



Bénédicte Haubold Devenez fan



Fondatrice d'Artélie Conseil, cabinet spécialisé dans
l'anticipation et la gestion des risques humains dans l'entreprise

Entreprises: les trucs qui marchent pour remotiver les salariés

Publication: 02/06/2014 15h03 CEST | Mis à jour: 02/08/2014 11h12 CEST

De nombreux sondages, le dernier réalisé par Edenred-IPSOS, montrent une nouvelle fois que **les Français se disent très souvent "démotivés", "désengagés" au travail**. Ils seraient même les plus démotivés d'Europe. A la lecture de leurs réponses, qui ont le mérite d'être constantes, il serait intéressant de soulever quelques faits concrets (avant de tirer des conclusions hâtives sur ce genre de sondage!)

Premièrement, le fait de s'afficher systématiquement en baisse de motivation tient en grande partie de la posture qu'il convient d'adopter. Il est de bon ton de faire sentir "que l'on n'adhère pas au système", que l'on fait montre d'un certain recul critique ; Bref, que l'on ne se commet pas, ou juste ce qu'il faut !

Deuxièmement, la technique même du sondage n'est pas neutre dans l'obtention de telles réponses. Les questions sont posées par téléphone, ou par voie électronique, sous un format "auto déclaratif" qui ne souffre pas de commentaires particuliers. De plus, les questions sont le plus souvent fermées et ne se prêtent à aucune nuance particulière. La radicalisation est de mise et les résultats le sont tout autant.

Lorsque vous creusez le sujet, prenant le temps de rencontrer en "face à face" des centaines de collaborateurs, d'entreprises de tailles et de secteurs variés, vous pouvez alors constater que **leurs réponses n'ont rien à voir avec les enseignements que l'on pourrait tirer de ces sondages**, qui se multiplient sans apporter beaucoup de nouveauté et surtout sans apporter aucune solution.

Pour une très grande majorité de ces collaborateurs, la satisfaction réside dans le fait d'avoir des rapports de qualité au sein de leur équipe

"nucléaire" et avec le management "de proximité". Le contenu du poste de travail est très souvent cité comme valorisant et satisfaisant. A l'inverse, sauf exception, la rémunération n'est jamais citée comme une source de démotivation ! Si elle ne suscite pas non plus nécessairement un engagement dans la durée, peu de collaborateurs quittent leur entreprise pour cette question-là uniquement. Mais d'où vient la démotivation de nos salariés français alors ?

Les sources de démotivation se situent bien souvent au delà du périmètre financier.

En général, la première source de démotivation des salariés provient de la formulation de la stratégie de leur entreprise, qui leur paraît bien souvent vague, et sans rapport matérialisé avec leurs préoccupations, leurs attentes ou leurs doutes du quotidien. Ils ont bien souvent du mal à y adhérer, et pour cause la formulation souvent abstraite et peu attirante ne leur parle pas du tout.

En effet, elle se résume souvent à "faire + x%" "gagner X part de marché » ce qui ne fait pas vraiment rêver...quelle aventure particulière se joue? Quelle est l'unicité et la particularité de l'offre de l'entreprise? En quoi ce Dirigeant-là et cette équipe-là peuvent ils les emmener au delà de leur performance actuelle ? En quoi croient-ils véritablement? Qu'est ce qui peut faire sens ? Voici quelques questions qu'il serait bon de prendre en compte dans la formulation d'une stratégie d'entreprise...

Deuxième source de démotivation, les réorganisations et les mouvements incessants au sein de l'entreprise. Sur le long terme, ils contribuent en grande partie à susciter et développer une certaine usure, une source d'une démotivation, qui elle, va s'installer durablement si les changements se poursuivent à un rythme forcené et avec les mêmes modalités.

Pour conclure, si deux actions prioritaires sont à mener pour favoriser l'engagement, et la remotivation des salariés c'est, un, autour de la **formulation d'une stratégie "qui donne envie"** et qui s'incarne dans le quotidien des collaborateurs (quitte à en développer plusieurs selon les secteurs de l'entreprise) qu'il faut agir et deux, autour de la manière dont on conçoit la nécessité de réorganiser continuellement, et de la façon dont on engage les changements.