

Chapitre 4

Motivés, levez la main !

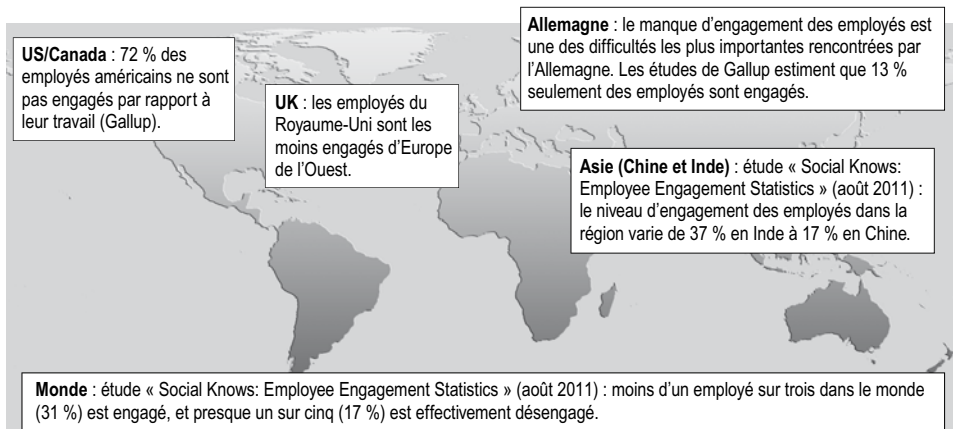
Comme un lundi...

Qu'il s'agisse de performance au travail ou de capacité à suivre, voire à jouer, un rôle positif et moteur dans les projets de transformation des entreprises – qui sont nombreux par les temps qui courent –, l'engagement des collaborateurs est clairement identifié par les directions générales comme le facteur qui déterminera la réussite des organisations dans les années à venir. Mais la partie est loin d'être gagnée. Comme le montrent la plupart des études, on a atteint un niveau record de désengagement des collaborateurs.

Le résultat de tout ce qui vient d'être évoqué dans les précédents chapitres est en effet une véritable crise de la motivation au travail, et ce au niveau mondial. Quelles que soient les études prises en considération, il s'avère que même dans les pays où le taux d'engagement est le plus élevé, il n'atteint jamais les 50 % ! Moins de la moitié des collaborateurs se « donne » donc pleinement dans son travail et pour son entre-



prise. Selon une étude de GfK International¹ auprès de plus de 30 000 personnes, le taux d'engagement des salariés français oscillerait entre 20 et 25 %. Nous sommes donc face à un phénomène réel de désengagement sur le lieu de travail qui touche toutes les générations, et qui représente un problème à la fois humain et économique.



motiva

La crise de l'engagement au travail

La mesure de l'engagement selon Gallup

Gallup a mis en place un sondage destiné à mesurer le niveau d'engagement des employés, basé sur douze questions et intitulé « Q12 Survey ». Pour identifier ces douze éléments clés qui ont une influence prouvée sur la performance des salariés, Gallup a conduit pendant de nombreuses années des interviews auprès d'employés de tous les niveaux et dans différents types d'entreprises, cela dans la plupart des secteurs de l'industrie et un grand nombre de pays. Plus de 25 millions d'employés ont ainsi été interrogés, dans 195 pays différents et en 70 langues. Douze critères émergent de ces recherches, désignés par Gallup comme les meilleurs prédicteurs de performance des employés et des équipes, parmi lesquels :

1. « The GfK International Employee Engagement Survey », 2011.

- la clarté des objectifs;
- un environnement adéquat et un équipement suffisant;
- la possibilité d'exercer ses compétences;
- la reconnaissance;
- le développement professionnel;
- la considération et l'écoute;
- le sentiment d'utilité;
- l'exigence de qualité;
- les relations sociales positives.

En fonction de leur positionnement par rapport à ces douze critères, Gallup divise les employés en trois types :

- *les employés engagés* : ils travaillent avec passion et se sentent en connexion profonde avec leur entreprise; ils sont innovants et poussent leur organisation vers l'avant;
 - *les employés non engagés* : ils font essentiellement ce qu'on leur demande. Ils sont comme des « somnambules » pendant leurs journées de travail, investissant du temps dans ce qu'ils font mais pas d'énergie ni de passion;
 - *les employés activement désengagés* : ils ne sont pas seulement malheureux au travail, mais s'occupent à agir sur leur malheur. Chaque jour, ces salariés causent des dommages à ce que leurs collègues engagés sont en train d'accomplir.
-

L'absence de motivation : un poison pour l'individu

Est-il besoin de le dire ? Être motivé pour se lever le matin à l'idée d'aller travailler est beaucoup plus stimulant et valorisant sur le plan personnel que de s'y rendre en traînant les pieds... À l'heure où tout le monde connaît les risques psychosociaux liés à la souffrance au travail, il est évident que la notion de motivation prend tout son sens. Bien-être, satisfaction et sentiment d'accomplissement lui sont liés, et elle est aussi un puissant moteur pour la dynamique personnelle.

Pourtant, la plupart des personnes à qui l'on demande si elles exercent un métier qui les motive vraiment répondent par la négative. Nombreux sont les salariés qui occupent un poste qui ne les satisfait pas totalement, voire pas du tout, « faute de mieux ». Cette situation s'explique à la fois par la pression du

milieu familial et social dans le choix des études et du premier métier, par le peu de temps et de moyens consacrés à l'orientation scolaire et professionnelle, mais aussi par la faible importance que la majorité d'entre nous accorde à cette question. C'est un fait, nous passons parfois plus de temps à choisir une destination de vacances qu'à réfléchir à la manière d'exercer un métier ou d'occuper un poste qui nous passionnerait vraiment...

Mais avons-nous d'ailleurs les moyens de bien y réfléchir ? Les ressorts de la motivation sont complexes et propres à chacun d'entre nous. Reconnaissance, challenge, autonomie, contact humain, récompenses financières... chacun a ses priorités, qui peuvent aussi évoluer. Il faut donc apprendre à être à l'écoute de ses insatisfactions pour se donner les moyens de les combler. Point important sur lequel la lecture de ce livre aura une action efficace !

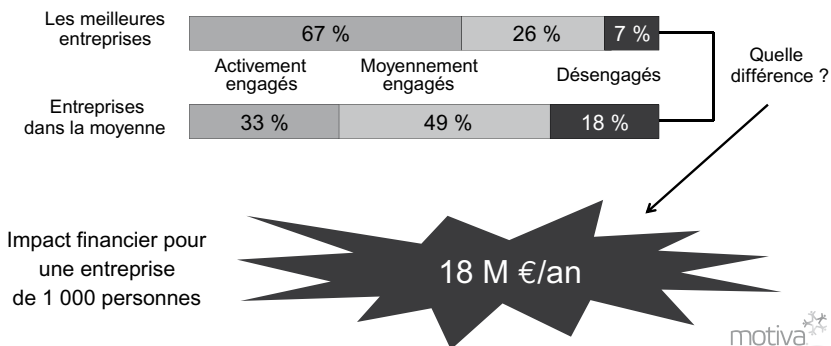
Un fléau pour l'entreprise

Absentéisme, arrêts maladie, baisse de productivité, risques psychosociaux, turnover... Telles sont les répercussions de la démotivation au travail. Comment ne pas voir clairement l'impact considérable que le désengagement a sur l'économie et le dynamisme internes de l'entreprise ? Cela représente non seulement un coût, mais également un risque pour l'image de marque, puisque la qualité de ses services et de ses relations avec les clients pâtiront forcément du peu d'entrain de ses collaborateurs. Il y a en effet une forte corrélation entre la satisfaction client et l'engagement des collaborateurs : plus le collaborateur est engagé, plus le client sera satisfait.

Une étude effectuée par Gallup sur plus de 100 000 employés² montre par ailleurs que le nombre d'accidents du travail est 62 % plus élevé chez les collaborateurs les moins engagés...

2. « Gallup Q12 Meta-Analysis », Gallup, 2012.

Si pour l'économie américaine Gallup a estimé le coût du désengagement à 500 milliards de dollars, on pourrait (par extrapolation) estimer le coût du désengagement pour l'économie française à 52 milliards d'euros... L'impact financier du désengagement est présenté dans la figure ci-dessous. Nous y avons combiné les statistiques sur l'engagement fournies par Gallup en 2014 et celles du rendement financier fournies par le Human Capital Institute en 2010. Selon le Human Capital Institute³, le « retour sur salaire » d'un collaborateur activement engagé est de 120 % (pour chaque euro de salaire, le collaborateur apporte une valeur ajoutée de 1,20 euro); celui d'un collaborateur moyennement engagé est de 100 % (pas de valeur ajoutée); tandis que celui d'un collaborateur activement désengagé est de 60 % (pour chaque euro de salaire, l'entreprise perd 40 centimes d'euro). En partant du coût annuel d'un salaire moyen en France (52 416 euros), on constate que pour une entreprise de 1 000 collaborateurs, l'impact financier de ces différences de modalités d'engagement est de 18 millions d'euros par an. Le fait qu'un collaborateur engagé permette un « retour sur salaire » de 120 % contre 60 % pour un collaborateur non engagé signifie une chose : seuls les premiers font gagner de l'argent à une entreprise, tandis que les seconds représentent une perte nette !



L'impact financier du désengagement

3. *Determining Employee Return on Investment*, Human Capital Institute, 2010.

Pour que toutes les mains se lèvent !

Dans la lignée de Jack Welch, ex-PDG de General Electric, qui débutait chacune de ses réunions par un point sur la qualité de l'engagement des salariés dans l'entreprise, un certain nombre de dirigeants sont désormais d'accord sur le fait que pour assurer son succès sur le long terme, l'entreprise a besoin de salariés motivés et engagés. De leur côté, les DRH ont conscience de faire face à une crise de confiance de la part des salariés, qui estiment pour la plupart que leurs intérêts et ceux des dirigeants divergent trop largement. Les entreprises sont ainsi de plus en plus nombreuses à chercher à faire de la motivation de leurs collaborateurs un axe de travail majeur dans les années à venir.

Selon une étude de l'institut Dale Carnegie publiée en 2011⁴, voici ce qui distingue les salariés engagés de ceux qui ne le sont pas :

- ◆ ils sont plus heureux au travail (86 % contre 11 % pour les autres) ;
- ◆ ils prennent trois fois moins d'arrêts maladie que les autres ;
- ◆ ils sont de bons ambassadeurs de l'entreprise (67 % contre 3 %) ;
- ◆ ils sont fiers de leur travail (86 % contre 2 %) ;
- ◆ ils sont proches des clients (70 % contre 17 %) ;
- ◆ ils sont innovants (59 % contre 3 %) ;
- ◆ ils ont un retour sur salaire plus élevé (120 % contre 60 %).

Une étude relativement édifiante quand on sait que pour beaucoup de dirigeants la question de l'engagement reste encore purement qualitative, liée à la qualité de vie au travail, et est considérée davantage comme un coût que comme un levier économique...

4. « Engaged vs. Disengaged Employees, and What to Do About It », Dale Carnegie, 2011.

Pour ne mentionner que trois éléments dont l'impact économique est directement quantifiable, voici les effets positifs que peut produire une « politique d'engagement » :

- ◆ diviser l'absentéisme par trois ;
- ◆ renforcer la relation client, dont on sait qu'elle est génératrice de fidélisation et de marges ;
- ◆ renforcer la valeur ajoutée de l'entreprise et améliorer le ratio par rapport à la masse salariale.

Collaborateurs démotivés	
<i>Conséquences pour l'entreprise</i>	<i>Conséquences pour le collaborateur</i>
Départ des talents Diminution de la productivité Qualité de service atteinte Réputation en déclin Augmentation de l'absentéisme Risques psychosociaux	Estime de soi diminuée Sentiment d'échec professionnel Diminution de la créativité Réduction de l'employabilité Risque de perte d'emploi
Collaborateurs motivés	
<i>Conséquences pour l'entreprise</i>	<i>Conséquences pour le collaborateur</i>
Bon niveau de productivité Climat d'entreprise satisfaisant Loyauté et engagement renforcés envers l'organisation Augmentation de la créativité Attractivité pour les nouveaux talents Amélioration des résultats financiers	Sentiment de bien-être professionnel et individuel Sentiment de réussite professionnelle Augmentation de la satisfaction personnelle Augmentation de l'employabilité Sécurisation de l'emploi

L'exemple de Southwest Airlines, connue pour l'importance qu'elle accorde à la motivation de ses employés par rapport à d'autres entreprises du même secteur, est révélateur. En effet Libby Sartain, l'ancienne DRH de Southwest Airlines, décrit dans son livre *HR from the Heart*⁵ l'importance qui est donnée aux collaborateurs, à leur bien-être, à

5. *HR from the Heart*, Libby Sartain, AMACOM, 2003.

leurs besoins. Elle souligne par exemple l'importance du comité de culture qui a été mis en place dans l'entreprise pour faciliter l'entraide entre employés sur la motivation et l'engagement au travail.

Le tableau suivant compare la performance financière de Southwest Airlines et American Airlines avec la perception qu'en ont leurs collaborateurs.

Tableau comparatif de deux compagnies aériennes		
<i>Notation Glassdoor</i>	<i>Southwest Airlines</i>	<i>American Airlines</i>
Notation par les employés	4,2/5	2,8/5
Profit/employé	13 151 \$	- 6 019 \$
Revenu net	459 M \$	- 471 M \$

La motivation et l'engagement sont donc clairement des moyens clés pour créer de la valeur pour l'entreprise.



La motivation, un moyen clé pour créer de la valeur