

# De la motivation, L'engagement des jeunes employés



## Mémoire Mastère Ibd 2019 - 2020

Présenté par Nicolas Le Roy

Directrice de mémoire : Sophie Coiffier

**ENSCI**  
LES ATELIERS

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>3</b>
<b>Le concept de la motivation au travail</b>	<b>5</b>
Pourquoi se focaliser sur la motivation?	5
Les différentes théories de la motivation	6
La théorie de l'autodétermination	6
Théories de l'échec et de la réussite	8
La théorie des buts	10
La théorie des buts d'accomplissement	10
La théorie de fixation des buts	11
Regards croisés entre ces différentes théories de la motivation et le comportement des jeunes employés	12
Motivation au travail : mesure de l'engagement au travail ?	13
L'évolution du rapport au travail des jeunes	13
La motivation vue selon les employés et les employeurs	14
L'engagement au travail : un problème intemporel et des perceptions incompatibles	15
<b>Le design, une méthode adaptée sous-utilisée</b>	<b>16</b>
C'est quoi le design?	16
Le design pour des solutions engageantes et un mode de travail engageant	17
Le design, un processus pour comprendre les véritables problématiques des employés	17
Le design et le cerveau, des modes opératoires similaires	18
Apprendre, c'est capter l'information utile	19
Apprendre, c'est agir	20
Apprendre, c'est alimenter ses expériences	20
La place du design dans les entreprises	21
Du design d'expérience utilisateur au design d'expérience collaborateur	21
Le rôle du design émotionnel	23
Une première solution : les applications métiers	23
<b>Les jeunes diplômés et le marché du travail actuel</b>	<b>24</b>
Présentation du protocole d'entretien	24
Résultats et analyse de la recherche	25
Plus on apprend, plus on est heureux!	25
Le challenge mène au succès	26
Chacun sa manière de vivre son équilibre	27
Le travail n'est pas une source de motivation intrinsèque pure pour les jeunes	28
Limites de l'étude	30
<b>Pistes d'amélioration pour le marché du travail</b>	<b>30</b>
<b>Un contexte actuel favorable pour mettre en place des évolutions</b>	<b>31</b>



# I. Introduction

Le monde de l'emploi traverse une période de bouleversement majeure. Depuis plusieurs années, la mise en lumière des suicides professionnels, l'augmentation du nombre de burn-out ou de maladies professionnelles en sont le meilleur exemple. Ces bouleversements impactent particulièrement les jeunes selon Dominique Meda :

*“Il existe un nouveau rapport au travail, particulièrement marqué chez les jeunes : des attentes extrêmement fortes en matière d’investissement subjectif au travail – Il faut que le travail ait du sens.”<sup>1</sup>*

On peut le constater au fait que les 18-29 ans vivent de nombreuses périodes de chômage, mais généralement courtes. Ils passent par un nombre multiple d'employeurs au début de leur vie professionnelle dans le but de trouver un emploi dans lequel ils trouvent un “sens”<sup>2</sup>. Ceci signifie donc que les postes proposés sur le marché de l'emploi sont désalignés par rapport aux attentes des jeunes. Effectivement, selon une étude de l'ADP research institute, on constate que seulement 16% des 18-29 ans se considèrent entièrement engagés dans leur emploi.<sup>3</sup>

Les enjeux sont majeurs parce que ce constat se retrouve dans nombre de domaines. La santé mentale des jeunes s'en trouve durement affectée, et les conséquences se répercutent sur l'attractivité et la productivité des entreprises. L'économie pourrait ainsi en subir les effets indirects sur le long terme.

Il paraît donc essentiel de se pencher sur l'engagement des jeunes dans le monde de l'emploi en sortie de leurs études.

Pour illustrer ce propos, j'ai extrait ce paragraphe issu de ma lettre de motivation pour rejoindre le mastère IbD:

“Actuellement en stage de fin d'études au bureau de recherche et développement de la marque de vélos Cannondale, en Allemagne, je devrais théoriquement tirer une conclusion de mon cursus, mais j'ai plutôt l'impression de remettre beaucoup de choses en question. Ayant la chance de pouvoir allier passion et profession, je suis satisfait du secteur et du contenu de la mission, mais je suis en revanche moins convaincu par l'expérience managériale et organisationnelle.”

Bien que courte, on peut ainsi constater que mon expérience professionnelle fait grandement écho aux faits cités ci-dessus.

---

<sup>1</sup> (09/03/2012). Regards sur les mutations du travail. Dominique Meda, philosophe et sociologue, Anact.

<https://www.anact.fr/regards-sur-les-mutations-du-travail-dominique-meda-philosophe-et-sociologue>

<sup>2</sup> Cahier de recherche « Les jeunes d'aujourd'hui : quelle société pour demain? », Décembre 2012, Crédoc

<sup>3</sup> The Global Study of Engagement, ADP research institute, 2018, Dr. Mary Hayes, Dr. Fran Chumney, Dr. Corinne Wright, Marcus Buckingham

En Anglais, l'engagement signifie "fiançailles". Selon l'ancien chef d'entreprise Philippe Pozzo di Borgo<sup>4</sup>, ce que le serment d'amour et de fidélité est aux deux êtres qui s'unissent, est à l'employeur la garantie du respect de l'éthique et de l'intégrité de ses collaborateurs et à l'employé la promesse d'implication dans la vision et mission de l'organisation pour l'employé. Il s'agit donc d'un contrat moral entre ces deux parties.

Pour Sylvie Brunet, femme politique française anciennement directrice de ressources humaines, l'engagement des salariés serait un travail sur la motivation de ceux-ci, à travers leur réalisation individuelle dans un projet collectif qui serait celui de l'organisation. Pour que le collaborateur s'approprie ce projet, le management doit indiquer un "sens" à ce projet selon ses valeurs. Il doit donc l'écouter, et surtout le comprendre.

De par ma formation d'ingénieur - designer, soulignée par IbD, j'ai pu constater l'intérêt du designer pour "le sensible". Le designer possède donc des outils et des méthodes qui permettent de comprendre l'utilisateur, de retranscrire son besoin et de développer des services ou produits qui répondent à une véritable problématique. Aussi je me demande, dans le contexte qui m'occupe dans le cadre de ce mémoire :

### **Que peut-on proposer au marché de l'emploi actuel, relevant des méthodes du design, pour solutionner le manque de motivation observé chez les jeunes?**

Pour tenter de répondre à cette problématique j'ai donc mené, d'une part, des entretiens auprès de jeunes diplômés d'études supérieures depuis moins de 5 ans, 3 identifiés comme engagés au sein de leur métier, et 3 désengagés, afin de comprendre la raison de leur situation ;

d'autre part, deux entretiens avec des experts pour permettre de comprendre à la fois le processus cognitif de la motivation, et aussi le concept de design en culture d'entreprise, le tout complété par des lectures sur le sujet.

Dans un premier temps, nous aurons à cœur de définir la motivation et analyserons quelques-unes des différentes théories pour comprendre les leviers qui existent. Nous aborderons également la motivation dans le cadre particulier du travail et les différents moyens à disposition pour la mesurer.

Dans un deuxième temps, nous explorerons la nature du métier de designer et les processus de réflexion utilisés. Une étude de cas sur le design de culture et d'organisation nous permettra de voir ce qui se fait déjà dans le monde de l'entreprise.

Enfin, nous mettrons en résonance (dés)engagement et méthode de design grâce à l'analyse des entretiens réalisés et le travail exploratoire précédent pour proposer une expérience employé améliorée.

---

<sup>4</sup> « Regard croisés sur l'engagement. « Comment obtenir l'engagement des salariés en 2013 ? » », Question(s) de management, 2012/2 (N° 1), p. 119-137.

## II. Le concept de la motivation au travail

### A. Pourquoi se focaliser sur la motivation?

Partons du constat que les jeunes vivent de nombreuses périodes de travail dans les années suivant leur sortie d'école. D'où vient ce comportement?

La théorie de l'engagement suppose qu'il existe un lien entre l'individu et ses actes. En effet, les comportements sont plus que de simples réactions motrices ou glandulaires à des stimuli physico-chimiques, qu'ils soient externes (lumière, son...) ou internes (signal électrique entre les synapses, signal chimique...), tels qu'ils ont été d'abord décrits par le "behaviourism" (Watson et son école). Il s'agit d'un équilibre entre cette face externe, et une deuxième face nommée interne, qui fait aussi apparaître le comportement comme issu d'un centre d'intentionnalité (Gérard de Montpellier<sup>5</sup>).

Riadh Lebib, docteur en neurosciences et designer cognitif chez SBT Human(s) Matter, propose simplement que le comportement est la somme de la motivation, d'un déclencheur, et d'une capacité<sup>6</sup>:

- La capacité correspond à l'ensemble des moyens qui vont permettre d'entretenir le comportement pour atteindre les objectifs fixés. Un individu va chercher à atteindre ses objectifs en utilisant le niveau optimal d'énergie dont il dispose déjà - de capacité - pour atteindre le résultat le plus satisfaisant. Il est donc plus facile de se projeter sur des échéances à court terme, et diviser le travail de manière la plus incrémentale possible, tout en proposant un futur désirable pour obtenir des comportements durables.
- Le déclencheur est l'élément qui incite à fournir ce comportement. Pour cela, il faut que chacun trouve du sens par rapport à ses attentes. Comprendre les attentes des personnes n'est pas suffisant. Il faut qu'elles construisent des expériences partagées afin qu'elles puissent s'appuyer sur un récit collectif, porteur de sens.
- La motivation correspond à notre envie de réaliser ce comportement. Notre cerveau estime cette envie en faisant le pari de ce qu'il pourrait arriver pour chacun de nos comportements, en s'appuyant sur nos croyances et nos connaissances.

Dans le cadre particulier des jeunes ingénieurs, il faut regarder l'histoire de l'évolution du métier pour comprendre les comportements adoptés aujourd'hui.

Le rôle de l'ingénieur a beaucoup changé, passant de celui d'un expert du processus de conception et de production grâce à ses compétences techniques, à celui de gestionnaire, caractérisé par ses qualités de savoir-être.

Les capacités dont l'ingénieur a aujourd'hui besoin ne sont plus majoritairement techniques, mais comportementales. Il s'agirait donc de faire évoluer certains aspects de la formation pour que le décalage entre la sortie d'école et l'arrivée en entreprise soit moins grand. Or, dans cet exercice, nous ne nous proposons pas de réfléchir à de nouveaux programmes universitaires plus en phase avec le milieu professionnel d'aujourd'hui. C'est un sujet qui doit

---

<sup>5</sup> Gérard de Montpellier. "Qu'est-ce que le comportement ?". In: Revue Philosophique de Louvain. Troisième série, tome 45, n°5, 1947. pp. 45-59

<sup>6</sup> Prise de tête | La science de la motivation [Vidéo]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=YXj88qlrbmA>

être traité à part entière, et ce travail est déjà en cours dans de nombreuses écoles avec la pédagogie par projet, les périodes à l'étranger obligatoires...

Le paramètre du déclencheur peut expliquer ce comportement adopté. Karl Marx fut l'un des nombreux auteurs qui ont étudié le sentiment de perte du sens au travail. Parlant du travail comme aliénation, il défend que celui-ci "n'est pas la satisfaction d'un besoin mais seulement le moyen de satisfaire des besoins en dehors du travail"<sup>7</sup>. Le travailleur ne cherche donc plus à répondre à ses besoins vitaux, mais seulement à pouvoir vivre en dehors du temps qu'il consacre au travail.

En réponse aux événements de Mai 68, les patronats ont dû trouver les moyens de passer d'un modèle de masses qui évoluent collectivement dans des promotions à l'ancienneté, à un fonctionnement avec plus de liberté et d'autonomie octroyées : horaires variables, polyvalence, mouvement des compétences. Même si ces nouveaux moyens ont été bien reçus par les salariés, ils ont eu pour conséquence de développer une forte individualisation du travail, défaisant les collectifs et isolant chaque employé<sup>8</sup>. Le développement rapide des nouvelles technologies et le contexte particulier de pandémie et d'incitation à l'isolement auquel nous faisons face accentuent cette individualisation. Soumise à des éléments difficilement contrôlables de notre environnement, cette verticale du déclencheur ne semble pas être la plus pratique pour agir sur l'engagement.

Nous en venons donc à la variable de la motivation.

Pour Riadh Lebib, notre cerveau fait des probabilités sur des événements que nous avons déjà vécus et entendus et évalue si nous apprécierons ce que notre environnement nous renvoie en fonction du comportement adopté. La motivation est donc le régulateur de quantité d'énergie supplémentaire - en plus de la capacité - qui sera alloué à un certain comportement basé sur un historique de nos émotions et de stimuli extérieurs qui nous ont été retournés lors de situations similaires<sup>9</sup>.

Si nous ne pouvons pas influencer facilement sur la capacité ni sur le déclencheur des jeunes sortis d'école, il paraît intéressant d'explorer comment influencer ce régulateur afin de changer les comportements et d'aider à comprendre et à contrer le désengagement des jeunes dans leurs débuts de carrière.

## B. Les différentes théories de la motivation

### 1. La théorie de l'autodétermination

Pour comprendre cette théorie, nous allons résumer la motivation par la différence entre la récompense et l'effort fourni pour arriver à cette récompense, la récompense étant soit un gain soit l'évitement d'une perte ou d'une punition.

$$\textit{Motivation} = \textit{Récompense} - \textit{Effort}$$

---

<sup>7</sup> Karl MARX, *Critique de l'économie politique*, 1844, trad.Kostas PAPAÏOANNOU, Paris, éd. Allia, 2007.

<sup>8</sup> AlterNego – L'individualisation du travail (par Danièle Linhart) [Vidéo]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=nkGqxGpZl7g>

<sup>9</sup> Prise de tête | La science de la motivation [Vidéo]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=YXj88qlrbmA>

En 1971, Edward L. Deci, professeur de psychologie et de sciences sociales à l'université de Rochester, a prouvé au moyen d'une expérience que le libre choix affecte fortement la motivation, et plus particulièrement la durée et l'engagement de celle-ci<sup>10-11</sup>.

Les expériences évaluèrent jusque-là la performance lors d'un effort à la suite d'une incitation et démontraient bien que, sur le court terme, plus la récompense ou incitation est grande, meilleures sont les performances. On supposait que cette performance était le reflet d'une plus grande motivation.

Pour véritablement évaluer la motivation, Deci propose d'ajouter une composante caractérisant la liberté de choix pour vérifier si l'incitation produit un effet qui perdure. Des sujets ayant choisi un effort à réaliser qu'ils jugent intéressant sont séparés en deux groupes. Ils suivent tous 3 séances au cours desquelles ils réalisent les tâches qu'ils ont choisies dans trois contextes différents :

- Lors de la première séance, les deux groupes sont mis dans les mêmes situations et doivent réaliser les tâches.
- Lors de la deuxième séance, un des deux groupes est rémunéré lorsqu'il réussit une tâche.
- Lors de la troisième séance, les deux groupes restent dans la salle à la suite de la réalisation des tâches et il leur est proposé soit de continuer, soit de lire des magazines ou juste attendre.

Lors de la deuxième séance, on retrouve bien les résultats déjà constatés : l'incitation donne de meilleurs résultats.

En revanche, lors de la troisième séance, Deci constate que les individus qui ont été rémunérés auparavant sont ceux qui passent le moins de temps à réaliser des tâches dans la période de libre choix.

On apprend de cette expérience que l'incitation ne garantit pas l'engagement sur la durée lorsque l'individu est libéré de toute contrainte. En revanche, le simple fait qu'un individu de l'autre groupe ait eu le choix de réaliser les tâches qu'il jugeait intéressantes, sans avoir d'incitation à les réaliser, a révélé un engagement plus durable.

Pour expliquer cela, Deci et Ryan ont supposé qu'il existait un continuum d'autodétermination se répartissant entre plusieurs types de motivations, les deux formes principales étant:

- La motivation intrinsèque, liée au désir d'entreprendre ou d'apprendre, par exemple la passion. Elle est liée à un haut niveau d'autodétermination et la satisfaction recherchée est inhérente à la pratique de l'activité réalisée pour l'atteindre
- La motivation extrinsèque, qui peut être assimilée au bâton et à la carotte: on agit en vue d'une récompense, par exemple le salaire. La satisfaction fournie ne vient pas de la réalisation de la tâche en elle-même mais d'éléments extérieurs qui ne sont pas spécifiques à une tâche en particulier.

---

<sup>10</sup> Marc-André K Lafreniere, Robert Vallerand, Noémie Carbonneau, « La théorie de l'autodétermination et le modèle hiérarchique de la motivation intrinsèque et extrinsèque : perspectives intégratives [1] », dans : Philippe Carré éd., Traité de psychologie de la motivation. Théories et pratiques. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2009, p. 47-66.

<sup>11</sup> Fabien Fenouillet, « La motivation : perspectives en formation », Recherche en soins infirmiers, 2005/4 (N° 83), p. 100-109.

La motivation intrinsèque correspondant au niveau maximal d'autodétermination possible, la motivation extrinsèque est un équilibre entre la satisfaction procurée par les éléments externes et un niveau d'autodétermination. Quatre différentes formes se distinguent<sup>12</sup> :

- La régulation externe : il s'agit de la motivation extrinsèque la moins autodéterminée car l'individu agit uniquement pour une récompense ou éviter une situation désagréable.
- La régulation introjectée : l'individu développe une motivation interne qui est le résultat de pressions externes sur l'estime de soi. Elle est donc séparée des attentes et valeurs de ce dernier.
- La régulation identifiée : l'individu réalise des tâches qu'il considère importantes, sans qu'elles soient particulièrement articulées pour atteindre un objectif identifié selon ses valeurs.
- La régulation intégrée : l'individu réalise des tâches qui sont articulées et cohérentes pour se construire lui et ses valeurs. Ce type de motivation requiert un niveau d'autodétermination total, tel que pour la motivation intrinsèque.

Il existe un dernier niveau de motivation lorsque le niveau d'effort à fournir est supérieur à ce que peut apporter la récompense. Dans cette situation appelée l'amotivation<sup>13</sup>, il y a absence totale de motivation du fait :

- du manque de sens dans les tâches réalisées
- de l'absence de résultats ayant une valeur
- d'un sentiment d'incompétence

On peut ainsi comprendre de la théorie de l'autodétermination que la notion de récompense joue un rôle primordial dans la gestion de la motivation. La récompense externe, telle qu'un salaire, peut-être efficace sur un court terme, mais on se trouve rapidement face à ses limites. En revanche, la récompense interne qui émane de l'individu lui-même semble avoir un potentiel infini.

Il s'agit donc ici de comprendre comment se construisent les attentes de résultats que l'individu se fixe.

## 2. Théories de l'échec et de la réussite

L'échec et la réussite sont jugés en fonction du résultat obtenu lors de l'évaluation correspondante. On peut donc émettre l'hypothèse que l'évaluation a un potentiel motivant, tout en gardant en tête qu'elle est conditionnée par les attentes et les aspirations de l'individu.

La théorie de la résignation apprise montre que l'échec et la réussite doivent être compris et venir d'un contrôle de l'individu. Face à une situation incontrôlable, il a été prouvé que l'être humain - mais aussi l'animal - fait preuve de résignation qu'il y ait réussite ou non au final.

---

<sup>12</sup> Fabien Fenouillet, « La motivation : perspectives en formation », Recherche en soins infirmiers, 2005/4 (N° 83), p. 106.

<sup>13</sup> Dominique Gelpe, Serge Blanchard, « Motivation et orientation scolaire et professionnelle [1] », dans : Philippe Carré éd., Traité de psychologie de la motivation. Théories et pratiques. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2009, p. 167-186.

C'est ce qu'on appelle la résignation apprise. On peut constater ici que cet état rejoint la notion d'amotivation décrite dans la théorie de l'autodétermination<sup>14</sup>.

Les effets de la résignation apprise se reflètent aussi dans des déficits cognitifs et émotionnels. Les individus présentent des performances moins bonnes face à un problème et se sentent frustrés, dépressifs et fâchés envers leur résultats et leur entourage.

Tennen et Eller, docteurs en psychologie, ont pu démontrer qu'il est tout de même possible de se préparer à cette incontrôlabilité. Face à une situation incontrôlable identique, un individu qui a été prévenu qu'il allait faire face à une tâche difficile fera preuve de plus motivation qu'un individu non prévenu. Quant à l'individu prévenu qu'il allait faire face à une tâche facile, il se résignera<sup>15</sup>.

Le ressenti par rapport à une situation incontrôlable montre donc qu'il existe plusieurs niveaux de résignation. Les professeurs de psychologie Abramson, Seligman et Teasdale<sup>16</sup> la déclinent grâce à trois dimensions:

- La dimension interne/externe : Les individus vont se demander si l'absence de contrôle est liée à eux, par exemple leurs capacités, ou si elle est causée par des phénomènes extérieurs comme la chance.
- La dimension globale/spécifique : Quand la résignation apparaît dans toutes les situations, on peut alors la qualifier de globale, alors que si elle n'apparaît que dans certaines catégories de situations alors elle est considérée comme spécifique.
- La dimension stable/temporaire : Si l'absence de contrôle est susceptible de durer sans perspective de fin, alors la résignation est considérée comme stable. Par contre si la résignation est seulement transitoire et bien circonscrite dans le temps alors elle est considérée comme instable.

Nicholls<sup>17</sup>, docteur en éducation et psychologie, propose que la manière de juger la performance joue également un rôle prépondérant dans la motivation de l'individu.

Si les critères sont purement subjectifs, c'est la progression qui est jugée, indépendamment de celle des autres individus. L'effort et l'habileté sont donc directement reliés car seul l'effort permet de maîtriser l'activité : il s'agit d'implication dans la tâche.

En revanche, le terme d'implication de l'ego caractérise l'individu qui cherche à démontrer son habileté en se comparant à d'autres. Il faut réussir là où les autres échouent, indépendamment de l'évolution de l'habileté.

Un individu impliqué par la tâche ressentira donc une forte sensation de progression, qu'il vive un échec ou une réussite, tandis qu'un individu impliqué par l'ego sera rapidement résigné lors d'un échec, surtout si l'effort fourni était grand.

Cet aspect de la théorie de l'échec et de la réussite rejoint des points de la théorie des buts présentée par la suite.

---

<sup>14</sup> Fabien Fenouillet, « La motivation : perspectives en formation », Recherche en soins infirmiers, 2005/4 (N° 83), p. 100-109.

<sup>15</sup> Fabien Fenouillet, « La motivation : perspectives en formation », Recherche en soins infirmiers, 2005/4 (N° 83), p. 100-109.

<sup>16</sup> « Motivation et apprentissages scolaires [1] », dans : Philippe Carré éd., Traité de psychologie de la motivation. Théories et pratiques. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2009, p. 127-145.

<sup>17</sup> Laurent Cosnefroy, « Les théories reposant sur le concept de but [1] », dans : Philippe Carré éd., Traité de psychologie de la motivation. Théories et pratiques. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2009, p. 89-105

### 3. La théorie des buts

A la façon dont le professeur en sciences de l'éducation Philippe Carré la décrit, la spécificité de la motivation humaine réside précisément dans la projection dans l'avenir.

Cette affirmation recoupe la définition que nous fait Riadh Lebib de la motivation, et ajoute une dynamique supplémentaire à ce concept. Nous nous fixons des objectifs en nous projetant dans l'avenir, puis adaptons nos comportements en fonction des résultats obtenus.

#### a) La théorie des buts d'accomplissement

La professeure de psychologie Carole Dweck<sup>18</sup> rejoint Nicholls sur le fait qu'il y a plusieurs façons de se fixer des objectifs<sup>19</sup>:

- Via des buts de maîtrise (l'équivalent de l'implication dans la tâche). Le but est d'apprendre. On va évaluer soit le degré de perfection de la tâche, soit son niveau par rapport à un niveau antérieur. On peut considérer que la notion d'échec et de réussite se mélangent dans la notion de progression.
- Via des buts de performance (l'équivalent de l'implication de l'ego chez Nicholls). Dans ce cas-là, l'important n'est pas sa progression personnelle, mais son niveau par rapport à son environnement. Ici, l'échec et la réussite ont une signification très importante car être compétent signifie être meilleur que les autres. C'est notre place dans la société qui est mise en jeu.

Dweck résume bien la différence entre ces deux notions:

*“Proving one's ability, improving one's ability.”<sup>20</sup>*

Le but est donc bien plus qu'une intention. En fonction du but adopté, une même tâche sera vécue très différemment, bien que le résultat à la fin soit le même.

Si les effets du but de maîtrise sont généralement positifs (perception positive de l'effort, traitement profond de l'information et prise de risque accrue), il reste difficile de comprendre ceux du but de performance.

Pour palier à ce problème et diluer l'aspect opposé de ces deux types de buts, Elliot et Harackiewicz (1996), tous deux psychologues Américains, proposent un troisième but : celui d'évitement de la performance<sup>21</sup>, autrement dit d'évitement de la démonstration de son incompetence. Typiquement, l'individu se mettra lui-même des bâtons dans les roues pour disposer d'une excuse à son échec, et ne pas endosser toute la responsabilité.

Pour aller plus loin, Elliot suggère dans une publication de 1999<sup>22</sup> que, si l'on peut décliner les buts de performance en deux niveaux, il est également possible de le faire pour les buts de maîtrise. Il propose donc un but d'évitement de la maîtrise, où l'objectif est d'éviter de perdre des compétences. Ce but aurait pour conséquence de mener à des comportements

---

<sup>18</sup> C. S. Dweck (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040–1048.

<sup>19</sup> Laurent Cosnefroy, « Les théories reposant sur le concept de but [1] », dans : Philippe Carré éd., *Traité de psychologie de la motivation. Théories et pratiques*. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2009, p. 89-105.

<sup>20</sup> C. S. Dweck

<sup>21</sup> « Motivation et apprentissages scolaires [1] », dans : Philippe Carré éd., *Traité de psychologie de la motivation. Théories et pratiques*. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2009, p. 127-145.

<sup>22</sup> E. Aronson (1999). The power of self-persuasion. *American Psychologist*, 54(11), 875–884.

perfectionnistes car il prend comme norme la réalisation parfaite, d'où la crainte de ne pas réaliser la tâche au mieux.

#### b) La théorie de fixation des buts

Construite par les psychologues du travail et des organisations Locke et Latham, cette théorie<sup>23</sup> souhaite mettre en lumière, selon trois verticales, quels liens existent entre les buts conscients, qu'ils soient fixés par quelqu'un pour un individu ou par l'individu lui-même, et la performance.

Il s'est avéré au travers de nombreuses études (plus de 1000 sur 40000 sujets dans plus de 8 pays différents) que plus le but est difficile et spécifique, meilleure est la performance, quel que soit le sentiment de compétence. Il s'agit ici plus des caractéristiques propres au but qui influeraient la motivation que l'adéquation entre le but et les capacités de l'individu (dans une certaine limite évidemment, comme nous pourrions le voir dans le troisième point).

Deuxièmement, selon cette théorie, les buts agissent selon 4 mécanismes principaux :

- la directionnalité, ou la focalisation de l'attention sur les tâches importantes dans la réalisation de ce but
- l'énergisation, soit l'effort important que nous demandent des buts difficiles
- la persistance, liée à la répartition de l'effort dans la durée
- et pour finir la conduite stratégique qui incite à mobiliser les ressources pertinentes ou se procurer celles qui sont nécessaires pour atteindre ce but.

Troisièmement, sur la base des deux points ci-dessus, il existe des variables modératrices qui amplifient ou limitent l'atteinte du but.

Tout d'abord, l'adéquation entre la complexité de la tâche et les compétences de l'individu peuvent fortement affecter la réussite de celle-ci. On se rend compte qu'une tâche trop complexe (par exemple si la personne n'a potentiellement pas les compétences pour la réaliser) peut être source d'anxiété. On retrouve ici des similitudes avec la théorie des buts d'accomplissement qui nous poussent à favoriser l'attribution de buts d'accomplissement plutôt que de buts de performance.

L'adhésion au but fixé joue un rôle majeur dans la réalisation d'une tâche. Pour que les résultats soient positifs, les buts doivent être précis pour que l'individu les perçoive comme atteignables.

Au final, le feedback est capital afin que l'individu puisse ajuster ses actions et la quantité d'efforts investie dans ses actions. Il faut bien évidemment que le sujet soit suffisamment ouvert au feedback pour l'accepter, surtout dans le cas où il serait négatif. On retrouve la notion de stimuli extérieurs qui nous sont retournés, ici sous la forme d'un échange avec un autre individu.

---

<sup>23</sup> Laurent Cosnefroy, « Les théories reposant sur le concept de but [1] », dans : Philippe Carré éd., Traité de psychologie de la motivation. Théories et pratiques. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2009, p. 89-105

#### 4. Regards croisés entre ces différentes théories de la motivation et le comportement des jeunes employés

On constate ainsi que la motivation se caractérise par son intensité et sa persistance. Il est possible d'agir positivement sur ces deux métriques grâce :

- à l'autonomie laissée à l'individu, tel que Ryan et Deci nous montrent via le libre choix
- un équilibre entre les capacités et des buts personnels concrets et challengeants
- un contrôle et une compréhension de son environnement pour interpréter les réponses à nos comportements adoptés.

Mais, si il semble que l'on ait compris comment aider l'individu à se motiver, pourquoi seulement 16% des 18-29 ans se considèrent-ils entièrement engagés dans leur emploi? Grâce aux théories abordées précédemment, nous pouvons faire une première interprétation de ce comportement.

Parmi les jeunes ingénieur(e)s sorti(e)s d'études supérieures, 67% ont choisi cette orientation pour le salaire<sup>24</sup>, car ils sont conditionné(e)s à penser ainsi. Effectivement, bien que de nombreuses sources insistent sur l'importance de se renseigner sur les cursus, les spécialités ou l'ouverture à l'international, le salaire en sortie d'école est le critère le plus coefficienté dans les trois classements principaux<sup>25</sup>. "L'Etudiant" va même jusqu'à le considérer comme l'un des cinq critères discriminants "pour trouver l'école d'ingénieurs adaptée à son profil"<sup>26</sup>.

On constate que dès sa formation, l'ingénieur est exposé à des stimuli extérieurs qui ne sont pas un levier de motivation intrinsèque. Plus généralement, la rémunération est le cinquième critère le plus important pour les 18-25 dans le choix d'une orientation<sup>27</sup>.

Tant que l'importance est accordée principalement à la rémunération, comment peut-on espérer un engagement durable une fois la récompense atteinte?

Plus gravement, si la récompense est inférieure à celle qui a été construite par les classements, les plaquettes d'orientation ou les publicités d'organismes de formation, on peut s'inquiéter du fait que l'individu ne comprenne pas cet écart et vive cette expérience comme un échec sur lequel il n'a eu aucun contrôle.

---

<sup>24</sup> Etude #1, LA MOTIVATION DES ÉLÈVES INGÉNIEURS DANS LE CHOIX DE LEURS ÉTUDES, CDEFI.

<sup>25</sup> Classements "L'Etudiant"

(<https://www.letudiant.fr/palmares/palmares-des-ecoles-d-ingenieurs/proximite-avec-les-entreprises-13.html#indicateurs=905369.905355.905356.905358&criteria>), "Usine Nouvelle"

(<https://www.usinenouvelle.com/article/methodologie-2020-14-indicateurs-pour-classer-les-ecoles-d-ingenieurs.N912374>) et "Studyrama"

(<https://grandes-ecoles.studyrama.com/ecoles-d-ingenieurs/choisir-son-ecole/classements/l-etudiant/l-etudiant-classement-2020-des-grandes-ecoles-d-ingenieurs-8431.html>).

<sup>26</sup> Christophe Bys (2019, 25 Novembre). Cinq critères passés au crible pour trouver l'école d'ingénieurs adaptée à son profil, L'Etudiant.

(<https://www.usinenouvelle.com/article/cinq-criteres-passes-au-crible-pour-trouver-l-ecole-d-ingenieurs-adaptee-a-son-profil.N905149>).

<sup>27</sup> Crédoc, Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : Un levier pour améliorer l'orientation, Cnesco, 2018.

Heureusement, les jeunes ne ressentent pas une résignation apprise envers le travail. Si nous assimilons le départ d'un poste à un état de résignation, on peut identifier son niveau suivant les trois dimensions de Abramson, Seligman et Teasdale<sup>28</sup>.

Nous avons justement vu dans l'introduction que le turn-over des jeunes employés était élevé, mais qu'ils ne vivaient que de courtes périodes de chômage. Ce comportement suggère qu'ils pensent pouvoir trouver quelque chose qui leur correspond mieux ailleurs. Ils attribueraient donc une dimension de résignation stable au poste qu'ils quittent, mais une dimension de résignation temporaire au travail en général. Nos entretiens nous aideront à trouver les failles de leur ancien poste en fonction de l'attribution interne, externe, globale ou spécifique qu'ils font de leur départ.

Quoiqu'il en soit, les jeunes se construisent des attentes grâce à des éléments externes (classements) mais aussi internes. Ils sont respectivement 28% et 17% à déclarer le goût personnel pour un métier et l'attrait particulier envers une discipline comme le critère principal de leur choix<sup>29</sup>.

Il y aurait donc un décalage entre ce qu'attendent les jeunes de leur travail, et ce que les employeurs attendent de leurs employés.

## C. Motivation au travail : mesure de l'engagement au travail ?

### 1. L'évolution du rapport au travail des jeunes

En reprenant les termes de Philippe Pozzo di Borgo<sup>30</sup>, l'individu s'implique dans la vision et la mission de son entreprise, et prend comme analogie la promesse d'amour que représente le mariage, "engagement" en anglais. Si l'engagement suppose qu'il y a un lien entre l'individu et ses actes, en est-il la même chose pour l'implication?

Par l'engagement, les actes d'un individu nous permettent de comprendre ses valeurs et ses croyances. Il ne mène pas une action, il fait partie de l'action, il est motivé intrinsèquement. Selon Henry Duméry, professeur de philosophie à l'université de Paris-X-Nanterre,

*“Un objet en implique un autre si cet autre résulte nécessairement du premier.”<sup>31</sup>*

Il s'agit là plus d'une relation de logique cause - conséquence.

Ramené au milieu professionnel, un individu engagé se confond avec son travail, tandis qu'un individu impliqué développe un comportement plus ou moins en phase avec son travail, en fonction des stimuli extérieurs qu'il reçoit.

---

<sup>28</sup> « Motivation et apprentissages scolaires [1] », dans : Philippe Carré éd., Traité de psychologie de la motivation. Théories et pratiques. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2009, p. 127-145.

<sup>29</sup> Crédoc, Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : Un levier pour améliorer l'orientation, Cnesco, 2018.

<sup>30</sup> « Regard croisés sur l'engagement. « Comment obtenir l'engagement des salariés en 2013 ? » », Question(s) de management, 2012/2 (N° 1), p. 119-137.

<sup>31</sup> IMPLICATION, philosophie, 2020. *Encyclopædia Universalis* [online].

On peut comprendre le vocabulaire de Philippe Pozzo di Borgo de par sa posture : en tant qu'ancien dirigeant, il souhaite un engagement total de ses employés pour la croissance de son entreprise. Pourtant, l'enquête "Génération" de l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire menée en 2016<sup>32</sup> rappelle que 58% des diplômés de l'enseignement supérieur jugent l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle très important. Une majorité n'est donc pas du tout dans la perspective d'être engagée au travail et n'y sera en réalité qu'impliqué.

On constate donc qu'il y a un écart entre la perception du travail par les employés et par les employeurs, que nous allons explorer ci-après.

## 2. La motivation vue selon les employés et les employeurs

Comme nous l'avons vu, la motivation est une énergie qui détermine le type de comportement. Elle ne dépend pas que de l'individu mais aussi de son environnement (motivation intrinsèque et motivation extrinsèque).

Le Job Description Index des psychologues de l'organisation industrielle Smith, Kendall et Hulin<sup>33</sup> propose cinq facettes du travail qui peuvent être source de motivation et de satisfaction :

- le travail, la tâche, l'activité en tant que tels ; (motivation intrinsèque)
- les rémunérations ; (motivation extrinsèque)
- les promotions ; (motivation extrinsèque)
- les supérieurs ; (motivation extrinsèque)
- les collègues. (motivation extrinsèque)

Mais du point de vue de l'employé, il faut surtout comprendre que la motivation est une énergie orientée durablement vers un but, une volonté soutenant un effort vers une aspiration, autrement dit, attente, désir, souhait, expectative et à terme satisfaction. On ne peut être satisfait que si l'on s'attend à quelque chose, comme on ne peut être motivé que si l'on obtient une récompense suffisante par rapport à ce qui était espéré (moyennant l'effort fourni pour y arriver bien entendu).

La notion de satisfaction paraît donc étroitement liée au concept de motivation, et se retrouve dans la majorité des études sur la motivation au travail. Dans le Robert, la satisfaction est définie comme "le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire, ce qu'on souhaite"<sup>34</sup>.

Cette définition est intéressante dans le sens où, sachant qu'il est difficile de mesurer la satisfaction, le bien-être, on dispose d'autres "métriques" plus tangibles sur lesquelles nous pouvons nous baser. Il est effectivement plus facile de mesurer le niveau d'accomplissement que l'on atteint par rapport à des attentes que l'on se serait fixées, qu'un niveau de satisfaction.

---

<sup>32</sup> INJEP, 2019, *Les jeunes face au travail : un regard ambivalent, reflet de disparités*.

<sup>33</sup> Christopher Lake & Purnima Gopalkrishnan & Michael Sliter & Scott Withrow. (2010). The Job Descriptive Index: Newly updated and available for download. The Industrial-Organizational Psychologist. 48. 47-79.

<sup>34</sup> Le Robert, Dico en ligne. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/satisfaction>.

Pour les employeurs, il faut comprendre que c'est la rentabilité de l'entreprise qui est recherchée. Cette mesure de la rentabilité est d'abord passée par la rationalisation du travail, menée par l'ingénieur américain Taylor<sup>35</sup>, où chaque étape est décomposée en sous-tâches jusqu'à la quasi mécanisation des actions du travailleur, afin de diminuer les coûts liés à la main d'œuvre. Cette méthode, aussi appelée l'organisation scientifique du travail (OST), a rapidement montré ses limites tant l'aspect humain avait été écarté, que ce soit sur un plan physiologique, sans qu'aucune théorie de la fatigue n'ait été prise en compte, mais aussi sur un plan psychologique via des signaux de désengagement forts : absentéisme, turn-over élevé...

Constatant les mêmes problèmes que Taylor dans son usine, Hawthorne décide de réaliser des études sur les améliorations de condition de travail. Sur un groupe d'employés, il teste le rôle de l'éclairage sur la productivité et se rend compte qu'un meilleur éclairage vient bien améliorer le rendement de ses équipes, mais surtout, que même le groupe témoin devient plus performant par le simple fait d'être considéré!

C'est le psychologue et sociologue australien Elton Mayo qui interprètera ces résultats, définissant ce comportement comme "la logique de sentiments":

*“Quand un salarié se sait être l'objet d'une action destinée à améliorer ses conditions de travail, quelle que soit la réalité de ces améliorations, il réagira positivement.”*<sup>36</sup>

Ces travaux seront la base de nombreux autres, et démontrent l'intérêt particulier des employeurs dans les théories de la motivation.

La productivité devient donc la métrique choisie pour se rendre compte de la motivation. En se basant sur la théorie de l'engagement, les employeurs conviennent ainsi qu'il faut réussir à identifier les stimuli que le travailleur trouve positifs afin de pouvoir conditionner son comportement.

### 3. L'engagement au travail : un problème intemporel et des perceptions incompatibles

Selon Riadh Lebib, le désengagement n'est pas seulement dans l'air du temps. Il y a toujours eu une vraie recherche de sens dans l'engagement professionnel des personnes depuis la mise en place de l'OST. Et malgré ses défauts constatés, cette organisation a pourtant été étendue même aux métiers du secteur tertiaire, pour le philosophe (et surtout mécanicien moto) Matthew B. Crawford. Le contenu des tâches du travail de bureau a été dégradé, car le management a petit à petit pris la main sur les aspects cognitifs, transformant le reste en processus<sup>37</sup>. La différence est que sur les 10 dernières années, le travail commence à pénétrer le milieu personnel avec la multiplication des outils digitaux (mail, intranet, applications d'interactions sociales).

---

<sup>35</sup> Cosnefroy Laurent, « Motivation et travail [10] », dans : Philippe Carré éd., Traité de psychologie de la motivation. Théories et pratiques. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2009, p. 187-210

<sup>36</sup> Cosnefroy Laurent

<sup>37</sup> Matthew B. Crawford, Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail, Paris, La Découverte, coll. « Poche / Essais », 2016, 252 p., Traduit de l'anglais (États-Unis) par Marc Saint-Upéry ; 1re éd. 2010

Avec le contexte sanitaire actuel, le travail fait maintenant complètement partie des sujets qui sont hors des murs. La démultiplication des modes de communication implique une instantanéité qui fait que le problème se déporte sur la question de fond : il faut voir un intérêt, du sens dans son travail, car la frontière vie professionnelle/ vie personnelle est de plus en plus floue.

De plus, les deux interprétations différentes (employé/employeur) de la mesure de la motivation au travail pose problème car la relation satisfaction/efficacité n'a jamais été démontrée empiriquement à l'échelle individuelle<sup>38</sup>.

Comme nous avons pu le constater avec Mayo, de nombreuses études montrent un lien positif entre l'amélioration du bien-être au travail et la santé économique de l'entreprise, mais les mesures prises par les employeurs traitent plutôt les symptômes du désengagement que les causes.

### III. Le design, une méthode adaptée sous-utilisée

#### A. C'est quoi le design?

Bien qu'il existe de nombreuses définitions différentes du design, celle qui me semble la plus adaptée au sujet de l'engagement au travail est celle de l'Alliance France Design:

*“ Le design est un processus intellectuel créatif, pluridisciplinaire et humaniste, dont le but est de traiter et d'apporter des solutions aux problématiques de tous les jours, petites et grandes, liées aux enjeux économiques, sociaux et environnementaux. ”*<sup>39</sup>

Cette définition caractérise le design comme un processus de réflexion, mais aussi de création, centré sur l'humain. Elle précise que ce processus n'a pas de limites dans son rayon d'action, et surtout qu'il s'intègre totalement dans les sujets les plus actuels.

En partant du principe que des hypothèses sont émises à partir de recherches utilisateurs, le processus de design est avant tout une démarche prédictive de résultats sur la base de comportements humains. La complexité se trouve dans l'analyse des besoins mentionnés, notamment pour comprendre leurs véritables attentes car il y a souvent un décalage entre ce que les gens disent, et ce qu'ils pensent vraiment. Les comportements sont l'une des meilleures sources d'informations dans ce cas là, mais le designer doit aussi faire preuve d'une grande empathie afin de percevoir ces comportements.

Le design est aussi un processus de création mental et physique. De ces enseignements sont d'abord générées des idées de solutions lors de phases de créations abstraites, tel que des usages, des parcours utilisateur, à partir de différentes méthodes de créativité, où l'utilisateur est souvent acteur. Certaines de ces idées sont ensuite prototypées physiquement afin de que l'utilisateur puisse interagir avec.

---

<sup>38</sup> Cosnefroy Laurent, « Motivation et travail [10] », dans : Philippe Carré éd., Traité de psychologie de la motivation. Théories et pratiques. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2009, p. 187-210

<sup>39</sup> DESIGN, DESIGNERS : DÉFINITIONS, AFD.

<http://www.alliance-francaise-des-designers.org/definition-du-design.html>

Surtout, le processus de design suit une démarche itérative. Les prototypes sont testés et les solutions sont améliorées jusqu'à l'élaboration de la solution au problème identifié la plus satisfaisante pour l'utilisateur.

On retrouve ici de nombreux traits caractéristiques de la motivation. Le cerveau fait des prédictions de résultats en fonction des comportements adoptés sur la base de ses croyances accumulées au cours de notre vie. Il vient ensuite comparer les résultats réels aux résultats espérés pour continuer à alimenter ses croyances et mieux prédire à l'avenir.

Ce parallèle entre design et motivation rejoint donc mon impression d'avoir toujours été plus épanoui lorsque la démarche de design était un élément constitutif à part entière de l'organisation où j'exerçais. En plus d'être un processus générateur de leviers de motivation, mes expériences en tant qu'ingénieur et designer me permettent d'affirmer (sur un plan personnel) que le mode de raisonnement proposé par le design est beaucoup plus stimulant que les méthodes plus classiques telles que la méthode projet. Le mode de réflexion qu'offre le design serait donc un cheminement cognitif motivant.

Je souhaite explorer au travers des paragraphes suivants si ces constatations personnelles sont propres à moi-même ou s'il existe réellement un lien entre le design, tel que défini ci dessus, et la motivation.

## B. Le design pour des solutions engageantes et un mode de travail engageant

### 1. Le design, un processus pour comprendre les véritables problématiques des employés

Nous avons pu voir dans les différentes manières d'interpréter la motivation que les besoins réels des employés ne sont pas compris. L'écosystème de l'entreprise n'a pas pris les mesures des évolutions qui se sont faites du côté de la société et tente de répondre à ses propres fins en agissant sur un individu qui en a d'autres.

Les différentes théories de la motivation s'accordent toutes sur un point : l'engagement total du collaborateur ne peut venir que de lui-même. Il faut donc comprendre quels sont ses besoins et ses buts personnels, et pour cela, ceux qui connaissent le mieux leurs problématiques sont les employés eux-mêmes, les nouveaux "utilisateurs" de l'entreprise. Pour que ces comportements soient ancrés, le libre choix joue un rôle primordial. Cela lui permet d'avoir un pouvoir de décision et donc de construction, notamment dans les objectifs qu'il se fixe. Finalement, il faut qu'il y ait une réalisation, afin que la comparaison entre l'attente et le résultat puisse être faite pour tirer un apprentissage, et améliorer ses comportements futurs.

On peut ainsi faire dans ce processus un parallèle avec la démarche design :

- compréhension des besoins = première phase d'empathie et de recherche utilisateur
- libre choix = co-construction à partir des insights récupérés sur le terrain grâce à des séances d'idéation et de prototypage
- comparaison entre l'attente et le résultat = itération par rapport aux feedbacks reçus

Peut-on donc régler le problème d'engagement des collaborateurs en les intégrant comme sujets d'une démarche design? Malheureusement, dans le cadre du bien-être des employés, pour Jean-François Marti, designer en culture d'entreprise, le design n'intervient pour l'instant que dans des cas bien particuliers, comme les crises, les fusions-acquisitions qui ne fonctionnent pas ou les changements de directions. Et il sera souvent le travail d'un prestataire externe<sup>40</sup>.

Plus généralement, le design intervient depuis des équipes internes aux entreprises dans seulement 1% des cas selon l'APCI<sup>41</sup>. Sinon, il est représenté par le biais d'agences externes dans 40% des cas et de façon combinée pour le reste. Cette démarche reste donc marginale chez les employeurs français, qui ne considèrent pas cette méthode comme une réelle source de solutions.

Il existe pourtant de nombreux exemples d'entreprises ayant totalement intégré le design avec succès à leur fonctionnement, notamment dans les pays anglo-saxons, et ces entreprises sont souvent des modèles d'engagement de leurs employés comme nous pourrions le voir par la suite.

Intégrer les employés dans une approche design afin de pouvoir comprendre leurs besoins serait donc une partie de la solution pour traiter le problème de l'engagement au travail. Hélas, en pratique, cette mesure relève souvent de la volonté des employeurs et n'intervient que lorsque la situation le requiert : la structure réalise de mauvaises performances économiques, le climat professionnel est fortement dégradé... Les employés deviennent donc sujets d'un processus qu'ils n'ont pas demandé et surtout qui leur est étranger, pour au moins 40% des entreprises en France selon l'APCI. A l'inverse, les organisations disposant déjà d'une véritable fonction design semblent bien mieux s'en sortir.

En plus de la démarche design pour comprendre les besoins des employés, il y aurait un lien entre la méthode de réflexion proposée par le design et notre façon de travailler qui permettrait un meilleur engagement des collaborateurs. On peut penser que cette manière de réfléchir et l'environnement créé seraient plus en phase avec le fonctionnement naturel du cerveau.

## 2. Le design et le cerveau, des modes opératoires similaires

Selon la définition du comportement proposée par Riad Lebib vue précédemment<sup>42</sup>, la composante motivationnelle semble suivre un processus cérébral bien spécifique :

1. Prise d'informations de son environnement et mise en place des potentielles attentes personnelles par rapport à la situation
2. Calcul du cerveau en émettant plusieurs hypothèses de comportements par rapport à ses expériences passées pour atteindre les attentes fixées
3. Choix du comportement et application de celui-ci
4. Comparaison entre le résultat réel et l'attente fixée puis alimentation du "stock" d'expériences pour les prochaines prédictions.

---

<sup>40</sup> Interview de Jean-François Marti, Annexes

<sup>41</sup> APCI, 2006, *Le management du design par les entreprises présentes à l'Observateur du design 2000 à 2006*

<sup>42</sup> Prise de tête | La science de la motivation [Vidéo]. YouTube.  
<https://www.youtube.com/watch?v=YXj88qlrbmA>

La faculté d'apprentissage semble jouer un rôle essentiel dans la détermination de la motivation : le cerveau apprend pour alimenter ses croyances afin d'affiner ses prédictions. Il paraît donc crucial pour les employeurs de comprendre le fonctionnement de l'apprentissage afin de pouvoir potentiellement mieux engager les collaborateurs.

La recherche en neuroscience et sciences cognitives a identifié quatre piliers principaux de l'apprentissage :

- l'attention, autrement dit la porte d'entrée des informations.
- l'engagement actif, soit le fait que l'apprenant se mobilise dans son apprentissage, et le met en pratique.
- le retour d'information, aussi appelé feedback, permettant l'amélioration des connaissances
- la consolidation des acquis, afin d'automatiser les connaissances nouvelles et les transformer en réflexe.

Non seulement nous pouvons constater une fois de plus une similitude avec le fonctionnement de la motivation, mais aussi nous pouvons y reconnaître les traits caractéristiques du design ! La motivation serait donc elle-même un processus d'apprentissage qui utilise l'apprentissage pour alimenter ses croyances.

On peut supposer que la pensée design, étant très similaire à l'apprentissage dans ses étapes, peut en être un accélérateur. Je propose par la suite de mettre en parallèle certains piliers de l'apprentissage tel que le psychologue cognitiviste Stanislas Dehaene les décrit<sup>43</sup> et leur trait caractéristique du design correspondant.

#### a. Apprendre, c'est capter l'information utile

Parmi la grande quantité d'information qui est à notre disposition, le cerveau doit sélectionner ce qui lui semble le plus pertinent et en tirer les enseignements qui lui sont utiles. C'est le rôle de l'attention. Il faut avant tout comprendre qu'il est en réalité impossible de faire plusieurs tâches à la fois. Le principe de filtrage explique qu'en réalité notre cerveau jongle d'une tâche à l'autre, en mettant le reste en pause temporairement. Il va donc faire l'impasse sur une partie des signaux qu'il capte. En plus, notre cerveau a la tendance naturelle à catégoriser nos expériences. Il va, à chaque fois, essayer de les faire correspondre à des récits déjà existants, omettant une partie de l'information sur le chemin.

Dans la phase de recherche utilisateur, le designer doit être capable d'identifier les informations qui lui semblent pertinentes parmi toutes celles qu'il peut collecter. Son but est d'aboutir à des "insights", des idées, qui pourront lui permettre de bien comprendre le problème et d'aboutir à d'éventuelles solutions.

Sauf qu'ici, c'est le designer lui-même qui joue le rôle de filtrage. Grâce à des méthodes comme la catégorisation et la hiérarchisation des insights, il priorise certains sujets en comparant la valeur qu'ils peuvent apporter à l'utilisateur à leur complexité de réalisation, l'objectif étant de répondre le mieux possible aux problématiques de l'utilisateur tout en minimisant le coût homme pour y arriver.

---

<sup>43</sup> Stanislas Dehaene (2013, 7 Novembre). Les quatre piliers de l'apprentissage, ou ce que nous disent les neurosciences, Paris Innovation Review.

<http://parisinnovationreview.com/article/les-quatre-piliers-de-lapprentissage-stanislas-dehaene#:~:text=Les%20sciences%20cognitives%20ont%20identifi%C3%A9,%2C%20et%20enfin%2C%20la%20consolidation.>

Etant donné que le cerveau base ses prédictions sur ses croyances, la façon de capter l'information qui vient les alimenter est vitale. Un meilleur engagement des collaborateurs serait donc synonyme d'un environnement de travail où les employeurs prêtent une plus grande importance à la façon dont les informations sont présentées aux collaborateurs, en s'inspirant des outils utilisés par les designers.

#### b. Apprendre, c'est agir

Le cerveau capitalise principalement sur nos erreurs comme nous pourrons voir par la suite. Heureusement, la majorité de nos erreurs sont biologiquement viables. Effectivement, notre cerveau pense qu'il va se produire quelque chose qui, au final, ne se produit pas. On les appelle aussi de faux positifs. Par exemple, si dans la nuit nous entendons un bruit, notre cerveau nous incitera à prendre la fuite. Dans le meilleur des cas, nous aurons perdu des calories, et dans le pire des cas, nous aurons pu (espérons le) échapper au danger. Le cerveau nous pousse donc naturellement à l'action, car les issues de ces erreurs sont moins impactantes.

La démarche design est basée sur le fait qu'il faille faire tester la solution à l'utilisateur, l'objectif étant de présenter une réponse à nos hypothèses sous forme de solutions. De par les comportements adoptés par les utilisateurs, on vient généralement raisonner par soustraction pour la simplifier en gardant les fonctionnalités qui lui apportent le plus.

Les fonctionnalités retirées peuvent ainsi être considérées comme des erreurs viables. Dans le meilleur des cas, nous gardons les fonctionnalités développées pour les réutiliser plus tard. Dans le pire des cas, elles sont définitivement abandonnées mais leur développement aura coûté peu de temps grâce à l'étape de filtrage. Quoi qu'il en soit, nous apprenons tout de même quelque chose sur l'utilisateur !

Malheureusement l'OST a séparé la partie cognitive de la partie manuelle du travail. Cette séparation du *faire* et du *penser*, dans l'unique but de diminuer le niveau de qualification de la main d'œuvre et donc son coût, a transformé la perception du faire comme peu gratifiante. Cette dimension est aujourd'hui devenue implicite<sup>44</sup>.

#### c. Apprendre, c'est alimenter ses expériences

Si le cerveau était une super machine, il viserait juste à chaque fois. En d'autres termes, le comportement adopté conduirait exactement au résultat espéré. Or le nombre d'expériences est limité, donc le nombre de paris sur le futur aussi. Le cerveau va ainsi faire une comparaison entre l'attente et le résultat réel, pour ensuite corriger ou cristalliser les croyances sur lesquelles il se base. Il s'agit de l'hypothèse du cerveau statisticien. Plus il y a d'itérations, plus l'intuition va être bonne et les paris seront meilleurs. C'est ici que l'on comprend que l'erreur est donc primordiale au bon apprentissage !

La pensée design implique que les solutions ne seront jamais figées. Puisque nos hypothèses sont testées, il y aura forcément de la remise en question et des itérations réalisées.

Pour le design et l'apprentissage, l'erreur fait partie intégrante du processus. Sans l'erreur, il n'y a pas d'évolution. Mais avec la disparition du faire dans les métiers proposés aux jeunes

---

<sup>44</sup> Matthew B. Crawford, *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Poche / Essais », 2016, 252 p., Traduit de l'anglais (États-Unis) par Marc Saint-Upéry ; 1re éd. 2010

en sortie d'école, nous voyons un autre type d'erreur apparaître : les faux négatifs. Nous croyons qu'un événement ne va pas arriver alors qu'au final, il se produit. En reprenant notre exemple précédent, lorsque nous entendons le bruit, nous nous posons la question sur le niveau de dangerosité qu'il peut représenter et même pire, nous allons vérifier. S'il s'avère qu'il s'agit d'un animal sauvage affamé, nous aurons perdu la vie. Les conséquences de ce genre d'erreurs sont beaucoup plus difficiles à corriger ce qui nous a poussé à développer une culture du succès. Il est donc mal perçu de se tromper, rendant l'impact émotionnel de l'échec puissant.

## C. La place du design dans les entreprises

### 1. Du design d'expérience utilisateur au design d'expérience collaborateur

Ces dernières années, le design est passé d'une compétence créative à une méthode d'innovation. En conséquence, les entreprises comptent de plus en plus de designers. Le designer devient même un profil que l'on retrouve régulièrement en tant que fondateur dans les entreprises qui ont récemment vu des croissances exponentielles telles que Xiaomi, Airbnb, Alibaba.

Ce changement vient de l'évolution du mode de consommation. Dans les années 80, les entreprises traitaient avec un consommateur type, caractérisé par la "Ménaf" : la mère de famille qui gère les dépenses et s'occupe de son foyer. La société de consommation bat son plein avec le boom des appareils ménagers fabriqués et de l'automobile personnelle. Ce sont les industriels qui créent les besoins et le design est principalement orienté autour du produit et de son esthétique.

Dans les années 2000, le consommateur unique fait son apparition. Avec l'évolution rapide de la technologie et de la gestion de données, les entreprises sont capables de mieux identifier les besoins des clients et proposent des produits de plus en plus personnalisés<sup>45</sup>. Le design prend ainsi une dimension plus générale et se centre sur l'utilisateur.

Depuis la fin des années 2010, nous assistons à plusieurs phénomènes - comme la prise de conscience écologique - qui font apparaître un nouveau mode de consommation plus responsable, informé et exigeant. C'est la naissance de la consommation expérientielle<sup>46</sup>.

Les pratiques d'expérience utilisateur (UX pour User eXperience) et expérience client (CX pour Customer eXperience) ont été développées pour répondre à ce nouveau défi. L'étude de l'expérience client permet aux entreprises de travailler chaque point de contact du client avec ce qui entoure le bien ou service proposé. L'expérience utilisateur correspond au ressenti de l'utilisateur lors de ses interactions avec le produit, service, application... L'utilisabilité et l'utilité de ce qui est proposé permet de juger l'expérience apportée.

On constate ainsi que le client n'achète plus seulement un produit, mais une expérience que l'image de la marque renvoie. La manière dont l'entreprise fonctionne devient donc un argument d'achat, faisant de la manière dont les employés sont traités un sujet prioritaire. Avec en parallèle le besoin croissant de sens au travail, les employés deviennent les

---

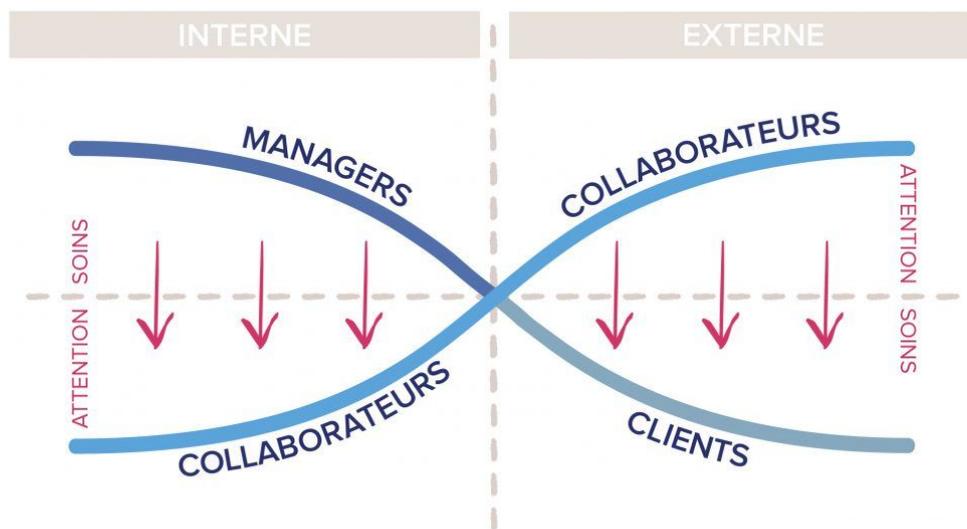
<sup>45</sup> (2 Avril 2019). L'évolution du consommateur, d'hier à aujourd'hui..., COMK.  
<https://comarketing-news.fr/levolution-du-consommateur-dhier-a-aujourd'hui/>

<sup>46</sup> Carù, Antonella, et Bernard Cova. « Expériences de consommation et marketing expérientiel », Revue française de gestion, vol. no 162, no. 3, 2006, pp. 99-113.

nouveaux utilisateurs de l'entreprise. Une nouvelle brique apparaît en plus de l'UX et du CX, l'expérience collaborateur (EX pour Employee eXperience) dont l'objectif est de réfléchir au ressenti du collaborateur sur toutes ses interactions avec l'entreprise<sup>47</sup>. Ce trio doit être intelligemment orchestré afin de proposer une expérience de marque désirable pour l'utilisateur et une marque employeur attrayante pour les collaborateurs.

L'Académie du service théorise cet effet entre les employés et les clients avec le concept de symétrie des attentions<sup>48</sup>. Il pose comme principe que "la qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est symétrique de la qualité de la relation de cette entreprise avec l'ensemble de ses collaborateurs".

## LA SYMÉTRIE DES ATTENTIONS<sup>©</sup>



En proposant une expérience collaborateur mémorable, les entreprises sont plus enclines à proposer une expérience utilisateur appréciée.

Comme nous avons pu le voir précédemment, le design pour les collaborateurs n'est malheureusement que très peu utilisé pour l'instant car peu d'entreprises intègrent tout simplement une fonction design dans leur structuration.

Cependant, en cas de crise (fusion-acquisition, changement de direction...) certaines organisations font tout de même appel au designer, comme a pu le rapporter Jean-François Marti. Il intervient sur la réalité de la façon dont les gens travaillent dans l'entreprise, autrement dit la somme des comportements qui sont faits au travail. C'est ce qui définit la culture d'entreprise. Actuellement, la plupart des cultures d'entreprises sont résultantes, c'est-à-dire qu'elles émanent des employés. Le design de culture d'entreprise permet ainsi de comprendre cette culture résultante et vérifier qu'elle est bien alignée avec la raison d'être.

<sup>47</sup> (08/01/2019). EXPÉRIENCE COLLABORATEUR, OU COMMENT CRÉER UNE EXPÉRIENCE ENGAGEANTE, Usabilis.

<https://www.usabilis.com/experience-collaborateur-ou-comment-creeer-une-experience-engageante/>

<sup>48</sup> Symétrie des attentions : définition - Symétrie des Attentions.

<https://symetriedesattentions.com/definition-symetrie-des-attentions/>

*“Le but ultime de la culture c’est de donner ‘des raisons de’.”<sup>49</sup>*

Ce travail permet donc de poser des bases pour ensuite s’attaquer à un véritable projet de culture intentionnelle. Cette culture permettra d’engager les profils qui correspondent le mieux à l’état d’esprit de l’organisation et de prendre les bonnes décisions plus rapidement.

On constate que l’humain est replacé au centre de l’entreprise, en interne pour les employés comme à l’externe pour les clients. Or, tout ce qui traite de l’humain est souvent en lien avec les émotions.

## 2. Le rôle du design émotionnel

L’entreprise étant maintenant une expérience personnalisée, un intérêt particulier doit être apporté aux émotions. Effectivement, le docteur en sociologie Joël Cadière avance que l’expérience est un apprentissage d’un événement spécifique et unique. Chacun de ces événements est décomposé puis reconstitué au sein de la mémoire sous forme de récit avec les pratiques, les perceptions, les sensations mais aussi émotions, comme point de départ pour le matériau utilisé par la mémoire<sup>50</sup>.

Dans la mission de remettre l’humain au centre de l’entreprise, le design émotionnel peut jouer un rôle majeur. Donald A. Norman, psychologue cognitiviste américain, définit le design émotionnel comme un outil utilisable pour toutes les briques UX, CX et EX, afin d’accroître sensiblement l’adhésion au produit, au service ou à la marque<sup>51</sup>.

Il a été reconnu que les émotions ont un rôle dans la réalisation de l’activité<sup>52</sup>. L’épuisement ou le burn out apparaissent comme des comportements issus d’une surcharge émotionnelle<sup>53</sup>. On voit même que les normes émotionnelles dépendent de nombreux facteurs tels que la nature du métier, les statuts d’emploi ou bien les rapports sociaux (classe sociale, sexe...).

Compte tenu de la singularité et de la spécificité de la situation de chaque individu, le fait que le design soit centré sur l’humain en fait un outil particulièrement adapté pour répondre aux problèmes du désengagement des jeunes employés.

## 3. Une première solution : les applications métiers

Bien qu’ayant vu que les perceptions de la motivation entre employeur et employé diffèrent, il existe un premier exemple de solution comblant les deux que le design a apporté : les applications métier.

Les designers des premières applications métiers sont partis d’un même constat : si nous savons créer des applications destinées au grand public avec des expériences utilisateurs si

---

<sup>49</sup> Interview Jean-François Marti, Annexe

<sup>50</sup> Cadière, Joël. « Introduction : Qu’est-ce que l’expérience ? », Forum, vol. n° 151, no. 2, 2017, pp. 8-12.

<sup>51</sup> Don Norman: Emotional Design [Vidéo]. YouTube.

[https://www.youtube.com/watch?v=fwr4AlpvQ5o&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=fwr4AlpvQ5o&feature=emb_title)

<sup>52</sup> Soares, Angelo. « Les émotions dans le travail [1] », Travailler, vol. 9, no. 1, 2003, pp. 9-18.

<sup>53</sup> Sabine Fortino, Aurélie Jeantet et Albena Tcholakova, « Émotions au travail, travail des émotions », La nouvelle revue du travail [En ligne], 6 | 2015, mis en ligne le 12 juin 2015

abouties, pourquoi les employés continuent-ils de travailler sur les interfaces complexes d'utilisations ou des tableurs avec une stabilité qui laisse à désirer?

L'outil digital est maintenant l'outil principal utilisé par 98,8% des cadres et professions intellectuelles supérieures<sup>54</sup>. Il a permis d'accélérer la productivité sur une bonne partie de son existence mais fait maintenant face à une crise lui aussi. Il est accusé d'être dangereux pour la santé selon l'INRES<sup>55</sup> : fatigue visuelle, troubles musculosquelettiques et stress.

Les applications métiers jouent un double rôle :

- En proposant des interfaces beaucoup plus agréables et des fonctionnalités intégrées, elles permettent de simplifier les tâches et d'automatiser les processus des employés.
- En permettant aux employés de gagner du temps, elles garantissent une meilleure rentabilité et productivité pour l'entreprise.

L'employé peut ainsi consacrer plus de temps à la part de son métier qui mobilise de la réflexion, ce qui fait sens dans son travail. En plus, les jeunes sortis d'école, habitués des applications grand public, sont demandeurs d'une évolution sur ce sujet.

Certaines entreprises ont percé dans ce secteur, en humanisant le cœur de métier de certaines catégories d'employés sur les bases du design émotionnel, et de démarches UX. Hubspot, PipeDrive ou Sales Force proposent des applications relativement novatrices dans leur design et leur offre de service. Des entreprises plus anciennes ont compris le besoin et s'efforcent de s'adapter au changement tel que le développeur de logiciel Dassault Systèmes.

Malheureusement, ces solutions ne sont utilisées que par un panel restreint d'entreprises, notamment les startups, pour lesquelles l'innovation est un trait culturel fort. Les grands groupes essayent de s'adapter mais les coûts humains et financiers liés à ces changements sont souvent très conséquents et leur mise en place peut durer jusqu'à plusieurs années, paraissant contre productif par rapport à la notion "innovation".

## IV. Les jeunes diplômés et le marché du travail actuel

### A. Présentation du protocole d'entretien

Nous avons pu constater que la motivation est étroitement liée à trois traits principaux :

- le libre choix
- la compréhension de l'erreur
- l'apprentissage

---

<sup>54</sup> DARES, Numéro 14 • Juin 2015, Intensité du travail et usages des technologies de l'information et de la communication, Enquêtes Conditions de travail.

[https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Synthese-Stat\\_no\\_14\\_-\\_Conditions\\_de\\_travail\\_Vol-3\\_.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Synthese-Stat_no_14_-_Conditions_de_travail_Vol-3_.pdf)

<sup>55</sup> (04/06/2019). Travail sur écran, Risques pour la santé, INRS.

<https://www.inrs.fr/risques/travail-ecran/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Il existe en plus un lien fort entre la motivation et le design, notamment sur ces trois caractéristiques principales. A partir des entretiens réalisés, nous avons souhaité comprendre suivant lesquelles de ces trois verticales la perte d'engagement des jeunes employés s'opère et d'identifier sur quelles facettes du design correspondante le marché de l'emploi peut s'appuyer pour mieux répondre aux nouvelles attentes.

Un échantillon de six jeunes employés sortis d'école depuis moins de 5 ans ont été interviewés suivant un questionnaire qualitatif commun durant environ 45 minutes. Étant donné le contexte particulier de distanciation sociale, et donc l'impossibilité de réaliser ces entretiens en présentiel avec tous les interviewés, le format du questionnaire comporte plusieurs réponses graphiques permettant un échange plus facile via des réunions en visioconférence.

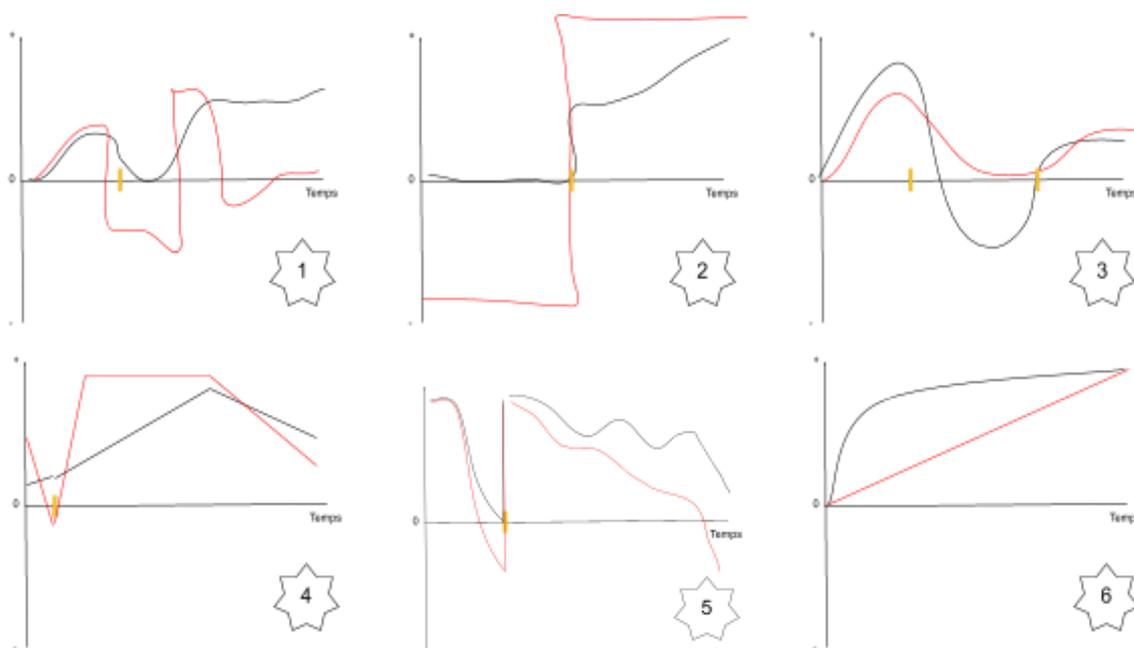
Divisé en quatre grandes parties, l'entretien permet de mettre en lien les différentes théories de la motivation avec des comportements rapportés par les différents interviewés.

## B. Résultats et analyse de la recherche

### 1. Plus on apprend, plus on est heureux!

La première partie de cette interview nous permet d'abord de comprendre l'historique professionnel de l'interviewé depuis sa sortie de l'école. Grâce au nombre de changements de poste et de périodes de chômage mis en parallèle avec l'évaluation de la perception d'apprentissage et du niveau de satisfaction globale, il est possible de juger l'importance accordée à l'apprentissage et si il peut être considéré comme une source d'engagement.

On constate que les cinq interviewés, ayant plus de six mois d'expérience, ont tous changé au moins une fois d'emploi, avec des périodes de chômage courtes (inférieures à quatre mois), voire inexistantes. Ces changements d'emplois sont directement corrélés avec une diminution de la perception d'apprentissage et de l'état de satisfaction globale.



Schémas 1 à 5 réalisés par les cinq interviewés avec au moins un changement d'emploi représentant en noir la courbe d'apprentissage, en rouge la courbe de satisfaction globale et en jaune le changement d'emploi. En abscisse nous retrouvons une échelle de temps et en ordonnée une échelle de niveau allant d'une unité négative à une unité positive.

Lecture du graphique 2 : Avant son changement d'emploi, l'interviewé ressentait qu'il n'apprenait rien et était globalement insatisfait. Dès son changement d'emploi, il est passé d'une perception d'apprentissage nulle à positive puis de plus en plus croissante, s'accompagnant d'un état de grande satisfaction générale constant.

En plus d'observer que la courbe représentant l'état de satisfaction global est souvent une tendance amplifiée de la courbe d'apprentissage, il y a presque toujours une inversion de la perception d'apprentissage.

On remarque que tous ces individus associent donc l'apprentissage comme un élément qui pilote le bien-être. En reprenant le postulat que les employés perçoivent leur motivation au travail comme de la satisfaction, on retrouve des caractéristiques de la motivation intrinsèque, de buts d'accomplissements et d'implication dans la tâche. Il y a donc au cours des expériences professionnelles qui aboutissent à un départ, un ou plusieurs des quatre piliers de l'apprentissage qui sont mal exécutés, résultant en un désengagement du collaborateur dans les graphes 1, 4 et 5.

Il existe tout de même une nuance pour les sujets 1, 3 et 6 où, lorsque l'apprentissage stagne mais reste positif, l'interviewé du graphe 1 retombe tout de même à un niveau de satisfaction nul tandis que les autres conservent un niveau stable ou croissant. Nous analyserons dans les parties suivantes si d'autres facteurs peuvent être à l'origine de cette tendance.

## 2. Le challenge mène au succès

La deuxième partie vise à évaluer la compréhension de l'interviewé sur son métier actuel : ce qu'il fait et comment il l'explique, ses missions, ses tâches et les capacités qu'elles requièrent. Sa description de trois projets qui l'ont marqué permet de mettre en avant sa perception du succès (ou de l'échec) par rapport aux dimensions temporelles du projet, l'amplitude de ses capacités face au travail demandé et le niveau d'aboutissement perçu.

Nous pouvons tout d'abord souligner que nos interviewés ont une idée claire de leur poste. Ils ont également tous naturellement abordé des projets qu'ils ont principalement considérés comme des succès.



Aucun de ces projets n'excède six mois, hormis un seul, et dans 50% des cas, l'interviewé considérerait posséder en partie les capacités nécessaires à la réalisation du projet, tandis qu'il ne considérerait pas les posséder du tout dans 40% des cas. Ils témoignent tout de même tous avoir su s'adapter et acquérir les capacités nécessaires pour mener à bien le projet de façon fructueuse.

L'aspect challengeant d'un projet semble être moteur dans la considération de son succès. Ce challenge est représenté par l'écart entre les capacités nécessaires pour la réalisation de la mission et celles dont l'interviewé dispose initialement. On peut encore une fois faire le lien avec les différentes théories des buts, autant sur la similitude avec les buts d'accomplissement, qu'avec la corrélation entre difficulté croissante et performance. Dans ce cas-là, l'apprentissage est perçu comme la réduction de l'écart entre les capacités nécessaires pour l'accomplissement du projet et celles dont le sujet dispose tout au long du projet.

On peut aussi noter que ces projets sont courts. Le plus long (quatre ans) est celui qui est le moins perçu comme un succès. Le court terme semble donc aussi associé à la réussite.

Le fait que, seuls les succès soient abordés, n'est-il pas le signe que l'échec est mal perçu? Effectivement, la majorité des capacités que requièrent ces projets sont intellectuelles, et non manuelles. Le manque d'intérêt porté à l'erreur est donc représentatif de l'absence du "faire" dans les postes proposés en sortie d'école tel que nous avons pu le voir dans la paragraphe III. B. 2. b).

En plus de l'absence du faire, les interviewés de graphes 1, 3, 4 et 5 considèrent effectuer un travail qui tend plutôt vers l'exploitation que l'exploration. C'est un travail qui se résume principalement en l'analyse et la synthèse de données. Il crée de la valeur avec l'existant, et se voit inconsciemment éloigné d'une dimension créative dans leur métier. Or, nous avons vu que la notion de créativité, notamment par les démarches de design, correspond particulièrement bien au fonctionnement du cerveau. Ce raisonnement vient appuyer le constat que les individus ayant réalisé les graphes 1, 4 et 5 sont actuellement désengagés dans leur travail.

### 3. Chacun sa manière de vivre son équilibre

Dans la troisième partie, l'interviewé exprime son équilibre actuel entre sa vie professionnelle et sa vie personnelle et les émotions que lui procure son travail.



La majorité des sujets se placent à l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Les individus interviewés ne sont donc jamais totalement séparés du monde du travail.

En revanche, les émotions ressenties par rapport au niveau d'équilibre diffèrent. Deux des sujets qui ressentent un poids plus important de leur travail dans leur vie personnelle éprouvent un sentiment d'impuissance et même de frustration. Ils ne sont pas en contrôle et semblent ainsi présenter un niveau de résignation plus fort que les autres. Surtout, un de ces individus est à l'origine du schéma 3. Il existe donc un fort contraste entre le fait qu'il soit satisfait de sa performance personnelle, et un mal-être dû à l'environnement. A l'opposé, l'individu ayant réalisé le graphe 6 est encore une fois l'exception. En exprimant ressentir de

de l'intérêt, on peut avancer que le sujet présente plutôt une tendance à l'engagement plus qu'à l'implication dans son travail tel que nous l'avons vu dans la citation de Philippe Pozzo di Borgo. Il ajoute qu'il présente parfois des signes de stress, mais ne les considère pas négativement.

Parmi les trois qui considèrent être à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, nous retrouvons encore un profil qui subit occasionnellement du stress mais le considère comme constructif. On notera qu'il éprouve, avec un autre, un sentiment de fierté quant à leur travail.

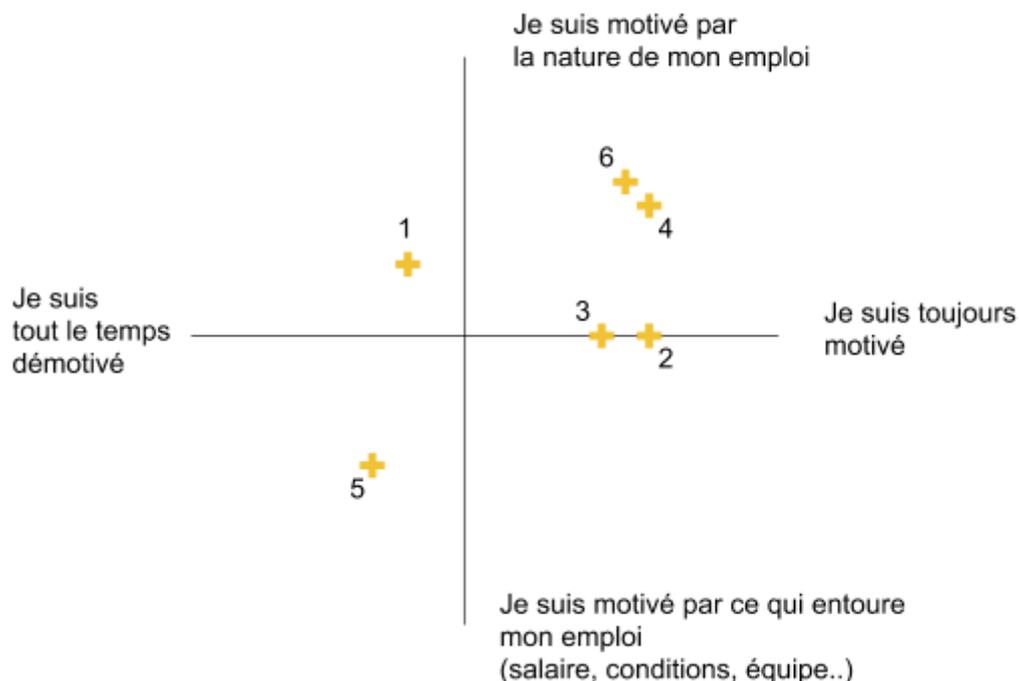
Ces jeunes employés font donc partie de la majorité qui jugent l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle très important. Il auront donc un comportement qui tend naturellement plutôt vers l'implication que l'engagement. Il faut tout même prendre garde à ceux qui expriment un engagement un peu plus fort : ce n'est pas forcément issu d'une volonté interne. Les pressions externes de l'environnement, notamment le management, peuvent en être la source, et sont associées à un sentiment d'inconfort.

#### 4. Le travail n'est pas une source de motivation intrinsèque pure pour les jeunes

La quatrième et dernière partie traite de la motivation de l'interviewé. Il lui est demandé de se placer, par rapport à son poste actuel, sur une matrice à deux axes :

- un premier axe sur lequel il évalue son état de motivation
- un second sur lequel il évalue si l'origine de sa motivation est propre à la nature de son métier, ou si elle est issue de facteurs externes comme les salaires, les équipes...

L'objectif est de visualiser le niveau de motivation en fonction de la raison de la motivation.



L'individu se situant dans le quadrant en haut à gauche peut être caractérisé comme "le motivé mal dans son environnement". Effectivement, il est motivé par la tâche, mais il tend vers l'amotivation. Il explique ceci par l'expression d'un manque de challenge dans ses projets, et un manque d'ambition de son équipe. S'agissant de l'interviewé ayant réalisé le schéma 1, on peut ainsi expliquer sa baisse de satisfaction malgré une perception de l'apprentissage positive.

Les quatre individus s'étant placés dans le quadrant en haut à droite sont l'exemple parfait de motivation extrinsèque associé à un niveau d'autodétermination. Les deux sujets qui se sont placés sur l'axe horizontal sont clairement motivés intrinsèquement selon une régulation introjectée : leur motivation interne est issue de facteurs externes tel que l'environnement de leur milieu professionnel, qui ne sont pas forcément en lien avec leurs valeurs. Les deux autres individus ayant choisi le milieu du quadrant mettent plus d'emphasis sur des caractéristiques propres à leur métier : apprentissage, variabilité des domaines abordés. On retrouve ici une motivation extrinsèque tendant vers la régulation identifiée ou ils réalisent des tâches qui sont alignées avec leurs valeurs.

Le dernier individu, dans le quadrant en bas à gauche, est le profil typique du motivé extrinsèquement sur lequel les stimuli extérieurs n'agissent plus. Il s'agit notamment de celui avec le plus d'ancienneté. Il définit lui-même ne plus voir de sens dans son travail, mais paradoxalement semble en partie motivé par des éléments externes de son métier : employabilité de son secteur, salaire. C'est aussi un des individus qui place plutôt son équilibre vers la vie professionnelle mais s'en sent frustré.

On peut ainsi conclure qu'aucun de nos interviewés "vit" son métier. Dans le cas particulier des individus montrant de signes de désengagement, on peut juger leur niveau de résignation en croisant ce tableau avec les schémas de la première partie.

On peut supposer que les interviewés 1 et 5 attribuent leur situation à l'environnement ou ils évoluent. Le fait qu'ils se considèrent plutôt tout le temps démotivés associé à un niveau de satisfaction nul ou décroissant laisse penser que leur résignation est globale et stable. Ce sont donc des profils plus à même de changer d'emploi rapidement.

Bien que l'individu du schéma 4 soit dans une phase de baisse de satisfaction, il se place dans la partie du cadrant où la motivation intrinsèque est la plus forte. On peut donc assimiler cela à un état de résignation externe, car il présente un attrait principal pour ce qui constitue son métier tel que les capacités qu'il requiert. Le fait qu'il soit motivé laisse supposer que cet état d'insatisfaction est temporaire et spécifique à certaines situations. Un nouveau projet plus challengeant serait donc suffisant pour le réengager facilement.

## 5. Limites de l'étude

Bien entendu, le contexte particulier de l'année 2020 impose de prendre cette étude avec du recul.

La majeure partie des employés ont vécu une véritable pause professionnelle d'environ deux mois pendant le premier confinement, surtout dans l'industrie. Il y a donc eu un "stand by" dans l'apprentissage professionnel. Cette impression est renforcée dans certains cas où la reprise a été lente.

Il y a certes eu énormément de challenges à surmonter mais on peut supposer que le sentiment de d'incontrôlabilité de la situation à placer de nombreuses personnes dans un statut de résignation quasi-apprise. La difficulté était trop grande.

Surtout, les vies professionnelle et personnelle se sont totalement confondues. Nous nous sommes rendus compte de l'effet que peut avoir cet équilibre sur les émotions, surtout lorsqu'il est la cause d'éléments externes à notre contrôle.

## V. Pistes d'amélioration pour le marché du travail

Une des clés de voûte de l'engagement est l'apprentissage. Qu'il soit perçu comme un différentiel positif de connaissance entre le début et la fin d'un projet ou un challenge, il semble avoir un effet positif sur les dimensions du bien-être au travail et de la performance. Dans sa nature, le design est un outil pour traiter des problèmes challengeants. Il suppose que la problématique exprimée n'est pas la cause principale du point de douleur. Il vient donc la retourner et la tordre grâce à des entretiens de terrain, en allant voir les individus concernés, en les questionnant et observant leur comportements.

Les projets trop "simples", car trop divisés et répartis, tel que l'OST a fait avec le travail manuel d'ouvrier, ne sont donc pas synonyme d'efficacité. Il faut que l'employé fasse face à des problèmes pour avancer, et qu'il puisse échanger sur ces problèmes pour bénéficier de la connaissance et de l'expérience de ses collaborateurs. Il se trouve que la communication et l'échange sont des capacités souvent citées dans les projets réussis des interviewés.

Le projet challengeant apporte aussi une responsabilité plus importante au collaborateur : il doit faire des choix et prendre des décisions structurantes. On retrouve ici les notions de libre choix de la théorie de l'autodétermination, qui est un vecteur prouvé de l'engagement. Mais il faut prendre en compte que nombre de personnes disposent d'une aversion au risque élevée. Ces situations peuvent rapidement devenir anxiogènes et mener à un sentiment de résignation.

Heureusement, le designer dispose d'un grand nombre d'outils pour pouvoir aider à prendre les bonnes décisions : la hiérarchisation, les customer journeys... Mais il s'agit ici d'aller plus loin que le *penser*, plus communément appelé design thinking. Grâce au prototypage sous des formes multiples, on peut ajouter une dimension créative au travail, du *faire*, tel que notre cerveau le fait en privilégiant l'action. Nous venons ainsi aider l'employé dans ses prises de décision, réduisant le stress qu'il peut éprouver par rapport à cette tâche, tout en ajoutant un processus qui correspond au fonctionnement naturel de notre cerveau.

Il faudra pour cela être plus vigilant sur les émotions que ressentent les collaborateurs. Nous avons déjà pu constater que la surcharge émotionnelle due à des éléments externes tels que le salaire, ou le management, place l'individu dans une position où il se sent forcé de mettre sa vie professionnelle devant sa vie personnelle et le pousse au désengagement. Si nos nouvelles méthodes de travail en deviennent aussi une source, nos efforts risquent d'être contre-productifs.

La dimension empathique que propose le design répond en tout point à ce sujet. Elle permettra également d'outrepasser la peur du jugement à laquelle de nombreuses personnes sont soumises lorsqu'on fait appel à leur créativité. Malheureusement, tout le monde n'est pas formé à disposer de la sensibilité du designer. C'est pour cela qu'intégrer cette fonction comme une entité à part entière de l'organisation semble vital. Nous avons vu que certaines entreprises le font déjà, mais principalement sur la verticale produit. Il faut que ce rôle s'élargisse à toutes les fonctions de l'entreprise.

Cette idée vient soutenir notre dernière constatation : on ne peut espérer de l'employé qu'il soit entièrement engagé par lui-même. Il faut lui donner des raisons de s'engager. De par sa similitude avec le fonctionnement du cerveau, et de la bienveillance qu'il apporte, le design doit être légitimé au sein de l'entreprise, que ce soit pour le bien-être psychologique des collaborateurs ou pour la bonne santé économique de l'entreprise!

## VI. Un contexte actuel favorable pour mettre en place des évolutions

Bien que la crise du Covid-19 ait pu être une source de limitations à nos entretiens, j'émet quand même l'hypothèse que ces tendances étaient déjà présentes, et que les contraintes imposées par la pandémie n'ont fait qu'accélérer un changement déjà en cours.

Jusqu'à maintenant, les entreprises ont assumé qu'il y aura toujours une partie des collaborateurs qui ne seront pas impliqués ni implicables pour ne pas se tenir elles-mêmes responsables du désengagement au travail. Elles ont en revanche compté sur le management et sur un niveau fort d'engagement des jeunes cadres entrants. Sauf que cela ne marche plus avec eux ! Ajoutant cela à une fragilisation de l'économie, les employeurs se retrouvent dans une situation périlleuse.

Le design prend aussi une ampleur de plus en plus conséquente. Les écoles intègrent de plus en plus cette matière à leur cursus et les designers sont de plus en plus présents dans les parties décideuses des entreprises. Il devient donc plus accessible et les gens sont davantage sensibles aux démarches qu'il met en place. C'est maintenant aux entreprises de faire le pas, et il faut qu'elles se dépêchent. Les démarches design sont très prisées par le nouveau milieu entrepreneurial, et selon une étude du BCG<sup>56</sup>, 15,7% de la population française (18-64 ans) a l'intention de fonder une entreprise d'ici fin 2021.

Mais le design peut parfois aussi faire peur, notamment aux employés plus âgés. Il faut le mettre en pratique en prenant en compte les différences de culture. Différences que l'on peut atténuer par le biais de la formation, en mettant en place des équipes pluridisciplinaires ou même multi expériences.

---

<sup>56</sup> Audrey Marzouk (11 AVRIL 2018). La croissance des startups en France pourrait créer 400 000 emplois d'ici 2022, The Boston Consulting Group.  
<https://www.bcg.com/fr-fr/press/11april2018-france-press-release>

# Bibliographie

## Ouvrages

Gérard de Montpellier. "Qu'est-ce que le comportement ?". In: Revue Philosophique de Louvain. Troisième série, tome 45, n°5, 1947. pp. 45-59

Karl MARX, Critique de l'économie politique, 1844, trad.Kostas PAPAÏOANNOU, Paris, éd. Allia, 2007.

Philippe Carré éd., Traité de psychologie de la motivation. Théories et pratiques. Paris, Dunod, « Psycho Sup », 2009

Matthew B. Crawford, Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail, Paris, La Découverte, coll. « Poche / Essais », 2016, 252 p., Traduit de l'anglais (États-Unis) par Marc Saint-Upéry ; 1re éd. 2010

## Articles de revues scientifiques

« Regard croisés sur l'engagement. « Comment obtenir l'engagement des salariés en 2013 ? » », Question(s) de management, 2012/2 (N° 1), p. 119-137.

Fabien Fenouillet, « La motivation : perspectives en formation », Recherche en soins infirmiers, 2005/4 (N° 83), p. 100-109.

C. S. Dweck (1986). Motivational processes affecting learning. American Psychologist, 41(10), 1040–1048.

Christopher Lake & Purnima Gopalkrishnan & Michael Sliter & Scott Withrow. (2010). The Job Descriptive Index: Newly updated and available for download. The Industrial-Organizational Psychologist. 48. 47-79.

Carù, Antonella, et Bernard Cova. « Expériences de consommation et marketing expérientiel », Revue française de gestion, vol. no 162, no. 3, 2006, pp. 99-113.

Cadière, Joël. « Introduction : Qu'est-ce que l'expérience ? », Forum, vol. n° 151, no. 2, 2017, pp. 8-12.

Soares, Angelo. « Les émotions dans le travail [1] », Travailler, vol. 9, no. 1, 2003, pp. 9-18.

Sabine Fortino, Aurélie Jeantet et Albena Tcholakova, « Émotions au travail, travail des émotions », La nouvelle revue du travail [En ligne], 6 | 2015, mis en ligne le 12 juin 2015

# Etudes

Cahier de recherche « Les jeunes d'aujourd'hui : quelle société pour demain? », Décembre 2012, Crédoc

The Global Study of Engagement, ADP research institute, 2018, Dr. Mary Hayes, Dr. Fran Chumney, Dr. Corinne Wright, Marcus Buckingham

Etude #1, LA MOTIVATION DES ÉLÈVES INGÉNIEURS DANS LE CHOIX DE LEURS ÉTUDES, CDEFI.

Crédoc, Aider les jeunes à mieux identifier leurs goûts et motivations personnelles : Un levier pour améliorer l'orientation, Cnesco, 2018.

INJEP, 2019, Les jeunes face au travail : un regard ambivalent, reflet de disparités.

APCI, 2006, Le management du design par les entreprises présentes à l'Observateur du design 2000 à 2006

DARES, Numéro 14 • Juin 2015, Intensité du travail et usages des technologies de l'information et de la communication, Enquêtes Conditions de travail.

[https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Synthese-Stat\\_no\\_14\\_-\\_Conditions\\_de\\_travail\\_Vol-3\\_.pdf](https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Synthese-Stat_no_14_-_Conditions_de_travail_Vol-3_.pdf)

Audrey Marzouk (11 AVRIL 2018). La croissance des startups en France pourrait créer 400 000 emplois d'ici 2022, The Boston Consulting Group.

<https://www.bcg.com/fr-fr/press/11april2018-france-press-release>

## Articles de revues électroniques

(09/03/2012). Regards sur les mutations du travail. Dominique Meda, philosophe et sociologue, Anact.

<https://www.anact.fr/regards-sur-les-mutations-du-travail-dominique-meda-philosophe-et-sociologue>

Classement "L'Étudiant"

(<https://www.letudiant.fr/palmares/palmares-des-ecoles-d-ingenieurs/proximite-avec-les-entreprises-13.html#indicateurs=905369,905355,905356,905358&criteria>)

Classement "Usine Nouvelle"

(<https://www.usinenouvelle.com/article/methodologie-2020-14-indicateurs-pour-classer-les-ecoles-d-ingenieurs.N912374>)

Classement "Studyrama"

(<https://grandes-ecoles.studyrama.com/ecoles-d-ingenieurs/choisir-son-ecole/classements/l-etudiant/l-etudiant-classement-2020-des-grandes-ecoles-d-ingenieurs-8431.html>)

Christophe Bys (2019, 25 Novembre). Cinq critères passés au crible pour trouver l'école d'ingénieurs adaptée à son profil, L'Étudiant.

<https://www.usinenouvelle.com/article/cinq-criteres-passes-au-crible-pour-trouver-l-ecole-d-ingenieurs-adaptee-a-son-profil.N905149>

IMPLICATION, philosophie, 2020. Encyclopædia Universalis [online]

DESIGN, DESIGNERS : DÉFINITIONS, AFD.

<http://www.alliance-francaise-des-designers.org/definition-du-design.html>

Stanislas Dehaene (2013, 7 Novembre). Les quatre piliers de l'apprentissage, ou ce que nous disent les neurosciences, Paris Innovation Review.

<http://parisinnovationreview.com/article/les-quatre-piliers-de-lapprentissage-stanislas-dehaene#:~:text=Les%20sciences%20cognitives%20ont%20identifi%C3%A9,%2C%20et%20enfin%2C%20la%20consolidation>

(2 Avril 2019). L'évolution du consommateur, d'hier à aujourd'hui..., COMK.

<https://comarketing-news.fr/evolution-du-consommateur-dhier-a-aujourd'hui/>

(08/01/2019). EXPÉRIENCE COLLABORATEUR, OU COMMENT CRÉER UNE EXPÉRIENCE ENGAGEANTE, Usabilis.

<https://www.usabilis.com/experience-collaborateur-ou-comment-creeer-une-experience-engageante/>

Symétrie des attentions : définition - Symétrie des Attentions.

<https://symetriedesattentions.com/definition-symetrie-des-attentions/>

(04/06/2019). Travail sur écran, Risques pour la santé, INRS.

<https://www.inrs.fr/risques/travail-ecran/ce-qu-il-faut-retenir.html>

## Sources audiovisuelles

Prise de tête | La science de la motivation [Vidéo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=YXj88qlrbmA>

AlterNego – L'individualisation du travail (par Danièle Linhart) [Vidéo]. YouTube.

<https://www.youtube.com/watch?v=nkGqxGpZI7g>

Don Norman: Emotional Design [Vidéo]. YouTube.

[https://www.youtube.com/watch?v=fwr4AlpvQ5o&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=fwr4AlpvQ5o&feature=emb_title)