



LIVRE BLANC

Mobilité interne et évolution de carrière : un remède à la démotivation ?

Yves Duron et Zwi Segal,
Auteurs des solutions MOTIVA



Pearson
TalentLens



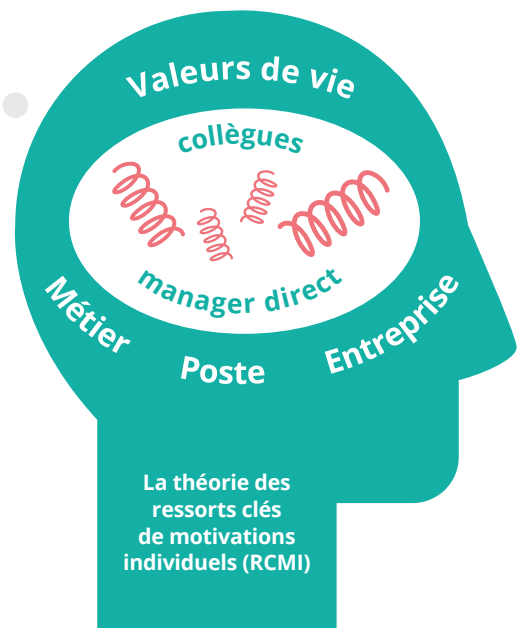
Chaque personne possède une combinaison de **ressorts clés de motivation** qui lui est propre, en partie déterminée par sa **personnalité**, ses **valeurs**, son histoire personnelle et **professionnelle**, sa **culture**, ses **besoins**, etc.

Mobilité interne et évolution de carrière : un remède à la démotivation ?

La théorie des ressorts
clés de motivation individuels

Travailler en équipe
Aider les autres
Travailler à l'étranger
Être populaire
Être stimulé intellectuellement
Être indépendant

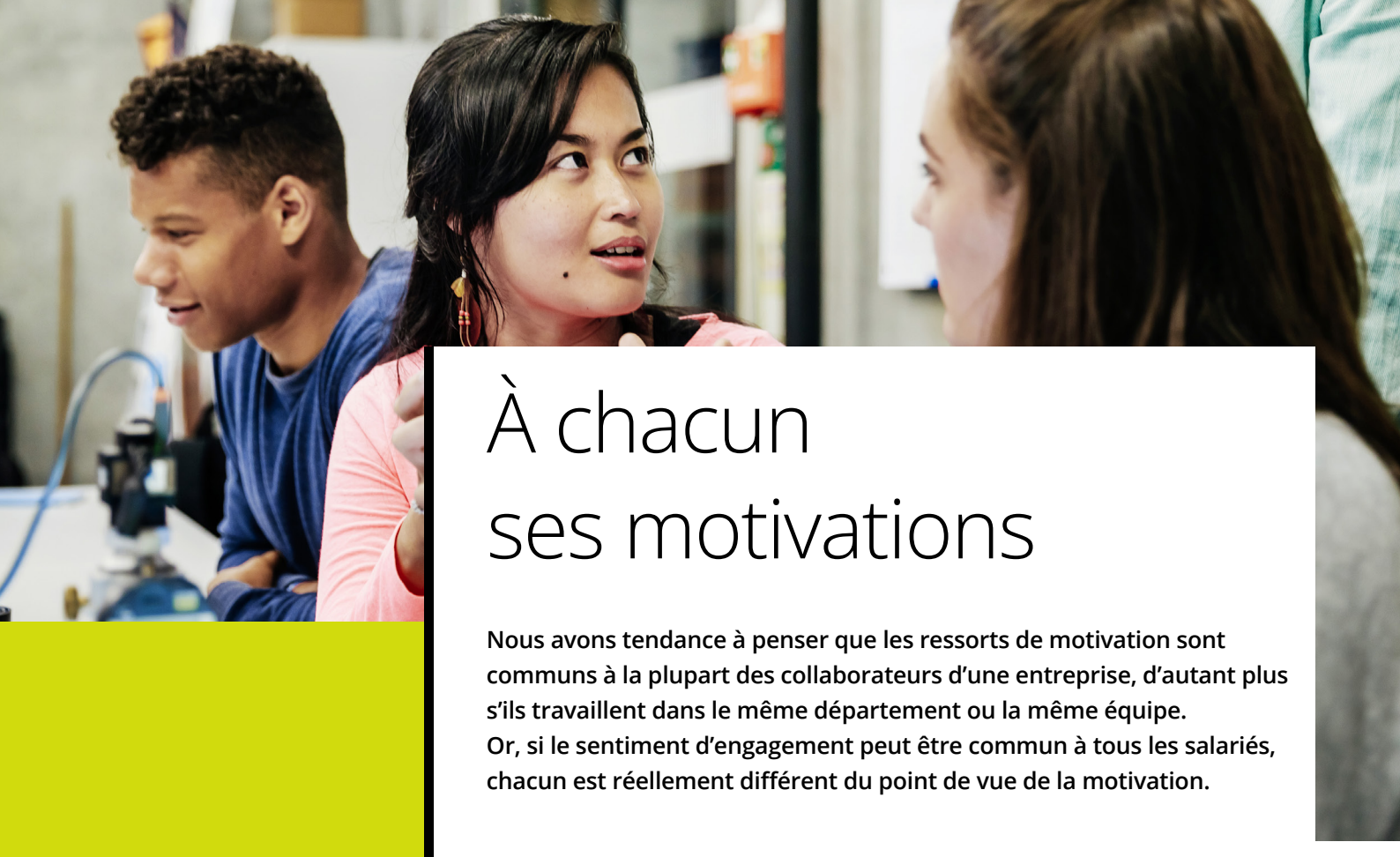
Chaque personne a une combinaison
de motivations clés qui lui est propre



Yves Duron et Zwi Segal dirigent Yumanize, une entreprise de recherche appliquée en psychologie du travail, dédiée à la mise au point des outils d'accompagnement de carrière MOTIVA distribués par Pearson TalentLens. Ce sont des experts, reconnus internationalement, des intérêts professionnels, de la motivation au travail, des compétences, ils animent des conférences et formations sur ces thématiques. Ils ont écrit conjointement le livre *La motivation, une compétence qui se développe* (Pearson, 2015).

Yves Duron est psychologue du travail et psychosociologue. Il a été psychologue du travail au CNRS, puis a fondé et dirigé une société de conseil dédié à l'accompagnement de la transformation numérique.

Zwi Segal est docteur et professeur en psychologie du travail. Il a été doyen de la Business School de l'université de Derby en Israël, visiting professor dans plusieurs universités à Singapour et consultant à l'international.



À chacun ses motivations

Nous avons tendance à penser que les ressorts de motivation sont communs à la plupart des collaborateurs d'une entreprise, d'autant plus s'ils travaillent dans le même département ou la même équipe. Or, si le sentiment d'engagement peut être commun à tous les salariés, chacun est réellement différent du point de vue de la motivation.

Au fil des recherches effectuées, une centaine de motivations clés différentes ont été identifiées, classées ci-dessous en six grands types.

- ➔ **Les motivations liées au métier :**
le fait par exemple d'être attiré par le côté prestigieux d'un métier ; la possibilité de travailler seul ; le goût pour les mutations géographiques ; le fait de construire des choses concrètes ; le fait d'être stimulé intellectuellement...
- ➔ **Les motivations liées au poste occupé :**
par exemple l'autonomie dont on dispose ; le fait que les challenges soient permanents ; le fait de ne pas être stressé ; la possibilité de créer et d'innover ; le fait d'avoir une équipe à gérer ; le goût pour les horaires fixes...
- ➔ **Les motivations liées à l'organisation :**
le fait de pouvoir progresser et avancer au sein de l'entreprise ; de travailler en accord avec ses valeurs ; d'être apprécié par ses collègues et de travailler dans une ambiance conviviale...
- ➔ **Les motivations liées aux collègues :**
avoir des collègues bienveillants, qui acceptent l'autre comme il est (avec ses erreurs) et ne récupèrent pas l'action d'autrui à leur profit...
- ➔ **Les motivations liées au manager direct :**
avoir un manager qui sait donner de la reconnaissance, qui est exemplaire, qui sait donner du sens...
- ➔ **Les motivations liées aux valeurs de vie :**
faire ce que l'on aime ; contribuer au bien-être des autres ; être reconnu et valorisé socialement ; gagner beaucoup d'argent ; avoir le temps de profiter de la vie...



La satisfaction motivationnelle

Lorsque les ressorts clés d'un individu sont satisfaits, on parle alors de **satisfaction motivationnelle** : il se sent motivé par ce qu'il fait. Lorsqu'ils ne sont pas satisfaits, il se sent démotivé.

De manière concrète, la **satisfaction motivationnelle d'une personne se calcule en mesurant le niveau de satisfaction de chacun de ses ressorts clés de motivations individuels (RCMI)**. La satisfaction n'est donc mesurée que sur la base de ce qui est important pour chacun et non sur des critères qui seraient définis *a priori*.



Nous avons pu constater que les personnes dont la satisfaction motivationnelle est faible ne savent pas toujours expliquer spontanément pourquoi. Le fait d'aider une personne à identifier ce qui la motive à travers ses RCMI et de mesurer la satisfaction de ces RCMI à un moment donné, l'aide à comprendre pourquoi elle se sent démotivée. Elle peut par exemple se rendre compte qu'un seul de ses RCMI est très insatisfait et produit un « effet de halo » sur l'ensemble de son état motivationnel. Dans ce cas, il lui suffit d'identifier un moyen de satisfaire ce RCMI pour contribuer à sa « remotivation ». Une autre personne constatera peut-être que pratiquement tous ses RCMI sont insatisfaits. Des solutions plus radicales doivent alors être trouvées pour espérer améliorer rapidement sa motivation : par exemple changer de poste, de métier, d'entreprise... Ces informations sont particulièrement utiles aux praticiens dont le travail consiste à accompagner des personnes professionnellement.



Autre point important, si les RCMI d'une personne ne changent que lentement au cours de sa vie professionnelle (certains disparaissent, de nouveaux apparaissent), la satisfaction motivationnelle de ces RCMI peut en revanche être plus rapidement améliorée, pour peu que l'on y travaille. Chacun peut agir sur la satisfaction de ses RCMI.



Une démotivation programmée

Après quelques années dans un même poste, il arrive souvent que notre motivation soit à la baisse. Comment expliquer ce phénomène ? En voici les principales causes.



Vos motivations ont changé.

Si à un moment de votre vie vos motivations sont par exemple « travailler près de chez moi », « avoir du temps pour ma famille » parce que vous avez de jeunes enfants, celles-ci peuvent évoluer à mesure que les enfants grandissent. Vous chercherez alors peut-être plus de sens dans votre travail, la possibilité de progresser dans l'entreprise, de manager une équipe, etc. Dans ce cas faites le bilan de ce qui était important pour vous en matière de motivation quand vous avez démarré et ce qui est important pour vous aujourd'hui. Qu'est-ce qui a changé ? Quelles motivations sont devenues prioritaires pour vous ?



Votre poste/emploi a changé et ne vous permet plus de satisfaire vos motivations clés. Suite à des réorganisations, votre poste ou vos fonctions peuvent évoluer. Il se peut que ces évolutions ne correspondent plus à ce qui vous motive.



Si « évoluer régulièrement » est l'une de vos motivations clés,

il est naturel qu'au bout de quelques années vous ayez besoin de passer à autre chose. Même constatation si « apprendre en permanence de nouvelles choses » est déterminant pour vous et que vous avez fait le tour du poste.

On le voit, il est nécessaire de faire le point régulièrement sur sa situation motivationnelle car les choses peuvent évoluer dans un sens ou l'autre. Il ne faut pas non plus faire de généralités, car chacun a des motivations qui lui sont propres et certaines personnes peuvent rester plus de vingt ans au même poste en se sentant toujours motivées. Tout simplement parce que leurs motivations clés sont satisfaites.

L'herbe est-elle plus verte ailleurs ?

Dès qu'une baisse de motivation apparaît (ce qui correspond à un ou plusieurs ressorts clés de motivation insatisfaits), on est tenté de se dire que l'herbe serait sans doute plus verte ailleurs.

À un autre poste ? Dans une autre entreprise ? En exerçant un autre métier ? Si un seul de vos ressorts clés est insatisfait, il est sans doute plus prudent d'agir pour faire en sorte de le satisfaire plutôt que de lâcher la proie pour l'ombre... On observe très souvent chez les personnes démotivées un « **effet de halo** », c'est-à-dire un ressort clé de motivation insatisfait qui donne à ces personnes l'impression que rien ne va plus. En réalité lorsqu'elles évaluent leur satisfaction motivationnelle, qui indique à quel point leurs motivations clés sont satisfaites dans leur poste actuel, elles se rendent compte qu'il n'y a qu'un seul point à améliorer et que si elles y parviennent l'ensemble du problème sera résolu.

Le danger des parcours de carrière

De nombreuses entreprises mettent en place des parcours de carrière. Malheureusement, ils sont la plupart du temps basés uniquement sur les compétences nécessaires et ne tiennent aucunement compte de ce qui intéresse et motive les individus.

Vous avez peut-être les compétences pour accéder aux métiers de ces parcours, mais est-ce que cela correspond vraiment à ce que vous avez envie de faire ? Est-ce que votre motivation ne va pas en prendre un coup ? Ce sont des questions que vous devez vous poser avant de vous y engager. Si vous acceptez, faites-le en connaissance de cause et arrangez-vous pour aménager le poste de manière à ce qu'il corresponde au plus près à vos **motivations clés**.

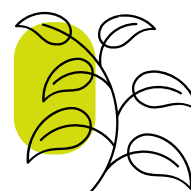
Attention aux postes « sirènes »

Un meilleur salaire ? Un poste plus proche de chez soi ? Voilà de quoi vous faire oublier tous les autres points qui sont si importants pour vous. Assurez-vous que les **attributs alléchants** de certains postes que l'on vous propose ne masquent pas d'autres aspects qui ne correspondent pas du tout à vos motivations. Comme précédemment, assurez-vous à chaque fois que le poste correspond bien à vos motivations clés.



Savoir partir...

Vos cinq motivations clés sont insatisfaites, vous vous sentez complètement démotivé et vous en souffrez ? Vous avez l'impression que malgré vos efforts vous n'arriverez pas à trouver de solution. C'est le signal qu'il est temps de changer, de partir, de bouger, bref d'**arrêter une décision** pour reprendre en main votre carrière et retrouver un nouveau poste, un métier qui vous permette de vous épanouir et de retrouver du plaisir et de l'énergie dans votre travail.





L'état motivationnel des collaborateurs se définit par leur niveau de satisfaction motivationnelle (à quel point les collaborateurs sont satisfaits de ce qui est important pour eux), ainsi que par leur niveau d'engagement envers l'entreprise (à quel point les collaborateurs sont attachés à l'entreprise).

Repenser la **mobilité** interne et la **GPEC**

La mobilité interne est une formidable opportunité pour les collaborateurs qui ne se sentent plus motivés par leur travail d'évoluer vers d'autres postes ou fonctions qui leur permettront de retrouver une énergie, une dynamique de carrière, et d'améliorer leur état motivationnel.

C'est aussi pour l'entreprise la possibilité de pourvoir des postes vacants ou de désengorger les demandes d'évolution vers certains postes très convoités pour réorienter la demande vers des postes moins connus de l'entreprise (plutôt que de recruter des candidats en externe), ou encore de préparer les équipes aux évolutions de métiers indispensables au succès de l'entreprise. Pourtant, **la mobilité n'a pas toujours une bonne image auprès des collaborateurs.**

Elle est parfois associée à des **changements imposés** : mutations géographiques douloureuses suite à des fermetures ou déplacements de sites, mobilité horizontale subie sans autre avantage pour le collaborateur que celui de conserver son emploi, promotions non souhaitées, rotation de poste

systématisée qui casse l'élan au milieu d'un projet important dont on ne pourra bénéficier des fruits ou tout simplement pas le voir aboutir...

Du côté de l'entreprise, les résultats sont parfois décevants au regard des gains potentiels attendus. **Certains dispositifs et process mis en place peuvent être lourds, coûteux et manquer d'efficacité.**

Combien de fois avons-nous vu des postes pourvus par recrutement externe alors que des ressources en interne auraient pu les occuper ? Cela provoquant la **démotivation** de ceux qui auraient aimé évoluer vers ces postes...

Certaines causes ont été largement identifiées : difficulté à sortir des silos, à laisser partir les personnes en poste ou à donner au reste de l'entreprise **une visibilité sur les postes à pourvoir** ; manque de transparence volontaire ou tout simplement non organisée ; freins liés à l'idée que les collaborateurs ne pourront pas développer les compétences attendues (ou pas aussi vite que souhaité).



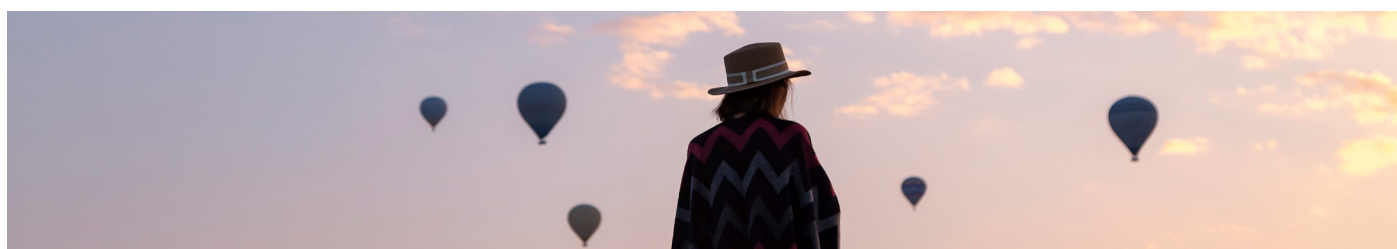
Sortir des dispositifs centrés uniquement sur les compétences



Pour notre part, nous regrettons **une approche avant tout basée sur les compétences et les diplômes, qui limite beaucoup le champ des possibles.**

Ce n'est pas parce qu'un collaborateur a des compétences dans un domaine qu'il s'y épanouit. Certaines personnes ont démarré leur carrière dans un secteur qui ne leur plaisait pas, ont développé peu à peu des compétences qui y sont associées, mais cela les enferme dans une sphère qui ne leur permet peut-être pas de s'épanouir professionnellement, ce qui est bien dommage.

Certains collaborateurs ne s'autorisent pas à envisager des postes éloignés du leur car ils pensent, souvent à juste titre, que leur entreprise ne leur laissera pas l'opportunité d'y accéder ou de se former pour y accéder, ou parce qu'ils n'ont pas les diplômes requis. Dans un monde où les compétences sont de plus en plus rapidement obsolètes et les outils pour en développer de nouvelles de plus en plus performants, **il serait temps d'enrichir l'approche et de donner plus d'importance à la motivation qu'ont des collaborateurs pour tel ou tel poste, métier ou projet...**



La nécessité d'une approche bottom-up (du bas vers le haut)



Un grand nombre de pratiques, process, outils destinés à faciliter la mobilité des collaborateurs sont pensés de manière **top-down**, dans une logique de gestion des ressources disponibles que l'on réaffecte selon les besoins et la stratégie. Ces dispositifs sont parfois de **véritables usines à gaz**, nécessitant beaucoup d'énergie pour les maintenir et les faire évoluer. Même si les outils des Big Data, l'intelligence artificielle, apportent une puissance de feu nouvelle dans ce domaine, ils se basent sur des données existantes qui doivent être disponibles quelque part : expériences et compétences des collaborateurs au

cours de leur carrière à travers leurs fiches d'évaluation, leurs CV, leurs profils sur les réseaux sociaux. **Il manque selon nous un élément clé** : ce que la personne a envie de faire dans le futur, ses projets professionnels, la manière dont elle souhaite orienter la suite de sa carrière en fonction de ce qui la motive, ce qui fait qu'elle se lève le matin avec l'envie d'aller travailler, avec de l'énergie... **Pourquoi ne pas faire tout simplement confiance aux collaborateurs** pour identifier eux-mêmes des opportunités internes qui les stimulent et évaluer les compétences qu'ils doivent éventuellement acquérir pour y arriver ?



La motivation est une compétence qui se développe : en apprenant à satisfaire ses ressorts de motivation clés, chacun doit être acteur de sa motivation



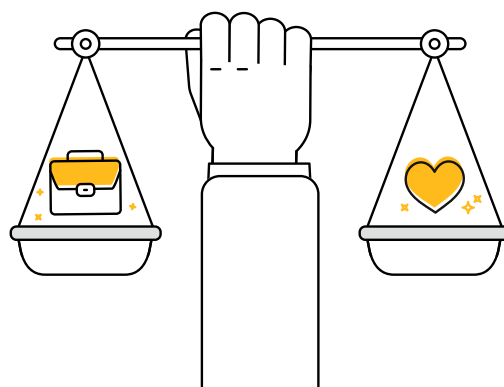
Comment faire concrètement ?

Les démarches de GPEC ont permis aux entreprises de mettre en place des outils efficaces pour anticiper les besoins en matière de compétences, pour aider les collaborateurs à faire un point sur leurs compétences (bilans, questionnaires...), mesurer les écarts aux référentiels métiers (fiches de poste, entretiens d'appréciation...), identifier les dispositifs de formation susceptibles de les réduire.



Les entreprises sont sur ce point plutôt bien outillées et les collaborateurs rôdés à l'utilisation de ces dispositifs qui constituent un socle très solide pour bâtir un système d'accompagnement de la mobilité plus performant.

À partir de cette base, il est possible de mettre en place de nouvelles approches qui prennent mieux en compte la motivation des collaborateurs et leur donnent la possibilité d'en être acteurs.



Un exemple d'approche :

Voici un exemple d'approche qui peut être utilisé dans un contexte de redéploiement de certains collaborateurs vers de nouveaux métiers de l'entreprise avec de faibles possibilités de recrutement externe.

- ① Mettre à disposition des collaborateurs des outils leur permettant d'auto évaluer leurs motivations et leurs intérêts professionnels. De nombreuses personnes ont besoin de prendre un peu de recul et de travailler sur elles mêmes pour être en mesure de bien cerner ou de consolider leurs intérêts et leurs motivations.
- ② Présenter aux collaborateurs les nouveaux métiers/postes qui leur correspondent le mieux. La sélection des métiers doit se faire sans tenir compte des compétences de la personne ou du poste. L'objectif est que les collaborateurs ne se brident pas et examinent ces métiers avec ouverture.
- ③ Dans un second temps, permettre aux collaborateurs de découvrir les compétences requises, les missions du métier/poste. Cela peut se faire en ligne à travers des fiches métiers, des témoignages vidéo, mais aussi hors ligne au cours de petits déjeuners de présentation du métier, de découverte du métier des collègues à travers une journée portes ouvertes, etc.
- ④ Permettre aux collaborateurs qui le souhaitent d'indiquer qu'ils seraient disposés à explorer plus avant ce métier/poste et pourquoi pas à l'occuper un jour si toutes les conditions se trouvent réunies (compétences, disponibilité d'un poste, possibilité de quitter leur poste actuel...). Cette démarche est indiquée comme étant sans engagement de la part du collaborateur comme de la part de l'entreprise.
- ⑤ Cartographier le nombre de personnes intéressées par les différents métiers/postes présentés pour identifier ceux qui ont le plus de succès et ceux qui attirent peu. Constituer un vivier de talents potentiels.
- ⑥ Concrétiser les mobilités en identifiant les profils les plus intéressés et les plus pertinents à l'aide de chasseurs de têtes internes, avec accompagnement par les équipes RH.

→ Au final, l'enjeu est de développer **progressivement** une culture interne qui **incite chacun à être acteur de sa carrière au sein de l'entreprise**. Pour cela, il faut ouvrir le champ des possibles pour chacun. Cela peut paraître évident, mais comment imaginer que des collaborateurs sachent comment orienter leur carrière en interne s'ils n'ont pas une connaissance précise **des différentes opportunités** qui s'offrent à eux ?



Le troc de poste

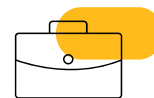
Autre exemple de scénario possible, le troc de poste peut être une solution dans un contexte où l'évolution des métiers est faible et donc les opportunités nouvelles limitées.

L'idée est de faire émerger l'offre et la demande en matière de changement de poste en mobilité transversale, afin de remotiver les collaborateurs en poste.

S'il est très difficile d'organiser des trocs de poste de manière top-down, il est beaucoup plus facile d'y parvenir si l'on fait émerger la demande et l'offre de mobilité. Nos ressorts de motivation évoluent avec le temps et en fonction de notre vie personnelle.

Un poste qui ne nous intéressait pas à un moment de notre existence pourra nous sembler beaucoup plus attractif à un autre moment.

« Vis ma vie »



Afin d'aider les collaborateurs qui envisagent une mobilité vers un poste/métier à consolider leur choix, les dispositifs de type « vis ma vie » sont particulièrement intéressants.

Souvent utilisés pour faciliter la collaboration entre métiers, ils sont également très efficaces pour valider les projets de mobilité.

Il s'agit de permettre à un collaborateur de découvrir un métier/poste de l'entreprise en partageant le quotidien d'un collègue qui occupe ce poste, cela pendant une ou plusieurs journées selon la complexité et le niveau du poste.

La période d'essai, pendant laquelle le collaborateur peut faire machine arrière, est également un bon moyen de rassurer ceux qui prennent le risque de la mobilité. D'autant que le pourcentage de ceux qui souhaitent se rétracter est généralement très faible.



L'accompagnement individuel

Faire accompagner les collaborateurs par des coachs internes ou externes à l'entreprise est évidemment une solution idéale. Ces derniers pourront réaliser avec chaque personne un travail personnalisé en aidant le collaborateur à identifier ses intérêts et motivations, son état motivationnel actuel, la représentation qu'il a de ses compétences et sa capacité à en développer de nouvelles, et ainsi l'accompagner dans la construction d'un projet qui lui convienne et qui corresponde également aux besoins de l'entreprise.

De nombreuses entreprises disposent d'équipes formées, en mesure de concilier attentes des collaborateurs et contraintes d'évolution de l'entreprise vers de nouveaux métiers. Bien évidemment, pour des raisons de coût, cette possibilité ne peut être étendue à tous les collaborateurs ; elle peut en revanche se révéler très utile pour les collaborateurs en situation d'urgence (disparition de leur poste, etc.) qui sont les premiers touchés par des réorganisations ou des transformations importantes de l'entreprise.

Solution Pearson TalentLens : **MOTIVA**

Il devient indispensable d'avoir des activités professionnelles qui nous intéressent et nous motivent. C'est un prérequis pour trouver l'énergie qui permettra de développer de nouvelles compétences, explorer de nouvelles pistes de carrière et se sentir plus épanoui professionnellement.

MOTIVA est une solution unique et complète comprenant à la fois l'évaluation, l'exploration et la validation d'un projet professionnel.

MOTIVA permet aux professionnels d'accompagner les personnes dans l'élaboration de projets professionnels qui prennent en compte leurs intérêts et motivations clés. En complément du travail sur les compétences et les expériences, réfléchir sur leurs moteurs (motivations, intérêts, besoins et valeurs) leur permet de comprendre ce qui fait sens pour elles dans leur travail. MOTIVA aide ainsi l'individu à faire le point sur son état motivationnel, ses sources de motivation/démotivation afin de trouver des leviers d'actions pour sécuriser son parcours de carrière.

Dédié aux professionnels de **l'accompagnement**, MOTIVA offre des outils concrets pour simuler et valider avec l'individu des **choix de carrière** et des **pistes professionnelles**.



Bibliographie

1. Yves Duron et Zwi Segal, La motivation, une compétence qui se développe : Guide pour développer la motivation et l'engagement au travail, éd. Pearson, 2015
<https://www.pearson.fr/book/?gcoi=27440100812380>

Éditeur de tests psychométriques de référence, depuis plus de 70 ans, Pearson TalentLens est un expert international de l'évaluation et le développement des talents.

Nos solutions d'évaluation fiables et approuvées scientifiquement vous permettent d'obtenir la photographie la plus nette possible du potentiel présent et futur d'un candidat. Personnalité, aptitudes intellectuelles, motivations et intérêts... Nos outils vous accompagnent dans votre travail quotidien en recrutement, bilan, développement, mobilité interne, gestion de carrière... pour vous aider à détecter le bon talent, au bon endroit, et pour longtemps !



Restons en contact

Découvrez toutes nos solutions et notre actualité sur notre site : www.talentlens.com/fr

Vous souhaitez en savoir plus sur nos outils ?
[Contactez-nous](#)

Ne ratez aucune actualité RH !



[@PearsonTalentLens](#)



[@PearsonTalentLens France](#)