

# Étude 2014 sur la motivation dans les organisations en France

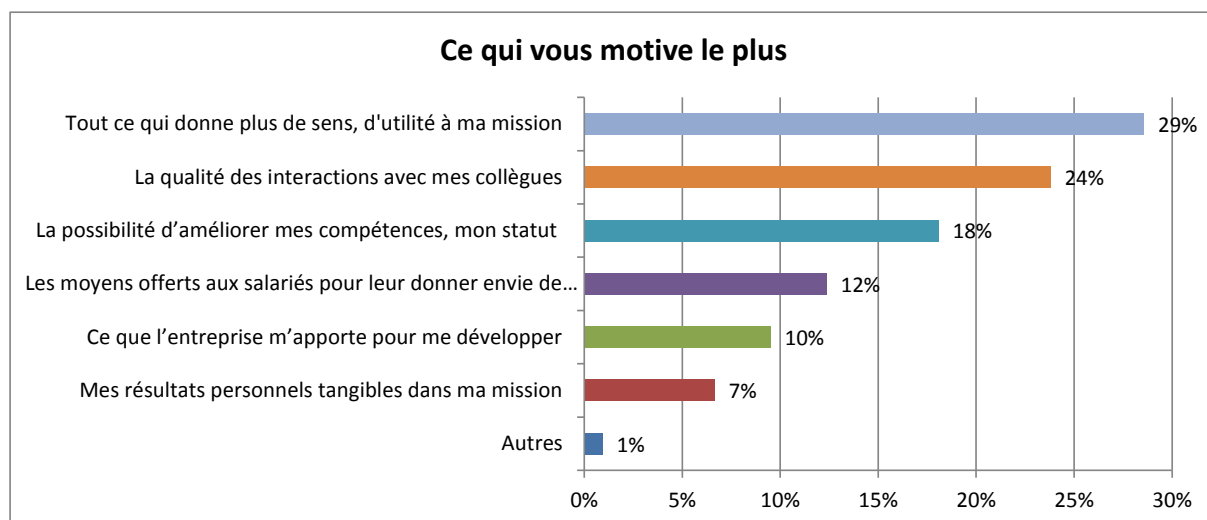
## Synthèse questionnaire :

*Ce questionnaire a été administré au deuxième trimestre 2014 auprès d'un échantillon représentatif de 110 personnes en situation d'emploi dans une entreprise ou organisation en France. Toute mention ou utilisation des éléments de cette étude devra obligatoirement faire mention de son origine de la manière suivante : Étude 2014 "diagnostic de la motivation dans les entreprises françaises" réalisée par le Cercle pour la Motivation. ([www.cerclepourlamotivation.com](http://www.cerclepourlamotivation.com)).*

Nous avons tout d'abord demandé aux sondés de se positionner parmi différents critères et contextes fréquemment mesurés lors d'études internationales.

*Pour accéder aux libellés complet des questions : [www.cerclepourlamotivation.com](http://www.cerclepourlamotivation.com)*

## 1. Les facteurs de motivation



Premier point, quel est le contexte de travail qui vous apporte le plus de motivation ?

Deux éléments se détachent : à 29% "ce qui donne plus de sens, de vision à ma mission dans l'entreprise" et à 24% "la qualité des interactions avec mes collègues".

On constate donc que **53% des salariés** interrogés considèrent que l'intérêt de leur mission, le sens de leur action par rapport à l'entreprise, l'utilité de leur rôle ou bien la qualité de la relation de travail avec leur équipe priment largement sur les autres critères pour leur motivation au travail.

Il faut attendre le troisième critère (18%) pour voir apparaître un élément plus facilement mesurable et par exemple abordé lors d'entretien annuel. Ce troisième élément est intéressant à noter en terme de motivation : une logique de développement et d'évolution individuelle représente donc le troisième élément significatif (la question complète était : La possibilité

*d'améliorer encore mes compétences, mes connaissances, mon statut ou niveau hiérarchique, mes conditions de travail etc).*

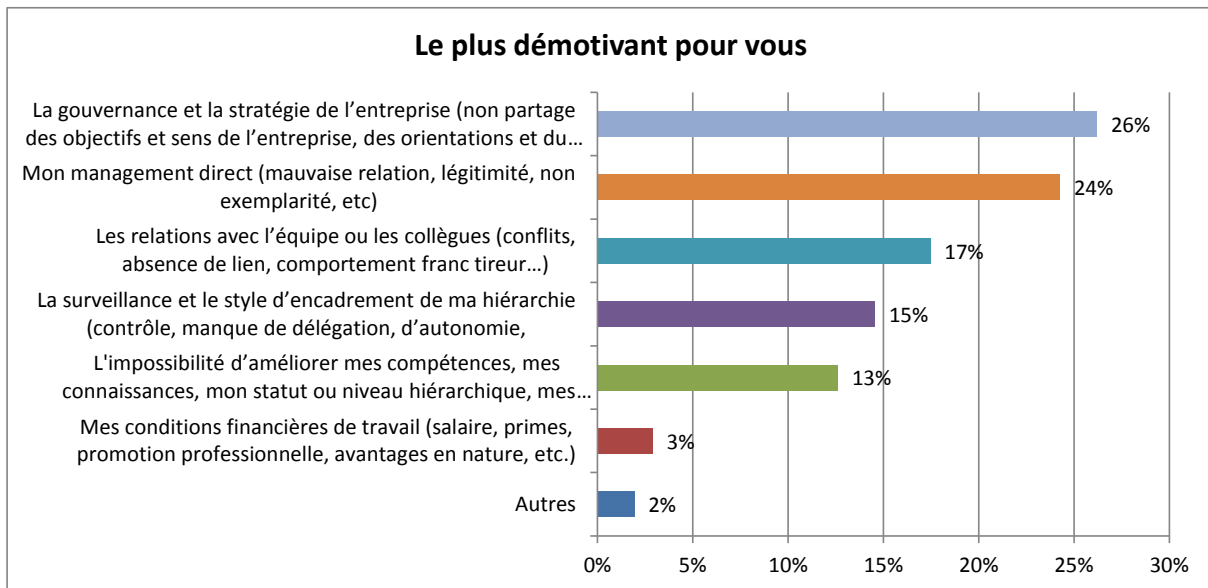
Les autres propositions sont citées dans des proportions nettement moins importantes : 12% "les moyens offerts pour donner envie de travailler plus et mieux", 9% "ce que l'entreprise m'apporte en terme de développement professionnel", 7% "la somme de mes résultats personnels / à ma mission".

Ce premier élément de réponse confirme donc les résultats de nombreuses études internationales sur la motivation : le salarié trouve sa **motivation avant tout en relation avec son identité propre, sa personnalité** (le sens qu'il donne à sa vie, son rôle dans ses actions) **et l'alignement de celle-ci avec la mission de l'entreprise, de son équipe...** Pourtant au quotidien, dans nos missions de conseils et de coaching, nous rencontrons très souvent des dirigeants, des managers centrés sur les objectifs, les résultats, les moyens (ce qui se mesure !) à **l'exclusion** de toutes réflexions et actions allant dans le sens de donner une meilleure adéquation entre la mission de leurs équipes et l'utilité intrinsèque de l'investissement personnel de chaque salariés, collaborateurs ou managers.

Il est intéressant de constater que de nombreuses études montrent que les DRH et RRH continuent d'avoir une vision quelque peu décalée par rapport aux salariés et managers concernant les critères motivants. En effet, ils continuent de placer principalement la formation, le système de rémunération, la "carotte et le bâton" comme éléments actuels et principaux de la motivation. Comment peut-on expliquer ce décalage de perception ?

Un début de réponse se situe peut-être dans le rôle du management concernant la gestion des RH. En effet, la motivation semble logiquement incomber d'abord au manager de proximité, puis au dirigeant. Les DRH auraient dans ce cas un rôle de sensibilisation et moins actif concernant la motivation des salariés ?

## 2. Les facteurs démotivants



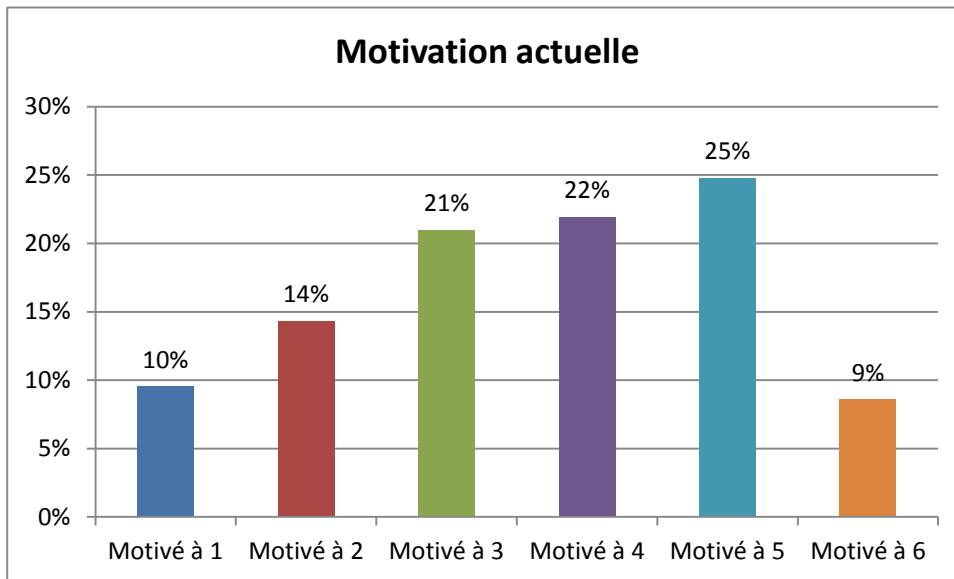
Là aussi, deux critères se détachent assez nettement :

A 27% "*la gouvernance et la stratégie de l'entreprise...*" et à 24% "*mon management direct*". Les relations avec les collègues et l'équipe arrivent, avec 17%, en troisième position. Si les premier et troisième critères sont le miroir logique des réponses de la question 1 (ce qui me motive), les 24% *du management direct* mettent là aussi le focus sur **l'importance du rôle de manager direct dans la transmission du sens donné à l'activité professionnelle**, "la mission" et sur ses compétences à animer et motiver son équipe... Or nous rencontrons très fréquemment en coaching des managers peu ou pas formés, ni même sensibilisés, sur ces éléments de management.

Les autres critères : *style de management de ma hiérarchie* (14%) (en rapport avec le management direct) ; "*impossibilité d'améliorer mes compétences, statuts...*" pour 13% ; "*conditions financières de travail*" (3%).

Nous relevons ainsi que les conditions financières sont bien moins importantes en terme de motivation que ce qu'il est communément admis... Peut-on en conclure que les entreprises possèdent là un réservoir économique de performance ? *Il faut préciser par ailleurs que certaines études placent les conditions financières en meilleure place comme critère de motivation*

### 3 Le niveau de motivation



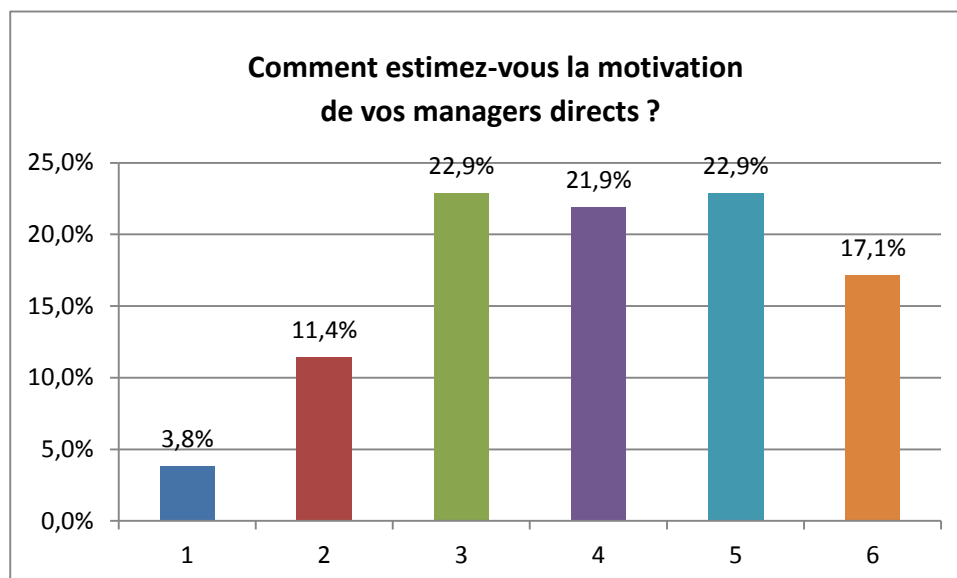
Le niveau de motivation auto-estimé des répondants se situe essentiellement entre 3 et 5 (sur une échelle de 1 à 6) ce qui semble correct et recoupe les résultats d'autres études sur le niveau de motivation des salariés en France, mais améliorabile puisque la moitié des sondés se situent entre 1 et 3 et seulement 9% se notent au maximum.

> Si l'on croise les niveaux de motivation avec les critères les plus motivants de la question 1, il ressort les éléments suivants :

1. L'importance du sens : en effet **l'étude montre l'influence du sens " le sens de mon rôle dans l'organisation" sur le degré de motivation des salariés.** En effet plus la personne est démotivée plus ce critère est cité comme le plus motivant. On peut donc supposer que ce critère est peu satisfait dans l'échantillon.
2. L'importance de développer les compétences : en effet, nous constatons également que plus l'échantillon est démotivé, plus les critères non satisfaits sont : "*l'absence de sens*", puis "*l'amélioration de mes compétences*".

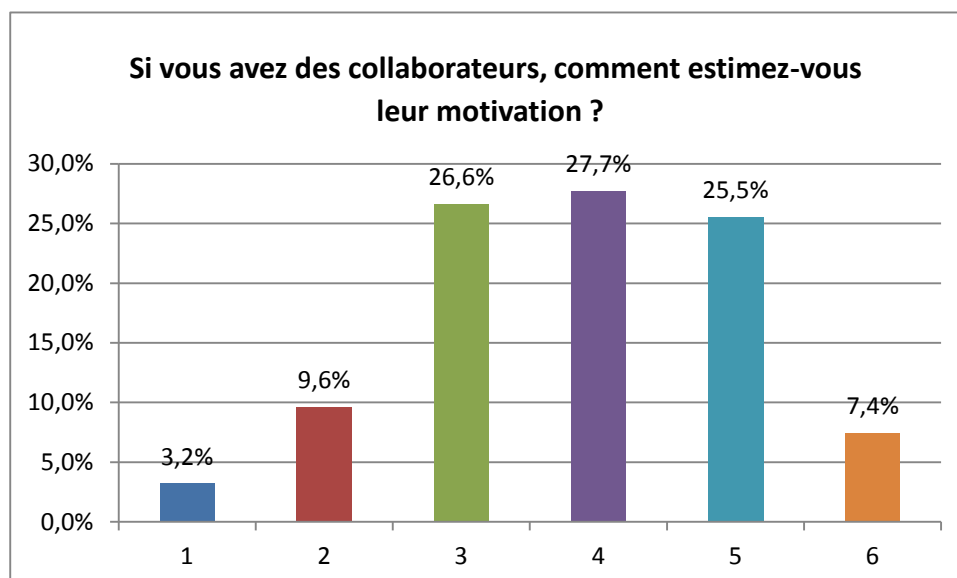
Cela ouvre des voies d'actions précises dans ces deux directions avant même de travailler sur l'équipe.

#### 4 - Comment estimez-vous la motivation de vos managers directs ?



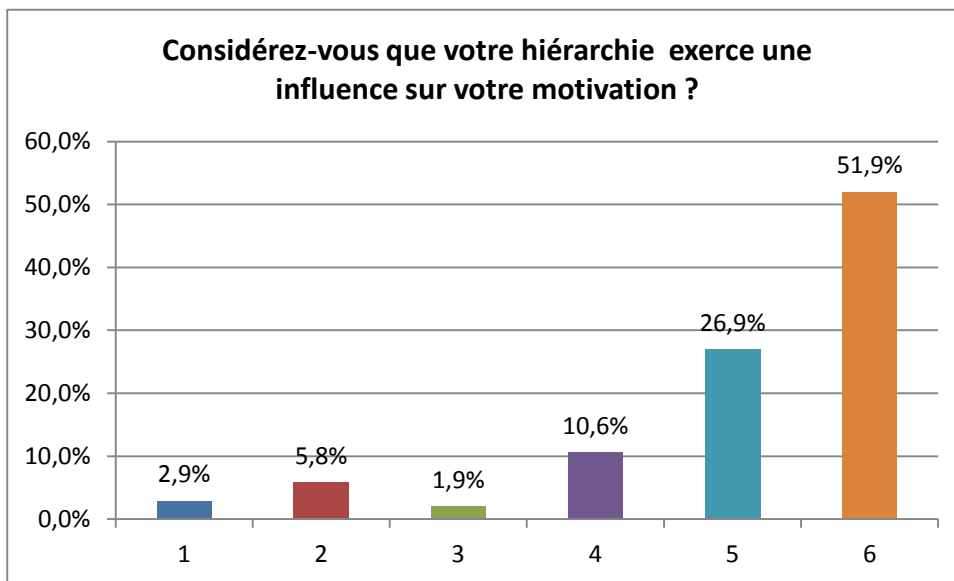
Les collaborateurs estiment que leurs managers sont plutôt motivés. Près de 62% notent la motivation de leurs managers au-dessus de la moyenne. Seuls 15,2% jugent leur manager démotivé.

#### 5 - Si vous avez des collaborateurs, comment estimez-vous leur motivation ?



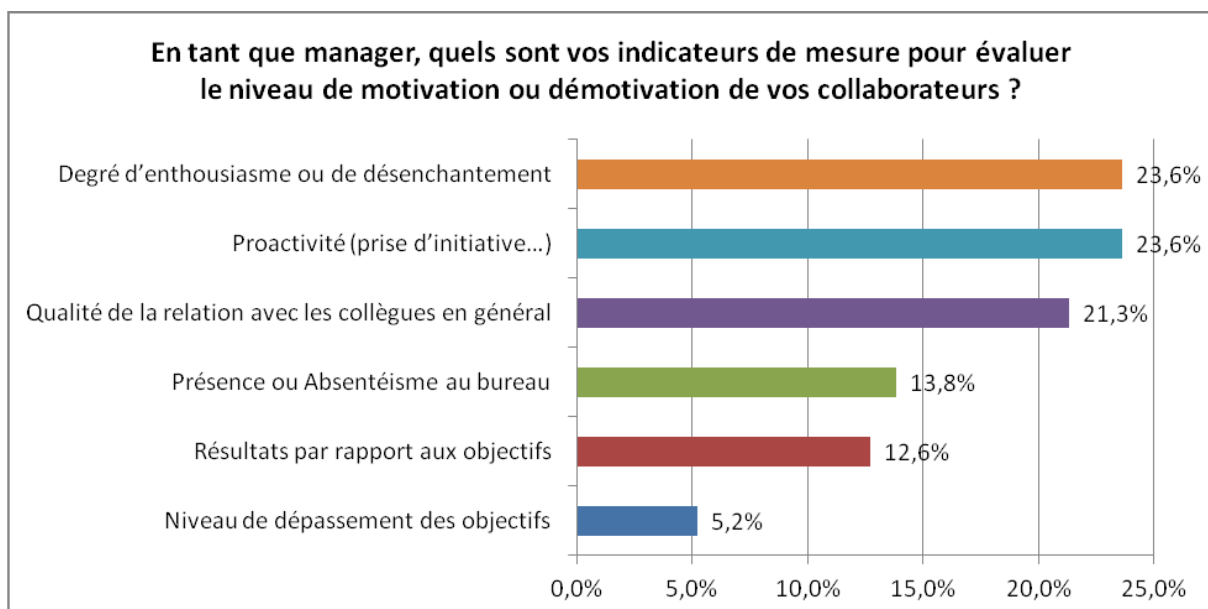
De la même manière, les managers estiment leurs collaborateurs plutôt motivés. A noter cependant - et bien que l'étude porte sur différentes organisations - que les managers ont **tendance à surévaluer le niveau de motivation des collaborateurs** (par rapport aux résultats de la question 3.)

## 6 - Considérez-vous que votre hiérarchie exerce une influence sur votre motivation ?

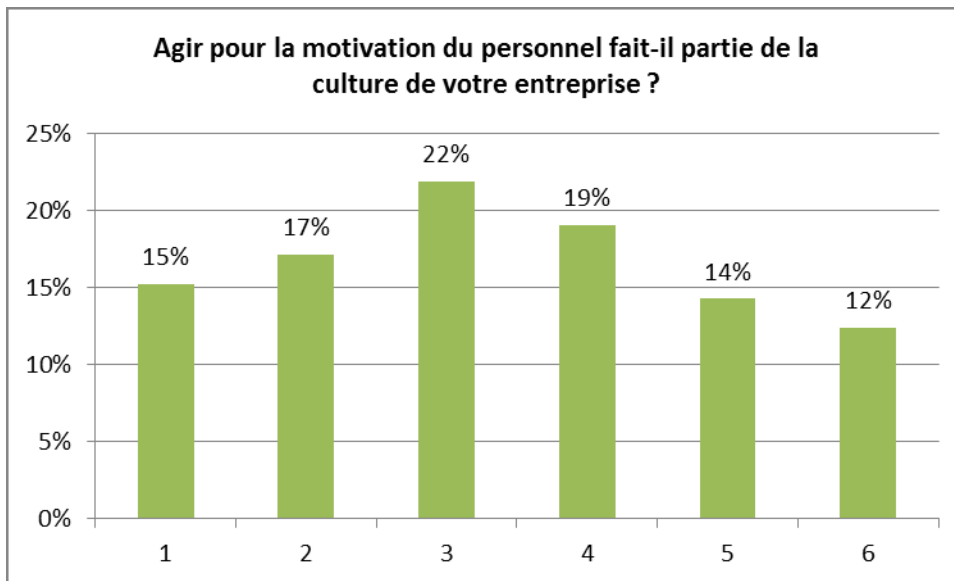


Sans surprise, une grande majorité considère que la hiérarchie possède en partie les moyens d'agir sur leur motivation.

## 7 - En tant que manager, quels sont vos indicateurs de mesure (toutes catégories) pour évaluer le niveau de motivation ou démotivation de vos collaborateurs (plusieurs réponses possibles) ?

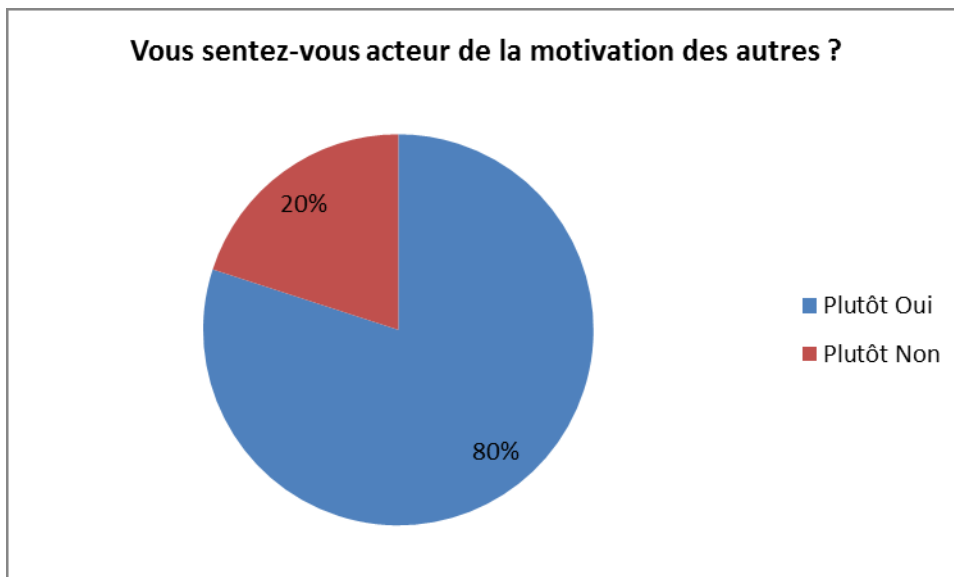


Il est intéressant de noter que les managers utilisent des **critères subjectifs** (du domaine de l'interprétation) plutôt que des éléments mesurables comme par exemple les résultats par rapport aux objectifs. Bien entendu, ce genre de critère ouvre le risque que les managers n'aient pas une lecture (définition) identique à celle de leurs collaborateurs. **8 - Agir pour la motivation du personnel fait-il partie de la culture de votre entreprise ?**



Les réponses à cette question montrent une répartition régulière, avec une tendance au regroupement vers les valeurs moyennes : les répondants ne se prononcent pas de manière tranchée sur cette question. On note cependant qu'une majorité (54%) répond entre 1 et 3 ce qui les place dans un avis négatif sur ce point.

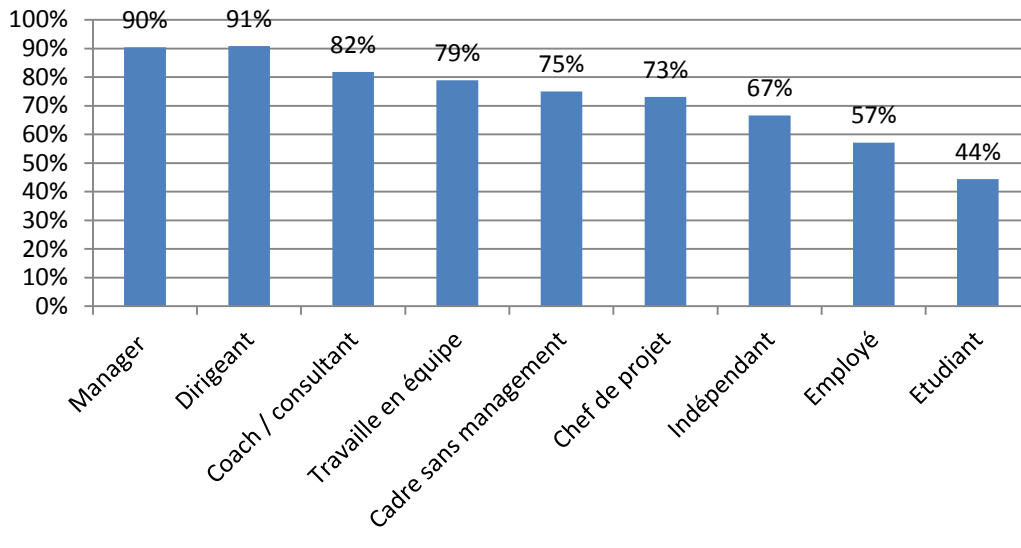
### 9 – Vous sentez-vous acteur de la motivation des autres ?



4 personnes sur 5 dans l'échantillon interrogé se sentent actrices de la motivation des autres.

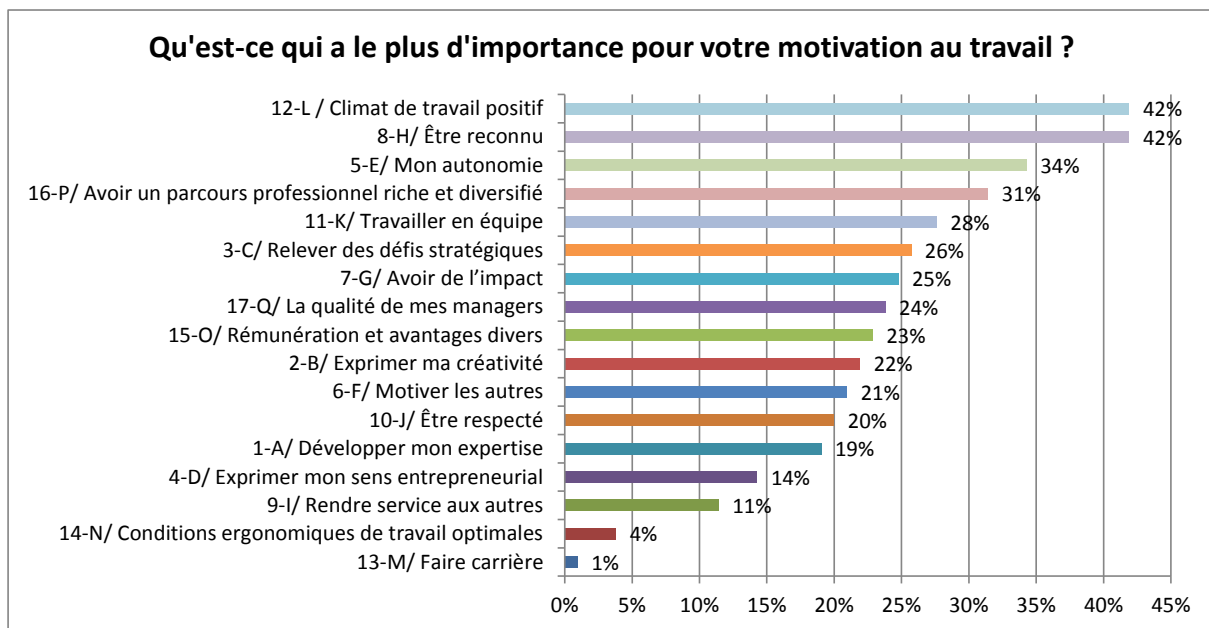
Si l'on regarde par position dans l'organisation, peu de surprise : managers et dirigeants se sentent fortement responsables de la motivation des autres, à l'inverse des étudiants et employés.

**Vous sentez-vous acteur de la motivation des autres  
(collaborateurs, collègues...)**





## 10 – Ce qui a le plus d'importance pour votre motivation au travail ?



Nous avons complété la première question en détaillant plus précisément des facteurs de motivation identifiés dans différentes études (plusieurs réponses possibles.)

Parmi les facteurs cités comme ayant le plus d'importance au travail, deux se détachent :

- **Le climat de travail positif** (42%)
- **La reconnaissance** (être reconnu) (42%)

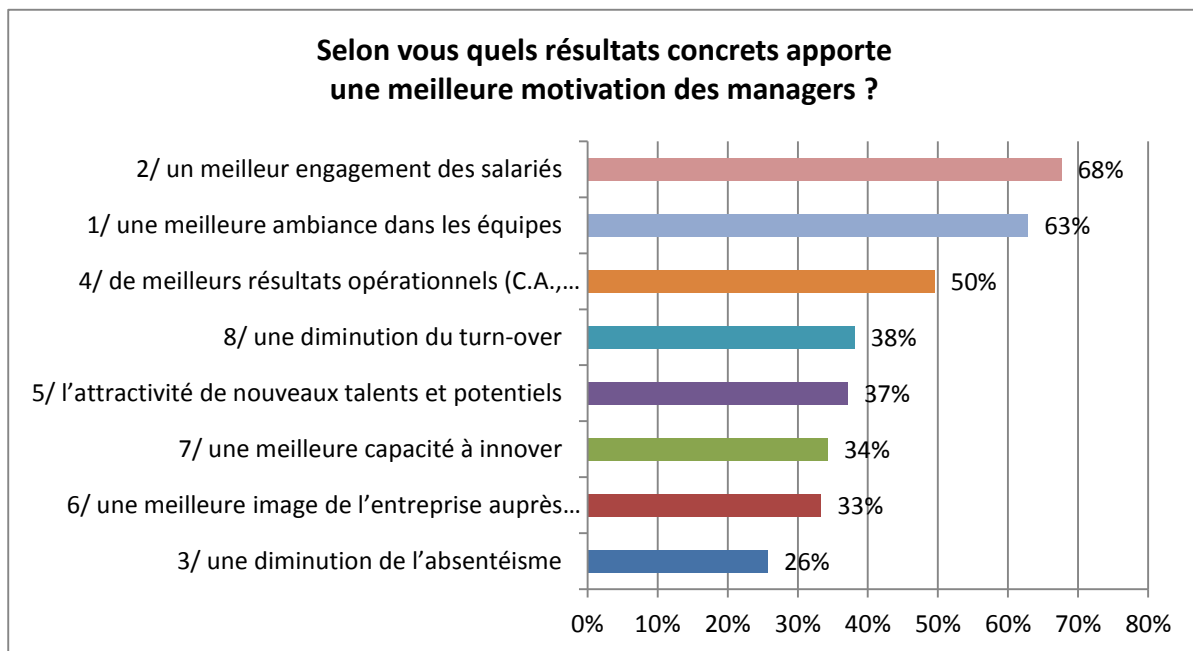
Ces critères reposent largement sur l'environnement de la personne interrogée : son équipe, ses collègues, son/ses manager(s). Nous sommes là dans le **coeur du domaine du management et des compétences relationnelles et émotionnelles de celui-ci.**

A l'inverse, deux critères se démarquent par leur faible importance :

- Les conditions ergonomiques de travail optimales (4%)
- Faire carrière (1%)

Ce dernier critère serait remplacé, d'après les résultats, par la notion de « parcours professionnel riche et diversifié » : il s'agit moins de « faire carrière » que de vivre des expériences professionnelles nourrissantes. La notion de carrière linéaire, cohérente, est en effet de moins en moins d'actualité.

## 11 – Quels résultats concrets apporte une meilleure motivation des managers ?



*\* plusieurs réponses possibles*

Les principaux bénéfices d'une meilleure motivation des managers sont, selon les répondants, **la motivation des équipes et l'ambiance de travail**.

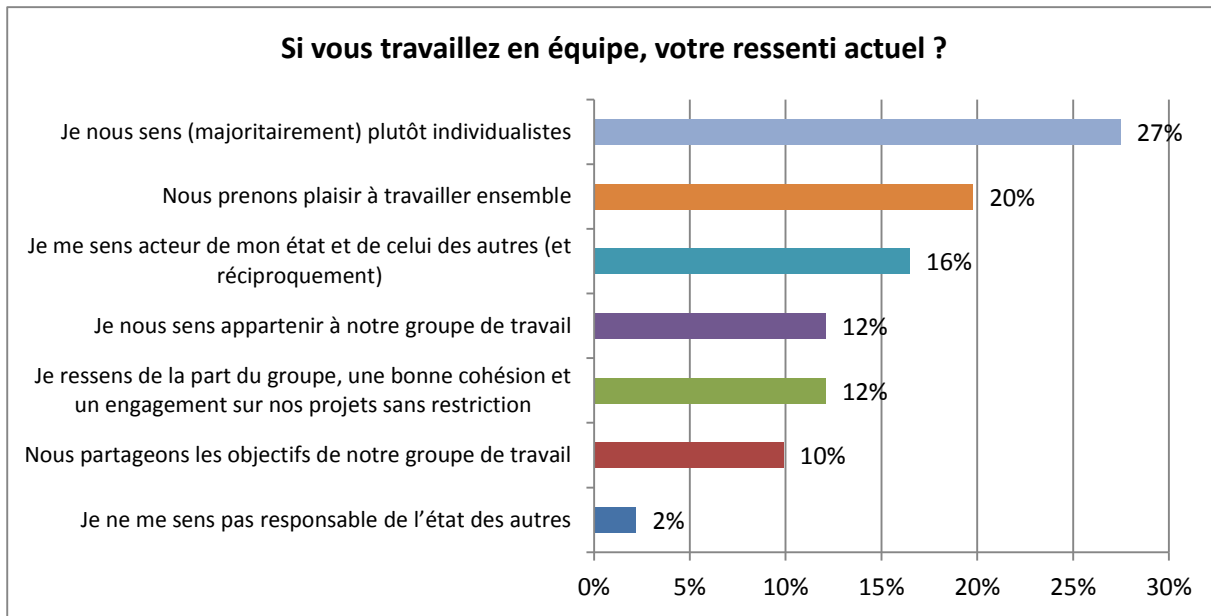
Il est intéressant de retrouver ici ces deux aspects liés, comme ils le sont dans la question 10 où **le climat de travail positif** apparaît comme **premier levier de motivation personnelle**.

Est-ce à dire que la bonne motivation d'un manager entraîne une meilleure ambiance de travail et de là, impacte indirectement la motivation de ses collaborateurs ?

Par ailleurs, seule une personne sur 4 pense qu'une meilleure motivation des managers diminue l'absentéisme, ce qui revient à dire que pour 3 personnes sur 4, une meilleure motivation des managers aurait un effet nul sur l'absentéisme. Il serait donc intéressant d'étudier sur le terrain l'impact direct de cette motivation managériale, dans ses aspects positifs mais aussi nuls ou négatifs.

Exemples d'hypothèses à vérifier : un manager très motivé pourra impulser une dynamique de travail trop forte et « perdre » une partie de ses collaborateurs, démotivés par le niveau d'engagement demandé.

## 12 – Si vous travaillez en équipe, votre ressenti actuel ?



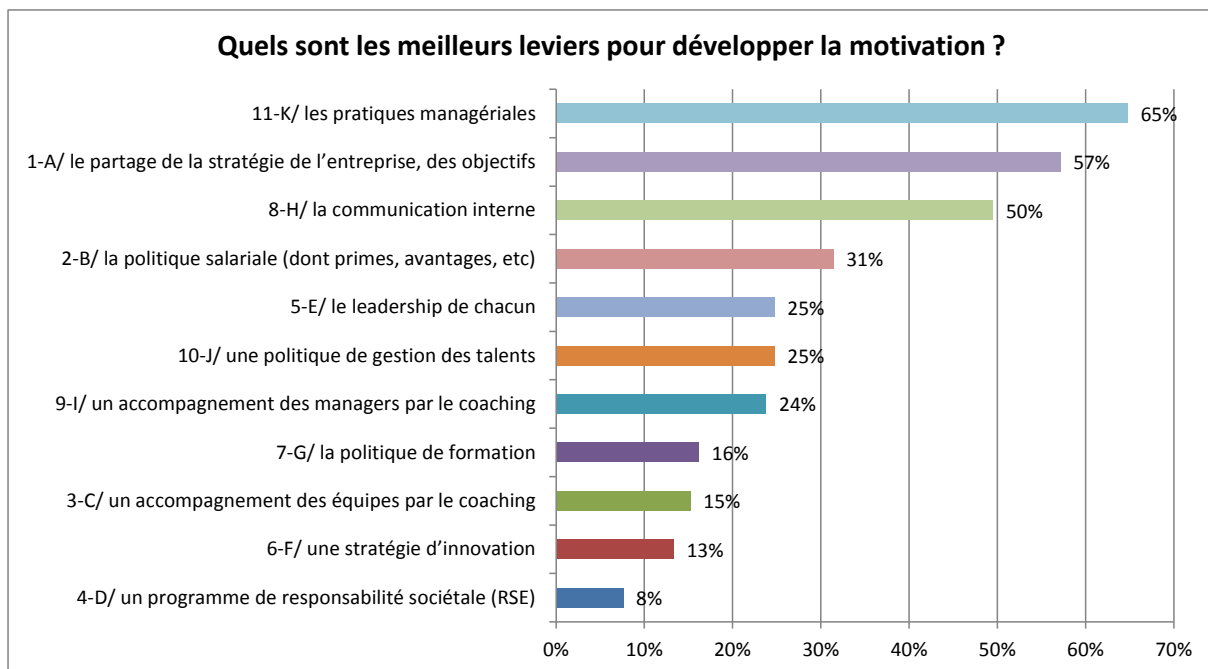
*\* une seule réponse possible*

Parmi les répondants, plus du quart trouve que les membres de son équipe sont plutôt individualistes. C'est la première réponse donnée à cette question. *Cependant il faut relativiser car les autres possibilités de réponses vont plutôt dans le sens inverse et forment donc une majorité positive.*

-> Seuls 10% pensent avoir une équipe mature, dont les objectifs sont partagés par chaque équipier.

Ces résultats, ajoutés à l'importance accordée à l'ambiance dans l'équipe, ouvrent de belles perspectives aux actions portant sur la maturité des équipes et sur le team développement (ou team building)

### 13 – Les meilleurs leviers de motivation



Les deux leviers de motivation les plus efficaces sont, selon les répondants, les **pratiques managériales (65%)** et le **partage de la stratégie de l'entreprise (57%)**. Ce dernier point reposant en partie sur le relais managérial, **les managers sont vus comme les premiers acteurs de la motivation collective**. C'est aussi un rappel de l'importance du sens au travail, celui-ci étant connecté à la capacité d'une direction à traduire et communiquer efficacement vers ses collaborateurs.

En troisième position et nettement au-dessus des autres propositions, vient la communication interne (50%).

A contrario, formation et une politique RSE par exemple sont moins perçus comme des leviers directs de motivation.

Contact : [www.cerclepourlamotivation.com](http://www.cerclepourlamotivation.com)

Thierry Pacaud (teamfordevelopment) 06 80 31 93 73

Karine Aubry (kolibricoaching) 06 20 28 83 54