

Motivations au travail et personnalité : ce que veulent les salariés.

Par Franck Damée – janvier 2011
<http://www.conjugeursdetalents.com>



En juillet 2007, je proposais aux lecteurs de la newsletter « Conjugueurs de Talents » d'expérimenter une grille de priorisation des motivations et attentes au travail¹. Celle-ci peut utilement être mobilisée dans le cadre d'un bilan de compétences, d'un entretien d'orientation, d'une séance de coaching, et d'une manière générale dans tout processus de réflexion sur la trajectoire professionnelle.

La grille de priorisation des motivations et attentes au travail permet de hiérarchiser les facteurs de motivation extrinsèque² d'une activité professionnelle. Le débriefing de cette grille répond ainsi aux questions : « Qu'est-ce qui vous donne envie d'aller au travail ? » ou « De quoi avez-vous besoin au minimum pour vous sentir durablement motivé au travail ? »

J'utilise bien entendu moi-même cette grille dans différents cadres d'accompagnement et notamment pour les bilans de compétences. Durant trois années, j'ai collecté les informations de débriefing de cet outil dans le respect de l'éthique de la profession³. L'analyse statistique présentée ici est basée sur l'exploitation de données concernant 73 personnes⁴ qui ont réalisé un bilan de compétences entre janvier 2008 et décembre 2010. Ces personnes ont en commun d'avoir au minimum 5 années d'expérience professionnelle et d'être salariées au moment du bilan. Chacune de ces personnes a travaillé sur la grille de priorisation des motivations et attentes au travail et a également bénéficié d'une passation MBTI⁵ pour déterminer son type psychologique (analyse de la personnalité selon la typologie Jungienne)

¹ La grille est toujours disponible sur le site idemedia.fr : <http://www.idemedia.fr/IDO-MotivTravail.pdf>

² La motivation extrinsèque renvoie à un(des) bénéfice(s) secondaire(s) : l'action est stimulée par une récompense, une pression sociale ou une punition. La motivation intrinsèque représente l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve à agir sans attente de récompense externe. Voir à ce sujet notre article *Motivation extrinsèque et orientation professionnelle* publié en octobre 2010 (<http://www.conjugeursdetalents.com/IDEMEDIA.fr/IDE-MotivExtrinsOrient.pdf>)

³ Les données ont été collectées anonymement au fil du temps, dans le respect de la confidentialité et de la législation sur le bilan de compétences.

⁴ Une première série statistique a été réalisée sur la base de 127 grilles complétées par des publics divers (salariés, étudiants, primo-demandeurs d'emploi) Pour cet article, j'ai finalement décidé de ne retenir que les grilles complétées dans le cadre d'un bilan de compétences par des salariés ayant au moins 5 années d'expérience professionnelle (expérimentation concrète du monde du travail) et ayant également bénéficié d'une passation MBTI (analyse de la personnalité)

⁵ Voir à ce sujet le site de OPP : http://www.opp.eu.com/fr/produits/MBTI_step_1/Pages/default.aspx

1- Comment utilise-t-on la grille de priorisation des attentes et motivations ?

Dans un premier temps, on demande au bénéficiaire de classer les items de la grille de 1 à 20 selon l'importance accordée. Le document « points de vue »⁶ est ensuite mobilisé comme base d'échanges pour lui faire prendre conscience que chacun a sa propre approche pour quantifier et/ou qualifier une expression. Il est alors possible de débriefer la grille de priorisation des motivations au travail en faisant qualifier et quantifier par le bénéficiaire les 5 premiers items classés. On l'amènera à ce résultat par des questions du genre : C'est quoi concrètement pour vous l'ambiance de travail ? Vous en voulez combien ? De quoi avez-vous besoin concrètement pour qu'il y ait une bonne ambiance de travail ? Qu'est-ce qui peut limiter l'ambiance de travail ? Si vous étiez responsable d'un service, que mettriez-vous concrètement en place pour qu'il y ait une bonne ambiance de travail ? Etc. On veillera à commencer par des questions « larges » afin de ne pas orienter dès le départ la réflexion du bénéficiaire, même si ces questions donnent l'impression de ne pas faire sens (Vous en voulez combien, de la variété des tâches ?)

Selon la direction prise, on pourra ensuite faire quantifier le besoin (Pour "valorisation par la hiérarchie", vous souhaiteriez que votre N+1 vous encourage verbalement combien de fois par mois ? Pour "contacts humains", vous avez besoin de rencontrer combien de personnes différentes par jour, de discuter avec elles combien de temps ? En face à face ou au téléphone ?) On s'emploiera également à faire préciser par le bénéficiaire ses limites sur chaque item (vous m'avez dit être prêt à faire 50 km maximum pour aller au travail. Et si vous trouvez un travail intéressant à 60 km, vous prenez ?) Enfin on vérifiera que les 5 items classés en dernier sont vraiment sans importance pour lui en lui proposant des situations imaginaires (Vous avez classé « sécurité de l'emploi » en dernier, vous accepteriez de travailler en intérim ? En tant qu'auto-entrepreneur ?)

2- Premiers éléments d'analyse quantitative

73 grilles ont été collectées entre 2008 et 2010, toutes renseignées dans le cadre d'un bilan de compétences par des salariés ayant au minimum 5 années d'expérience professionnelle. Nous avons comptabilisé pour chaque grille les 5 premiers items classés afin de renseigner le tableau suivant. Ainsi, l'item le plus souvent classé dans les 5 premiers est « Ambiance de travail », le deuxième « Autonomie », etc.

Premier motif d'étonnement : les items « non pénibilité psychologique » et « non pénibilité physique » sont classés en onzième et quinzième position alors qu'une part non négligeable des bénéficiaires de la prestation a explicitement évoqué le stress, voire le harcèlement au travail, et qu'un bon quart des bilans était motivé par une

⁶ Document téléchargeable à cette adresse : <http://www.idemedia.fr/IDO-PointsDeVue.pdf>

nécessaire reconversion liée à des troubles musculosquelettiques ou des problèmes de santé.

Deuxième motif d'étonnement : la sécurité de l'emploi et le salaire n'arrivent qu'en troisième et quatrième position, tout juste derrière l'autonomie et assez loin derrière l'ambiance de travail.

<i>Les motivations et attentes au travail. Répartitions des items classés dans les 5 premiers</i>			
ITEMS	Occ.	%	Rang
Ambiance de travail (convivialité, relations avec les collègues)	50	68%	1
Autonomie (possibilité de prise d'initiatives, d'organiser son temps de travail...)	42	55%	2
Sécurité de l'emploi (fonctionariat, CDI)	39	53%	3
Salaire et avantages matériels (CE, véhicule de fonction, cantine...)	37	51%	4
Variété des tâches (travail non répétitif)	32	44%	5
Contacts humains (relations avec des personnes extérieures à l'entreprise...)	25	34%	6
Valorisation par la hiérarchie (reconnaissance du travail accompli, des efforts)	23	31%	7
Horaires réguliers et peu contraignants (horaires stables, en journée)	22	30%	8
Proximité géographique (peu de temps de déplacement)	15	21%	9
Stimulation intellectuelle (effort de réflexion, créativité...)	12	16%	10
Responsabilités humaines et matérielles (manager une équipe, gérer un budget...)	11	15%	11
Non pénibilité psychologique (pas de stress, de cadence de travail, d'objectifs...)	11	15%	11
Mobilité interne (possibilité d'évolutions de fonctions, promotions...)	10	14%	13
Prestige de la fonction et (ou) de l'entreprise (bonne considération sociale)	9	12%	14
Non pénibilité physique (pas de travail de force, de station debout...)	8	11%	15
Environnement de travail (agréabilité, propreté, lumière, bruit...)	6	8%	16
Vacances et temps libre (beaucoup de vacances, RTT...)	4	5%	17
Possibilités de formations internes (plan de formation, DIF...)	3	4%	18
Sédentarité (toujours travailler dans un même lieu, pas de déplacements)	3	4%	18
Concordance avec mes valeurs personnelles (sociales, écologiques, politiques...)	3	4%	18
TOTAL : 73 grilles = 365 items classés			
<i>Sur les 73 grilles dépouillées, l'item « ambiance de travail » a été classé 50 fois dans les 5 premiers. 68% des personnes ayant complété cette grille ont classé cet item dans les 5 premiers. C'est l'item de rang 1 (le plus souvent classé)</i>			

3- Comment sont qualifiés et quantifiés ces items ?

Nous avons repris ci-après quelques exemples représentatifs des expressions utilisées par les bénéficiaires. Les approches qualificatives peuvent être très différentes pour un même item : Pouvoir parler et rire de façon détendue pendant le travail <> Que le travail de chacun soit bien défini et qu'il y ait une réunion par semaine pour faire le point. Les exigences peuvent également être très étalées sur le plan quantitatif : Accepte de refaire la même procédure toutes les 10 minutes à partir du moment où le travail lui permet d'avoir des contacts humains <> Pouvoir zapper d'une activité à l'autre au moins toutes les 2 heures et que toutes les journées ne se ressemblent pas.

AMBIANCE DE TRAVAIL : « pouvoir créer du lien 2 à 5 heures par jour avec les collègues » « échanger un bonjour avec tout le monde et passer 10 minutes à boire le café pour discuter » « avoir deux pauses de 10 mn par jour pour rencontrer les



collègues et échanger de manière informelle sur le travail »
« pouvoir parler et rire de façon détendue pendant le travail » « qu'il y ait des sorties organisées au moins deux fois par an pour réunir tout le personnel » « que tout le monde déjeune ensemble au moins une fois par semaine » « que le travail de chacun soit bien défini et qu'il y ait une réunion par semaine pour faire le point » etc.

AUTONOMIE : « que le travail soit défini par un objectif et non par des procédures » « avoir au moins 1 heure d'autonomie sur une tâche et ne pas être surveillé ou recevoir des ordres en permanence » « pouvoir prendre des décisions sans avoir à en référer à chaque fois » « j'accepte de rendre compte de l'avancée de mon travail au maximum deux fois par jour »

« pouvoir gérer mon temps sur la journée complète » « avoir une marge de manœuvre sur un mois au minimum » etc.

SECURITE DE L'EMPLOI : « j'accepterais de quitter mon emploi actuel uniquement pour un CDI » « j'accepterais un CDD d'une durée d'au moins 6 mois » « choisir un métier pourvoyeur d'emploi, un secteur en développement » « engager une reconversion dans un secteur où il y a plus d'offres d'emploi que de personnes qualifiées » « avoir au moins 70% de chances de trouver un emploi à l'issue de ma formation » « un métier où l'on est certain de trouver du travail, on ne reste pas plus de 3 mois au chômage en moyenne » « travailler pour une grande entreprise, une entreprise ancienne qui a fait ses preuves » etc.

SALAIRE ET AVANTAGES MATERIELS : « le SMIC au minimum avec possibilité d'évolution » « gagner au minimum 18 KEuros brut/an pour 35 heures hebdomadaires » « je serais prête à bouger pour une offre minimale de 2300 Euros net + TR » « 3000 Euros brut pour 40 à 45 heures/semaine (X13) » « difficile d'envisager moins que 50 KEuros brut annuel » « conserver les avantages liés à la fonction : voiture, téléphone, ordinateur portable, frais de repas... » etc.

VARIETE DES TÂCHES : « accepte de refaire la même procédure toutes les 10 minutes à partir du moment où le travail lui permet d'avoir des contacts humains » « il faut que cela bouge : 4 ou 5 tâches différentes dans la semaine » « besoin de jongler sur au moins deux activités différentes et de ne pas faire un travail répétitif plus de deux heures d'affilé » « pouvoir zapper d'une activité à l'autre au moins toutes les 2 heures et que toutes les journées ne se ressemblent pas » « besoin de travailler sur plusieurs dossiers (au minimum 6) » « travailler dans l'urgence autant que sur le fond, avoir au moins 30% de son temps non planifié » etc.

4- Recherche de concordance avec la personnalité (type psychologique)

Y-a-t'il un lien entre les motivations et attentes au travail et le type de personnalité des salariés ? Le tableau suivant propose une répartition des préférences psychologiques selon la typologie jungienne⁷ pour les 5 items les plus fréquemment classés dans les premiers. Les écarts relatifs les plus importants sont repérés par un fond bleu ciel.

<i>Personnalité (typologie jungienne) selon les motivations et attentes au travail</i>									
	Occur.	E	I	S	N	T	F	P	J
POPULATION TOTALE SELON LA PERSONNALITE	73	27 37%	46 63%	56 77%	17 23%	19 26%	54 74%	25 34%	48 66%
Ambiance de travail	50	18 36%	32 64%	35 70%	15 30%	8 17%	42 83%	17 34%	33 66%
Ecarts/pop. totale		+/- 1%		+/- 7%		+/- 9%		+/- 0%	
Autonomie	42	19 46%	23 54%	33 79%	9 21%	10 24%	32 76%	11 27%	31 73%
Ecarts/pop. Totale		+/- 9%		+/- 2%		+/- 2%		+/- 7%	
Sécurité de l'emploi	39	14 36%	25 64%	31 79%	8 21%	10 26%	29 74%	14 36%	25 64%
Ecarts/pop. Totale		+/- 1%		+/- 2%		+/- 0%		+/- 2%	
Salaire et avantages matériels	37	11 30%	26 70%	27 73%	10 27%	11 30%	26 70%	11 30%	26 70%
Ecarts/pop. Totale		+/- 7%		+/- 4%		+/- 4%		+/- 4%	
Variété des tâches	32	18 56%	14 44%	21 66%	11 34%	8 25%	24 75%	9 28%	23 72%
Ecarts/pop. Totale		+/- 19%		+/- 9%		+/- 1%		+/- 6%	
<i>Comment lire ce tableau :</i>									
<i>Sur la population étudiée de 73 individus, 27 sont E (extraversion) soit 37%.</i>									
<i>Sur les 50 personnes ayant classé l'item « Ambiance de travail » parmi les 5 premiers, 18 sont « E » (36%) Pour cet item, l'écart de répartition par rapport à la population totale étudiée est de 1% (1% de « E » en moins)</i>									

L'AMBIANCE DE TRAVAIL semble être surtout une affaire de « F » (sentiment) et de « N » (intuition). Rien d'étonnant pour les « F » puisqu'ils sont en recherche d'harmonie et de compassion, qu'ils aiment faire et recevoir des compliments et donnent volontiers de leur temps aux autres. La corrélation est en revanche moins explicable pour les « N »

L'AUTONOMIE est une revendication relativement plus marquée pour les « E » (extraversion) et les « J » (jugement-planification). Les « J » sont organisés et méthodiques, ils font des plans et les suivent, bref ils font naturellement preuve d'autonomie dans l'organisation de leur travail et il est naturel qu'ils réclament que celle-ci soit reconnue et encouragée. Pour les « E » il est plus difficile d'argumenter... On

⁷ Pour la bonne compréhension de cet article, il convient d'avoir été formé au MBTI ou de connaître la typologie jungienne. Vous trouverez sur le site suivant des informations éclairantes sur ce sujet : <http://www.16-types.fr/modele-MBTI-0-introduction.html>
Nous nous excusons par avance auprès des puristes pour les raccourcis et approximations que nous employons dans cet article, qui n'ont pour but que de le rendre lisible aux personnes non formés à cette modélisation de la personnalité

peut toutefois noter que les « meneurs » et « managers » sont statistiquement plus représentés chez les « E »

La SECURITE DE L'EMPLOI semble être l'affaire de tout le monde, sans différenciation notable.

SALAIRE ET AVANTAGES MATERIELS est un item davantage choisi par les « I » (Introversion) Il n'y a pas a priori d'explication convaincante à avancer.

VARIETE DES TÂCHES est un item particulièrement prisé par les « E » (Extraversion) les « N » (Intuition) et les « J » (Jugement-planification) Pour les « E », on sait que rester durablement concentré sur une tâche n'est pas leur fort et on comprend qu'ils aiment à zapper régulièrement sur différentes activités. Les « N » ont horreur des procédures, des tâches routinières et répétitives, ils réclament un terrain pour exprimer leur créativité. Pas d'explication très pertinente en revanche pour les « J »

On est bien entendu très loin de pouvoir tirer des conclusions définitives à partir de cette modeste étude : l'échantillon est faible (seulement 73 individus) et n'est pas représentatif de la population salariée dans sa globalité. Il reste toutefois quelques tendances intéressantes à garder à l'esprit : le salaire et la sécurité de l'emploi passent après l'ambiance de travail et l'autonomie, et l'on peut postuler qu'il existe un lien entre les attentes et motivations au travail et la personnalité (du moins sur cet échantillon).

Enfin cette grille est amenée à évoluer, parce que le monde du travail évolue et les attentes des travailleurs avec lui. Une de mes clientes m'a récemment fait part de sa difficulté à utiliser cette grille car il manquait, d'après elle, quelque chose de plus fondamental que les 20 items proposés. Après un long questionnement, elle a réussi à qualifier ce « quelque chose » : la possibilité de pouvoir promouvoir et confronter mes idées.

merci de n'utiliser ce texte qu'avec l'autorisation de l'auteur - Franck Damée - fdc@conjugueursdetalents.com