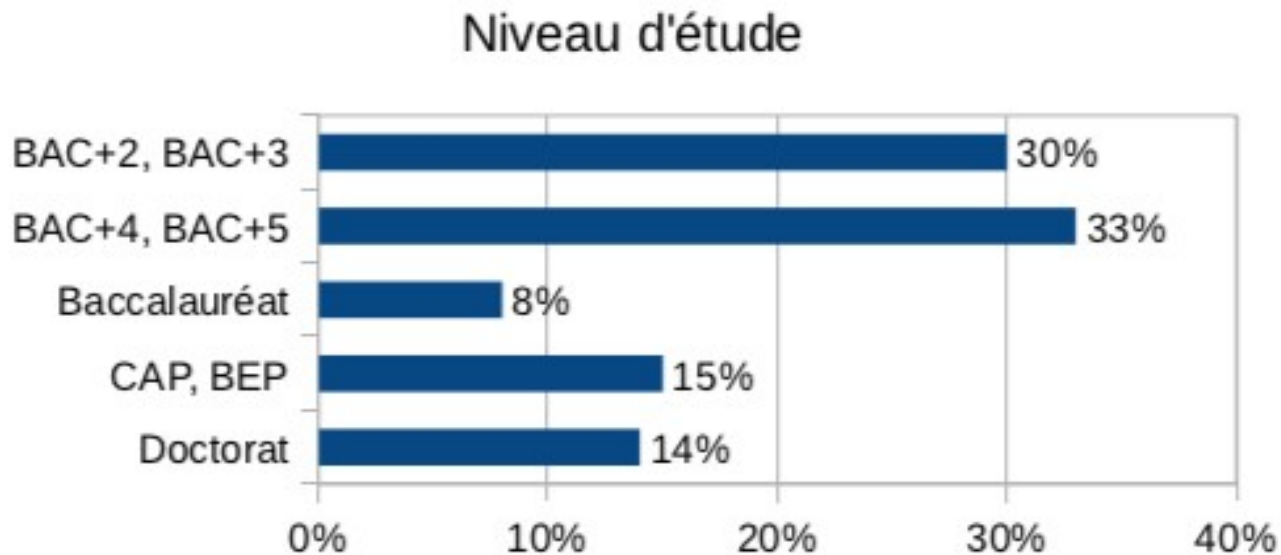
J'ai élaboré un questionnaire en ligne que j'ai soumis à mes contacts LinkedIn, Viadeo et Facebook, en leur demandant de le relayer à leurs contacts.

Ainsi, plus de 300 personnes ont eu accès à l'étude et 128 ont répondu au questionnaire. Ces 128 personnes se divisent en 3 terrains d'études, à savoir :

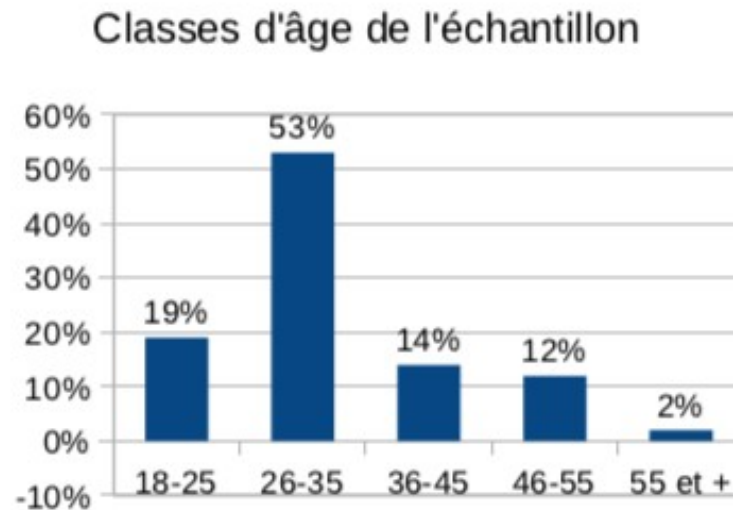
- Des ingénieurs informaticiens spécialisés dans le développement
- Des auxiliaires de vie
- Les « divers », issus de l'industrie de l'administration des fonds d'investissement et d'autres secteurs d'activité

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

L'ensemble des 128 personnes interrogées est constitué de 75 femmes (59 %) et 53 hommes (41 %).

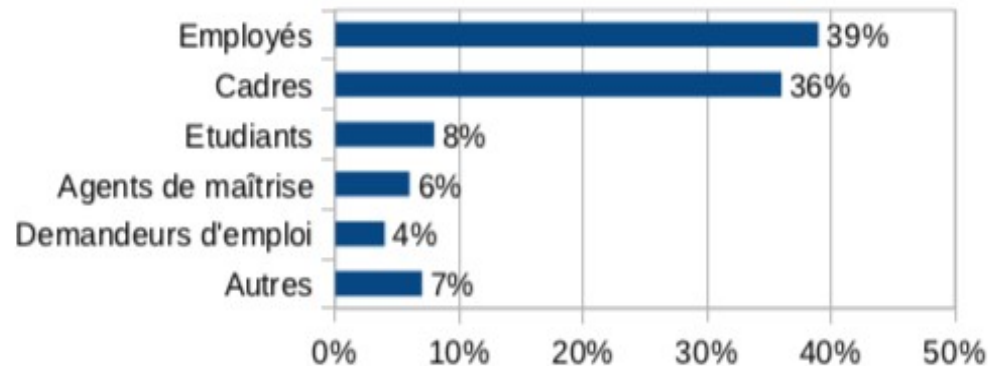


4.1. L'enquête menée lors de mes recherches



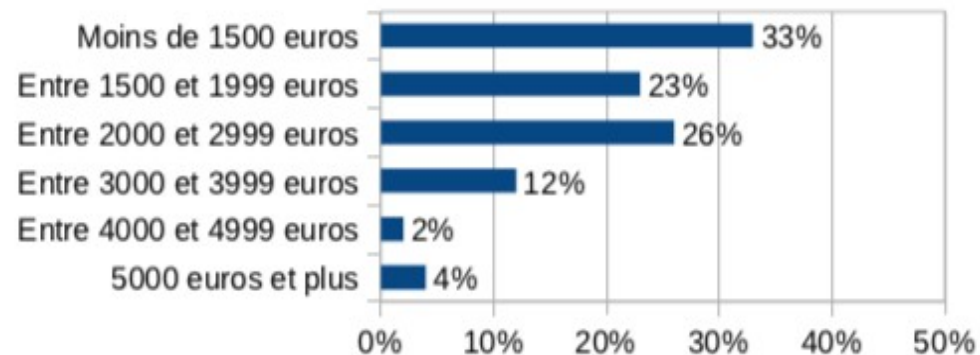
4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Catégories socio-professionnelles de l'échantillon



4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Niveaux de rémunération nette de l'échantillon



4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Parmi les 128 personnes interrogés, 43 (soit 33 %) n'ont jamais changé d'emploi et 85 personnes (67 %) ont changé d'emploi au moins une fois au cours de leur carrière.

Je me suis intéressé à l'étude de ces 85 personnes afin d'identifier les raisons qui les ont poussé à chercher un nouvel emploi.

Les 43 personnes qui n'ont jamais changé d'emploi demeure un terrain intéressant pour l'identification des facteurs de motivation.

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Etude qualitative des motifs ayant incité l'échantillon à changer d'emploi

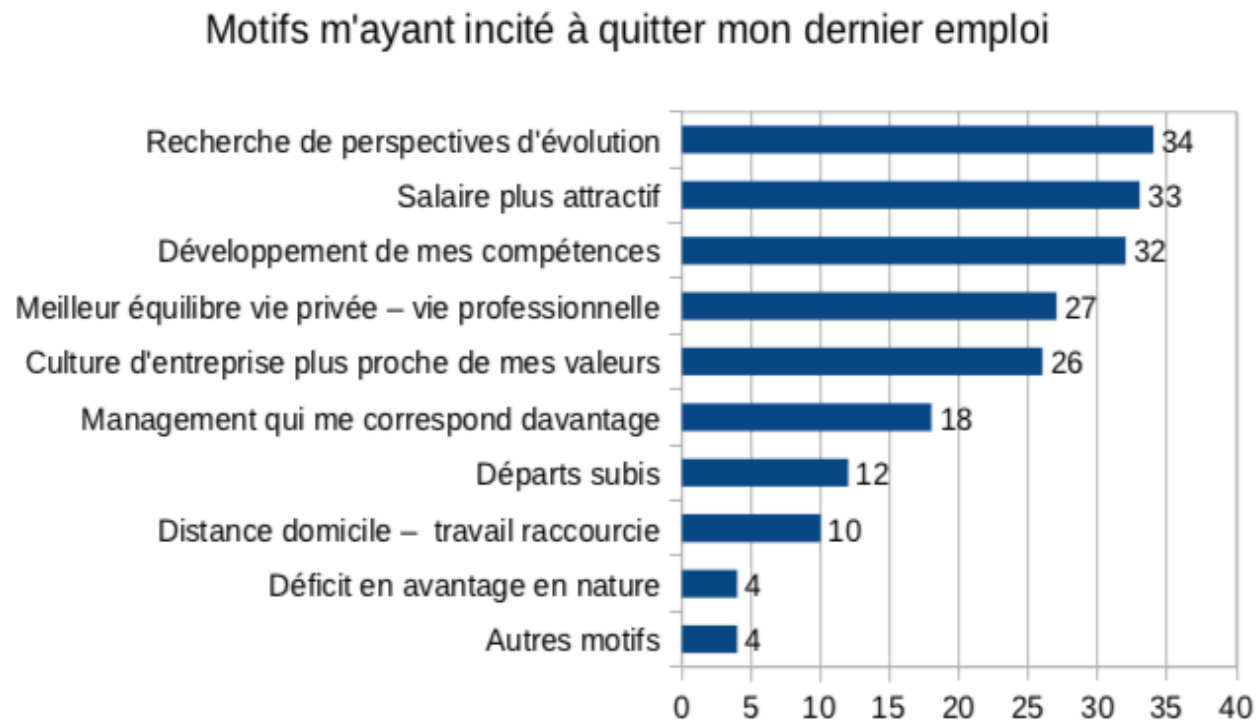
Parmi les personnes ayant changé d'emploi, 10 % affirment avoir initié leurs recherches suite à des événements indépendants de leur volonté

Parmi les 85 personnes ayant déjà changé d'emploi, seuls 18 % n'ont cité qu'un seul motif les ayant incité à quitter leur dernier poste.

Les 82 % restants ont quitté leur dernier poste non pas pour une seule raison mais pour plusieurs. Cette tendance montre que le processus décisionnel incitant quelqu'un à quitter son emploi est majoritairement motivé par plusieurs facteurs.

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Il nous paraît pertinent de compter les récurrences des motifs ayant incité cet échantillon à quitter leur dernier emploi ; Il en ressort :



4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Les trois motifs cités le plus souvent, avec des scores similaires, sont :

- une recherche de perspectives d'évolutions ;
- un salaire plus attractif ;
- un développement des compétences

Ces facteurs, que nous appellerons *principaux* sont tous les trois relatifs au poste occupé.

Les motifs *secondaires forts* sont :

- la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle
- une culture d'entreprise plus proche des valeurs individuelle

Ces critères, contrairement aux critères primaires, ne sont pas relatifs au poste mais à l'individu.

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Etude qualitative des facteurs de motivation et de démotivation

Nous avons tenté de comprendre l'impact de chaque facteur sur la motivation / démotivation des employés, notamment pour mettre en avant les facteurs prédominants, mais aussi pour vérifier si les facteurs vecteurs de motivation sont les mêmes que ceux vecteurs de démotivation.

Pour cela, nous avons demandé aux personnes d'évaluer sur une échelle à trois niveaux, l'impact d'un critère, soit en terme de motivation dans le cas où la personne est exposée à ce critère, soit en terme de démotivation si cette personne n'y est pas exposée.

Pour chaque critère et chaque degré d'impact, nous présentons deux chiffres, le premier correspondant au nombre de personnes (rapporté à 100) l'ayant choisi dans le cas d'un impact positif d'exposition (↑), le second présentant l'impact négatif de non-exposition (↓).

Nous ajoutons une colonne *moyenne*, calculé en considérant 0 point pour un impact nul, 1 point pour un impact faible et 2 pour un impact fort. Cette note, entre 0 et 2, représente l'impact global du critère. Plus elle est élevée et plus l'impact est grand. Les données sont triées en termes d'impact décroissant de motivation.

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Pour une lecture simplifiée du tableau, nous donnons un exemple de lecture de la première case « ↑ 2 – 5 ↓ » :
Une bonne ambiance de travail n'a pas d'impact pour 2 % des personnes ; une mauvaise ambiance n'a pas d'impact pour 5 % des personnes.

	Pas d'impact	Peu d'impact	Fort impact	Moyenne
Bonne ambiance de travail	↑ 2 – 5 ↓	↑ 14 – 24 ↓	↑ 83 – 72 ↓	↑ 1.81 – 1.67 ↓
Perspectives d'évolution	↑ 3 – 9 ↓	↑ 19 – 30 ↓	↑ 78 – 61 ↓	↑ 1.75 – 1.51 ↓
Autres formes de reconnaissance	↑ 10 – 13 ↓	↑ 28 – 47 ↓	↑ 62 – 39 ↓	↑ 1.62 – 1.26 ↓
Encadrement satisfaisant	↑ 6 – 11 ↓	↑ 28 – 42 ↓	↑ 67 – 47 ↓	↑ 1.61 – 1.36 ↓
Autonomie	↑ 5 – 15 ↓	↑ 35 – 44 ↓	↑ 60 – 41 ↓	↑ 1.55 – 1.26 ↓
Reconnaissance financière	↑ 4 – 8 ↓	↑ 30 – 34 ↓	↑ 66 – 58 ↓	↑ 1.52 – 1.50 ↓
Communication des objectifs	↑ 8 – 12 ↓	↑ 33 – 54 ↓	↑ 59 – 35 ↓	↑ 1.51 – 1.23 ↓
Formations	↑ 3 – 28 ↓	↑ 44 – 47 ↓	↑ 53 – 25 ↓	↑ 1.50 – 0.98 ↓
Entretiens de carrière	↑ 11 – 28 ↓	↑ 43 – 47 ↓	↑ 46 – 25 ↓	↑ 1.35 – 0.98 ↓
Sentiment d'appartenance	↑ 20 – 28 ↓	↑ 35 – 44 ↓	↑ 45 – 28 ↓	↑ 1.24 – 0.99 ↓

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Mis à part les critères « entretiens de carrière » et « sentiment d'appartenance » – qui semble jouer un rôle moindre – les critères sont tous majoritairement perçus comme fortement impactant en terme de motivation. Cela se constate aussi par les notes moyennes élevées, au delà de 1,5.

L'ambiance au travail présente des notes positive et négative très élevées : Ce critère peut être vu comme une condition essentielle à la motivation et à son maintien.

On observe également que, pour tous les critères, l'impact de leur exposition sur la motivation est toujours plus élevée que l'impact de leur absence sur la démotivation.

Sans aller dans la sur-interprétation, on peut y voir une forme d'optimisme : Les personnes vont chercher la motivation ailleurs, plutôt que d'alimenter leur sentiment de démotivation.

Cependant, le critère financier est le seul à avoir un impact similaire tant sur la motivation que la démotivation.

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Les cases grisées présentent les critères ayant un fort écart entre l'impact positif et l'impact négatif.

Cela peut se traduire par le fait que l'impact des critères « autres formes de reconnaissance » et « encadrement satisfaisant » est bien moindre en terme de démotivation qu'en terme de motivation.

On voit aussi que la « formation » joue un rôle majeur pour l'entretien de la motivation, mais son absence a un impact bien plus limité. Ce qui nous laisse présager que le fait de proposer des formations peut remotiver des personnes.

En revanche, pour des personnes déjà motivées, ne pas proposer de formations n'aura qu'un impact modéré. Il faudra alors proposer d'autres dispositifs pour alimenter la motivation d'un public motivé.

La non-exposition aux critères « Autonomie », « Communication des objectifs », « Formations », « Entretiens de carrière » et « Sentiment d'appartenance » a un impact très limité sur la baisse de motivation. Il n'est donc pas nécessaire de les promouvoir dans le cas d'une motivation globale déjà satisfaisante.

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Pour compléter et généraliser les observations précédentes, on peut déduire le fait qu'un impact fort sur la motivation montre un critère à mettre en avant pour remotiver.

A l'inverse, un impact faible sur la démotivation montre la non-nécessité de mettre en avant ces critères dans le cadre d'un maintien d'un niveau déjà élevé de motivation.

A la question : « Quels autres éléments vous motivent et vous impliquent au travail ? », les réponses les plus récurrentes sont : le travail d'équipe, la reconnaissance (financière ou non) et le sentiment d'utilité.

En effet, ces résultats appuient nos précédents propos car ils confirment trois aspects fondamentaux que le travail doit remplir, à savoir le lien social (besoin d'appartenance), le besoin de reconnaissance (besoin d'estime de soi) et l'utilité sociale (besoin de réalisation).

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

L'impact des modes d'évaluation sur la motivation

Nous avons souhaité savoir si les moyens d'évaluation des personnes étaient motivants.

Nous partons du point de vue qu'un objectif doit permettre de stimuler la motivation par son accomplissement.

64 % des personnes considèrent leur mode d'évaluation comme motivants. En revanche, ce n'est pas le cas pour les 36 % restants. Il faudrait que le manager et les professionnels de la RH anticipent de telles situations, afin de revoir les objectifs avec l'employé et de créer les conditions favorables à une évaluation motivante.

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Les points reprochés le plus souvent aux évaluations apportent des axes de travail non négligables

- Ils jugeraient des faits indépendants du salarié (ex : résultats commerciaux d'un projet) ;
- L'ordre d'importance des sujets appréciés est perçus comme arbitraire ;
- Certaines personnes pensent que la qualité de la relation avec le manager affecte l'évaluation ;
- Le manque de retour est vécu comme démotivant car les personnes ne peuvent s'améliorer ;
- L'absence d'objectif peut être perçue comme démotivante, car elle ne permet pas d'évoluer ;
- Les évaluations sont aussi parfois ressenties comme déshumanisantes, car elles réduisent le travail du salarié à des indicateurs de performance pas toujours perçus comme légitimes.

Ces informations confirment que l'évaluation n'est pas un banal acte managérial. Elle fixe un cadre permettant aux individus de se situer et de cibler leurs axes d'amélioration. C'est donc un outil de performance qu'il est nécessaire de réfléchir, sans négliger l'adhésion des salariés.

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

Parmi les personnes interrogées occupant des fonctions managériales (42 % des personnes questionnées), seuls 10 % affirment n'avoir aucun rôle dans la motivation de leur collaborateurs.

En revanche, 60 % affirment avoir un rôle modéré et 30 % reconnaissent avoir un rôle fort.

On remarque que 90 % des managers interrogés affirment porter une part de responsabilité dans la motivation de leurs collaborateurs.

Enfin, nous avons demandé aux managers interrogés ce qu'ils font – ou feraient – face à une équipe démotivée ; Etonnement, les réponses sont presque unanimes.

Nous proposons donc de présenter et commenter de façon concise l'une des réponses obtenues car cette dernière reprend les idées exprimées par l'ensemble de l'échantillon étudié.

4.1. L'enquête menée lors de mes recherches

« Il faut toujours essayer de comprendre les raisons avant d'agir et d'appliquer son manuel du parfait petit chef. Les raisons peuvent être bien différentes et nécessiter une réponse complètement opposée. Il n'y a donc pas de règle et il faut réagir avec sensibilité et feeling. Le problème vient t-il de trop de travail, d'actions inintéressantes, d'un problème de rémunération, d'un conflit interne... Il faut analyser, et discuter avec les piliers de l'équipe pour mieux comprendre ce qu'il se passe et ensuite cibler son action. En gardant à l'esprit qu'il n'y a pas toujours de solution, car un travail inintéressant restera inintéressant, on ne peut que comprendre et faire comprendre aux gens pourquoi on fait cela. Dans tous les cas, il faut une oreille attentive et surtout faire parler les gens, les écouter réellement (seule règle universelle de mon point de vue) ».

L'ensemble des réponses recueillies tend à rappeler la nécessité de travailler au cas par cas. Les managers interrogés peuvent se sentir démunis face à la complexité des problèmes, mais ils s'accordent tous à dire que motiver ne résume pas à offrir des solutions universelles, mais également à analyser les conditions de travail, et les moteurs individuels et collectifs.

4.3. L'avis de professionnels

J'ai été amené à co-organiser une conférence sur les nouveaux piliers de la motivation.

Nous avons fait intervenir

- Hubert Jaoui (conseiller et formateur spécialisé dans la créativité)
- Laurent Castellot (psychosociologue)
- Raphaëlle Camous (consultante et formatrice spécialisée en marketing à destination des enfants, des adolescents et des jeunes adultes)
- Sandrine Scheer (DRH d'Adidas).

Voici un compte-rendu de chaque intervention.

4.3. L'avis de professionnels

Intervention d'Hubert Jaoui, conseiller et formateur spécialisé dans la créativité

Nous avons débuté par un exercice japonais, nous nous sommes levés et avons tapé dans nos mains en criant.

Cette action collective avait pour but de nous rassembler afin de susciter toute notre attention sur la présentation d'Hubert Jaoui.

Ce dernier, débuta sa présentation en nous parlant du concept de *société solide*, où les décisions étaient simplement exécutées.

Dans cette société, tout semblait plus simple, les enfants savaient où se diriger pour devenir médecin ou avocat et suivaient le chemin indiqué.

Les individus trouvaient ainsi une place dans le puzzle social, avec pour contrainte le fait d'être enfermés dans la filière de leur formation.

4.3. L'avis de professionnels

La société a changé pour se muer en *société liquide*, enfermée dans une crise économique tout en subissant un changement accéléré.

Ainsi, la tranquillité et la sécurité ne sont plus des choix disponibles dans l'éventail des possibles.

4.3. L'avis de professionnels

Aussi, motiver quelqu'un a t-il vraiment un sens ? Cela revient à tourner la clef d'un pantin qui cessera de se mouvoir dès qu'on cesse de l'alimenter. Le plus important ne serait-il pas de développer l'auto-motivation ?

Avant de vouloir motiver qui que ce soit, n'oublie-t-on pas quelque chose de fondamental ? Cette chose fondamentale est le mode d'emploi de l'être humain, ou comment un être humain fonctionne. En effet, celui ou celle qui ne sait pas répondre à cette question a t-il une chance d'être efficace ?

Selon notre intervenant, « l'émotion et le sens du devoir sont les principales sources d'énergie, cela doit être complété par le plaisir, individuel et collectif. ».

Une personne se sent motivée quand elle a le sentiment d'être autonome dans ses actions, et être autonome ne signifie pas être totalement libre et indépendant, cela signifie être conscient d'être interdépendant.

4.3. L'avis de professionnels

Le vrai manager est celui qui vérifie que son collaborateur sera capable de comprendre et de réussir ce qui lui sera demandé. Il décrit la mission, vérifie que celle-ci a été correctement interprétée et que le collaborateur a les moyens et le désir de l'accomplir avec succès.

Ensuite, il laissera le collaborateur autonome dans l'accomplissement de la mission et n'interviendra que pour constater le résultat. A ce moment, il exprimera son jugement, un compliment ou une critique. Notons au passage que celle-ci doit être constructive. Priver un collaborateur d'une critique qu'il mérite c'est le dévaloriser et freiner son développement.

Au niveau de l'entreprise, la motivation est optimisée par les conditions de travail, matérielles et psychologiques, mais surtout par des espaces d'autonomie et des occasions d'enrichissement intellectuel offertes.

Le manager détient ainsi le rôle du principe de subsidiarité (veiller à ne pas faire à un niveau plus élevé ce qui peut l'être avec plus d'efficacité à une échelle plus faible).

4.3. L'avis de professionnels

Intervention de Laurent Castellot, psychosociologue

Monsieur Castellot décida de commencer son intervention par quatre questions :

- La motivation ?
- Qu'est-ce que la motivation ?
- Qu'est-ce qui vous a motivé à venir m'écouter alors qu'en ce moment se joue un match de coupe du monde entre la Colombie et la Côte d'Ivoire ?
- Quels sont les ressorts de la motivation ? ».

4.3. L'avis de professionnels

La première question tend à savoir sur quels besoins repose notre motivation. Selon notre invité, il y a trois besoins essentiels sur lesquels la motivation peut s'appuyer, quelque soit la diversité des individus :

- Le premier besoin identifié est celui de *compétence*, besoin qui englobe le savoir en lui même mais aussi la question de savoir si la personne se sent compétente. Ce qui renvoie au ressenti de chacun en situation professionnelle ;
- Le second est le besoin en *autonomie*, on y retrouve ce besoin à toutes les étapes de la vie ;
- Le troisième est le besoin d'*appartenance*, que ce soit à un groupe ou à un autre. Ce troisième besoin implique plusieurs interrogations pour produire la première notion de motivation: « *Est-ce que je peux appartenir à un groupe ? A des valeurs partagées ? Et m'affilier à ce groupe ?* »

4.3. L'avis de professionnels

La seconde question tend à mettre en évidence les différents types de motivation. Selon notre intervenant, la motivation se scinde en deux composantes :

- *La motivation autonome*, qui résulte d'un continuum de deux types de motivation, propre à chacun au cours de la vie professionnelle. Cette motivation rencontre des stades successifs. La motivation autonome est composée de la motivation intrinsèque et de la motivation identifiée. La motivation intrinsèque renvoie à la question de savoir « Aujourd'hui quel est votre moteur de la journée, ce qui va vous motiver ? ». La motivation identifiée quant à elle renvoie aux convictions, aux valeurs.
- *La motivation contrôlée*, comprenant la motivation introjectée et la motivation extrinsèque. La motivation introjectée renvoie à la situation dans laquelle la personne n'est plus sous le regard de l'autre, tandis que la motivation extrinsèque renvoie à la situation dans laquelle la personne reste en conformité, est en accord avec les actions de l'entreprise pour éviter des incidents ou des conflits.

L'absence de motivation correspond à une résignation qui très souvent est l'explication à l'augmentation du taux de turnover. On contrôle l'absentéisme quand on contrôle la motivation autonome.

4.3. L'avis de professionnels

La troisième question tend à s'interroger sur « Quels sont les leviers de la motivation ? ». Il existe quatre leviers de motivation appartenant tous à la même famille, la famille du *sens*. Le sens revêt plusieurs significations :

- le sens renvoie à la notion de direction ;
- le sens signifie l'acception du bien fondé de l'action ;
- le sens renvoie au bon sens, au discernement dans différentes situations ;
- le sens renvoie aux ressentis et aux émotions.

4.3. L'avis de professionnels

Le premier levier permet de donner une direction – une vision. Pour illustrer ce propos, nous allons prendre un exemple :

La situation se passe dans un groupe industriel, le Responsable des Ressources Humaines demande des conseils et l'intervention d'un expert au sein du bureau d'études.

Initialement composé de huit personnes, ce bureau ne compte plus que 6 personnes, et les personnes restantes ne veulent plus travailler. Un réel accompagnement de groupe se met en place.

Il s'avérait que le bureau d'études avait travaillé sur un projet durant 18 mois, avec un budget conséquent. Au final, le livrable était un produit très satisfaisant. Malgré cela, le produit n'a pas été commercialisé. Il ressort de ces faits que les ingénieurs du bureau d'études étaient soutenus par leur direction dans la réalisation du projet mais pas dans sa commercialisation, ce qui a provoqué pour ces ingénieurs une démotivation totale due à ce manque de soutien.

4.3. L'avis de professionnels

Le deuxième levier réside à faire accepter le bien fondé de l'action. Il s'agit de prendre le temps d'élaborer la communication sur la légitimité de l'action et de collaborer ensemble à sa réalisation.

Le troisième levier nous incite à faire preuve de discernement. Pour illustrer ce propos, prenons à nouveau un exemple concret : Lors de l'accompagnement d'un Directeur Qualité, Monsieur Castellot voyait que ce Directeur ne comprenait pas que « son » bon sens n'était pas forcément « le bon sens de son équipe ». Or, cette capacité de discernement est essentielle pour travailler avec la même vision.

4.3. L'avis de professionnels

Enfin, le quatrième levier permet de prendre en compte le ressenti et les émotions présentes dans l'entreprise, car ce sont des facteurs de motivation efficaces.

Dernière question à laquelle notre invité a répondu : « Quels sont les nouveaux ressorts pour la motivation ? ».

Il faut travailler pour réinventer la notion de métier. Il faut lui donner une dimension d'engagement, d'autonomie et de transmission.

Cette notion de métier doit se caractériser par le fait d'appartenir à un groupe, que la personne mette une partie d'elle-même dans le métier qu'elle exerce.

C'est une piste fructifiante car elle permet de développer le plaisir cognitif avec un savoir-faire et un plaisir émotionnel qui permet à la personne de se sentir capable et de se sentir fière d'elle.

4.3. L'avis de professionnels

Intervention de Raphaëlle CAMOUS, consultante et formatrice spécialisée en marketing à destination des enfants, des adolescents et des jeunes adultes

Madame Camous a pris le parti de ne pas axer son intervention sur les générations X, Y et Z, préférant orienter son intervention sur les jeunes adultes âgés entre 18 à 30 ans qui entrent – ou sont fraîchement arrivés – sur le marché du travail.

Sa présentation au titre accrocheur : « Les jeunes et le travail : une nouvelle relation ! ».

Elle affirme que les jeunes recherchent volontiers du travail mais pas à n'importe quel prix. En effet, le travail doit rester un élément essentiel, car il est aussi un élément constitutif de l'épanouissement.

4.3. L'avis de professionnels

Quelle approche les jeunes ont-ils de l'entreprise ? Les jeunes adultes auraient le sentiment d'avoir plus de droits que de devoirs (c'est une génération qui a grandi dans une société de consommation, où tous les produits peuvent se personnaliser). Ce qui amène certains jeunes à être exigeants vis à vis du monde de l'entreprise avant même d'avoir commencé à travailler.

Ils seraient également animés par la volonté d'avoir « tout, tout de suite » , ce qui est caractérisé par une grande confiance en eux. Ils souhaitent avoir des responsabilités et progresser le plus vite possible. Il existe un risque de démotivation si les jeunes n'ont pas le sentiment d'avancer, ce risque peut les amener à quitter le poste qu'ils occupent, même si le marché de l'emploi ne le permet pas.

4.3. L'avis de professionnels

Cette population entretient un nouveau rapport avec l'autorité, où l'exemplarité du chef prime. L'autorité est fondée sur des compétences managériale et technique reconnues et non plus sur le statut. Ils attendent de leur chef qu'il soit équitable, juste, pédagogue et compréhensif en cas de difficulté, ils s'attendent à être coachés. Ainsi, l'autorité se gagne par le partage d'expérience, la compétence et l'accompagnement.

Le syndrome de « l'enfant roi » : Cette génération a grandi en ayant le plus souvent ce qu'elle voulait et souhaite retrouver cela en entreprise : une bonne ambiance, de la convivialité, du soutien et de la reconnaissance.

4.3. L'avis de professionnels

Ils se placent dans une logique « donnant-donnant » et manifeste la volonté de renégocier en permanence les termes de leur contrat. Ils sont animés par un besoin de reconnaissance, car ils ont le sentiments que les entreprises ne leurs font pas assez confiance.

Selon Madame Camous, les jeunes élaborent différemment leur parcours professionnel. Le chômage actuel et la précarité sont des facteurs qu'ils ont pris en compte. Par conséquent, les jeunes ont intégré le fait qu'ils devaient s'adapter et anticiper le changement en se formant en permanence.

Ils sont également conscients qu'ils devront changer plusieurs fois d'entreprise au cours de leur carrière et, pour cela, ils mettent une certaine distance entre eux et les entreprises. Selon les jeunes, les trois principales qualités pour réussir professionnellement sont : les qualités humaines, la formation, et l'ambition.

4.3. L'avis de professionnels

La confiance est une attente clé de la jeunesse. Elle serait même une attente forte, d'après deux études réalisées par CSA Consulting pour Total et Mazars. La confiance permettrait d'engager l'investissement (engagement et contribution) et de mettre en œuvre les qualités véritables des membres de cette tranche d'âge.

Madame Camous propose plusieurs pistes de réflexion pour motiver les jeunes :

- Une prise en compte plus individuelle des parcours professionnels ;
- Un mode de management plus contractuel, mais aussi plus agile (faire confiance, accepter la prise de risque, avoir le droit à l'erreur, ...) ;
- La mise en place d'une personne ressource, c'est-à-dire d'un tuteur, ce qui permettrait l'intégration et la transmission de savoirs et compétences, dans le but d'augmenter l'implication et d'avoir une motivation plus forte ;
- Des moments et des espaces de convivialités ou de rencontre ;
- Un environnement de travail favorisant la confrontation et l'innovation, pour faire naître des idées de partage (cette piste est difficile à piloter lorsque l'on dispose de données confidentielles) ;
- La dimension d'accompagnement du manager, l'aide qu'il doit apporter : Si le manager partage son expérience, la motivation des jeunes sera à la hausse.

4.3. L'avis de professionnels

Intervention de Sandrine Scheer, DRH D'Adidas

Par son intervention, Sandrine Scheer nous présente la politique de ressources humaines mise en œuvre au sein du groupe Adidas. L'implication y est perçue comme un pilier majeur.

Travailler sur cette dimension implique de miser sur l'Homme pour :

- Cultiver l'identité collective ;
- Insuffler l'énergie afin d'atteindre des objectifs élevés ;
- S'engager dans les réorganisations du marché.

4.3. L'avis de professionnels

La vision d'Adidas est de construire un monde meilleur grâce au sport, en prenant le parti que la performance durable passe par l'épanouissement collectif. Cette vision alimente les actions pour investir sur les salariés, afin que l'entreprise soit plus performante. Cela nécessite de construire une culture basée sur la confiance et la responsabilisation, pour que tous les salariés soient acteurs de leur entreprise.

Adidas a également pour objectif de favoriser l'équilibre de ses collaborateurs via :

- Des horaires flexibles ;
- Du « homeworking » : sans quota maximum, tout en acceptant les demandes ponctuelles –

Le salarié peut demander à sa hiérarchie de travailler chez lui une journée pour toute raison personnelle ;

- La possibilité de faire du sport pour se redynamiser.

4.3. L'avis de professionnels

De plus, Adidas mesure tous les mois l'énergie, la confiance et l'équilibre de ses collaborateurs au travers d'un « baromètre bien-être RH ». En complément, l'entreprise donne la parole aux salariés lors de réunions mensuelles. Toute l'entreprise est concernée et chacun a la possibilité de poser une question de manière anonyme. C'est l'occasion pour le directeur de répondre à toutes les questions, il profite aussi de l'événement pour parler de l'actualité de l'entreprise et donner les chiffres du mois.

Adidas souhaite donner à tous ses salariés l'opportunité de découvrir d'autres métiers. Le programme « Escale » permet, par exemple, à un salarié du service commercial d'intégrer le service formation pendant deux à trois jours. Cette action permet de créer plus de liens et de transparence entre les services de l'entreprise. Elle permet aussi d'initier les salariés à un projet commun et d'entamer les processus de mobilité.

Le programme « Banco » sert à promouvoir les initiatives en incitant les salariés à réaliser leurs idées sur des thèmes comme le développement durable ou la diversité. Un jardin d'entreprise a d'ailleurs été réalisé de le cadre de ces projets.

4.3. L'avis de professionnels

Synthèse des interventions

Nos quatre intervenants confirment le résultats de mes recherches, ils nous invitent à rester vigilants, tout en nous donnant des pistes sur les moteurs des individus en situation professionnelle.

Ils ont également convaincu l'assemblée sur le fait de rester attentif à l'identification des besoins de nos futurs collaborateurs.

L'idée de susciter l'émotion et le plaisir auprès des collaborateurs est commune à nos quatre intervenants.

Ce que nous devons retenir de leurs présentations est qu'il faut « miser sur l'Homme » en lui assurant de l'autonomie, de la responsabilisation, en faisant confiance et en montrant de la bienveillance. C'est ainsi que nous assurerons une performance durable, car même si des horaires flexibles et le télétravail sont des outils performants, ils restent dénués d'intérêt sans sens ni vision.

Partie 5 : Les bonnes pratiques des entreprises

- 5.1. Une société en mouvement – De nouvelles attentes des salariés
- 5.2. Des entreprises de plus en plus sensibilisées aux enjeux sociaux
- 5.3. Des solutions innovantes face aux nouvelles attentes des salariés
- 5.4. Un cercle vertueux autour de la reconnaissance du salarié et de ses attentes
- 5.5. Vers les entreprises dites « libérées »
- 5.6. Salariés heureux et entreprise florissante
- 5.7. « Des boîtes bidons où on met plein de smileys partout »
- 5.8. Exemples d'entreprises libérées
- 5.9. Des salariés « propriétaires » de leur entreprise
- 5.10. Vers la fin de la subordination
- 5.11. Le management collaboratif

5.1. Une société en mouvement – De nouvelles attentes des salariés

Tout le monde reconnaîtra que les paradigmes régissant le monde du travail subissent actuellement des modifications majeures. La crise économique que nous traversons a fait apparaître les dysfonctionnements actuels des marchés de l'emploi. Selon toute vraisemblance, les salariés ont modifié leurs attitudes au travail en réaction à une période marquée par un chômage massif, une insertion professionnelle de plus en plus aléatoire et un management centré sur le court terme.

5.1. Une société en mouvement – De nouvelles attentes des salariés

De plus en plus, ces derniers recherchent du sens au travail, ne souhaitent plus être de simples exécutants, mais être davantage intégré aux différents processus de l'entreprise.

Notons aussi une individualisation des attentes professionnelles (qui résulte d'un sentiment général dans la société), modifiant en profondeur les attentes des salariés et mettant à mal les modèles managériaux à l'ancienne. Dans cette lente, mais indispensable, prise de conscience de la considération des nouvelles exigences liées au travail, nous avons pu assister à la naissance du concept de génération Y.

Comme pour occulter le problème fondamental, on accuse ainsi la nouvelle génération de tous les maux : instabilité au travail, manque d'adaptation, paresse, mais aussi la propension à toujours questionner ce que l'on attend d'eux. Les études qui se sont penchées sur cette génération ne montrent pourtant aucune corrélation forte entre les individus de la génération Y et les préjugés qui leur sont attribués ; Il est probablement plus confortable d'attribuer aux jeunes une volonté de changement rapide d'activité professionnelle que d'admettre qu'un grand nombre d'entre eux ne fait que subir la précarité [Gir13]. C'est également commode pour les jeunes car affirmer qu'on privilégie ses loisirs quand on enchaîne les périodes de chômage et les emplois précaires est une manière de se sentir aux commandes malgré tout.

5.1. Une société en mouvement – De nouvelles attentes des salariés

La responsabilité sociale des entreprises est un concept nouveau. Jusqu'alors, les déterminants majeurs de la fidélité des salariés ont toujours été les mêmes : le niveau des rémunérations et les possibilités de promotion. De nos jours, les salariés sont devenus plus exigeants et n'hésitent plus à changer d'employeurs. Les entreprises doivent alors mettre en oeuvre de nouveaux moyens additionnels d'attraction et de fidélisation.

Depuis plus de 15 ans, l'institut « Great Place to Work » met en avant un palmarès d'entreprises dans lesquelles il fait bon travailler, offrant ainsi une visibilité à de nouvelles pratiques managériales qui apportent des solutions aux difficultés actuelles. Ce rendez-vous incontournable, dont le nombre de participants ne cessent d'augmenter chaque année, est l'occasion d'évaluer les bonnes pratiques RH. Parmi les documents que nous synthétisons, une majorité d'articles exposent les bonnes pratiques des meilleurs participants.

5.1. Une société en mouvement – De nouvelles attentes des salariés

En 2013, 49 des 158 entreprises candidates ont été récompensées, montrant une révolution des principes managériaux. On nuancera le propos des articles en précisant que la participation se fait sur la base du volontariat, ce qui présage tout de même que seules des entreprises déjà soucieuses du bien-être de leurs employés (ou pensant l'être) tentent leur chance. L'augmentation régulière du nombre de participants est un indicateur plus pertinent de la prise de conscience des entreprises dans leur responsabilité sociale. Interrogés par l'institut, les salariés des entreprises participantes mettent en avant leurs principales préoccupations, à savoir l'exemplarité de leurs dirigeants, le maintien de l'emploi et le niveau de rémunération ; Transparence, sécurité et reconnaissance.

5.1. Une société en mouvement – De nouvelles attentes des salariés

- En chiffres, les entreprises sont jugées à 87 % comme étant honnêtes et respectant les règles éthiques. 74 % des salariés estiment que leur encadrement ne licenciera un salarié qu'en dernier recours.
- Enfin, 56 % jugent être rémunérés à leur juste valeur (contre 49 % en 2011). A ces préoccupations s'ajoutent la possibilité de concilier vie privée et vie professionnelle : 66 % pensent que leur entreprise leur permet de concilier les rythmes de vie différent. Il en est de même pour le sentiment d'appartenance à l'entreprise, où 87 % se disent fiers de travailler pour ces sociétés et affirment à 77 % qu'ils souhaitent y rester encore très longtemps.
- A noter une amélioration de la satisfaction générale des salariés interrogés sur l'ensemble des préoccupations citées ci-avant, en comparaison avec les années précédentes.

5.3. Des solutions innovantes face aux nouvelles attentes des salariés

Améliorer et encourager la mobilité interne

Les organisations actuelles ont tout intérêt à faire évoluer les équipes pour entretenir la flamme et éviter la fuite des talents. Pour éviter les frustrations, la mobilité joue un rôle essentiel.

Chez Extia, les managers informent même des postes vacants chez les clients et les demandes de mobilité justifiées sont les bienvenues.

Aussi, chaque année chez Microsoft, entre 20 et 25 % des salariés évoluent sur un poste différent. Des opportunités de postes adaptés à leur profil leur sont aussi exposées une fois par an aux « career days ». Des comités de mobilité permettent même de mieux réorienter les salariés selon leur parcours. Enfin, chez NetApp, 80 % des managers sont issus de la promotion interne. Cette mobilité est aussi améliorée par la mise en œuvre de formations qui permettent de découvrir des métiers très différents de leur activité habituelle et ainsi développer l'employabilité des salariés. Ces formations sont dispensées par des organismes extérieurs, mais aussi sous forme de sessions développées en interne par des « salariés formateurs ».

5.3. Des solutions innovantes face aux nouvelles attentes des salariés

Encourager la convivialité

Dans un environnement toujours plus concurrentiel, il est important d'aider les collaborateurs à décompresser, notamment en aménageant des espaces de détente, et à mettre l'accent sur la convivialité. Il en résulte généralement une meilleure stabilité des équipes et, à fortiori, une plus forte fidélisation des clients. Par exemple, NetApp célèbre les succès et événements familiaux, fête les promotions, ou encore les anniversaires. Depuis 2012, ils organisent même des événements festifs une fois par mois, autour d'un thème décalé (Halloween, ...). Une salle permet aussi de se détendre avec un babyfoot et des fruits frais sont mis à disposition. Chez FedEx France, chaque année la filiale propose un grand nombre de places à Roland Garros ou encore au Salon du Bourget.

5.3. Des solutions innovantes face aux nouvelles attentes des salariés

Travailler la cohésion au sein des équipes

Columbus Consulting mise beaucoup sur la cohésion de ses équipes, notamment en ayant mis en place une prime de cohésion, mais aussi en faisant participer tous ses salariés, quel que soit leur profil, aux mêmes formations, séminaires de travail ou événements festifs. Ils apprennent à se connaître et à mieux collaborer. Aussi, afin de faciliter les échanges et compenser les lacunes de la communication par email, un grand nombre d'entreprises organise le travail en open-space, où se côtoient collaborateurs et dirigeants.

5.3. Des solutions innovantes face aux nouvelles attentes des salariés

Humaniser le management

L'une des priorités les plus évoquées par les salariés est la proximité avec leur management. Dans un contexte économique tendu, il faut plus que jamais rester attentif à l'épanouissement professionnel des salariés. « Avec des collaborateurs à l'aise dans leur job, l'entreprise fonctionne mieux », insiste C'Pro. Ils ont ainsi l'occasion de faire part de leur projet lors d'entretien mensuels entre manager et salarié. La motivation passe également par la prise en compte du projet professionnel des salariés. L'entreprise C'Pro mènent chaque année une enquête de satisfaction auprès du personnel et corrigent les dysfonctionnements qui en émanent.

5.3. Des solutions innovantes face aux nouvelles attentes des salariés

Tenir compte du lien plus étroit entre vie privée et vie professionnelle

Gérer la porosité grandissante entre vie privée et vie professionnelle est devenu un enjeu majeur. De plus en plus d'entreprises mettent ainsi en place des services annexes afin de simplifier la gestion du quotidien de ses employés, comme des crèches, des salles de sport ou encore des services de blanchisserie. Notons par exemple l'initiative de Sarenza, qui a mis en place une période d'adaptation pour les jeunes parents, en plus du congé de paternité et de maternité ainsi qu'un aménagement du rythme de travail pendant 15 jours.

5.3. Des solutions innovantes face aux nouvelles attentes des salariés

Nourrir le sentiment d'appartenance

L'implication des salariés dans des événements à caractère exceptionnel, leur offrant la possibilité de représenter leur groupe, mais aussi la reconnaissance forte de chacun dans ses tâches quotidiennes, permet de doper le sentiment d'appartenance, duquel découle une motivation accrue.

Pour exemple, en 2012, Coca était organisateur du parcours de la flamme olympique aux Jeux Olympiques de Londres : Trois salariés ont ainsi eu l'occasion de porter la flamme, et quatre autres se sont investis bénévolement aux jeux paralympiques. De plus, tous les collaborateurs de la BU européenne ont reçu des billets pour assister à une journée aux Jeux. De son côté, le cabinet de recrutement Hays fait sonner une cloche dans l'open-space pour chaque poste pourvu, suivi de l'applaudissement des collaborateurs. Citons aussi l'exemple de FedEx Express, qui récompense ses collaborateurs les plus dévoués en leur remettant différents prix et fait connaître les vainqueurs à « grand coup » de communication interne. Avec 2 300 employés en France et 67 agences, FedEx France affiche un turnover limité de 5 %, montrant l'efficacité d'une telle politique.

5.3. Des solutions innovantes face aux nouvelles attentes des salariés

Valoriser les périphériques de la paie et augmentation de salaires

La rémunération, en terme de salaire ou de primes exceptionnelles, reste toujours l'un des leviers principaux de la satisfaction des attentes des salariés. Citons l'exemple de Décathlon qui, usant de primes, permet à certains de ses salariés d'atteindre jusqu'à 17 mois de salaires. Chez Sarenza, la prime conventionnelle d'ancienneté, versée auparavant deux fois dans l'année, a été mensualisée, augmentant la rémunération mensuelle. Cependant, plutôt que de jouer sur une augmentation des salaires (coûteux en terme de charges patronales), on cherche à privilégier de plus en plus l'usage de périphériques, comme l'épargne salariale, tout en valorisant ces pratiques auprès des salariés. Ainsi, d'autres entreprises offrent des voyages exceptionnels, ou permettent d'accorder une prime à un collègue du monde entier si cette prime est motivée. L'entreprise C'Pro, pour compenser son faible score sur les rémunérations, a élaboré et remis aux salariés un document valorisant les compléments de rémunération, comme les avantages en nature et l'épargne salariale.

5.3. Des solutions innovantes face aux nouvelles attentes des salariés

Offrir une gestion individualisée du temps de travail

De plus en plus d'entreprises donnent à leurs employés la possibilité d'organiser leur temps de travail. Chez Microsoft, tout le monde peut s'organiser librement entre bureau et domicile, les salariés étant équipés de tablettes et de Smartphones. Hormis dans certains cas d'astreintes, il n'est pas besoin d'accord pour le télétravail. Le comité de direction et les managers montrent l'exemple pour que chacun s'autorise à le faire. Chez NetApp, chacun organise son temps de travail, la société payant la moitié de l'abonnement internet au domicile.

5.3. Des solutions innovantes face aux nouvelles attentes des salariés

Accompagner plutôt que de renvoyer

Les entreprises ont compris qu'il n'est pas judicieux de vouloir conserver à tout prix une personne ayant d'autres aspirations et qu'il est préférable de l'accompagner dans son départ plutôt que de le précipiter. Ce comportement ne peut que profiter à leur image, tant en interne qu'en externe. Pieric Bernier, dirigeant de C'Pro, estime qu'il « vaut mieux une sortie en douceur plutôt que de garder des salariés frustrés ». L'employeur n'hésite pas à accompagner financièrement des collaborateurs souhaitant évoluer vers d'autres métiers et rebondir ailleurs. Citons en exemple un technicien ayant manifesté son envie de devenir conducteur d'engin : C'Pro lui a payé sa formation et lui a même trouvé une entreprise de travaux publics.

5.4. Un cercle vertueux autour de la reconnaissance du salarié et de ses attentes

Pour conclure, les articles mettent en avant la reconnaissance du salarié au sein de l'entreprise, tant dans ses attentes professionnelles que de son bien-être. On assiste ainsi au retour de valeurs fondamentales dans le management, avec une gestion plus humaine des ressources et une sorte de paternalisme modernisé. Cette reconnaissance au quotidien de la valeur ajoutée de chacun, qui ne passe pas automatiquement par une traduction financière, a prouvé son efficacité dans l'augmentation de l'implication des salariés. Cela se a un impact positif sur l'amélioration du climat social, mais aussi sur l'image de l'entreprise, envers les salariés, les clients, les candidats potentiels et les autres partenaires présents ou futurs.

5.5. Vers les entreprises dites « libérées »

D'aucun pense que le capitalisme va disparaître, d'autres que le capitalisme va muter vers un modèle où les impératifs du marchés, de la consommation et du profit à court terme seront remplacés par une économie de la contribution.

Bernard Stiegler, philosophe qui a axé ses travaux sur les mutations dues aux nouvelles technologies, est intervenu dans le journal Belge le Soir en 2011. Selon lui, le nouveau contrat social fera de l'humain le moteur du capitalisme. « Les processus de travail à l'intérieur du libre échange permettent de reconstituer ce que j'appelle l'individualisation, c'est à dire la capacité à se transformer par soi même, à se remettre en question, à être responsable de ce que l'on fait et à échanger avec les autres ».

5.5. Vers les entreprises dites « libérées »

A terme, les consommateurs et les producteurs pourraient se substituer en un ensemble de contributeurs actifs, mus par des intérêts et des passions sur des projets ou des sujets. Ceux-ci créent et échangent leurs connaissances sur le réseau en développant ainsi des centres d'expertises et des communautés de connaissance.

La volonté de redonner une place centrale à l'initiative individuelle et de refondre la relation entre capital et travail passent, entre autre, par l'actionnariat des salariés. Selon le site ica-group.org, l'actionnariat salarial n'est pas le monopole des PME. Aux Etats Unis, Publix, une chaîne de supermarchés de 156 000 salariés avec un chiffre d'affaire annuel de 27 milliards de dollars, est entièrement aux mains de ses salariés. Depuis la moitié des années 70, le nombre d'entreprises dont le capital appartient aux salariés est passé de 1 600 à 10 000 aux Etats Unis. Le magasin John Lewis en Angleterre est organisé sous forme d'une coopérative de salariés, et malgré les salaires attrayants et des retraites confortables dont les salariés profitent, John Lewis est en meilleure santé que ses concurrents. Leur leitmotiv est : « le bonheur de tous ses membres, à travers un emploi motivant et gratifiant au sein d'une entreprise prospère ».

5.5. Vers les entreprises dites « libérées »

En Allemagne, le magazine Der Spiegel est détenu en majorité par ses salariés, qui ont le pouvoir de nommer et de révoquer les dirigeants. Mondragon, en Espagne, est un regroupement d'entreprises employant 83 869 salariés, pour un chiffre d'affaire de 14 milliards d'euros, tout en fonctionnant comme une coopérative. Les moyens permettent aux salariés de détenir leurs outils de production tout en satisfaisant une logique commerciale. Il semblerait que quand les personnes sont directement intéressées aux résultats de leurs entreprises, ces personnes sont plus innovantes, motivées et productives.

Une autre tendance est l'intérêt porté au capitalisme familial, envers des entreprises dont l'actionnariat n'est pas coté en Bourse. Elles proposent des alternatives à la pression des marchés financiers et à la course à la rentabilité à court terme.

Nous vivons la fin d'un modèle, la course au plus grand, plus vite, plus rentable. Marc Halevy nous invite à réfléchir à un modèle prospère sans croissance, une « économie de frugalité ». Une chose est sûre, replacer l'individu au coeur de la relation d'emploi et du nouveau contrat social devient une nécessité. Cette transformation sociétale fera du XXIème siècle celui de l'individualité.

5.6. Salariés heureux et entreprise florissante

Et si travail et bonheur étaient réconciliables ? C'est ce que tente de démontrer Martin Messonnier dans son documentaire « le bonheur au travail », diffusé sur Arte mardi 24 février 2015 [Mei15].

Dans ce film, le documentariste s'inspire de l'ouvrage d'Isaac Getz [GET12], professeur à l'ESCP Europe et conférencier, et promène sa caméra de ministères belges en biscuiteries, en passant par Harley Davidson. Toutes ces entreprises ont un point commun : le pouvoir appartient aux salariés.

5.6. Salariés heureux et entreprise florissante

Le documentaire dévoile que ces sociétés du monde entier ont pu croître en réinventant leur organisation. Certaines ont même exporté leur modèle d'organisation sans chef jusqu'en Chine. Dans le ministère belge des transports, les employés ne se voient plus imposer d'horaires, ou de lieu de travail. Dans la fonderie FAVI, le directeur Jean-François Zobrist a remplacé le contrôle par la confiance, ainsi plus besoin de « chefs ». Un pari difficile à accepter pour les managers et parfois même pour les salariés qui se voient alors confier plus de responsabilités. « En leur laissant une complète autonomie dans leur action, ils trouvent eux-mêmes la meilleure action à réaliser pour rendre l'entreprise plus performante », affirme Isaac Getz pour expliquer le concept « d'entreprise libérée ».

5.6. Salariés heureux et entreprise florissante

« Cela ne passe pas forcément par la fin de la hiérarchie, mais par la modification du concept de hiérarchie », nuance Martin Meissonnier. Il ajoute que : « L'entreprise pyramidale du XIXème siècle n'est plus adaptée à une société où la majorité des travailleurs sont éduqués. Or les chefs traitent toujours les salariés comme des enfants. Après la diffusion du film dans des festivals, j'ai rencontré des travailleurs qui expliquent qu'ils ont l'impression que leur patron leur parle comme un proviseur... ». Le bonheur au travail passerait donc par une reconnaissance, un respect, une écoute mais aussi une transparence absolue. Chez Gore, première entreprise « libérée » en Allemagne, les salariés deviennent des associés et les chefs des leaders.

5.7. « Des boîtes bidons où on met plein de smileys partout »

Néanmoins, le réalisateur différencie le bonheur au travail – comprenant la responsabilisation – des outils du bien-être, qui ne s'apparentent souvent qu'à de la poudre aux yeux. « Les salles de massages ne changent rien au bonheur en entreprise, la considération oui. A la Silicon Valley, une poignée de travailleurs ont des gros salaires, des salles de sport mais si vous lisez les blogs des ingénieurs de Google, ils sont plutôt déprimés ! », souligne Martin Meissonnier, « parce qu'il n'y a pas de possibilité d'évoluer. Pour moi, les ingrédients du bonheur au travail sont de pouvoir changer, de proposer des choses et être écouté. A condition que les idées et l'évaluation des leaders, soient vraiment pris en considération. J'ai vu pas mal de boîtes bidons où on met plein de smileys partout, mais où les conflits entre salariés, syndicats et direction restent explosifs. Pour que ça marche il faut faire confiance et être transparent à 200 % ».

5.7. « Des boîtes bidons où on met plein de smileys partout »

Martin Meissonnier insiste sur la rareté de ces entreprises avant-gardistes. « Depuis trente ans, la bureaucratie et le contrôle se sont ajoutés partout. On a régressé ». De fait, s'il devait donner un conseil aux dirigeants ce serait : « Sortez de votre bureau et écouter la base de vos entreprises ».

Isaac Getz intervient dans le documentaire, en tant qu'inventeur du concept d'entreprises libérées où les salariés ont la possibilité et la liberté complète de prendre des décisions qu'ils jugent bonnes pour l'entreprise. Getz affirme qu'en France 61 % des salariés sont désengagés, ils seraient juste là pour recevoir leurs salaires sans prendre d'initiative. Il précise que ces salariés démotivés représenteraient 58 % des salariés allemands. En Allemagne, 31 % de salariés seraient ouvertement désengagés et une partie serait présente pour saboter le travail. Seuls 11 % des salariés allemands seraient engagés et ressentiraient de la joie en allant au travail. Il semblerait que ce phénomène atteigne sensiblement les mêmes proportions en France.

5.8. Exemples d'entreprises libérées

Le biscuitier Poult a décidé de mettre fin à la hiérarchie intermédiaire. Ainsi, leurs chefs de lignes sont devenus des techniciens projets, dont le rôle est de coacher leurs équipes. La décision de mettre fin à la hiérarchie intermédiaire est venue d'un groupe de travail, composé de tous les salariés – des ingénieurs aux opérateurs de ligne. Ces groupes de travail collégiaux émanent de la volonté de transparence décidée par la direction. Cette décision a permis aux opérateurs de monter en compétences, car certaines tâches des managers leur ont été confiées. Poult attribue leur 12 % de croissance annuelle à cette redistribution des rôles.

5.8. Exemples d'entreprises libérées

L'entreprise Chronoflex à Nantes a connu plusieurs difficultés en 2008. Suite à un plan social, ils décident comme Poult de supprimer les chefs et de laisser les salariés se réorganiser. Les salariés ont également décidé de créer un atelier bien-être, mis en place pendant l'absence d'Alexandre Gerard, directeur, parti faire un tour du monde. Le premier point discuté dans l'atelier bien-être était la rémunération, les employés ont décidé d'établir des comptes de résultats individuels et collectifs permettant l'attribution d'un bonus de 15 %, à condition d'atteindre son seuil de rentabilité. Ce système est reproduit à l'identique à l'échelle des équipes. Les résultats trimestriels sont également redistribués par équité vis à vis des équipes assurant le support. A présent les salariés ne se plaignent plus de l'entreprise mais du fait de payer des impôts. Cette reconnaissance donne le sentiment de relancer l'ascenseur social et depuis le chiffre d'affaire augmente constamment à hauteur de 15 %.

5.8. Exemples d'entreprises libérées

Laurent Ledoux, président du ministère belge des transports a supprimé les horaires de travail définies et mis en place des objectifs. Selon lui, l'absence d'objectifs est démotivante pour une grande partie de la population. Il s'est également attaqué aux espaces de travail en supprimant les bureaux fixes et en créant des open-spaces pour favoriser les échanges. Ainsi, les équipes peuvent s'assembler et se désassembler en fonction des projets. Au sein du ministère, Laurence Vanhee n'est plus DRH, car elle ne considère pas l'humain comme une ressources : elle est directrice générale du bonheur. Selon elle, l'entreprise libérée nécessite des managers « egoless » qui placent le travail des équipes et le collectif avant leur satisfaction.

5.8. Exemples d'entreprises libérées

Chez FAVI, fabricant de fourchettes pour leviers de vitesse, le dialogue social se fait via un collège, car cette entreprise de 400 personnes n'a plus de syndicats en son sein. La hiérarchie intermédiaire a elle aussi été supprimée, permettant aux employés de se réorganiser en minis usines. Ces cellules à taille humaine ont axé leur construction sur des équipes qui s'entendent et se reconnaissent. De plus, les bureaux des services supports côtoient les ateliers, ce qui rapproche les gens. Jean-François Zogrist, ancien directeur, affirme que dans ces conditions un commercial revenant avec un nouveau marché est accueilli en héros. Cette organisation amène 90 % des conflits à se régler sur le terrain. FAVI dispose également d'une boîte à idées, permettant aux salariés proposant des améliorations de gagner des primes sur le mode répartition suivant :

- le premier prix : 1 000 euros sur 5 mois
- le second prix : 500 euros sur 5 mois

5.8. Exemples d'entreprises libérées

Frédéric Amariuter, gérant de la structure française de Gore, explique que le groupe nomme les managers suite à la cooptation des managés. Cela permet de légitimer davantage les promotions, de maintenir un bon climat social et de normaliser les bons comportements. L'entreprise Gore a également inventé le concept de « sweet-spot », en proposant aux salariés le poste et les tâches qui leur conviennent le plus. Les employés n'ont ainsi pas la sensation de travailler.

5.8. Exemples d'entreprises libérées

HCL (entreprise de services numériques), anciennement dirigée par Vineet Nayar, a développé une maxime : « Les employés d'abord, les clients ensuite ».

Vineet Nayar s'était rendu compte que la structure pyramidale ne convenait pas aux Y, alors qu'une culture collaborative permet de tirer le meilleur de cette génération.

Le risque de voir partir les talents est d'autant plus grand avec une population d'informaticiens, qui évoluent dans un secteur ne connaissant pas la crise. Selon lui, les gens ne travaillent pas que pour l'argent, ils veulent du sens, un but, une liberté de choix, le respect, la confiance et faire des choses qui les élèvent.

5.8. Exemples d'entreprises libérées

Enfin l'administration de la sécurité sociale belge propose le télétravail dans une limite de 3 jours par semaine. Depuis, les délais moyens de traitement des dossiers sont passés de 18 à 4,5 mois et le ministère fait des économies sur les budgets dédiés à l'utilisation des locaux. Au delà du télétravail, les employés peuvent évaluer leur responsable une fois par an et les renvoyer si ils ne sont pas assez performants.

5.9. Des salariés « propriétaires » de leur entreprise

Les salariés sont de moins en moins passifs, cela va de paire avec l'individualisation des comportements. La volonté d'avoir plus d'autonomie remet en cause les modes de management basés sur la subordination.

Les salariés veulent prendre le contrôle de leur travail et de leur organisation, ce qui se voit dans les entreprises dites libérées. Ils cherchent à s'absoudre des horaires de travail classiques et à travailler de façon horizontale avec leurs pairs.

A partir du moment où les travailleurs sont plus qualifiés, mieux formés, organisés dans des structures moins verticales, l'entreprise ne peut plus s'attendre à une obéissance passive de ses salariés, car ils sont de plus en plus conscients que leur avenir n'est plus lié à leur employeur.

La participation et l'intéressement font que nombres de travailleurs sont devenus associés dans la gestion de leur entreprise. Ils ne veulent plus être perçus comme de simples exécutants, et ont compris que leur intérêt était que l'entreprise se porte aux mieux.

5.10. Vers la fin de la subordination

Les entreprises ont mis en place de nouvelles organisations du travail (temps de travail flexible, structures horizontales, gestion par projets), parce que les attentes liées aux travail ont évolué.

Le management est devenu participatif pour passer du contrôle à la confiance, des ordres et des sanctions à l'implication et à la motivation.

Cependant, ce type de management peut avoir des effets négatifs, notamment le stress découlant des objectifs individuels et des risques transférés sur les personnes.

Ce management permet au salarié de mieux prendre en compte ses caractéristiques individuelles. Les nouveaux mots clefs sont *autonomie, responsabilisation, souplesse, adaptabilité, ajustements rapides et partage des risques*.

La nature de la relation de travail a profondément changé, le salarié apporte désormais ses compétences, ainsi qu'une prestation, et son employeur lui assure une rémunération et un emploi pour un temps donné correspondant à son projet. « Dans le système fordiste, la subordination était la condition de la productivité » dénonce Jean-Emmanuel Ray, juriste spécialiste du droit du travail. « Dans l'économie du savoir, l'autonomie et la liberté sont les conditions de l'efficacité ».

5.10. Vers la fin de la subordination

Selon Josh Linker, multi-entrepreneur, auteur et professeur, les nouveaux principes du management se résument dans des formules clefs qui sont les suivantes : « Inspirez la passion, faites la fête aux idées, encouragez l'autonomie, valorisez le courage, échouez rapidement, pensez à petite échelle au départ, augmentez la diversité ». Ce nouveau modèle de management est appelé collaboratif car il fait la promotion du travail en équipe, la construction de réseaux de personnes réalisant un projet où chacun est responsabilisé, autonome dans son organisation en connaissant la contribution à réaliser. Cette relation se veut équilibrée, ce que chacun apporte à l'équipe est aussi important que ce que l'équipe apporte à chacun. C'est pourquoi l'autorité du manager importe moins que son leadership, pour fédérer des collaborateurs dispersés sans liens hiérarchiques entre eux.

5.11. Le management collaboratif

Certaines entreprises sont déjà réputées pour avoir mis en place un management collaboratif. Prenons l'exemple de Zappos, entreprise de commerce en ligne proposant chaussures, accessoires de mode, de cuisine et cosmétiques. Parmi les 10 valeurs de l'entreprise figurent :

- L'adaptation au changement permanent ;
- S'amuser en travaillant ;
- Etre non conventionnel (la personnalité du collaborateur peut s'exprimer librement) ;
- Etre aventurier et créatif ;
- Construire un esprit d'équipe familial.

Zappos part du principe que les meilleures idées viennent d'en bas. Pour développer un environnement de travail stimulant et convivial, l'entreprise encourage la diversité des idées et des points de vue. Les employés sont invités à prendre des initiatives et à les mettre en oeuvre avec le reste des équipes.

Il va de soi que ce type de management est plus facile à mettre en place dans les PME – cela expliquerait l'engouement qu'elles suscitent actuellement. D'aucun a le sentiment qu'il peut y trouver de l'autonomie, des responsabilités, des tâches variées et une plus grande place laissée à l'individu.

Partie 6 : Préconisations

6.1. Le leadership, clef de voûte du management de demain

Le leadership du manager de proximité est essentiel, il n'est plus de diriger. Il doit donner l'exemple, gérer la diversité, la complexité, fédérer, et assembler. Le leadership se base alors sur l'influence pour associer toutes les parties prenantes et construire des partenariats gagnants-gagnants.

Dans ce contexte, la relation d'emploi gagnera à passer par un contrat d'engagement réciproque entre employeurs et employés. La contractualisation fera la lumière sur les attentes de chaque partie, et elle fera le point les relations ainsi que les moyens mis à disposition.

Ce pacte tacite amènera l'employé à faire la part entre ce qu'il ressent et ce qu'il reçoit – rémunération, plaisir, perspectives, horaires, ambiance, ... L'appréciation du salarié sur ses conditions de travail et son environnement conditionne déjà son comportement, entre l'engagement, l'adhésion de façade, ou le retrait.

6.1. Le leadership, clef de voûte du management de demain

Les entreprises ont grand intérêt à développer une gestion individualisée de la relation de travail, une gestion sur mesure de la contractualisation, et ce même si les accords contractuels évoluent avec le temps.

Dans son ouvrage [Hal10], Marc Halevy synthétise ce que le manager doit être :

- Plus entrepreneur que gestionnaire ;
- Plus visionnaire que budgétaire ;
- Plus charismatique que technique ;
- Plus animateur de réseaux que chef hiérarchique ;
- Plus catalyseur de talents que fournisseur de profit.

Le profil du manager doit donc être visionnaire, créatif, faire preuve de leadership parce que les jeunes générations se reconnaîtront en lui à la seule condition qu'il fasse preuve d'expertise et d'exemplarité.

6.2. Du parcours mono-carrière au parcours protéiforme

Le concept de parcours protéiforme prend le pas sur celui de la carrière linéaire. Le parcours professionnel protéiforme se caractérise par une mobilité en dehors du même employeur et par l'enchaînement de différents statuts et différentes phases d'activité.

En effet, les salariés ont compris que le moyen le plus efficace pour monter en compétences et gagner un meilleur salaire était de changer d'employeur.

Au delà du fait que les salariés changent plus souvent d'employeur, il nous faudra aussi composer avec les souhaits de mobilité interne, car aujourd'hui une carrière se construit par projet.

6.2. Du parcours mono-carrière au parcours protéiforme

- Dans un rapport sur la responsabilité sociétale des entreprises commandé en 2011 par le Ministère du Travail à Xavier Bertrand, l'auteur confirme que « la carrière ne s'envisage plus de façon linéaire et séquentielle. On passe d'une logique de contrat à long terme à la renégociation permanente d'engagements multiples. » ce qui s'applique particulièrement aux jeunes qui « auto-construisent une identité aux multiples facettes et prônent le cumul des tâches comme mode de vie professionnel ».
- François De Singly, sociologue, définit que l'objectif des nouvelles générations est de rechercher la liberté maximale : Selon lui, les individus apprécient d'avoir plusieurs appartenances et de ne pas être assujettis à un lien unique, parce que le cumul des emplois apporte une dimension auto-autoritaire.

6.3. Axes d'étude à l'attention des professionnels

Singulariser la relation de travail et dépasser le lien de subordination

Il faut replacer l'individu au centre de la relation d'emploi pour gérer les ressources humaines. Il nous faudra prendre en compte les besoins fondamentaux des personnes au travers d'un engagement réciproque gagnant-gagnant.

Ainsi, pour encourager l'autonomie et la prise de risque, il nous faudra aller vers une nouvelle conception de la relation entre employé et employeur. Alain Supiot, juriste français spécialiste du droit social, appelle ce phénomène la « repersonnalisation » de la relation de travail. Lui aussi prône l'émergence d'un nouveau modèle qui est la parasubordination.

Si les individus sont de plus en plus acteurs de leur développement personnel, cela implique la possibilité de prendre les décisions qui impactent son existence. Nous arrivons à la fin du lien de subordination, nous assistons à la mise en place d'une relation de collaboration au sein de laquelle les deux parties se mettent d'accord sur les objectifs à atteindre et les moyens nécessaires pour y arriver, et ce avec un management collaboratif où l'échange et la liberté remplacent les ordres et le contrôle.

6.3. Axes d'étude à l'attention des professionnels

Passer d'une gestion du capital humain à un management du développement humain

Nous commençons à ne plus employer les individus pour leurs seules compétences mais aussi pour leurs talents. Une politique RH dynamique ne repose plus sur la gestion des stocks mais celle des flux, en tenant compte des spécificités des personnes – qualifications, compétences, aptitudes, personnalités, centres d'intérêt, et engagement sociétal.

Dans un marché du travail marqué par la discontinuité et les transitions, les personnes doivent être considérées comme des potentiels en devenir. La faculté à pouvoir apprendre devient tout aussi primordiale que le développement de compétences transférables d'une entreprise à l'autre.

Face à la porosité entre vie privée et vie professionnelle, la notion de développement professionnel devra s'élargir au delà de l'univers de travail pour prendre en compte les contraintes de chacun.

6.3. Axes d'étude à l'attention des professionnels

Passer de la sécurisation des emplois à celle des parcours

L'emploi à vie n'existe plus. Aujourd'hui, la sécurité professionnelle doit s'adapter au marché du travail et non plus au niveau des emplois. Dans un marché du travail devenu transitionnel, il faut inventer les moyens de prévenir les risques de perte d'emploi, de chômage longue durée, de perte de qualification, en permettant aux individus d'alterner périodes de travail et périodes de formation pour maintenir leur employabilité.

Nous pourrions inciter et même rémunérer les mobilités occupationnelles et géographiques. Il sera aussi intéressant de favoriser le développement des Validation des Acquis de l'Expérience (VAE). Nous pouvons aussi imaginer la création de passerelles entre le secteur public et privé, entre le salariat et l'entrepreneuriat.

6.3. Axes d'étude à l'attention des professionnels

Organiser la protection sociale sur l'intégralité d'une vie professionnelle, non plus en fonction d'un contrat de travail ou d'un statut professionnel

L'objectif est de moderniser la sécurité sociale et le droit du travail, dans le but de s'affranchir de certaines normes pour mieux répondre aux nouvelles organisations du travail. Les systèmes de protection sociale ont été conçus à une période où le CDI était la norme. Il est nécessaire de mettre en place des solutions portables d'une entreprise à l'autre, comme le Compte Personnel Formation.

Le temps de travail pourrait aussi être calculé sur toute une carrière, chacun ferait un quota d'heure de travail pour accéder à une retraite complète, qu'importe son statut. Au Pays-Bas, un système d'épargne tout au long de la vie professionnel a été mis en place il y a plus de 10 ans. Il permet d'économiser tout les ans jusqu'à 12 % de son salaire annuel sur un compte épargne pour être utilisé sous toute forme de congés non rémunérés. Ce compte est portable d'un employeur à l'autre.

6.3. Axes d'étude à l'attention des professionnels

Développer la formation tout au long de la vie

Plusieurs pistes peuvent être envisagées, comme celle de l'alternance en développant des réseaux d'apprenants ou des communautés d'apprentissage constitués d'experts travaillant dans diverses entreprises et qui échangeraient sur leurs pratiques, ou leurs expériences dans des « laboratoires », réels ou virtuels.

Le but serait de développer la capacité d'adaptation professionnelle de tous.

Dans un monde où les qualifications deviennent vite obsolètes, il est crucial de se centrer sur ses savoir- êtres, car la capacité d'apprentissage importe plus que les compétences acquises.

6.3. Axes d'étude à l'attention des professionnels

Etendre la multi-activité

Il devient indispensable d'encourager la possibilité d'exercer plusieurs emplois simultanément et permettre le cumul de différents statuts, comme les suivants : étudiant et travailleur, travailleur et bénévole, ou encore retraité et travailleur. Dans l'avenir, le développement de l'auto-entrepreneuriat pourra fournir une réponse au chômage.

6.3. Axes d'étude à l'attention des professionnels

Suivre la « despatialisation du travail »

Nous devons mettre en place des lieux intermédiaires entre lieux de travail et lieux de vie. Les espaces publics se sont déjà adaptés, en se transformant en espace de travail mobile, notamment via l'accès à des bornes d'accès wifi. Ces espaces contribueront non seulement à réduire les productions de CO₂, pour répondre aux enjeux environnementaux actuels, mais ils permettront également de favoriser les échanges entre des personnes de moins en moins présentes dans leur bureau.

6.3. Axes d'étude à l'attention des professionnels

Aider les entreprises à comprendre et à répondre à l'individualisation

Les entreprises devront devenir flexibles pour mieux répondre aux souhaits, aux contraintes et aux exigences des individus – et ce dès le recrutement. Comme la notion de réussite professionnelle varie d'un individu à l'autre, les entreprises devront développer des solutions sur mesure, car toutes approches uniformisées des ressources humaines tendent à devenir obsolète.

6.3. Axes d'étude à l'attention des professionnels

Promouvoir la solidarité

La montée en force de l'individualisation ne signifie pas forcément la fin de l'action collective. Cette dernière empreinte de nouveaux canaux, elle sera moins revendicatrice que tournée vers la prestation de services pratiques et concrets, souvent exercée de façon bénévole. Cette solidarité passera par plus d'échanges inter-générationnels. Danone a lancé un tutorat inversé pour aider les collaborateurs les plus âgés à se remettre à niveau en informatique. D'autres entreprises favorisent la solidarité en cas de difficulté passagère par le don de RTT.

Conclusion

L'individualisation peut favoriser l'autonomie et la responsabilité, mais elle peut aussi devenir une manipulation s'appuyant sur le narcissisme du salarié et la création d'une sur-compétition.

Les nouvelles réalités du travail reflètent également certaines évolutions sociologiques plus négatives : consumérisme, repli sur soi, accélération des rythmes de vie, porosité entre les différents temps sociaux, culture de l'immédiat et de l'urgence.

Cependant la société présente de nombreux faits laissant présager le contraire : meilleur respect de l'environnement, altruisme et don (crowdfunding), dé-financiarisation de l'économie en favorisant l'échange de service en nature, retour à plus de solidarité (par le développement des emplois de services à la personne et le bénévolat). Ambivalente, la nouvelle réalité du travail demeure une opportunité à saisir.

Conclusion

Nous vivons une mutation sociétale importante. En effet, les nouvelles générations arrivent avec de nouvelles attentes vis-à-vis du monde du travail. Ce qui nous force à penser que les Y sont les précurseurs de la construction d'un monde qui se veut « parfait » ; A la nuance près que les Y ne sont pas tous militants Greenpeace, certains font le Djihad.

Mes travaux me poussent à croire que les nouvelles générations refondent le concept de bien commun par l'individualisation, et de fait, sont des acteurs engagés de cette refonte pour construire un monde qui leur correspond davantage. Georg Wilhelm Friedrich Hegel comparerait ces mutations à l'arrivée de Napoléon et dirait que « l'Histoire est en marche ».

En entreprise, comme ailleurs, les Y ne se contentent plus d'entendre « L'entreprise n'est pas le lieu de la philanthropie », ils sont de plus en plus nombreux à répondre « Oui, mais ça le devrait ». Ce qui nous invite à penser que si les entreprises veulent se maintenir dans ces nouveaux paradigmes, il leur faudra assurer à leurs collaborateurs internes et contractuels une garantie sur leurs engagements en termes de Responsabilité Sociale. Ce qui, paradoxalement, passera par un accompagnement accru et personnalisé.

Lexique

Absentéisme : L'absentéisme est une conduite qui se caractérise par des absences régulières du lieu de travail ou d'études. On définit l'absentéisme par la répétition et la durée des absences sur une période donnée.

Accomplissement : (Accomplir) Achever entièrement ; mettre à exécution, réaliser complètement ; Faire ce qui est exigé ; Satisfaire à un engagement, ou remplir ses obligations. Il correspond à l'action d'accomplir, et de s'accomplir.

Autonomie : Capacité de quelqu'un à être autonome, à ne pas être dépendant d'autrui ; caractère de quelque chose qui fonctionne ou évolue indépendamment d'autre chose.

Besoin : c'est une exigence née d'un sentiment de manque, ou de privation de quelque chose qui est nécessaire à la vie organique (comme le besoin de manger ou de dormir). Il découle également d'un sentiment de privation qui porte à désirer ce dont on croit manquer, il devient une nécessité impérieuse (besoin de savoir). Il s'assimile aussi à une chose considérée comme nécessaire à l'existence ou un état qui résulte de la privation du nécessaire (être dans le besoin).

Lexique

Démotivation : C'est l'attitude et l'état interne que l'on ressent lorsque l'on a plus envie de faire, d'agir, de progresser. Dans la psychologie appliquée aux relations dans le monde du travail, c'est une des raisons essentielles de l'échec en équipe, de la non-atteinte des objectifs, voire de la fermeture des entreprises. Certes il y a des raisons extérieures aux difficultés des entreprises mais la (dé)motivation est quelque chose sur lequel on peut jouer facilement, en interne, pour faire que tout aille mieux dans l'équipe.

Désir : Le désir est un effort de réduction d'une tension issue d'un sentiment de manque et en ce sens, comme le disait Platon dans Le Banquet, « On ne désire que ce dont on manque ». quand on a trouvé des objets ou des buts considérés positivement puisque l'on considère l'objet désiré comme source de plaisir ou de contentement, voire de bonheur et tantôt considéré négativement comme une source de souffrance, une forme d'insatisfaction. D'un point de vue psychologique, le désir est une tendance devenue consciente d'elle-même, qui s'accompagne de la représentation du but à atteindre et souvent d'une volonté de mettre en oeuvre des moyens d'atteindre ce but. Le désir est similaire au besoin, car ils sont censés combler un manque. Le besoin faisant quant à lui partie de la pyramide des besoins, alors que le désir n'est qu'inconscient.

Lexique

Envie : Sentiment de frustration face au bonheur d'autrui ou à ses avantages, jalousie. Désir spontané (exemple : envie de danser) ou besoin organique.

Insatisfaction : État de quelqu'un qui n'est pas satisfait ou fait pour quelqu'un de ne pas voir satisfait un souhait, un désir (exemple : l'insatisfaction de sa soif de pouvoir).

Manque : Ce terme est polysémique, nous nous attacherons donc à le définir comme le fait de manquer, de faire défaut, il correspond également à une insuffisance ou une absence de ce qui serait nécessaire : Le manque de main-d'œuvre compétente. On constate un manque de vitamines chez ces enfants. Manque d'imagination.

Motivation : Ce qui motive, explique, justifie une action quelconque ; cause : La motivation du refus doit être explicite. La motivation comprend les raisons, intérêts, et les éléments qui poussent quelqu'un dans son action ; fait pour quelqu'un d'être motivé à agir. On peut y ajouter l'ensemble des facteurs qui déterminent le comportement d'un agent économique. Elle intègre la grande catégorie de déterminants internes des comportements, des activités psychologiques et des états subjectifs.

Lexique

Présentéisme : Le présentéisme, au sens le plus strict et pa antinomique de l'absentéisme, est le fait d'être présent. Dans un sens plus courant, le présentéisme est un mot-valise à connotation négative qui fait écho à différentes acceptations :

- le présentéisme contemplatif ou absentéisme moral consiste à être présent au travail mais à faire autre chose que travailler pour son employeur ;
- le présentéisme stratégique consiste à rester tard le soir pour se faire bien voir en montrant sa motivation au travail
- le sur-présentéisme (sickness presenteeisme) consiste à travailler même quand son état de santé est dégradé et exigerait un arrêt maladie

Reconnaissance : Action de reconnaître quelqu'un ou quelque chose : La reconnaissance d'une pièce à conviction par un témoin. C'est aussi l'action de reconnaître quelque chose comme vrai ou réel, comme reconnaître le talent d'un collaborateur. Dans le cas de notre étude nous nous intéresserons à la définir comme le sentiment qui incite à se considérer comme redevable envers la personne de qui on a reçu un bienfait (exemple : « témoigner sa reconnaissance à quelqu'un »).

Lexique

Responsabilité : Obligation ou nécessité morale de répondre, de se porter garant de ses actions ou de celles des autres. C'est également le fait d'être responsable d'une fonction (exemple : « Il a la responsabilité de tout un secteur. »). Toutefois le sens le plus cohérent avec nos travaux est le suivant : Fonction, position qui donne des pouvoirs de décision, mais implique que l'on en rende des comptes (exemple : « Avoir des responsabilités dans un syndicat. »).

Satisfaction : Action de satisfaire un besoin, un désir, une demande, une tendance (la satisfaction des besoins matériels). C'est également un contentement, ou une joie résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir ou d'un souhait. Ce qui satisfait, répond à la demande de quelqu'un (exemple : « Cette mesure est une satisfaction donnée aux syndicats. »)

Stratégies : Art de coordonner des actions, de manoeuvrer habilement pour atteindre un but en tenant compte de l'ensemble des décisions prises en fonction d'hypothèses de comportement des personnes intéressées dans une conjoncture déterminée.

Sources

[Ape15] FOSSORIER, Maïmouna – LAMBLIN, Pierre – CAZIN, Jocelyne
La mobilité externe des cadres
Etude publié par l'APEC, 2015.

[Bar12] BARADEL, Michel – MEIER, Olivier – PERRET, André
Travailler avec les nouvelles générations Y et Z
Studyrama, 2012.

[Gau13] De GAULJAC, Vincent
La révolution managériale
Vidéo disponible sur YouTube : <https://youtu.be/ctnP8LnFsDg> Mise en ligne le 9 mai 2013.

Sources

[Get12] GETZ, Isaac – CARNEY, Brian M.

Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises.

Editions Fayard, 2012.

[Gir13] GIRAUD, Laurent

Le mythe bien commode de la génération Y

Article du Monde, 11 octobre 2013.

[Hal10] HALÉVY, Marc

Petit traité de management post-industriel

Editions Dangles, 16 novembre 2010.

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes attachés aux parties suivantes : « Le monde a changé » page 17 à 43, « La logique de réseaux » page 103 à 131 et « l'attitude téléologique » page 135 à 162.

Sources

[Ken03] KENNEDY, Carol

Toutes les théories du management : Idées essentielles des auteurs les plus souvent cités
Edition Maxima, Paris, 2003.

[Lag13] LAGOUTTE, Christine

Des sociétés toujours à l'écoute

Dossier spécial du Figaro, Mars 2013.

[Mas43] MASLOW, Abraham Harold

A Theory of Human Motivation

Psychological review, 1943, vol. 50, no 4, p. 370.

Sources

[Mas70] MASLOW, Abraham Harold – FRAGER, Robert – COX, Ruth

Motivation and Personality

New York: Harper & Row, 1970.

[Mei15] MEISSONNIER, Martin

Le bonheur au travail

Documentaire télévisé, diffusé sur Arte le 24 février 2015.

[Pen13] PENNEL, Denis

Travailler pour soi : Quel avenir pour le travail à l'heure de la révolution individualiste ?

Editions du Seuil, 12 septembre 2013.