



Quel est l'impact du manager sur la motivation et le turnover de ses équipes dans les sociétés de conseil ?

Mémoire de fin d'études

Clémence POSER
Master 2 Entreprenariat
2022-2023

Directrice de mémoire : Odile PAULUS

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à la réussite de ce mémoire de près ou de loin.

En premier lieu, je voudrais remercier Amaris et ses équipes pour leur accueil chaleureux lors de mon stage de fin d'étude. Je remercie particulièrement mon maître de stage, Antoine Legato, pour ses précieux conseils et observations. Je tiens aussi à témoigner ma gratitude envers les consultants et managers qui m'ont accordé leur confiance lors des entretiens qualitatifs menés dans le cadre de ce mémoire.

Je remercie également toute l'équipe pédagogique de l'Ecole de Management de Strasbourg qui ont contribué à la réussite de cette année scolaire. Particulièrement, Madame Odile Paulus, ma directrice de mémoire, pour ses remarques et son accompagnement tout au long de cette période.

Enfin je remercie ma famille et mes amis pour leur soutien inconditionnel tout au long de mes recherches.

Merci la vie.

Table des matières

Introduction	4
Présentation de l'entreprise	5
Activités d'Amaris :	5
Le métier de manager	6
Le métier de consultant	7
Les différents modèles d'accompagnement	7
Revue de littérature	8
Les différentes ères de motivation, d'après Daniel H. Pink	9
La motivation extrinsèque vs la motivation intrinsèque : la théorie de l'autodétermination	11
Les différentes sources de motivations retrouvées dans la littérature	14
Le concept des buts	15
Méthodologie du mémoire	17
Population étudiée	17
Méthode de collecte et d'analyse des données	17
Le guide d'entretien	18
Analyse des résultats	18
Chapitre 1 : La motivation des consultants	18
Chapitre 1.1 : Les sources de motivation des consultants	18
Les deux grands types de motivations : intrinsèque et extrinsèque	18
Le profil passionné des consultants	20
Le changement générationnel du travail	20
Les sources de motivations des consultants : un moyen de répondre à leurs besoins fondamentaux	20
Chapitre 1.2 : Les types de profils motivationnels	22
Un profil évolutif en fonction des situations et du contexte	23
Le type X et le type I	23
Un profil influencé par les besoins sociaux des individus	25
Les quatre types de profils motivationnels observés chez les consultants	25
Chapitre 1.3 : La relation managériale vue par les consultants	27
Les attentes envers leur responsable	27
Relation manager/managé	28
Impact du manager dans la motivation des consultants	29
Chapitre 2 : Le management motivationnel	30
Chapitre 2.1: Les différents types de management motivationnel	30
Le style managérial décrit et observé	30
Les moyens mis en œuvre pour créer du lien avec les équipes	31

L'importance du manager dans la motivation de ses équipes -----	32
Observations en lien avec la littérature-----	33
Confrontation entre le rôle que pense jouer le manager dans la motivation des consultants et le rôle qu'il joue vraiment-----	34
Chapitre 2.2 : Les leviers de motivation disponibles-----	35
La maîtrise-----	35
La rémunération-----	37
La motivation sociale-----	37
Feedbacks-----	38
Chapitre 2.3 : Les leviers de la motivation indisponibles -----	38
La maîtrise-----	38
Le client-----	39
La vision de l'entreprise -----	40
Chapitre 3 : L'impact de la motivation sur le turnover -----	41
Chapitre 3.1 : Les raisons du turnover élevé en société de conseil -----	41
L'attractivité économique comme première explication -----	41
Un sentiment d'appartenance encore trop faible-----	43
Des projets qui ne correspondent pas et un manque de stabilité -----	43
Chapitre 3.2. : Les bénéfices de la motivation sur le turnover -----	44
Une meilleure attractivité des talents-----	44
Meilleure performance (bénéfice client) -----	45
Désintérêt pour l'attractivité économique des autres offres -----	45
Recommandations pour l'entreprise-----	46
Privilégier le modèle des centres de services pour renforcer le sentiment d'appartenance -----	46
Les CDS permettent d'agir sur le besoin de maîtrise -----	46
Une implication mutuelle -----	47
La rémunération-----	48
La théorie de l'équité-----	49
Discussion-----	50
Les Centres de services ne gomment pas toutes les inégalités -----	50
L'action sur la maîtrise reste limitée-----	50
L'implication mutuelle prend du temps -----	51
Conclusion -----	51
Bibliographie-----	53

Introduction

D'après une étude réalisée par le cabinet de recrutement Fed Finance¹, 69% des consultants d'un cabinet de conseil déclarent rester à l'écoute du marché alors que le taux effectif de turnover du secteur des entreprises de services numériques (ESN) avoisine les 25%². Une réalité à laquelle j'ai rapidement été confrontée en endossant mon rôle de manager au sein d'une société de conseil lors de mon stage de fin d'études.

Il est vrai qu'aujourd'hui les ESN sont loin d'avoir le vent en poupe auprès des candidats et pourtant c'est un secteur en pleine croissance. En effet, le modèle des sociétés de conseil fait aujourd'hui bien partie du monde des entreprises. Malgré un modèle assez récent, elles rencontrent un franc succès depuis les années 2010. Des grandes sociétés comme Capgemini, Atos ou encore VersusMind ont fait leur apparition et ne cessent de grandir avec une croissance à deux chiffres chaque année, et ce depuis leur création.

Néanmoins, alors qu'elles n'ont aucun mal à trouver de nouveaux clients, elles sont aujourd'hui confrontées à un problème de taille, celui d'attirer de nouveaux talents et de les faire rester au sein de leurs équipes. Pour moi, le constat était sans appel : il fallait remotiver ces consultants qui avaient envie de démissionner.

Je me suis donc penchée sur les grandes théories de la motivation. La littérature regorge aujourd'hui d'explications concernant les schémas motivationnels des individus. Plusieurs auteurs formulent même des recommandations pour que les managers puissent accroître cette motivation chez leurs salariés. Je voulais savoir comment je pouvais agir en tant que manager pour stimuler cette dernière. Pourtant, un problème persiste dans le monde du conseil : la distance. En effet, les collaborateurs d'un cabinet de conseil n'exercent pas leur fonction dans leur entreprise car ils opèrent chez des clients et ne côtoient que très peu leur manager. Dans ces conditions, il devient alors compliqué de pouvoir appliquer de quelconques recommandations.

Et pourtant, à l'heure où la littérature n'explique que timidement le lien entre motivation et turnover,

¹ FED FINANCE. *Etude 2020 : Le turnover en cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable*, 01 octobre 2023. <https://www.fedfinance.fr/actualites/etude-le-turnover-en-cabinet-d-audit-de-conseil-et-d-expertise-comptable-21bf31ee-fdb6-456f-a799-c3f37f16a503>

² KARAYAN Raphaële. *Le secteur du numérique est en forte croissance, mais pénalisé par les tensions sur l'emploi*, 15 décembre 2022 : <https://www.usine-digitale.fr/article/le-secteur-du-numerique-est-en-forte-croissance-mais-penalise-par-les-tensions-sur-l-emploi.N2078291>

Michael O. Samuel et Chipunza(2009)³ affirment que la rétention de talents repose sur un mixte entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque des consultants.

C'est dans ce contexte que nous allons tenter de répondre à la problématique suivante :

Quel est l'impact d'un manager sur la motivation et le turnover de ses équipes dans les sociétés de conseil ?

En premier lieu, il est primordial de s'intéresser aux principales théories qui définissent les schémas motivationnels observables chez un individu ainsi qu'aux différentes pratiques pouvant agir sur ces mécanismes.

Ensuite, nous allons tirer des conclusions à partir de constats réalisés sur mon terrain, c'est-à-dire la société Amaris Consulting qui est un cabinet de conseil international.

Nous verrons dans un premier temps les différents profils motivationnels observés chez les consultants. Nous essayerons également de mettre en lumière les grandes différences entre les consultants travaillant chez un client et ceux travaillant en interne.

Ensuite nous nous intéresserons aux différents profils managériaux des managers, en les mettant en lien avec les attentes des consultants.

Enfin, nous ferons le lien avec la notion de turnover et tenteront de démontrer le bienfondé de la motivation sur le turnover.

Nous terminerons par formuler des recommandations à destination d'Amaris avant de les confronter au point de vue d'un consultant faisant partie de l'entreprise.

Présentation de l'entreprise

Afin de vérifier mes hypothèses sur la motivation je me suis aidée de l'entreprise Amaris où j'ai réalisé mon stage de fin d'études. J'ai occupé un poste de manager pendant cinq mois, ce qui m'a permis de formuler plusieurs observations et d'interroger plusieurs personnes travaillant dans cette entreprise. Afin de donner plus d'éléments sur le contexte de ma recherche je trouve pertinent de présenter les activités de l'entreprise ainsi que les différentes fonctions observées.

Activités d'Amaris :

³ Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410.

Amaris est une société de conseil qui a été créée en 2007 en Suisse. Elle s'est ensuite exportée en France et même ailleurs dans le monde. Aujourd'hui l'entreprise est présente dans plus de 60 pays et comptent plus de 7500 collaborateurs. Au niveau national, on dénombre au moins un bureau par région. J'ai intégré l'entité AMARIS Est, basée à l'espace européen à Schiltigheim. Cette entité s'occupe des clients présents dans la région Grand-Est. Il y a également un bureau ouvert à Belfort l'année dernière qui est rattaché à celui de Schiltigheim et qui s'occupe plutôt des clients dans le sud de l'Alsace.

Amaris est un cabinet de conseil multi-spécialisé qui accompagne ses clients dans leurs transformations. Ils interviennent sur quatre branches : l'ingénierie, les life sciences, les télécommunication et l'informatique.

Amaris Est travaille principalement sur la branche Informatique (85% des activités actuelles). Sa raison d'être est donc d'accompagner au mieux leur clients dans leur transformation digitale. Ils ont aujourd'hui la capacité de fournir des prestations concernant la gestion de projet, l'analyse des données, l'intelligence artificielle, le développement web et applicatif, le support informatique (dépannage) et la cybersécurité.

Pour être pérenne, la société a besoin de managers, garants de la rentabilité des activités commerciales, et de consultants, pour accompagner les clients grâce à leurs expertises.

Le métier de manager

Un manager chez Amaris possède trois grands rôles. Un rôle plutôt commercial où il va avoir pour objectif d'entretenir la relation commerciale avec les clients déjà présents dans le portefeuille client. Il va se déplacer sur site afin de rencontrer les différentes personnes et mieux comprendre leurs besoins. Ensuite, il pourra leur proposer une solution qui leur correspond. Il va aussi être garant du développement commercial des activités de l'entreprise. Pour cela, il ne doit pas craindre de prendre son téléphone pour essayer d'obtenir des rendez-vous avec de nouveaux clients afin d'entamer une collaboration. Il va ensuite les rencontrer sur site afin de recueillir leurs différents besoins et tenter de leur proposer différentes formules d'accompagnement.

Ensuite, il va jouer un rôle de recruteur. En effet, afin d'accompagner au mieux les clients, le manager se doit de trouver les bonnes personnes. Pour cela il va s'adonner à des activités de sourcing sur les différents outils à disposition, puis fera passer des entretiens aux profils qu'ils jugent les plus pertinents. Une fois que les personnes sont recrutées au sein des son équipe, le manager est garant de leur suivi pendant toute leur carrière chez Amaris. Il doit s'assurer que tout se passe bien sur leur projet, que le projet correspond à leurs attentes, que l'intégration au sein de l'équipe client se passe bien etc.

Pour cela, il organise des points de suivi tous les trois mois en présence du consultant, du client et de lui-même. Ces points qui sont appelés COPILS (comité de pilotage) permettent de suivre la progression du consultant et de vérifier la satisfaction des deux parties. Il est également garant du plan de carrière des consultants de son équipe et doit les aiguiller dans leurs choix. Pour cela, il réalise des points annuels (appelés MAAP ou My Annual Appraisal) qui servent à faire le bilan de cette année et à se projeter sur l'année suivante en termes d'ambition professionnelle.

Enfin, le manager est garant de la rentabilité de sa Business Unit. Il doit avoir une parfaite gestion des coûts et des revenus des différents projets. Il doit prendre en compte par exemple les périodes de congés où la prestation des consultants n'est pas facturée auprès du client. Lorsqu'une mission chez un client prend fin, il est responsable de trouver un nouveau projet au consultant. Dans le cas échéant, le consultant constitue un coût mais ne génère aucune source de revenu. C'est ce qu'on appelle la période d'inter-contrat. Cette période critique constitue un enjeu majeur pour les managers qui essaient de l'éviter à tout prix.

Le métier de consultant

Les consultants constituent la valeur ajoutée de l'entreprise. Sans eux, l'entreprise n'a rien à proposer à ses clients, ils sont au cœur des activités. Sur la branche IT, les consultants sont la plupart du temps des ingénieurs en informatique, bénéficiant tous du statut cadre. Ils sont tous recrutés en tant que consultant mais vont exercer des rôles différents auprès des clients comme chef de projet, développeur web, technicien informatique etc. La notion de consultant est importante car les collaborateurs doivent vraiment apporter un regard critique sur les projets d'un client. Ils ne doivent pas se comporter comme des exécutants mais doivent apporter un regard extérieur et formuler des recommandations. De plus, ils représentent la société auprès du client et doivent donc véhiculer les valeurs d'Amaris.

Les différents modèles d'accompagnement

Pour accompagner ses clients, Amaris a conçu plusieurs modèles d'accompagnement. Premièrement, la formule d'accompagnement la plus répandue aujourd'hui est l'assistance technique. C'est-à-dire que le consultant va se rendre chez le client qui nous a exprimé un besoin sur un projet pour une certaine durée (22 mois en moyenne sur l'année 2022) et va apporter son savoir-faire et son esprit critique. Il va venir s'intégrer dans l'équipe client déjà en place, il renforce les équipes clients.

Le deuxième modèle est celui des projets réalisés en interne pour leurs clients. Cette situation se présente lorsqu'un client décide d'externaliser tout un projet et de le confier à Amaris. Ici, l'entreprise va réaliser la phase de cadrage du besoin en collaboration avec le client, puis va mener le projet en

autonomie, jusqu'à livrer la solution finale à une date fixée en amont, pour un montant forfaitaire déterminé avant le début du projet. Amaris a donc la responsabilité de constituer une équipe entière avec des chefs de projets, des développeurs, des assistances à maîtrise d'ouvrage, des testeurs etc. L'entreprise peut s'organiser comme elle le souhaite ou presque (en fonction de la propension à déléguer du client en face).

Enfin, le dernier modèle est celui des centres de services. Ici, Amaris met à disposition d'un client unique une équipe 100% Amaris (consultants et managers) qui va prendre en charge plusieurs tâches. Il s'agit ici de désengorger une équipe client grâce à ce système. Les consultants vont prendre en charge plusieurs petits projets mais toujours pour le même client.

Revue de littérature

Il convient de mettre l'accent sur l'importance de la motivation dans le cadre du travail. J.L. Bergeron (1986)⁴ explore les relations complexes entre la satisfaction, la motivation et la performance des individus dans un contexte professionnel. L'auteur étudie les mécanismes sous-jacents qui influencent ces trois aspects en mettant l'accent sur leurs interconnexions et leurs bénéfices pour les individus et les organisations. Il est l'un des seuls auteurs à parler clairement d'un lien entre la motivation et la performance au travail.

C'est donc en m'appuyant sur ses écrits que j'ai décidé d'étudier la motivation qui contribue à augmenter la performance des équipes au sein d'une entreprise. Dans son ouvrage, l'auteur découpe sa théorie en trois grandes parties.

Premièrement l'auteur se penche sur la satisfaction des collaborateurs au travail et leur niveau de contentement concernant leurs conditions de travail. Il fait ensuite le lien avec la motivation, car pour lui la satisfaction mène à la motivation, qui elle-même va mener à la performance.

En explorant la motivation au travail, l'auteur met en lumière les théories clés qui éclairent les raisons pour lesquelles les individus s'impliquent dans leurs tâches professionnelles.

Dans le contexte de la performance au travail, Bergeron explore comment la satisfaction et la motivation se traduisent en résultats concrets et mesurables. Il aborde les défis liés à la mesure de la performance, notamment en tenant compte des critères qualitatifs et quantitatifs. L'auteur examine

⁴ Bergeron, J. L. (1986). *Satisfaction, motivation et performance au travail*. PUL.

également comment la satisfaction et la motivation peuvent influencer la capacité des employés à s'engager dans des tâches complexes, à résoudre des problèmes et à collaborer efficacement.

La motivation au travail est donc un sujet d'étude crucial dans le domaine de la psychologie organisationnelle et du management. Elle se réfère à la force intérieure ou externe qui pousse un individu à accomplir des tâches spécifiques au sein d'une organisation. Plusieurs théories ont été développées pour comprendre les mécanismes sous-jacents à la motivation au travail. Dans cette revue de littérature, nous allons explorer en détail certaines de ces théories.

Les différentes ères de motivation, d'après Daniel H. Pink⁵

Dans son ouvrage, Daniel H. Pink (2020) identifie trois grandes ères de la motivation qu'il va appeler motivation 1.0, 2.0 et motivation 3.0. Il décrit le changement sociétal nécessaire auquel sont confrontés les entreprises. La motivation 1.0 répertorie nos motivations biologiques, les instincts de survie. Manger, dormir, se reproduire. Cela fait écho aux besoins physiologiques tels que les décrit la théorie de la pyramide de Maslow⁶ qui correspondent aux besoins situés tout en bas de la pyramide à savoir : se nourrir, boire, survivre, se reproduire, se reposer et se loger. Ce type de motivation existait bien avant la création du travail au sens où on l'entend aujourd'hui. Ces mécanismes étaient surtout observables au temps des hommes préhistoriques lorsque le concept de société n'était pas encore né. Mais à mesure que les hommes formaient des sociétés complexes il a fallu réfréner ces pulsions afin de respecter ses semblables. Ensuite, lorsque les hommes ont commencé à travailler, est née la motivation 2.0, qu'il appelle également « la carotte et le bâton ». C'est une forme de motivation extrinsèque qui repose uniquement sur des récompenses et des punitions. Cette dernière est très bien illustrée par la citation suivante : « Offrez aux gens un emploi stable et des récompenses soigneusement calibrées et ils feront ce qu'attendent d'eux les dirigeants et les actionnaires, ce qui garantira la prospérité de tous. » Cette grande ère peut être rapproché du courant de pensée de l'école classique de la motivation, notamment avec l'apparition du taylorisme.

Daniel H. Pink explique ensuite pourquoi ce type de motivation ne peut plus fonctionner dans la société actuelle et qu'il faut passer à l'ère 3.0 pour sept raisons.

Premièrement les récompenses extrinsèques inhibent la motivation intrinsèque. L'auteur mentionne l'effet Sawyer qui explique que l'on prend moins de plaisir à réaliser une activité lorsqu'elle est rémunérée.

⁵ Pink, D. H. (2020). *La vérité sur ce qui nous motive*. Éditions Leduc

⁶ Maslow, A. (1974). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, n°50

Ensuite, il explique que les récompenses nuisent à la performance sans trop savoir pourquoi. Il se base sur plusieurs expériences menées par des économistes et tous arrivent à cette même conclusion : le groupe à qui on avait promis la plus grosse récompense avait réalisé les plus mauvais résultats.

D'autre part, la motivation 2.0 semble constituer un frein à la créativité. Lorsque les peintres peignent des tableaux sur commande, ils déclarent prendre moins de plaisir (effet Sawyer) et leurs tableaux sont jugés comme significativement moins créatifs.

Dans un autre registre cette fois, il semblerait que les récompenses extrinsèques découragent la bonne conduite, voire favorisent les comportements contraires à la morale. Ici, Daniel H. Pink s'appuie sur l'exemple du don du sang. En effet, il a un jour été question que l'Etat suédois rémunère les personnes qui donnent leur sang. Ils se sont ensuite aperçus que cela diminuait le nombre de donneurs, car la rémunération transformait un acte foncièrement bon en une démarche intéressée.

En outre, l'auteur mentionne que les récompenses conduisent à une accoutumance. Plus on donne des récompenses, plus l'interlocuteur va s'attendre à en avoir. Par exemple, si vous demandez à votre enfant de sortir les poubelles en échange de cinq euros, il ne voudra plus jamais les sortir sans récompense en échange.

Enfin, selon l'auteur, les récompenses amènent à réfléchir à court terme car en se concentrant uniquement sur les récompenses extrinsèques, on va prendre le chemin le plus court afin d'obtenir cette récompense en oubliant parfois la vision de l'entreprise et la finalité de celle-ci.

Pour toutes ces raisons l'auteur préconise donc un passage à l'ère de la motivation 3.0 qui repose sur une motivation intrinsèque qui encourage l'initiation, la direction et la persistance d'un comportement. Selon lui, cette motivation peut être obtenue grâce à trois piliers différents.

L'autonomie est le premier pilier de la motivation de la troisième ère. En effet, il apparaît que dans les entreprises où les employés sont autonomes, la croissance est quatre fois plus élevée et la rotation du personnel est trois fois moins élevée (étude réalisée sur 320 petites entreprises par l'université de Cornell). Pour que l'autonomie existe, Daniel H. Pink liste quatre conditions : il faut que les employés puissent décider de ce qu'ils font, quand, comment et avec qui. Cela présuppose donc qu'ils puissent choisir la nature de l'activité, la manière et le moment auquel elle est exécutée et enfin avec quelles personnes ils la réalisent.

Le deuxième pilier est la maîtrise. Ce pilier fait référence à Csikszentmihalyi⁷ (2009) et sa théorie sur l'état de « flow ». En effet, ce psychologue croate explique que lorsque qu'un individu cherche à

⁷ Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. *Handbook of positive psychology*, 195, 206.

maîtriser quelque chose, elle entre dans un état de « flow », c'est-à-dire qu'elle ne voit plus le temps passer, il est comme transcédé. Pour favoriser cet état il faut que les tâches ne soient ni trop faciles, ni trop difficiles. Le travail apparaît comme un cadre idéal pour atteindre cet état car les objectifs sont clairs, les retours immédiats, et le niveau de difficulté de la tâche est adaptée.

Enfin, le dernier pilier est celui de la finalité. Celle-ci doit être au moins aussi importante que le profit. Les personnes ayant des objectifs de finalité sont plus heureuses que celles avec des objectifs de profit. Selon Daniel H. Pink, il existe trois moyens de valoriser la finalité en entreprise : par les objectifs, le discours et la politique.

La motivation extrinsèque vs la motivation intrinsèque : la théorie de l'autodétermination

Pour Carré P. et al.⁸ (2009), la motivation est définie comme étant « un construit hypothétique utilisé pour décrire les forces intérieures et/ou extérieures qui engendrent l'initiation, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ». Si l'on s'intéresse à l'origine de cette motivation dans la littérature, on retrouve deux grands courants de pensée qui s'affrontent (Mugeri S., 2013⁹). Le premier est soutenu par ceux qui pensent que l'homme a une tendance naturelle à l'actualisation de soi. C'est-à-dire que nous sommes naturellement des êtres motivés, ayant envie d'évoluer. Les autres auteurs prônent la théorie de behaviourisme qui dit que la motivation dépend des apprentissages passés et des contingences présentes. Pour les premiers, nous serions donc motivés de manière intrinsèque mais pour les seconds, nous serions motivés de manière extrinsèque. La distinction des deux types de motivation peut être faite de la façon suivante : « La motivation intrinsèque (consistant à faire une activité pour le plaisir inhérent à celle-ci) et la motivation extrinsèque (consistant à faire quelque chose pour atteindre un but détaché de l'action) permettent de donner un sens à plusieurs phénomènes d'importance en ce qui a trait au fonctionnement humain » (Carré et al., 2009).

La théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci¹⁰ (1985) est au centre de beaucoup de théories motivationnelles, notamment en ce qui concerne la précédente distinction. Cette théorie trouve un terrain d'entente entre les deux théories en confirmant que l'homme possède une tendance naturelle à l'actualisation de soi, mais qu'il faut tout de même prendre en compte l'environnement qui l'entoure. Cet environnement peut renforcer cette tendance ou bien la freiner. Pour eux, nous sommes motivés à la fois de manière intrinsèque, et de manière extrinsèque. Ces deux types cohabitent et l'un va parfois

⁸ Carré, P., Fenouillet, F., Aubret, J., Bandura, A., Blanchard, S., Bourgeois, E., & Brunel, P. (2009). *Traité de psychologie de la motivation* (Dunod).

⁹ Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail-2ème édition*. Dunod.

¹⁰ Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

prendre le dessus sur l'autre à différents moments et en fonction de l'environnement qui nous entoure. Ainsi, ils ont donc répertorié les différents degrés de motivation autodéterminée (la motivation intrinsèque représentant le plus fort degré d'autodétermination). Cette motivation peut être régulée en fonction du degré d'internalisation dans le soi. Par exemple, si mon but dans la vie est de sauver des animaux et que je travaille dans une association d'aide aux animaux mon but est le même que celui de l'association. L'internalisation des contingences externes dans le soi est donc très forte. Mon comportement est alors très autodéterminé, ici, j'agis pour le plaisir inhérent de l'activité et je suis donc motivée intrinsèquement. Le bénéfice de ce type de motivation est que la persistance du comportement sera plus grande que si l'on est motivé extrinsèquement. Les auteurs parlent également d'une meilleure performance ainsi que d'une meilleure santé physique et psychique.

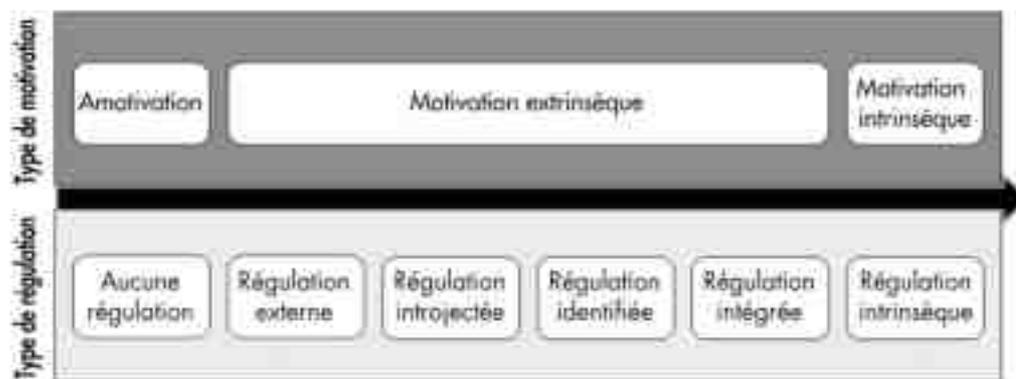


Figure 3.1
Le continuum d'autodétermination.

Source : Carré et al. (2009)
d'après Ryan et Deci (1985)

Les différents degrés d'autodétermination sont répertoriés sur le schéma ci-dessus. A l'extrême gauche la motivation est absente, le degré d'internalisation est nul ainsi que l'autodétermination des individus. Plus on se déplace sur la droite plus l'internalisation dans le soi est grande et plus les individus sont autodéterminés.

Tout à gauche est représenté l'état d'amotivation. Ici, il n'existe pas de motivation chez l'individu, c'est-à-dire qu'il ne voit pas l'intérêt d'émettre un comportement. Dans ce cas-là le degré d'internalisation dans le soi est nul de même et donc le degré d'autodétermination aussi. Attention, il convient de préciser que cet état ne définit pas une personne mais seulement un état dans une situation bien particulière. Ainsi, une personne complètement amotivée dans la sphère scolaire peut pourtant

faire preuve d'une grande motivation dans la sphère des loisirs.

On passe ensuite dans la catégorie de la motivation extrinsèque mais avec différents degrés d'internalisation dans le soi qui sont découpées selon différentes régulations. La régulation externe c'est lorsqu'un individu va agir soit pour percevoir une récompense (souvent monétaire), soit pour éviter une punition. Ici, le degré d'autodétermination est toujours très faible, on ne comprend pas réellement pourquoi on va émettre ce comportement mais on veut juste obtenir la récompense, à la manière d'un enfant qui va ranger sa chambre pour obtenir des bonbons. Il n'internalise pas le fait que ranger sa chambre est important pour ne pas perdre ses affaires, il se focalise seulement sur la récompense promise.

En ce qui concerne la régulation introjectée, l'individu commence à intérioriser les contingences externes dans le soi. Il va alors agir pour éviter d'avoir honte ou bien pour rehausser son estime. La régulation identifiée est encore un degré au-dessus, car l'individu commence à agir pour un but qu'il pense être valorisant, il émet un comportement par choix. Enfin, avec la régulation intégrée, il s'identifie fortement aux valeurs et aux buts et il choisit d'émettre un comportement pour atteindre ce but qui est en accord avec ses propres valeurs.

Ensuite vient la régulation intrinsèque, c'est le degré d'autodétermination le plus fort. L'individu agit par choix et parce qu'il éprouve du plaisir à émettre ce comportement.

Pour résumer, il existe donc trois types de profils différents selon cette théorie. Ces profils sont définis par leur orientation de causalité. Il y a les personnes qui ont tendance à agir et à ajuster leur comportement grâce à la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque autodéterminée (ce qui correspond aux régulations identifiées et intégrées). C'est ce que les auteurs appellent l'orientation autonome. Ce type de personne sera plus facilement dans l'actualisation de soi et ressentira une forme de bien-être. Il y a les personnes qui ont tendance à agir grâce à des pressions internes et externes (ce qui correspond à la régulation introjectée et à la régulation externe). Ce sont des personnes qui vont plutôt être impatientes, très exigeantes avec elles-mêmes voire impulsives. Cela correspond à une orientation dite contrôlée. Enfin, il y a les personnes qui tendent vers l'amotivation et qui font preuve d'un comportement passif et non intentionnel. Ces individus sont très souvent en proie à la dépression et possèdent une faible estime d'eux-mêmes. Les auteurs qualifient cela d'orientation impersonnelle.

Dans la théorie de l'autodétermination, Ryan et Deci ajoutent que les récompenses extrinsèques, comme l'argent par exemple, viennent diminuer la motivation intrinsèque. Et comme nous savons que cette dernière présente de nombreux avantages, il conviendrait alors de ne pas utiliser ce type de récompense. Les auteurs indiquent en revanche, que la distribution de feedback viendrait

considérablement augmenter ce type de motivation. C'est ce que l'on appelle la théorie de l'évaluation cognitive.

Les différentes sources de motivations retrouvées dans la littérature

La littérature définit beaucoup de sources de motivations possibles j'ai donc été obligé de faire le tri et de sélectionner les plus importantes d'entre elles. Je les ai donc consignées dans un tableau afin d'avoir une meilleure vue d'ensemble sur les différentes théories de la motivation.

<i>Deci et Ryan</i>	<i>Smith¹¹</i>	<i>Heneman¹²</i>	<i>Maslow</i>	<i>Ronen¹³</i>	<i>Francès¹⁴</i>	<i>Alderfer¹⁵</i>	
<i>La maîtrise</i>	<i>Nature des tâches</i>	<i>Règles et pratiques organisationnelles</i>	<i>Actualisation de soi</i>	<i>Challenges</i>	<i>Occasion de développer des relations</i>	« Existence »	
<i>L'autonomie</i>	<i>Promotions</i>	<i>L'entourage social</i>	<i>Estime</i>	<i>Actualisation des compétences</i>	<i>Sentiment d'estime</i>		
<i>Les liens sociaux</i>	<i>Rémunération</i>	<i>La nature des tâches</i>	<i>Besoins sociaux</i>	<i>Autonomie</i>	<i>Indépendance de pensée et d'actions</i>		
	<i>Collègues</i>		<i>Sécurité</i>	<i>Possibilité de formation</i>	<i>Établissement des buts et objectifs</i>		
	<i>Supérieurs hiérarchiques</i>		<i>Promotion</i>	<i>Besoins physiologiques</i>	<i>Promotion</i>	<i>Établissement de méthodes</i>	« Relatedness »
			<i>Marque d'estime</i>		<i>Marque d'estime</i>	<i>Sécurité de l'emploi</i>	
			<i>Salaire</i>		<i>Salaire</i>	<i>Aide aux collègues</i>	
			<i>Relations avec ses collègues</i>		<i>Relations avec ses collègues</i>	<i>Rémunération</i>	
			<i>Avantages matériels</i>		<i>Avantages matériels</i>	<i>Sentiment de prestige</i>	
			<i>Sécurité</i>		<i>Sécurité</i>	<i>Autorité attachée à la position</i>	« Growth »
			<i>Horaires adéquats</i>		<i>Horaires adéquats</i>	<i>Sentiment d'être informé</i>	
	<i>Facilité de logement</i>		<i>Facilité de logement</i>	<i>Développement et progrès personnel</i>			
			<i>Conditions de travail</i>	<i>Conditions de travail</i>	<i>Sentiment de réalisation de soi</i>		

¹¹ Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1985). Job descriptive index. *Journal of Applied Psychology*.

¹² Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Anonyuo, C. (1989). Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 32(2), 466-476.

¹³ Ronen, S. (1994). Motivational need taxonomies, chapitre 5 in M. Dunette et L. Hough. *Handbook of industrial and organizational Psychology*.

¹⁴ Francès, R. (1995). *Motivation et efficience au travail* (Vol. 206). Editions Mardaga.

¹⁵ Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.

Légende du tableau :

Besoins matériels	Besoins sociaux (relations interpersonnelles et équilibre de vie)	Besoins d'accomplissement de soi
-------------------	---	----------------------------------

Si l'on reprend encore sur la théorie de l'autodétermination, la motivation est basée sur l'envie des individus de satisfaire leurs besoins. Pour Deci et Ryan, il s'agit du besoin d'autonomie, de développer ses compétences et de créer du lien social. Le modèle d'Heneman et al. (1989) s'approche le plus de cette théorie. Ce sont les seuls auteurs à ne pas mentionner la satisfaction de besoins matériels comme source de motivation. Les autres théories mentionnent une plus grande quantité de sources de motivations mais qui semblent tout de même pouvoir être regroupées autour de trois catégories si l'on raisonne en termes de satisfaction des besoins : les besoins matériels, les besoins sociaux et le besoin d'accomplissement de soi. Cependant, concernant le besoin d'accomplissement de soi, ces auteurs ne semblent pas vraiment donner de clés pour donner envie aux individus de satisfaire ce besoin, et donc de stimuler la motivation.

Le concept des buts

Une des pistes pour stimuler la motivation chez des individus semble être la fixation de buts. Pour cela nous allons nous intéresser aux différentes théories reposant sur le concept des buts.

D'après Dweck¹⁶ (1986) et Nicholls (1984)¹⁷, il existe deux catégories de buts principaux : les buts de maîtrise et les buts de performance. Les individus ayant pour objectif des buts de maîtrise vont avoir envie de progresser jusqu'à atteindre cette maîtrise. Ils vont donc sortir de leur zone de confort pour apprendre de nouvelles choses. Ils ne vont pas se comparer à autrui mais plutôt à une version antérieure d'eux-mêmes. C'est ce que l'on appelle un but autoréférent. A l'opposé, on retrouve les personnes avec des buts de performance. Ces personnes vont chercher à être meilleures que les autres, car c'est pour eux ce que signifie être performant. Ils ne vont pas sortir de leur zone de confort, car fournir des efforts serait pour eux synonyme d'un niveau médiocre. Ce sont des personnes pour lesquelles on ne pourra pas fixer des objectifs trop élevés, elles ne progresseront que difficilement. Une tâche complexe peut donc être une opportunité d'acquérir de nouvelles compétences et de progresser (objectif de maîtrise), ou une menace pour l'estime de soi (objectif de performance). En ce qui concerne l'objectif de performance, la satisfaction découle du fait qu'une tâche n'a pas nécessité un grand effort (démonstration de performance), où la compétence semble s'opposer à l'effort. En revanche, une

¹⁶ Dweck C.S. (1986). « Motivational processes affecting learning », *American psychologist*, 41, 1040-1048.

¹⁷ Nicholls J.G. (1984). « Achievement motivation : conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance », *Psychological Review*, 91, n° 3, 328-346.

personne ayant un objectif de maîtrise tirera d'autant plus de satisfaction du résultat que la tâche aura nécessité des efforts. Dans ce cas, compétence et effort sont en harmonie.

Ces deux types d'objectifs vont être amenés cohabiter lors d'une évaluation. La plupart des individus sont partagés entre le fait de se dépasser pour tenter de donner le meilleur d'eux-mêmes, et le fait de ne pas prendre de risque (zone de confort) par peur d'échouer et d'avoir honte.

Il existe une autre théorie qui repose sur un concept d'approche/évitement (Carré et al., 2009) selon laquelle des buts positifs et négatifs cohabiteraient. Les buts positifs donneraient envie de s'approcher d'un état désiré en fournissant des efforts. Tandis que les buts négatifs traduisent une envie de s'éloigner de l'état actuel. L'individu va alors fournir des efforts, non pas pour atteindre un état, mais pour fuir son état actuel.

Si la littérature définit la fixation de buts comme pouvant être une aide à la motivation il convient de respecter quelques critères en les fixant. Il faut que le but fixé atteigne un niveau de difficulté assez élevé pour encourager la personne à se surpasser et à enclencher quatre mécanismes : énergisassion, persistance, directionnalité, et conduite stratégique (Locke et Latham¹⁸, 1990). Cependant, la personne doit avoir les capacités d'atteindre l'objectif sinon cela risque de générer du stress. Les auteurs proposent alors de fixer des objectifs intermédiaires afin d'augmenter la difficulté progressivement. Les objectifs doivent être clairs et simples à comprendre et les individus doivent y adhérer pour être vraiment impliqués dans l'atteinte de ces derniers. Enfin, le feedback est très important car il permet aux individus de maintenir leurs efforts dans la bonne direction. Pour certains, il peut être difficile à prendre en compte.

L'état de la littérature sur le thème de la motivation regorge d'observations sur les mécanismes motivationnels des individus ainsi que sur les différents leviers disponibles pour agir positivement sur ces mécanismes. En revanche, ces leviers ne sont pas forcément adaptés à un management à distance, comme c'est le cas dans les sociétés de conseil. De plus, le lien entre la motivation et le turnover n'est aujourd'hui que vaguement abordé de manière explicite. Seuls quelques théories décrivent les différentes sources de motivation des employés comme étant un facteur limitant ou aggravant du turnover dont celle de Samuel et Chipunza (2009). Ainsi, dans un contexte où le turnover est élevé et le management motivationnel difficile à mettre en place (à cause de la distance notamment), les théories existantes ne me paraissaient pas satisfaisantes, sûrement dû à l'émergence récente du modèle des sociétés de conseil.

¹⁸ Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

Méthodologie du mémoire

L'objectif de ce mémoire était d'analyser l'impact du manager sur la relation entre motivation et turnover en société de conseil.

Afin de répondre au mieux à cette problématique, j'ai privilégié une approche méthodologique inductive. J'ai d'abord lu plusieurs grandes théories sur la motivation, pour ensuite formuler des hypothèses de base, que j'ai cherché à confirmer ou infirmer à l'aide de mon terrain. Pour vérifier ces hypothèses, j'ai utilisé une approche qualitative en interrogeant différentes personnes faisant partie de l'entreprise sur la base d'un entretien semi-directif. Les entretiens duraient en moyenne 45 minutes et ont eu lieu en présentiel quand cela était possible ou en visioconférence le cas échéant.

Population étudiée

Les personnes interrogées font toutes parties de l'entreprise Amaris et exercent leur activité au sein de l'entité AMARIS EST.

Afin de répondre au mieux à ma problématique, j'ai jugé pertinent de constituer trois groupes différents afin de recueillir leur point de vue. J'ai tout d'abord interrogé des managers avec des caractères et des niveaux d'expérience différents. Le manager A est un manager senior, travaillant pour Amaris depuis 3 ans. Le manager B est un manager expérimenté, qui a ouvert son propre bureau et qui travaille pour Amaris depuis 1,5 ans. Le dernier est un manager stagiaire, présent depuis quelques mois. Il était important pour moi de confronter le point de vue des managers avec celui des consultants, ce qui expliquerait selon moi certains écarts entre ce que j'appelle l'intention managériale et ce qui est réellement perçu par les consultants

Ensuite, j'ai interrogé des consultants avec un guide d'entretien légèrement différent. Parmi ces personnes, j'ai créé deux groupes, avec d'un côté les consultants qui travaillent directement chez le client (consultants C) et qui ne voient leur manager que rarement. De l'autre côté, il y a le groupe témoin avec les consultants qui travaillent sur des projets pour nos clients mais en interne (c'est-à-dire dans nos locaux) et qui sont donc en contact quotidien avec leur manager (consultants I). Les deux groupes ont été interrogés sur la base du même guide d'entretien, le but étant de comparer leurs différents ressentis. Cette séparation des deux groupes était censée mettre en valeur l'impact du manager sur la motivation de ses équipes et sur le turnover d'une entreprise.

Méthode de collecte et d'analyse des données

Afin que l'entretien soit le plus sincère possible et d'éviter les conflits d'intérêts, j'ai promis aux différentes personnes que leurs témoignages seraient anonymisés.

J'ai enregistré la totalité des entretiens que j'ai ensuite retranscrit sur un document Word. A partir de ces retranscriptions, j'ai créé des tableaux récapitulatifs avec des verbatims mettant en avant les principales idées. J'ai classé ces idées autour de grands thèmes. J'y ai également rajouté mes constats, mes observations. J'ai ensuite procédé à une analyse comparative des différents groupes, les consultants C, les consultants I et les managers (cf. partie Analyse des résultats).

Le guide d'entretien

J'ai conçu deux guides d'entretiens différents (cf. annexe n°1). Le premier est à destination des consultants et le deuxième est à destination des managers.

Ce document me servait de base lors de mes entretiens mais je l'adaptais en fonction des différentes situations dans lesquelles se trouvaient les personnes interrogées.

Analyse des résultats

Chapitre 1 : La motivation des consultants

Chapitre 1.1 : Les sources de motivation des consultants

Il est important de bien définir les différentes sources de motivation observées sur notre terrain pour pouvoir ensuite dresser des profils motivationnels types. Ils serviront ensuite à déterminer comment chaque profil peut être motivé au mieux, et donc de pouvoir définir des stratégies d'adaptation du management motivationnel.

Les deux grands types de motivations : intrinsèque et extrinsèque

Si l'on se réfère à la littérature il existe plusieurs types de motivations. Il convient tout d'abord de distinguer deux grands types de motivations : La motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. La première se définit par le fait que l'effort soit aussi le réconfort. C'est-à-dire que le simple fait de réaliser une tâche constitue en soi une récompense. La réalisation de la tâche est alors source de

motivation. La seconde est stimulée par une récompense matérielle obtenue après la réalisation de la tâche.

C'est le principe que Daniel H. Pink appelle « La carotte et le bâton » ou encore « La motivation 2.0 ». La plupart du temps, ce type de motivation peut être déclenché dans les entreprises par la mise en place d'un système de récompenses pécuniaires. Je peux prendre en exemple les conditions de mon stage. Durant la période estivale, l'activité économique ralentit et nous avons de plus en plus de consultants se retrouvant sans projet. Pour nous motiver, la direction avait mis en place un système de primes. A chaque démarrage d'un consultant qui était initialement sans projet (ce que l'on appelle un inter-contrat) nous bénéficions d'une prime exceptionnelle de 500 euros.

Tableau n°1 : Sources de motivation des consultants

Nature de la motivation	Consultant n°1 (interne)	Consultant n°2 (externe)	Consultant n°3 (externe)	Consultant n°4 (externe)	Consultant n°5 (externe)	Consultant n°6 (externe)
Besoins matériels		Sécurité				
Besoins sociaux	L'ambiance d'équipe La culture d'entreprise Ambiance de groupe et de solidarité	Sentiment d'appartenir ce à une équipe	Dialoguer et échanger avec des personnes motivées Travailler en équipe Je me sens utile dans ce que je fais	Que l'on m'accorde de la confiance		Travailler avec une équipe qui nous plaît Découvrir de nouvelles personnes.
Besoin de progresser, de s'épanouir sur le plan intellectuel	Essai d'apprendre de nouvelles choses	Monter en compétence, apprendre de nouvelles choses Objectifs sur le long terme	Faire les choses avec plaisir Effectuer des tâches que j'aime faire Stimulation intellectuelle permanente	Aimer les technologies avec lesquelles je travaille Avoir des objectifs énoncés clairement	Découvrir de nouvelles choses Challenges Toucher à tout Rechercher la maîtrise	Avoir un projet intéressant Diversité des tâches
Besoin de s'épanouir/ s'accomplir sur le plan personnel		Bien-être au travail Adhérer à la vision de l'entreprise.	Je me sens utile dans ce que je fais	Être autonome Avoir du sens dans ce que je fais Pouvoir télétravailler pour passer du temps avec ma fille		Besoin de télétravailler

Si l'on observe maintenant le tableau ci-dessus avec les différents facteurs de motivations de nos consultants nous pouvons observer qu'ils font majoritairement référence à des facteurs intrinsèques. Cela s'explique par deux concepts clés : le profil passionné des informaticiens et le changement générationnel.

Le profil passionné des consultants

En effet, en discutant avec chacun des consultants de la société, je me suis vite aperçue que la plupart des gens exerçaient cette profession par passion. J'ai souvent rencontré des candidats qui avaient débuté l'informatique dans leur enfance et qui ont décidé d'en faire leur métier. Nous sommes donc confrontés ici à des personnes qui réalisent leurs tâches quotidiennes pour le plaisir que cela leur procure « *J'ai été recruté pour être développeur, donc je suis vraiment pur technique. Je sors d'une école d'informatique où j'ai fait beaucoup de choses et je me suis spécialisé vraiment dans le développement. C'est ce qui me motive le plus, le côté créatif du métier de développeur.* » ; « *J'ai commencé quand j'avais 10 ans, donc ça fait 22 ans que je suis développeur* ».

Le changement générationnel du travail

Plusieurs des consultants interrogés ont évoqué un changement générationnel, voire un changement culturel. « *La balance entre la vie professionnelle et la vie personnelle s'est inversée.* » ; « *Aujourd'hui la jeunesse s'assure que l'entreprise a un but social* ». Ces verbatims démontrent clairement un changement quant au rapport au travail. En effet, si l'on revient aux théories de Daniel H. Pink, les salariés portaient moins d'importance à la nature de leur activité. Ils exerçaient plutôt des métiers alimentaires qui leur permettaient de répondre à leurs besoins physiologiques, ceux présents dans le bas de la pyramide de Maslow. Leur motivation était principalement extrinsèque car la nature des tâches réalisées était plutôt mécanique, peu stimulante intellectuellement parlant. Il fallait donc les motiver à l'aide de récompenses matérielles. Aujourd'hui, la nouvelle génération s'intéresse plutôt au sens de ce qu'elle fait. Elle ne veut plus vivre pour travailler mais travailler pour vivre et le travail doit être en alignement avec ses valeurs et ses objectifs personnels.

Les sources de motivations des consultants : un moyen de répondre à leurs besoins fondamentaux

Peu importe que la motivation soit intrinsèque ou extrinsèque il semblerait qu'elle réponde à des besoins fondamentaux. A la manière d'Alderfer à travers sa théorie ERG (Existence, Relatedness, Growth), j'ai décidé de rassembler les différents besoins des consultants en trois catégories à savoir :

- Les besoins matériels (salaires, primes, sécurité de l'emploi),
- Les besoins sociaux (collègues, hiérarchie, estime de ses pairs, aider les autres),
- Les besoins de progresser et de s'épanouir sur le plan intellectuel (apprendre de nouvelles choses, réaliser des tâches diversifiées).

J'ai cependant ajouté une catégorie de besoins que j'appelle les besoins d'épanouissement sur le plan personnel (équilibre vie pro/vie perso, autonomie, flexibilité), qu'il me semble aujourd'hui impossible d'ignorer.

Si l'on balaye le tableau ci-dessus nous pouvons déjà établir un premier constat : aucun consultant n'a cité de besoins matériels comme source de motivation. Cela s'explique notamment par l'environnement d'une société de conseil, particulièrement, le fait que tous les employés sont des cadres et bénéficient donc d'un statut social élevé. En effet, nous pouvons mettre ce constat en lien avec le modèle de Miner¹⁹ qui explique que dans une organisation professionnelle, c'est-à-dire rassemblant de nombreuses personnes hautement qualifiées (comme c'est le cas chez Amaris), la formation et la qualification y jouent un rôle important. Les schémas motivationnels divergent en fonction des organisations. Dans le cas de nos consultants, comme dans la théorie de Miner, nous pouvons identifier le désir de continuer à acquérir des connaissances, le désir d'autonomie, le désir d'atteindre un statut élevé et le désir de se rendre utile aux autres, comme étant les quatre besoins fondamentaux au sein d'un cabinet de conseil. Ce sont en effet quatre sources de motivation que j'ai pu identifier lors de l'analyse des entretiens qualitatifs.

Si l'on s'intéresse maintenant aux trois autres besoins restants on remarque que les besoins sociaux sont souvent cités en priorités. Plusieurs consultants ont déclaré que l'ambiance d'équipe était plus importante que le métier en lui-même. « *Pour moi, l'équipe prime sur le projet en lui-même.* » ; « *Pour moi les personnes avec qui je travaille c'est le plus important* ». Cependant, les personnes très orientées besoins sociaux ont tout de même la nécessité de satisfaire d'autres besoins sur le plan intellectuel. En effet, aucun consultant ayant cité leurs besoins sociaux, c'est-à-dire le fait de créer et d'entretenir des liens sociaux sur leur lieu de travail, comme étant une priorité, ne se contente de satisfaire ce besoin. Ils décrivent l'ambiance d'équipe et l'entente entre collègues comme leur priorité mais accorde quand même une importance plus ou moins haute à leur épanouissement intellectuel sur le projet.

A cette vision s'oppose celles des personnes très axées technique et principalement motivées par le besoin de s'épanouir sur le plan intellectuel. Pour ces personnes, les besoins sociaux ne sont pas une

¹⁹ Miner, J. B. (2008). *Role motivation theories*. Routledge.

priorité, certains n'ont même pas mentionné leur équipe durant l'entretien. Dans tous les cas, le besoin de progresser et de s'épanouir sur le plan intellectuel est un besoin commun à tous les consultants : « *c'est parce que je pense qu'on est dans un domaine où on est tout le temps en train d'apprendre* » ; « *on est tout le temps en phase d'apprentissage* » ; « *aujourd'hui c'est surtout cette notion de toujours aller chercher plus loin.* » ; « *Je prends tout comme un challenge et du coup ça me permet de faire plein de choses* ». Cette citation renvoie également à la théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan selon laquelle la recherche de la maîtrise entraînerait une motivation durable. En effet, selon eux, la maîtrise est une chose inatteignable donc elle peut faire durer la motivation de manière indéfinie. Cependant, j'ai fait la rencontre d'un consultant qui déclarait que sa motivation était principalement basée sur cette recherche de maîtrise mais que malheureusement elle s'essouffait tous les six mois. « *En gros, je vais toucher à ça et dès lors que je vais avoir un niveau qui me paraît satisfaisant, où je peux officiellement dire je sais faire, je passe à autre chose puisque la motivation se perd. En fait, je n'ai pas envie de devenir expert, je ne veux pas aller à la pointe des choses. Je veux être capable de faire tout ce qui me passe par la tête. Il y aura toujours quelqu'un de meilleur que moi.* » La seule solution qu'il a trouvée pour pallier ce problème est donc de changer d'activité souvent. Cela n'est pas très problématique dans la sphère personnelle, en revanche dans sa carrière professionnelle c'est un peu plus dérangeant. Dans ses projets chez le client il va vite avoir l'impression de s'ennuyer, il va très souvent demander qu'on lui confie de nouvelles missions.

Enfin, une nouvelle catégorie émergente de besoins fondamentaux est celle qui concerne l'épanouissement sur le plan personnel. Cela passe par l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle. Certains consultants interrogés donnent une place centrale au télétravail dans leur quotidien car cela leur permet d'avoir plus de temps pour eux et leurs proches « *Surtout que moi je suis papa donc ça me fait passer plus de temps avec le petit, forcément* ». Mais cela n'est pas seulement une question d'équilibre. En effet, on observe chez les plus jeunes le besoin de faire le bien, d'être en accord avec les valeurs de l'entreprise ou d'adhérer avec la vision de l'entreprise. « *Le but c'était de donner vraiment du sens et apporter de la valeur* » ; « *faire avancer l'humanité, j'ai envie d'être utile dans le monde aujourd'hui, surtout dans l'informatique qui est là pour nous aider* ».

Chapitre 1.2 : Les types de profils motivationnels

A partir des différentes sources de motivations identifiées lors des différents entretiens nous pouvons définir des profils motivationnels. Il est en effet important de définir le profil motivationnel de chacun afin de pouvoir adapter son management à chaque personne.

Un profil évolutif en fonction des situations et du contexte

Il convient de préciser que le profil motivationnel peut varier en fonction du contexte et n'est donc pas aussi figé que notre sexe ou la couleur de nos yeux. En effet la littérature distingue trois niveaux où le profil motivationnel peut être différent de l'un à l'autre. Dans la théorie des modèles hiérarchiques de la motivation tel que définie par Deci et Ryan dans la théorie de l'autodétermination, il existe trois niveaux différents. Le premier niveau est situationnel c'est-à-dire que la motivation va varier en fonction d'une situation très précise. Dans ce cas, la durée du comportement est très instable dans le temps. Le deuxième niveau est contextuel, c'est-à-dire qu'un individu peut avoir un profil motivationnel différent en fonction du contexte. Par exemple il peut être très autodéterminé dans un contexte de loisirs mais amotivé dans un contexte professionnel. Et enfin, il existe le niveau global, celui ayant trait au caractère de la personne. Les différents niveaux vont interagir entre eux. Par exemple une personne motivée au niveau global peut influencer la motivation au niveau contextuel. *« C'est dans mon caractère, je suis quelqu'un qui suis très esprit d'équipe. Je fais pas mal de sport donc je suis très orientée équipe et pour moi le collectif c'est très important. »*. Dans cette citation le consultant nous parle de sa motivation au niveau global, qui va influencer le niveau contextuel. En effet, dans la vie de tous les jours et notamment dans la sphère du loisir c'est une personne qui est motivée par les liens sociaux qu'elle crée, par l'esprit d'équipe et cela se ressent au travail. C'est tout simplement sa personnalité qui la pousse à venir au moins une fois par semaine au bureau pour nourrir ce besoin social.

Pour dresser le profil motivationnel des consultants je me suis surtout intéressé au niveau contextuel professionnel, leur profil n'est donc pas représentatif sur les autres sphères de leurs vies. Je me suis également intéressée au niveau global. Pour cette partie je ne tiens pas compte du niveau situationnel, car au vu de sa volatilité, nous ne pouvons pas s'appuyer sur elle pour définir un type de profil.

Le type X et le type I

Dans la théorie de l'autodétermination il existe deux grands profils motivationnels : le type X et le type I. les personnes de types X sont adeptes de la théorie de l'entité selon laquelle l'intelligence est innée et privilégient donc des objectifs de performance plutôt que des objectifs d'apprentissage. Ils considèrent l'effort comme un signe de faiblesse.

A l'inverse, le type I met en avant la théorie incrémentielle de l'intelligence et privilégie donc des objectifs d'apprentissage. Au sein d'un cabinet de conseil, on observe généralement des profils de type I. Des personnes désireuses de sortir de leur zone de confort, de se dépasser. Cette observation concerne

trois des six consultants rencontrés lors des entretiens. « *Aujourd'hui c'est surtout cette notion de toujours aller chercher plus loin. Si tu veux monter en compétence tous les jours tu dois apprendre une nouvelle chose* » ; « *En fait, c'est surtout ça ma motivation, est-ce que j'en suis capable ? Je prends tout comme un challenge et du coup ça me permet de faire plein de choses* » ; « *c'est parce que je pense qu'on est dans un domaine où on est tout le temps en train d'apprendre et moi c'est justement pour ça aussi que je me suis reconverti* ». Ces citations démontrent clairement un besoin constant d'apprendre de nouvelles choses, de relever des nouveaux challenges. Nous sommes clairement sur une motivation intrinsèque avec en plus un but de maîtrise. Le fait que ces personnes veuillent toujours se confronter à de nouveaux apprentissages prouvent qu'elles n'ont pas peur de l'échec et qu'elles ne se comparent pas aux autres mais plutôt à la version antérieure d'eux-mêmes. La motivation autodéterminée présente plusieurs avantages, elle est plus durable dans le temps, elle renforce la performance des consultants et l'on observe également une meilleure santé physique et psychologique. Cependant, j'aimerais nuancer les propos des différents auteurs en m'appuyant sur l'analyse des différents entretiens. Cette motivation présente tout de même quelques inconvénients et notamment le fait de devoir l'entretenir. En effet, les personnes se lassent plus ou moins vite en fonction de leur personnalité, comme c'est le cas du consultant dont je parle plus haut. Il doit changer de projet environ tous les deux ans pour ne pas se démotiver, ce qui peut représenter un grand danger pour l'entreprise au vu du paysage concurrentiel du secteur du conseil.

Il faut également tenir compte des profils ayant des objectifs de performance plutôt que des objectifs de maîtrise. En effet, ces personnes vont avoir tendance à se comparer fortement aux autres et associent l'effort à la non-performance. Elles vont donc chercher à constamment être dans leur zone de confort et évitent le moindre effort, la moindre prise de risque par peur de l'échec, qui constituerait alors une trop grande blessure de l'égo pour elles. J'ai également pu observer ce type de profil au sein de la société. Ce sont généralement des personnes qui ont besoin de participer à des projets très cadrés, où les attentes sont bien définies en amont pour qu'elles puissent s'assurer que la mission convient bien à leurs compétences. Elles n'acceptent que très difficilement de sortir de ce cadre pendant la mission et de prendre en charge des tâches annexes qui les font sortir de leurs zones de confort.

En plus de ces observations, il convient de noter que la motivation intrinsèque concerne la moitié des consultants interrogés mais que l'autre moitié s'apparente plutôt à des profils motivationnels extrinsèques. Selon le témoignage d'un manager, certains consultants sont plutôt du type X et vont plutôt être motivés par un système de punitions/récompenses « *typiquement il y a des consultants qui travaillent pour gagner de l'argent, qui n'ont pas envie de s'investir dans leur travail, qui n'auront*

jamais envie d'évoluer. Ce n'est pas forcément un problème : dans ce cas-là, les objectifs et la motivation ça va être beaucoup plus basique que pour d'autres » .

Un profil influencé par les besoins sociaux des individus

Certains consultants sont clairement guidés par leurs besoins sociaux. Ils sont donc plutôt motivés par le fait de s'épanouir socialement au sein d'un groupe. Ce type de motivation est répertorié dans le tableau ci-dessous (Tableau n°2) dans la catégorie « régulation sociale ». Les consultants présentant des besoins sociaux forts sont ceux qui présentent les liens sociaux comme leur première source de motivation. Ce type de profil motivationnel est plutôt instable et risqué car il repose sur les interactions sociales et donc il dépend des autres. Ainsi, en société de conseil il est plutôt difficile de s'épanouir avec ce type de profil. En effet, les équipes sont plutôt instables et les consultants sont voués à changer de projet assez souvent ce qui peut être une barrière à la motivation lorsque l'on est confronté à une personne principalement motivée par ses besoins sociaux. En revanche, les personnes possédant un profil motivationnel hybride disposent de l'avantage de pouvoir jouer sur plusieurs tableaux. Ainsi si le projet actuel ne leur permet pas de s'épanouir pleinement sur le plan intellectuel ils vont se rattraper sur le plan social et inversement.

Parmi les besoins sociaux on pense souvent à celui de créer et d'entretenir des liens avec des collègues de travail. Cependant, il existe une autre catégorie de besoins sociaux que j'ai pu observer sur le terrain et c'est celle visant à s'intégrer à un groupe. Cette catégorie peut être mise en lien avec la théorie reposant sur le concept des buts et notamment sur des buts affectifs. Les consultants motivés par ce type de but vont chercher à impressionner les personnes appartenant au groupe qu'ils ont envie d'intégrer. Elles vont alors être motivées par le fait de vouloir impressionner ces personnes en atteignant les objectifs fixés. Dans le cas de notre société de conseil, le consultant peut vouloir (consciemment ou non) intégrer le groupe des managers et va donc tout faire pour les impressionner et gagner leur reconnaissance. *« Je pense par exemple à une consultante qui a besoin de beaucoup plus d'attention pour se sentir bien, pour se sentir valorisée. Elle a besoin de m'expliquer ce qu'elle fait. Elle veut que je lui dise que c'est bien quand elle a un bon retour du client. Elle a besoin de ça pour se sentir bien sur son projet »* cette citation rapporté par un manager illustre assez bien ce type de profil.

Les quatre types de profils motivationnels observés chez les consultants

Tableau n°2 : Régulations motivationnelles des consultants

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
Régulation externe		Souci du regard des autres Salaire				
Régulation intrinsèque						
Régulation identifiée				Les raisons du comportement sont liées à une bonne compréhension et une acceptation consciente des objectifs et de la nécessité des actions pour les atteindre		Les raisons du comportement sont liées à une bonne compréhension et une acceptation consciente des objectifs et de la nécessité des actions pour les atteindre
Régulation intégrée			Les raisons du comportement sont liées à une bonne compréhension et une acceptation consciente des valeurs véhiculées par l'action et l'atteinte des objectifs			
Régulation intrinsèque	But de maîtrise	But de maîtrise	Régulation intrinsèque sans but de maîtrise		But de maîtrise	
Régulation sociale	Forts besoins sociaux	Forts besoins sociaux	Forts besoins sociaux	Faibles besoins sociaux	Faible besoins sociaux	Forts besoins sociaux

Si l'on observe le tableau ci-dessus, qui recense les différentes régulations motivationnelles, on observe quatre types de profils motivationnels répartis en deux grandes catégories. Tout d'abord il y a les consultants motivés de manière extrinsèque. Parmi ceux-là il y a les personnes présentant de forts besoins sociaux et celles présentant de faibles besoins sociaux. Ensuite, il y a les personnes motivées intrinsèquement. Parmi ceux-ci on retrouve les personnes présentant de forts besoins sociaux et celles présentant de faibles besoins sociaux. Comme nous pouvons également l'observer dans le tableau, un profil est susceptible de varier. Par exemple j'ai pu rencontrer un consultant qui déclarait être toujours à la recherche de nouveaux challenges, cependant il présentait des signes s'apparentant à une régulation externe « *Aujourd'hui ma mission je peux la raconter à n'importe qui, la personne en face écoute* ». Cette citation démontre clairement un souci du regard des autres, un besoin d'être approuvé par les autres par le biais de son projet professionnel.

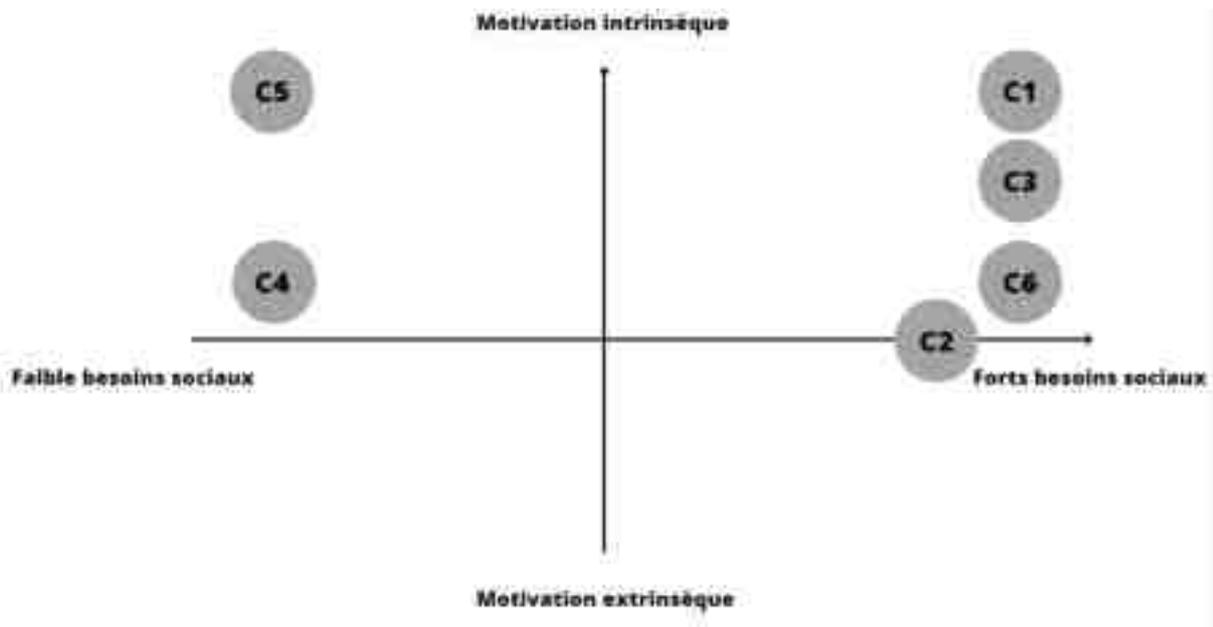


Schéma n°1 : typologie des profils motivationnels

Chapitre 1.3 : La relation managériale vue par les consultants

Nous verrons dans cette partie que les consultants, en fonction de leur profil et de leur situation au sein du groupe, ont des attentes différentes envers leurs managers mais ont aussi des relations différentes avec eux. Nous analyserons ensuite la place qu'occupent aujourd'hui ces derniers dans la motivation de nos consultants.

Les attentes envers leur responsable

Les attentes des consultants envers les managers sont toutes aussi différentes qu'il existe d'employés dans la société. Malgré tout, nous pouvons grouper ces attentes en trois groupes : les attentes sociales, les attentes d'encadrement et les attentes d'accompagnement/de coaching.

Parmi les attentes sociales, la plupart des consultants attendent de leur manager qu'il prenne des nouvelles régulièrement, qu'il soit disponible, qu'il soit compréhensif et présent dans les moments compliqués.

En ce qui concerne les attentes d'encadrement, les consultants attendent la pose d'un cadre de la part de leur responsable. Pour certains il s'agit de donner des directives claires concernant les missions, et pour d'autres il s'agit plutôt d'assurer un suivi de mission et de donner du feedback afin de savoir s'ils sont en bonne voie.

Enfin, les attentes d'accompagnement et de coaching font écho aux désirs d'évolutions des équipes.

Le manager se doit d'être présent pour les faire progresser et les aider à atteindre leurs objectifs. Cette atteinte d'objectifs peut être réalisée en les faisant progresser sur la plan technique (formation) ou bien, leur trouvant un projet les faisant progresser techniquement le cas échéant. Certaines personnes ont également besoin d'aide pour définir des objectifs clairs et cohérents.

Relation manager/managé

La relation perçue et vécue par les consultants avec leurs responsables est également différente en fonction de leur situation dans l'entreprise mais aussi de leur personnalité. On observe une différence assez nette concernant cette relation, avec d'un côté les consultants qui travaillent en interne et de l'autre côté les consultants qui travaillent chez le client. Les consultants en interne se disent très proches de leur manager car ils passent toutes leurs journées avec lui. Ils ont tissé de forts liens sociaux. Leur manager est aussi un repère sur le plan technique car ils travaillent ensemble sur le même projet et c'est donc lui qui les aiguille sur les tâches à accomplir « *Je passe mes journées avec mon manager alors je me sens très proche de lui. Il est aussi là pour répondre à mes questions plutôt techniques sur le projet* » Ils font tous les matins des standups meetings qui permettent de faire le point sur l'avancée du projet mais aussi sur le ressenti de chacun « *j'apprécie beaucoup nos stand up meetings tous les matins où on fait le point sur la journée d'hier et sur ce qu'on va faire aujourd'hui. C'est un moment sympa où tout le monde dialogue librement et donne son avis. Ça crée vraiment une ambiance de groupe et de solidarité* ».

Du côté des consultants C, la relation n'est pas vraiment la même. Pour ceux qui sont en full remote et qui viennent donc au bureau une fois par semaine, il y a un vrai lien de confiance qui s'est créé avec leur manager. Une des collaboratrices dit se sentir redevable envers son manager pour lui avoir donné sa chance et a donc envie de donner le meilleur d'elle-même pour le satisfaire. L'autre collaborateur met plutôt en valeur cette relation de confiance et d'écoute qui a été bâtie avec le temps et une certaine proximité. Concernant les consultants C qui passent 100% de leur temps chez le client, la relation avec leur manager est moins marquée. Ils disent avoir peu de contact avec lui à part lorsqu'il y a des problèmes en lien avec le projet du client. Cependant, s'ils déclarent nettement ne pas avoir réussi à créer cette relation, ils assument aussi leur part de responsabilité. C'est le cas d'un consultant qui déclare ne pas faire d'efforts, comme par exemple venir au bureau sur son jour de télétravail car il préfère passer du temps avec son enfant. Un autre déclare s'être volontairement retiré de la vie d'entreprise chez Amaris car il n'avait plus le temps. En effet, ils soulignent un point important. La relation Manager/Managé est dur à construire et des efforts doivent être fournis des deux côtés.

Cependant, nous pouvons mettre en lumière le fait que qu'il est plus difficile pour un consultant C de bâtir cette relation que pour un consultant I. Cela leur demande de fournir un double effort de socialisation car ils doivent déjà participer à celle du client final afin de bien s'intégrer à l'équipe avec laquelle ils travaillent tous les jours et fournir les mêmes efforts côté Amaris s'ils veulent s'intégrer et développer un sentiment d'appartenance auprès de la société pour laquelle ils travaillent.

Impact du manager dans la motivation des consultants

Lors des entretiens j'ai questionné les consultants sur le rôle que jouait leur manager dans leur motivation. On perçoit tout de suite une différence entre les consultants I et les consultants C. Le consultant I répond tout de suite que son manager occupe une place importante dans sa motivation « *Je pense que c'est super important. Si le manager n'est pas bien tout l'équipe suit derrière* ». Les réponses des consultants C sont plus nuancées. Il y a d'un côté ceux qui avouent de façon claire que leur manager ne joue aucun rôle dans leur motivation « *Il ne joue pas forcément un rôle dans ma motivation vu qu'elle passe surtout par ce que je fais tous les jours* » ; « *Pour être franc avec toi non pas vraiment. Mon manager il n'est pas aujourd'hui ma source de motivation* ». En revanche, pour ces personnes, lorsque l'on parle de leur manager côté client, ils changent totalement d'opinion et replacent le manager au centre de cette motivation. « *Dans mon ancienne entreprise, on avait notre manager qui avait démissionné. C'est un très bon manager. Et quand il est parti, c'est ce qui m'a décidé à partir* » ; « *Par contre mon manager côté client influence beaucoup ma motivation ! Car il me donne beaucoup de tâches variées et nouvelles à faire* ». Le consultant n°5 parle clairement du fait que le manager côté client peut intervenir sur la nature des tâches à réaliser et peut donc agir sur sa motivation de maîtrise. Le consultant n°4 parle plutôt de l'exemplarité du leader (motiver son équipe par l'action) et de l'ambiance que le manager peut insuffler au sein d'une équipe.

D'autre part nous avons des consultants C qui parlent de leur manager comme d'une épaule sur laquelle se reposer « *J'ai eu des phases de démotivation lorsque j'avais un peu de mal à communiquer avec un des internes. Mon manager a été présent. Il ne me donnait pas vraiment de conseils mais il m'écoutait, il me posait des questions pour savoir si ça évoluait* » ; « *Je pense que le manager a vraiment un rôle, pas dans les tâches quotidiennes mais juste de savoir qu'il t'a recruté au départ, qu'il te fait confiance, que la mission se passe bien et que du coup il a eu raison de miser sur toi* ». Ici leurs témoignages laissent à penser que le manager ne représente pas une source principale de motivation chez eux. En revanche, on voit à travers leurs réponses que ce sont des personnes qui éprouvent de forts besoins sociaux et leur manager arrive à les satisfaire en partie, ce qui peut être une source de motivation pour eux à un moment donné.

Chapitre 2 : Le management motivationnel

Chapitre 2.1: Les différents types de management motivationnel

Après avoir défini les différents profils motivationnels observés parmi les consultants il convient d'observer les types de managements motivationnels présents parmi les managers. Pour cela j'ai interrogé trois managers aux situations différentes, le but étant de comparer leurs différentes pratiques managériales en termes de motivation. Afin de déterminer le profil de chacun je me suis intéressée à trois facteurs : la différence entre le style managérial décrit et celui observé, les moyens mis en œuvre pour créer du lien avec leurs équipes et leur rôle dans la motivation de leurs équipes.

Le style managérial décrit et observé

J'ai trouvé intéressant de comparer les réponses des managers avec ce que j'ai pu lire entre les lignes pendant l'entretien mais également avec ce que j'ai pu observer au quotidien pendant mon stage. En effet, il existe parfois une grande différence entre ce que l'on pense faire et ce que l'on fait réellement. Quand je leur ai demandé de me décrire leur style managérial ils m'ont d'abord avoué ne jamais trop s'être posé la question avant de me répondre.

Parmi les trois managers, deux se sont décrits comme étant des managers proches de leurs équipes et à l'écoute de leurs besoins. La troisième personne s'est plutôt décrit comme étant adaptable mais autoritaire. Au fil des discussions, ils se sont tous révélés comme pratiquant un management adaptatif. Non seulement en fonction de la personnalité de chacun des consultants mais aussi en fonction des situations.

En effet, il est important pour un manager en société de conseil d'être capable de s'adapter à chaque personne et de la motiver en fonction de ses sources de motivations. Ils ont bien compris que chaque personne avait des besoins et des motivations différentes comme nous l'avons vu précédemment. Cette notion d'adaptabilité est particulièrement marquée chez tous nos managers qui s'adaptent très bien aux besoins de chacun car ils ont pris le temps d'observer et de comprendre lesdits besoins avant d'adopter un style de management. On observe cependant quelques petites nuances dans leur comportement. Le manager A a tendance à être distant avec ses consultants la plupart du temps et à faire un effort uniquement avec ceux qui en ont besoin. Les managers B et C ont plutôt tendance à prôner un suivi et une proximité avec chacun de leurs consultants même si cette proximité est différente avec chacun d'entre eux mais elle existe dans tous les cas.

Il ne suffit cependant pas de s'adapter à la personnalité de chacun, il faut aussi d'adapter aux différentes

situations. C'est ce que décrivent très bien nos managers A et B qui ont tendance à être plus ou moins proches de leurs consultants en fonction des signaux d'alertes identifiés. « J'ai un exemple en tête où le projet se passait mal ben j'ai appelé le consultant 2-3 fois dans la semaine pour être sûr qu'il avait bien mené les actions qu'on avait définis ensemble. J'appelais aussi le client pour savoir. J'ai fait ça pendant un mois pour être sûr que tout se passe bien » ; « *C'est un peu au cas par cas en fonction de comment ça se passe, du ressenti que j'ai. Voilà, si je pense qu'il y a une petite alerte, j'essaie d'être plus proche* ».

Ce management adaptatif est rendu possible par le contexte et l'environnement de travail. De manière générale on a tendance à prôner l'équité entre les membres d'une même équipe de la part d'un manager, cependant cette différence de traitement est rendue possible du fait que chaque personne soit suivie de manière plutôt individuelle sans que les autres soient au courant. Cela pourrait en effet créer des tensions au sein d'un groupe si le chef d'équipe venait à faire des différences entre les salariés.

Les moyens mis en œuvre pour créer du lien avec les équipes

Créer du lien avec son équipe dans une société de conseil n'est pas toujours chose aisée. Cela s'explique notamment par la distance physique au quotidien avec les consultants qui travaillent chez un client la totalité de leur temps. Il existe déjà des outils mis en place par l'entreprise comme par exemple les COPILS (points de suivis avec le consultant, le manager et le client) qui ont lieu tous les trois mois afin de vérifier que le client est satisfait de la prestation réalisée par le consultant mais aussi de vérifier que le consultant est satisfait par le projet du client. Et il existe aussi le point annuel du consultant appelé MAAP (My Annual APpraisal). Cependant, cela est un peu léger si l'on espère créer une vraie relation de confiance avec son équipe. Chaque manager est libre de se contenter de cela mais peut aussi mettre d'autres choses en place. C'est notamment le cas de tous nos managers. Tous les trois vont régulièrement déjeuner avec leurs consultants et notamment après ces fameux COPILS. Sans surprise, ce sont les managers B et C qui mettent le plus de dispositifs annexes en place car ce sont aussi ceux qui accordent une plus grande importance à la proximité avec leurs équipes. Le manager B a notamment défini un jour où tous les consultants viennent télétravailler depuis le bureau Amaris situé à Belfort. Cela permet de renforcer le lien manager/managé mais également de créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise lorsqu'ils sont amenés à rencontrer des collègues avec lesquels ils ne travaillent pourtant pas sur leur projet chez le client. Il essaye également d'organiser un afterwork par mois afin que tout le monde puisse se voir et créer des liens. Il y a également la récurrence des appels téléphoniques et des SMS. Notre manager C essaye d'appeler les consultants une fois par semaine tout comme notre manager B qui déclare prendre des nouvelles régulièrement.

L'importance du manager dans la motivation de ses équipes

Lorsque j'ai demandé aux managers s'ils pensaient jouer un rôle majeur dans la motivation de leurs équipes deux m'ont répondu qu'ils pensaient jouer un rôle limité alors que le troisième pense occuper une place centrale.

Les managers A et B pensent avoir un impact limité sur la motivation de leurs équipes en particulier lorsque tout se passe bien dans leur mission. Ils pensent jouer un vrai rôle plutôt lorsqu'il y a un problème dans la mission de leur consultant. Ce rôle se limite cependant à celui d'intermédiaire entre le client et le consultant car ils n'ont pas vraiment la main sur ce qui se passe sur le projet. *« Donc ce n'est pas important dans 90% des cas mais il y a 10% des cas où il faut qu'on soit là et sinon ça pète et la fois où ça pète c'est la fois où je croyais que tout allait bien »* ; *« Oui je pense, après ce n'est pas la seule personne qui va être acteur parce que les consultants sont beaucoup chez les clients donc il y a aussi toute une partie qui est gérée par le client et sur laquelle on n'a pas la main »* ; *« Quand tout va bien non, quand tout va bien on ne sert pas à grand-chose »*. Le manager A va même plus loin et parle d'un rôle d'anticipation de la démotivation avant qu'il ne soit trop tard. Pour lui, il n'aurait pas la capacité de remotiver quelqu'un mais plutôt de faire en sorte d'entretenir sa motivation *« Par contre notre job c'est anticiper dès que ça va un peu moins bien pour éviter que ça aille mal. »*. Cela laisse donc penser qu'il ne faudrait alors recruter que des personnes de nature motivée et faire en sorte qu'elles le restent plutôt que d'embaucher des personnes qu'il faut tenter de motiver.

Quant au manager C qui pense jouer un grand rôle dans la motivation de ses équipes, il explique qu'il utilise le terme de coach. Pour lui une équipe doit être rassemblée par son manager et avoir un but commun. *« Un manager, c'est, c'est comme un entraîneur dans une équipe de foot, c'est le coach. C'est comment tu vas réussir à insuffler un vent nouveau dans ton équipe, comment tu vas réussir à faire en sorte de les amener avec toi dans un but commun »*. Cette citation renvoie au concept de vision et donc de leadership. Le rôle d'un leader est justement de créer une vision avec des valeurs, un objectif etc. Puis de partager cette valeur de manière accessible à tous ses collaborateurs pour ensuite les faire adhérer à cette vision.

se décrit notre manager C. Il pense que l'autoritarisme est important pour être pris au sérieux et mettre des limites aux salariés. Peut-être que cette posture est due au jeune âge du manager et à son statut de stagiaire car jusqu'à présent il est le seul à avoir souligné l'importance de mettre des limites au consultant pour être respecté. De plus, malgré la proximité sociale établie avec les employés, les managers ont un objectif qui peut parfois être difficile à concilier avec un management participatif orienté vers les relations sociales. En effet, le système de rémunération des managers est indexé sur les projets en cours des consultants. Pour faire simple, un consultant qui sort de projet coûte de l'argent à Amaris mais n'en rapporte plus. Or, un des objectifs du métier de manager est de veiller à la rentabilité de sa business unit. On constate ici un conflit d'intérêt entre un manager qui veut continuer un projet avec un client et un consultant qui veut sortir de projet car il n'est pas épanoui. Même si les managers sont socialement proches de leurs équipes et veulent le meilleur pour elles, il peut être difficile dans ce cas d'être impartial et de faire passer le bien-être de ses équipes avant même la réalisation de ses propres objectifs. J'ai moi-même vécu cette situation avec un consultant qui s'est retrouvé en intercontrat pendant plusieurs semaines. Je savais que cette situation affectait grandement la santé financière de mon équipe et j'aurais souhaité qu'il démarre sur n'importe quel projet pourvu qu'il ne soit plus en intercontrat.

Enfin, le manager A, pendant son entretien, a parlé de « laissez-faire ». Dans la littérature, ce type de management est décrit de manière très péjorative et pourtant il y a certains points positifs à souligner. En effet, notre manager est parfois passif et inactif au regard de l'activité de ses consultants mais seulement quand sa présence et son soutien ne lui apparaissent pas comme nécessaire. Il déclare lui-même « ne pas servir à grand-chose » quand tout va bien mais cela nécessite tout de même d'être constamment à l'affût du moindre signal d'alerte. De plus, ce « laissez-faire » décrit par notre manager est plutôt associé à une forme de confiance et de grande autonomie envers les membres de son équipe. Rappelons ici que l'autonomie est un des piliers de la motivation et qu'elle a été citée par certains consultants durant les entretiens qualitatifs.

Confrontation entre le rôle que pense jouer le manager dans la motivation des consultants et le rôle qu'il joue vraiment

Lorsque j'ai interrogé les managers concernant le rôle qu'ils pensaient jouer dans la motivation de leurs équipes j'ai obtenu différentes réponses. Les managers A et B reconnaissent jouer un rôle plutôt limité, voire se sentent spectateur de ce qui se passe pour leurs consultants. Ils décrivent leur rôle comme une fonction support, en recherche permanente de la moindre baisse de motivation de leurs équipes. Leur but est de maintenir la motivation à flot car une fois qu'elle est trop basse il est trop tard, ils n'auront pas assez d'influence pour remotiver un consultant.

A l'inverse, le manager C pense jouer un rôle essentiel dans la motivation de son équipe. Il pense pouvoir jouer le rôle d'un coach « Un manager, c'est, c'est comme un entraîneur dans une équipe de foot, c'est le coach, quoi. C'est comment tu vas réussir à faire en sorte de les, de les amener avec toi dans un but commun ». Mais lorsque l'on confronte ces réponses avec ceux des consultants on se rend compte qu'ils sont plutôt en accord avec les managers A et B. Comme vu précédemment (cf Chapitre 1.3), les consultants C décrivent un faible impact motivationnel de la part de leur manager contrairement à leur manager client qui a impact plus important de fait de sa proximité. Cependant, le manager a un fort rôle a joué sur les besoins sociaux. Le consultant I, lui, place son manager au centre de sa motivation.

Chapitre 2.2 : Les leviers de motivation disponibles

En management, en fonction des sources de motivation observées plus haut, il existe différents leviers afin de les stimuler. Nous verrons dans les prochaines parties que certains leviers sont disponibles au sein d'une société de conseil mais que certains sont indisponibles pour les consultants qui travaillent directement chez le client. Il me semblait pertinent de les répertorier afin de pouvoir formuler des recommandations. Par ailleurs, il convient de noter que le taux de turnover d'Amaris sur l'entité EST s'élevant à 15% est largement inférieur à celui de son secteur. C'est donc pourquoi il est intéressant de voir quelles sont les pratiques mises en œuvre par la société qui font peut être la différence avec ses concurrents.

La maîtrise

Nous avons vu à travers les différentes théories mais aussi à travers les entretiens qualitatifs qu'une des grandes sources de motivation était la recherche de la maîtrise. Cette recherche fait notamment échos aux buts de maîtrise qui consiste à découvrir sans cesse de nouvelles choses et à relever de nouveaux défis. Cette motivation est une des plus efficaces et durables dans le temps. Tant que la personne est en période d'apprentissage pour atteindre un semblant de maîtrise (car une maîtrise totale est impossible et n'intéresse pas nos consultants) elle sera stimulée et motivée. Ainsi, pour pouvoir agir sur ce type de motivation il convient de pouvoir diversifier les tâches et missions des collaborateurs pour qu'ils puissent développer de nouvelles compétences. Ce levier est partiellement accessible pour les managers d'un cabinet de conseil pour différentes raisons.

Premièrement, ce levier peut être utilisé à destination des consultants I. Par exemple si l'on reprend la situation de notre consultant n°1, son manager est aussi son responsable sur le projet. Ils travaillent en

méthode agile, c'est-à-dire avec des sprints de deux semaines. Toutes les deux semaines ils font donc un point avec le client afin d'échanger sur l'avancée du projet et doivent donc lui fournir un rendu (un peu comme un élève rendrait un devoir). Cette méthode inclut des meetings quotidiens (appelés stand-up meetings) où l'on fait le point sur ce qui a été fait la veille et sur ce qui doit être fait le jour-même. Cette réunion est aussi un moment de partage où chacun est libre de parler des difficultés rencontrées mais aussi de partager des suggestions d'amélioration concernant le projet. Le manager peut être tout à fait libre d'échanger le poste de travail de deux personnes afin de diversifier leurs tâches et de leur faire développer plusieurs compétences. C'est d'ailleurs ce qui s'est passé pour notre consultant qui a appris tout un panel de langages différents. De plus, ils travaillaient tous sur la partie back (couche technique invisible par l'utilisateur) et front (partie visible d'une application/site web par l'utilisateur) de l'application à tour de rôle ce qui évite une certaine monotonie du quotidien. Cela est beaucoup plus difficile à mettre en place pour les consultants C. Cependant, le levier peut être mobilisé de manière un peu différente. Par exemple en se fixant des objectifs annexes au projet. Ce sont les fameux objectifs SMART (Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste Temporel) dont nous parlait notre manager A. Ainsi, un consultant peut avoir d'autres objectifs comme par exemple pouvoir se former en gestion de projet avant la fin de l'année en passant une certification Prince2, ou encore s'investir dans le recrutement de l'entreprise et faire passer des tests techniques aux candidats (chose qu'un manager issu d'une formation commerciale ne peut pas faire). Ce sont des objectifs en plus qui vont permettre au consultant de développer d'autres compétences et notamment des soft skills. Attention, les objectifs fixés doivent être assez ambitieux pour pousser le consultant à se dépasser et donc pouvoir stimuler sa motivation mais pas trop élevés sous peine de le démotiver. En effet, selon la théorie de l'autodétermination de Ryan et Deci, la perception par l'individu d'un manque de compétences pour émettre le comportement souhaité peut faire émerger un état d'amotivation. Ceci fait également écho à ce que disait l'un de nos managers « *quels sont les objectifs qu'on a envie de se fixer qui sont SMART donc atteignables surtout et qui vont être source de motivation et non pas source de découragement.* »

Le consultant peut aussi se voir attribuer des rôles additionnels. Au sein d'Amaris ils peuvent devenir team leader ou tech lead. Un team leader est une personne qui va avoir un projet comme un consultant lambda mais assurera en plus le suivi et le management d'autres collaborateurs. Ce sont des positions qui fonctionnent bien au sein de l'organisation car le team leader voit sa motivation augmenter car il va apprendre à manager et la personne suivie par le team leader aura un lien particulier avec elle car elle pourra mieux comprendre sa situation car elles sont identiques. Un tech lead est une personne qui va plutôt se spécialiser dans une technique en particulier (recherche de la maîtrise très poussée) pour pouvoir ensuite former d'autres personnes à propos de cette technologie. Ce rôle permet aussi de

stimuler la motivation car le consultant qui a ce titre va devoir redoubler d'effort et toujours se tenir au courant des dernières nouveautés concernant son domaine technique.

La rémunération

Malgré le fait que cette source de motivation n'ait pas été citée pendant les entretiens, nous avons vu qu'elle était la principale cause du turnover. Il est donc important de ne pas ignorer ce facteur. En effet, bien peu de monde travaillerait sans être rémunéré. De plus, un des managers nous confiait avoir déjà travaillé avec des consultants dont la motivation principale était les récompenses économiques. Ce levier de motivation n'est peut-être pas le plus efficace mais il est pourtant un des plus simples à mettre en place et cela sans distinction entre les consultants C et les consultants I. Les récompenses pécuniaires peuvent prendre plusieurs formes, comme c'est le cas chez Amaris. Tous les salaires sont renégociés à la hausse une fois par an selon une enveloppe budgétaire et l'investissement de chacun. En moyenne et chaque année, chaque consultant est augmenté de 3,5%. Cette hausse de salaire est directement applicable le mois suivant et ce pour un an. En outre certains consultants sont soumis à un système de prime. C'est le cas par exemple des Team leader. Les primes sont accordées en se basant sur un certain nombre de critères et d'objectifs qualitatifs à remplir tout au long de l'année.

La motivation sociale

On peut partiellement agir sur la motivation sociale des consultants en tant que manager dans un cabinet de conseil. En effet, c'est ce que j'ai pu observer pendant mon stage. Premièrement avec l'organisation d'afterworks. Même si certains consultants avaient l'air de dire que ce n'était pas suffisant, cela contribue tout de même à créer du lien social. Je peux citer l'exemple d'une de mes consultantes. Elle est arrivée à Strasbourg où elle s'est retrouvée sans ami et sans famille. Elle a eu beaucoup de mal à s'acclimater à ce nouveau départ et à cette nouvelle ville au début. Amaris avait organisé un afterwork de printemps au moins de juin. Cet événement a réuni une cinquantaine de personnes et grâce à cela, la consultante a pu créer des liens avec certains consultants. Depuis cet événement, ils font des sorties ensemble et se donnent régulièrement des nouvelles.

Un autre moyen de stimuler cette motivation est d'encourager les interactions sociales en invitant les collaborateurs à venir travailler au bureau sur leur jour de télétravail par exemple. Ceci reste un excellent moyen de renforcer les liens entre les collaborateurs Amaris. et cela donne lieu à des moments de convivialité entre midi par exemple où tous les managers et les consultants se retrouvent ensemble pour déjeuner.

Enfin, il convient de noter les efforts réalisés par les managers pour créer une vraie relation de

confiance avec leurs collaborateurs. Déjà, chaque manager peut assurer le suivi de 15 personnes maximum afin de garantir un management qualitatif et de proximité. C'est grâce à cette volonté de la direction qu'ils peuvent s'octroyer le temps d'aller déjeuner avec leur équipe une fois par mois, d'envoyer des SMS pour prendre des nouvelles chaque semaine etc. Ce sont des petits gestes qui je pense font la différence avec certaines autres sociétés où l'on n'a pas l'impression d'être considéré. Cette idée est très bien illustrée par les propos d'un consultant : *« J'ai choisi Amaris car pour moi c'était fondamental d'avoir cette relation humaine. J'avais une offre similaire dans une grosse société de conseil mais je n'aurais été qu'un chiffre. Le jour où tu as un problème sur ta mission et que ton manager gère 100 personnes c'est compliqué à gérer. Alors qu'ici nos managers ils ont le temps ils ne gèrent pas autant de personnes ».*

Feedbacks

Enfin, le dernier levier de motivation identifié est celui du feedback. Un des managers m'a raconté à travers une anecdote que le feedback était très important pour certaines personnes. Il permet de mettre en lumière les forces et les faiblesses d'une personne de manière bienveillante et dans un souci d'amélioration. De plus, donner du feedback oblige le manager à s'impliquer et le démontre à la personne concernée. Si l'on reprend les théories des récompenses, on se souvient que les récompenses extrinsèques comme l'argent vont venir diminuer la motivation intrinsèque alors que le feedback va agir positivement sur cette dernière. C'est notamment une expérience que j'ai pu vivre plusieurs fois. J'ai plusieurs fois assisté à des QM (Qualification meetings) qui consistent à faire se rencontrer un candidat et un client pour voir si leurs intérêts individuels convergent. Bien entendu, notre rôle en tant que Manager est de préparer ce rendez-vous, de donner les armes nécessaires au candidat afin qu'il se sente prêt lors de cet exercice. J'ai pris pour habitude d'organiser une demi-heure de débriefing après chaque QM et tout le monde a apprécié. Certaines personnes étaient demandeuses de ce feedback lorsque je n'avais pas organisé de séance de débriefing.

Chapitre 2.3 : Les leviers de la motivation indisponibles

La maîtrise

Nous retrouvons ce levier dans la catégorie des leviers disponibles et des leviers indisponibles. En effet, nous avons vu précédemment que ce levier était partiellement disponible pour les managers. Il est aisé à mettre en place pour les consultants I mais peut être beaucoup plus difficile à utiliser

concernant les consultants C. Bien-sûr nous pouvons fixer des buts annexes au projet cependant, cela ne risque pas de faire augmenter leur motivation en ce qui concerne le projet. Ils risquent même d'être moins performant si ces objectifs viennent prendre trop de place dans le quotidien du consultant. C'est d'ailleurs ce que témoignaient deux personnes durant les entretiens. Elles disaient avoir parfois été un peu débordées parce qu'elle devait mener à bien leur projet chez le client mais aussi prendre en charge d'autres missions annexes pour Amaris « *J'ai pu aussi bosser sur un projet interne à Paris qui était réalisé par Amaris, c'était un peu compliqué d'allier les 2 parce que j'étais encore en projet en parallèle et je pensais pouvoir tout faire et je me suis rendu compte que non* ».

L'idéal serait de pouvoir agir directement sur les missions du quotidien réalisées par le consultant, c'est-à-dire sur la nature des tâches du projet. Cependant, c'est un facteur qui nous échappe complètement et on ne peut que le suggérer à notre client. La difficulté est que le client paye pour une prestation en oubliant parfois l'individu qui se cache derrière cette prestation et en ne souciant que très peu de ses états d'âmes.

Le client

Le client est un également un facteur qui échappe en grande partie aux managers. En effet, nous pouvons discuter avec eux mais nous n'avons pas de pouvoir sur ce qui se passe chez eux. Ce système pose des problèmes sur plusieurs plans. Déjà il est problématique lorsque l'on veut jouer sur l'autonomie de nos consultants, qui est un des piliers de la motivation autodéterminée chez Deci et Ryan. L'autonomie peut être augmentée à travers les tâches, mais également grâce à des conditions de travail flexibles. Par exemple, au sein d'Amaris, la politique de télétravail est assez flexible ainsi que les heures de présence au bureau. Ce sont des facteurs qui aident à se sentir autonome dans sa manière de travailler. Cependant, lorsqu'un consultant travaille chez un client pour le compte d'Amaris, ce sont les politiques du client qui s'imposent, en matière de télétravail et de flexibilité horaire.

Ce n'est malheureusement pas le seul point sur lequel nous n'avons pas le pouvoir d'agir. Nous ne pouvons pas non plus garantir la qualité de l'équipe mise en place chez le client. Beaucoup de consultants, nous l'avons vu lors des entretiens, accordent une importance à l'équipe avec laquelle ils travaillent. Cependant, lorsqu'un consultant signe un contrat chez Amaris nous ne pouvons pas nous porter garant de l'ambiance d'équipe, ni même lui en parler, de cette équipe, car on ne la connaît souvent pas nous-même. Ce sont des situations qui ne sont pas vécues par les consultants I. En effet, ils ont le privilège de pouvoir rencontrer l'équipe avec laquelle ils vont travailler avant de signer leur contrat d'embauche. Un des consultants a avoué que ce serait très compliqué pour lui de devoir travailler directement chez le client car il se sentait bien avec ses autres collègues Amaris et que

l'ambiance de groupe lui plaisait. Ce n'est malheureusement pas ce que l'on constate chez l'ensemble des membres du groupe de consultants C. Un certain nombre d'entre eux avoue ne pas se sentir très intégré et ressentir la différence marquée entre les internes et les externes chez le client. C'est également un constat que j'ai pu faire lors de mon stage où l'on sentait clairement une différence de traitement envers les externes. Le client n'a pas envie de s'investir autant pour une personne qui n'est que de passage alors qu'il est techniquement très rare que les personnes en interne restent toute leur carrière au sein de l'entreprise. Finalement, tout le monde n'est que de passage.

La vision de l'entreprise

En management, être un bon leader c'est avant tout créer une vision et être capable d'y faire adhérer les autres. Pour Claude Lévy-Leboyer (2011) un leader charismatique est une personne en « Possession d'un sens aigu de leur mission voire d'une vision à long terme des objectifs à atteindre et qu'ils savent entraîner les autres dans cette direction ». Cela rejoint les propos de notre manager C « *Un manager, c'est comme un entraîneur dans une équipe de foot, c'est le coach, quoi. C'est comment tu vas réussir à un souffler un vent nouveau dans ton équipe, comment tu vas réussir à faire en sorte de les amener avec toi dans un but commun* ». En temps normal, cela est déjà loin d'être une mission aisée, mais cela l'est d'autant plus lorsqu'une personne partage son temps entre deux entités qui ne partagent pas un même but, ni même une vision commune. Lorsque les consultants I travaillent sur un projet, tout le monde a le même but et la même vision. Ledit but étant de réussir le projet dans les temps afin de pouvoir aider le client et que l'entreprise Amaris puisse conserver sa crédibilité envers ce dernier. Et si l'on parle de la vision qui va plus loin qu'un simple but à court terme cela pourrait être de révolutionner le monde du conseil par exemple. Cette vision est insufflée par les managers au quotidien et elle va venir renforcer ce sentiment d'appartenance à Amaris. C'est encore une fois un cercle vertueux. On adhère à la vision de l'entreprise parce qu'on se sent en faire partie mais on se sent encore plus en faire partie parce que l'on adhère à la vision. Pour le groupe de consultants C, c'est plus compliqué à mettre en place. Même si un consultant C intervient chez le client dans un même but que les autres membres de la société (c'est-à-dire aider notre client), il est le seul dans l'équipe à avoir ce but ce qui devient alors beaucoup plus compliqué à garder en tête. De plus, il va très vite se retrouver à devoir adhérer à la vision de l'entreprise cliente s'il veut être investi dans le projet. Si le client est une entreprise qui travaille sur le développement de nombreuses applications bancaires à destination des utilisateurs, le consultant va forcément devoir adhérer à la vision de l'équipe qui est de « digitaliser le monde bancaire pour faciliter la vie des utilisateurs » par exemple. Mais finalement, le consultant va avoir également du mal à adopter cette vision et à être motivé par celle-ci car pour lui il ne s'agit

que d'une mission temporaire. Il sait que tout est éphémère, son équipe, ses tâches, le lieu d'exercice de sa mission. Cela peut expliquer un manque d'implication. En définitive, il ne va pas adhérer à la vision du client car il sait que c'est une mission éphémère mais il ne va pas non plus adhérer à celle d'Amaris car il ne passe pas assez de temps au sein de l'entreprise. Cela fait écho aux propos d'un consultant C qui m'expliquait à quel point cela était compliqué pour lui à gérer quand il changeait de mission car il avait l'impression de changer de quitter son entreprise à chaque fois « *C'est le quotidien qui va prendre une claque et ça revient à changer de boîte finalement.* »

C'est également à ce facteur auquel certains consultants font référence lorsqu'ils disent que le turnover est élevé en société de conseil car à un certain moment les personnes ont envie de stabilité « *certaines personnes recherchent la stabilité et préfèrent donc travailler directement chez un client final* ».

Chapitre 3 : L'impact de la motivation sur le turnover

Chapitre 3.1 : Les raisons du turnover élevé en société de conseil

Dans cette partie, il convient de s'intéresser à un des grands problèmes actuels en société de conseil : le turnover. Il avoisine aujourd'hui les 25%, ce qui est bien plus élevé que dans d'autres secteurs. J'ai alors cherché à savoir pourquoi les consultants changeaient aussi souvent de société de conseil. En lien avec la motivation, mon hypothèse de base était la suivante : s'il y a autant de turnover dans les cabinets de conseil, c'est parce que la motivation des employés n'est pas assez stimulée. Les consultants démotivés et aux besoins insatisfaits partent à la recherche d'un nouveau défi qui répondrait mieux à leurs besoins et stimulerait plus amplement leur motivation. J'ai alors interrogé tour à tour les consultants sur les facteurs qui pouvaient expliquer ce phénomène.

L'attractivité économique comme première explication

Lorsque j'ai interrogé les consultants à propos de ce phénomène, le constat fut sans appel : tous m'ont répondu que c'était à cause de l'attractivité économique. Ils m'ont tous expliqué, à leur manière, qu'aujourd'hui ils sont en position de force sur le marché. En effet, aujourd'hui en tant que société de conseil il est plus difficile de trouver des candidats que de trouver de nouveaux clients. Le marché est totalement inversé. La compétition est rude dans le Grand-Est, et particulièrement au sein de l'Espace Européen de l'Entreprise situé à Schiltigheim où l'on retrouve des grands noms comme Capgemini,

Atos, Versus Mind ou encore Sopra Steria. Selon l'étude annuel de Numeum²², en 2022, le marché des ESN représente 31,9 milliards d'euros et a progressé de 5,1%. La plupart de ces entreprises travaillent avec les mêmes clients et s'arrachent donc les candidats qui sont déjà en poste chez la concurrence. Pour attirer de nouveaux talents, à court d'arguments, elles n'hésitent pas à proposer des salaires de plus en plus élevés « *en informatique, du moins avec les collègues avec qui je parle, c'est comme ça qu'on change de salaire. C'est à dire qu'en changeant d'entreprise on va pouvoir prendre 5, 10 15% de salaire en plus selon la négociation* ». D'autres dénoncent également une progression des salaires trop lentes au sein des entreprises ce qui les pousseraient à devoir considérer des offres concurrentes.

A partir des leurs réponses j'ai pu tirer plusieurs constats. Le premier est que les ESN courent à leur propre perte en alimentant ce phénomène. Pour « piquer » des candidats à la concurrence elles proposent des salaires plus conséquents, elles acceptent donc d'employer des consultants à un niveau supérieur au marché, c'est-à-dire qu'elles acceptent de surévaluer les personnes en rémunérant leurs compétences à un niveau supérieur à ce qu'elles valent réellement. Au fur et à mesure s'installe donc une bulle spéculative sur le marché de l'emploi.

Le deuxième constat est que j'ai trouvé leur réponse très surprenante car lorsque je me suis intéressée à leurs sources de motivation, aucune personne ne m'a parlé d'argent ni de motivation matérielle. Cela faisait fortement écho à la vision du travail par la nouvelle génération qui s'intéresse plutôt au bien-être et à la quête de sens qu'à la rémunération. Et pourtant, selon eux, l'argent représente bien la première cause de départ d'une entreprise. Je me suis alors interrogée sur ce drôle de constat qui ne peut être expliqué que de deux manières. Soit leurs réponses concernant leurs sources de motivation est hypocrite et ils n'ont pas osé jouer franc jeu en énonçant l'argent comme première source de motivation, soit l'argent devient un moteur lorsque la motivation intrinsèque est épuisée. Si l'on part donc du principe que toutes les personnes interrogées ont répondu sincèrement à toutes les questions, nous devons donc nous pencher sur la deuxième possibilité. Selon plusieurs auteurs et notamment McGregor (1960)²³, personne n'est à 100% motivé de manière intrinsèque ou extrinsèque mais les deux types de motivation cohabitent, varient et occupent une place plus ou moins importante dans le temps et en fonction du contexte. Les consultants sont généralement des personnes motivées de manière autodéterminée, qui aiment se surpasser, apprendre de nouvelles choses. Cependant, lorsque

²² NUMEUM. *Bilan 2022 et perspectives 2023 du secteur numérique : +7,5% de croissance attendue en 2022, et des perspectives prometteuses pour un secteur à la recherche de talents*, 15 décembre 2022. <https://numeum.fr/actu-informatique/bilan-2022-et-perspectives-2023-du-secteur-numerique-75-de-croissance-attendue-en>

²³ McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.

cette source de motivation se retrouve épuisée, il est alors possible que la motivation extrinsèque prenne le relais et qu'une offre de salaire plus élevée devienne alors intéressante.

Un sentiment d'appartenance encore trop faible

Le turnover peut également être expliqué par un besoin social non satisfait : celui d'appartenir à un groupe et de s'identifier comme tel. En effet, ce sentiment d'appartenance est important pour fidéliser ses employés. Finalement, nombreuses sont les personnes qui se définissent à travers leur travail, leur entreprise devient presque un trait de personnalité. Si les consultants s'identifient à un groupe et créent des liens avec leurs collègues, cela contribue à façonner un sentiment d'appartenance. Et pourtant malgré les afterworks, les appels et SMS réguliers, les ESN peinent à créer ce sentiment et à rassembler leurs collaborateurs autour d'une culture d'entreprise commune. Malheureusement, cet échec est dû à la nature du modèle de ces organisations. La plupart des consultants sont en mission chez le client (90% chez Amaris) et se retrouvent donc isolés, sans contact avec d'autres collègues Amaris et sans contact quotidien avec leurs managers « *Souvent ils sont en mission chez les clients ils n'ont pas beaucoup de liens avec leurs ESN puis les afterworks ça ne fait pas trop la différence* ». Ils n'ont pas réellement l'impression de faire partie de l'entreprise mais quelques détails viennent leur rappeler qu'ils ne font pas non plus partie de l'entreprise cliente « *En plus chez le client au sein de la mission on sait très bien qu'on est externe on n'a pas les mêmes droits au niveau informatique, il y a bien marqué external sur notre adresse mail donc tu le sens très bien qu'on est prestataire externe* ». Finalement, lorsque l'on demande aux consultants s'ils ont l'impression de faire partie d'Amaris, ceux qui répondent oui sont les consultants qui ne sont pas chez un client ou bien ceux qui travaillent pour un client en full remote et qui passent donc au moins une journée par semaine au bureau. Les autres disent plutôt faire partie de l'entreprise cliente « *Alors étant consultant, j'ai plutôt l'impression de faire partie de l'entreprise cliente que d'Amaris, c'est bien là où c'est un peu bizarre* ».

Des projets qui ne correspondent pas et un manque de stabilité

La dernière raison évoquée par nos consultants est le manque de stabilité ainsi que de cohérence au niveau des projets. En effet, la vie de consultant est rythmée par le changement de projets. Tout doit être recommencé à zéro, l'intégration à une nouvelle équipe, l'adaptation à un nouveau domaine fonctionnel, les nouveaux outils... Cela pourrait être comparé à une personne qui change d'entreprise alors qu'elle reste pourtant au sein d'une même organisation. Chez Amaris les projets durent en moyenne 22 mois afin de permettre aux consultants de s'acclimater correctement à la nouvelle entreprise, de monter en compétence d'un point de vue fonctionnel mais aussi technique et de pouvoir

s'intégrer dans leur nouvelle équipe. Ces missions longues permettent d'avoir le temps de monter en compétences et donc de développer de nouvelles aptitudes pour ensuite pouvoir les valoriser sur un CV. Lorsque les consultants évoquent un manque de stabilité ils parlent aussi d'une stabilité géographique qui impacteraient leur vie personnelle. En effet, de nombreuses ESN exigent de la part de leurs employés une mobilité géographique sur un périmètre plus ou moins étendu. Certains se retrouvent à changer de ville tous les ans ce qui ne leur permet pas d'avoir une vie de famille stable. Chez Amaris les consultants sont assignés à un périmètre géographique bien précis dès leur entrée dans la société ce qui leur garantit de ne pas devoir déménager entre chaque mission et permet donc de pallier une des raisons du turnover élevé.

Enfin, certains consultants ont insisté sur l'importance du contenu des missions proposées. Ils travaillent en cabinet de conseil pour justement pouvoir changer de projets régulièrement et ne jamais s'ennuyer. Le seul problème c'est que cela demande à leur entreprise de trouver un nouveau projet qui leur convient tous les deux ans. Il faut que le projet corresponde complètement aux compétences actuelles du consultant et lui permette aussi d'en développer de nouvelles. En parallèle, le client doit être persuadé que cette personne sera la mieux placée pour l'aider sur son projet. Effectivement, la concurrence ardue se fait également sentir à ce niveau-là, en tant que manager nous sommes rarement seul sur un projet pour un client, généralement les clients travaillent avec une dizaine d'autres sociétés qui leur soumettent aussi d'autres profils.

Chapitre 3.2. : Les bénéfices de la motivation sur le turnover

Maintenant que nous avons étudié les différentes explications qui expliquent ce turnover élevé nous allons voir en quoi l'entretien de la motivation au sein d'une équipe peut avoir un impact positif sur ce dernier. Ces données ont été recueillies à l'aide d'une observation du terrain.

Une meilleure attractivité des talents

Si l'entreprise se concentre sur les besoins sociaux de ses employés, ces derniers pourraient développer un sentiment d'appartenance fort qui donneraient non seulement envie aux consultants déjà intégrés à la société de rester mais également à d'autres personnes de la rejoindre. Un salarié a plus de chance de recommander une entreprise à son entourage s'il est lui-même satisfait et enthousiaste à l'idée de faire partie du groupe. Amaris a d'ailleurs bien compris ce point puisqu'elle a mis en place un système de cooptation. Chaque consultant qui fait entrer une personne au sein de l'entreprise perçoit une prime de 2000 euros. Ils jouent principalement sur la motivation extrinsèque mais ce n'est qu'une apparence. Si au départ c'est l'argent qui va motiver un collaborateur à faire rentrer une personne de son entourage

au sein de l'entreprise, c'est ensuite cette même personne qui l'empêchera de partir. En effet, grâce à ce système plusieurs personnes d'un même entourage se retrouvent à travailler pour un même groupe ce qui satisfait les besoins sociaux des uns et des autres et renforce ce sentiment d'appartenance que les ESN ont tant de mal à développer. Il agit donc sur la rétention de talents.

De plus, avoir des salariés motivés contribue fortement à l'attraction de talent, c'est ce qu'on appelle la marque employeur. En effet, le bien-être des salariés, l'ambiance d'équipe, la motivation des employés, sont autant de critères qui sont aujourd'hui étudiés au peigne fin avant de rejoindre une entreprise. D'ailleurs, de nombreux sites comme Glassdoor par exemple, ont vu le jour ces dernières années, ce qui permet aux collaborateurs d'évaluer leur environnement de travail sur la base de plusieurs critères, comme l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, les perspectives d'évolution ou encore le niveau de rémunération. Aujourd'hui, être bien noté sur ce genre de site est incontournable. De nombreuses grandes entreprises à succès sont nommées « great place to work », et l'on constate que le recrutement est plus facile pour elles mais également que le turnover y est beaucoup moins élevé.

Meilleure performance (bénéfice client)

Deuxièmement, des consultants motivés sont des consultants qui vont performer sur leur projet et donc les clients seront d'autant plus satisfaits. En effet, nous avons vu précédemment que la motivation autodéterminée était nourrie par l'envie d'apprendre de nouvelles choses, de relever des défis ou bien simplement de réaliser des tâches que l'on aime faire. Tous ces besoins ne peuvent qu'être satisfaits par les missions qu'une ESN est en mesure de lui proposer. Si l'entreprise a un portefeuille diversifié de clients, avec des projets stratégiques et stimulants alors il y a de grandes chances pour que les consultants s'épanouissent au sein de l'entreprise et n'aient pas envie d'aller voir ailleurs. De plus, si l'on propose un projet à un collaborateur qui lui permet de se challenger il sera alors motivé et donc plus performant. Ce dernier se trouvant performant dans sa mission sera d'autant plus motivé et pourra se fixer encore d'autres objectifs plus élevés, c'est ce qu'on appelle le cercle vertueux de la motivation. Finalement, le client mais aussi le consultant vont tous les deux bénéficier de cette performance. Le bénéficiaire client se voyant renforcer va venir consolider la relation commerciale et inciter le client à confier à cette même entreprise ses futurs projets. L'entreprise devient donc son interlocuteur privilégié en matière de prestation externe.

Désintérêt pour l'attractivité économique des autres offres

Le dernier avantage observé, c'est celui du désintéressement envers l'attractivité économique des autres offres. Si les deux besoins précédemment cités sont satisfaits alors les consultants sont motivés de manière autodéterminée et la motivation extrinsèque occupe alors une place plus petite dans leur schéma motivationnel. De plus, nous savons que cette motivation est plus durable et efficace que l'autre, elle prédominera forcément sur la deuxième.

Recommandations pour l'entreprise

Privilégier le modèle des centres de services pour renforcer le sentiment d'appartenance

Présentation du fonctionnement : Les centres de services (CDS) représentent un des modèles d'accompagnement du client proposé par Amaris. Ce système est assez simple, il met à disposition du client une équipe Amaris pour prendre en charge un certain nombre de tâches. Cette équipe est entièrement dédiée à la réalisation des tâches pour un seul client. Vu de l'intérieur cela fonctionne comme une mini entreprise avec un manager qui a la responsabilité du CDS et de son équipe. L'équipe peut compter de 5 à 10 personnes, principalement des développeurs front et back end.

Au sein de ce groupe, le sentiment d'appartenance à l'entreprise est très fort. Premièrement car les consultants viennent au bureau tous les jours et créent les liens sociaux. Ces liens sont nourris au fur et à mesure du temps. De plus, le manager est avec eux sur le terrain tous les jours. Les besoins sociaux qui sont si importants pour nos collaborateurs seront donc comblés avec ce système.

Les CDS permettent d'agir sur le besoin de maîtrise

Nous avons vu précédemment que nos managers prônaient la fixation d'objectifs afin d'agrandir la motivation des consultants. Cela faisait écho aux théories en rapport avec les concepts de buts. Pour qu'un objectif soit en mesure de motiver une personne il doit respecter un certain nombre de critères (Locke et Latham, 1990). C'est aussi ce que certains appellent les objectifs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporel). Cependant, nous avons également vu qu'il était difficile de pouvoir fixer des objectifs en parallèle des projets des consultants par manque de temps (car ils travaillent déjà 37h par semaine chez le client). Certains avaient avoués se sentir surmenés, bien que flattés, lorsqu'on leur avait confié des tâches supplémentaires. Dans le modèle classique où le consultant travaille chez le client, nous avons vu qu'il était impossible pour le manager d'agir sur

la nature des tâches et bien dans le cadre d'un centre de service cela devient possible. Bien que les missions soient prescrites par le client car nous devons répondre à ses besoins, les managers deviennent libres d'imposer leur propre méthode de travail. Ils peuvent par exemple décider de travailler en méthode agile ce qui va venir stimuler la motivation car avec la méthode agile on travaille sur la base de sprint (livrables rendus) toutes les deux ou trois semaines ce qui permet de se fixer des objectifs clairs et à court terme. Ils peuvent venir fixer des objectifs différents à chaque consultant en fonction de ses capacités. Ils peuvent aussi agir sur la nature des tâches en faisant changer régulièrement de poste les consultants afin qu'ils apprennent de nouvelles choses. En bref, les CDS sont un modèle où la société est beaucoup plus libre d'agir comme elle l'entend avec ses collaborateurs.

Une implication mutuelle

Je pense que les managers devraient essayer de s'impliquer plus dans les projets de leurs consultants et que les consultants devraient être plus impliqués dans la vision de l'entreprise. J'ai discuté récemment avec un manager qui m'a avoué avoir mis en place un exercice qu'il appelle : le « vis ma vie ». Cet exercice permet aux personnes de faire preuve d'empathie et d'être plus impliquées dans la vie l'autre personne. Il pourrait être intéressant (et surtout au début du projet) de prendre le temps d'échanger avec le consultant afin qu'il nous explique clairement ce qu'il fait, quelles sont ses difficultés. C'est une chose que j'ai eu du mal à faire dans le cadre de mon stage car j'ai souvent craint de déranger les consultants en leur posant beaucoup de questions. Finalement, ils sont souvent enthousiastes de partager leur monde avec leur manager. De plus, cela permettrait d'être plus réactif lorsqu'il y a un problème si l'on connaît tous les tenants et les aboutissants. Il existe effectivement les COPILS pour parler du projet et des difficultés ainsi que de leur progression. Cependant, je trouve cet exercice très impersonnel car le client est présent donc nous ne voulons pas mettre le consultant en porte à faux en insistant trop sur les problèmes et bien souvent, il est lui-même mal à l'aise de devoir parler de ses difficultés devant son responsable d'équipe côté client. De plus, en tant que managers nous sommes déjà censés tout savoir du projet de notre collaborateur et ce n'est donc pas le meilleur moment pour s'y intéresser. En outre, ce type d'exercice permet aux consultants de comprendre à quoi ressemble le quotidien du manager qui est souvent diabolisé et catégorisé comme « le méchant » car ils ne sont parfois pas au courant de toutes choses à gérer.

Ensuite, je pense que les consultants devraient être plus impliqués dans la vie de leur entreprise. On devrait leur inculquer une vraie culture d'entreprise avec une vision et des valeurs communes. Je sais que cette vision existe car elle m'a été transmise par mon manager mais lorsque je discute avec des consultants la situation semble différente. On insiste moins avec cet aspect et très peu de personnes

sont en mesure de présenter les valeurs de la société. Ils ne voient pas vraiment que l'on avance tous ensemble vers un but commun mais ont plutôt la sensation d'avancer chacun de leur côté sur leur projet. Il pourrait être pertinent de les faire assister à certaines réunions stratégiques concernant l'entreprise. Leur faire comprendre que nous formons une équipe, que nous sommes à leur service en essayant de développer les activités de la société pour pouvoir leur trouver des projets intéressants mais qu'elles aussi participent à la prospérité de l'organisation en étant performant sur leurs projets. Une communication plus transparente sur les décisions et le fonctionnement de l'entreprise pourrait être une bonne chose. Je suis persuadée que certaines d'entre elles soumettraient de bonnes idées car elles sont les mieux placées pour savoir ce que veulent les clients et comment ils travaillent. Elles pourraient aussi faciliter les partenariats car elles sont à l'intérieur de la cible que l'on cherche à atteindre. Elles doivent sûrement entendre des bruits de couloirs quant aux enjeux stratégiques du client, leurs besoins de recrutements...

Si l'on reprend les différentes régulations possibles de la motivation (Ryan et Deci, 1985), il faudrait passer d'une motivation extrinsèque par régulation externe à une motivation extrinsèque par régulation intégrée ou identifiée au minimum. C'est-à-dire que les buts de l'entreprise doivent être compris, internalisés et perçus comme valorisants. L'individu choisit d'émettre un comportement car il s'y identifie. Les buts des consultants s'alignent sur ceux de leurs managers.

La rémunération

Bien que dans la littérature et dans les entretiens qualitatifs elle ne soit pas décrite comme une motivation principale nous ne pouvons pas ignorer le fait qu'elle soit la raison principale du turnover dans le secteur du conseil. J'ai donc choisi de consacrer une partie des recommandations à ce sujet.

Tout d'abord, il serait intéressant de s'intéresser aux coûts cachés qu'engendre le turnover. Et cela afin de réfléchir à deux fois avant de laisser s'en aller un consultant dans une société concurrente car il a reçu une proposition plus importante en termes de salaire. En effet, laisser partir un consultant signifie refaire des entretiens et dans notre entité nous savons qu'il faut que l'on fasse passer 27 entretiens pour recruter une personne (statistiques internes). Ensuite, il va falloir former cette personne ce qui va engendrer des coûts supplémentaires. De plus, en société de conseil une démission est d'autant plus importante que dans une autre entreprise car généralement tous nos consultants sont occupés sur un projet il faudra donc réembaucher une personne avec les mêmes compétences pour la remplacer sur le projet. Cependant, cela prend du temps et le client n'est sûrement pas prêt à attendre car il sait que de nombreux concurrents peuvent lui proposer une solution. Si l'on réembauche une personne, nous

allons sûrement la payer plus que la personne qui est partie car le marché se comporte actuellement comme une bulle spéculative.

Malgré le fait que l'argent ne constitue pas une des sources de motivations principales parmi les consultants, il l'est quand même pour certaines personnes. Je vais formuler certaines données à partir de constatations relevées sur le terrain. En effet, je pense que l'on devrait mieux expliquer aux consultants les critères sur lesquels on se base pour attribuer ou non une augmentation à la fin de l'année. Rappelons-nous que les objectifs doivent être SMART. Le problème c'est qu'actuellement le système connaît quelques failles. En effet, les augmentations de fin d'année sont soumises à une limite budgétaire et on compare les résultats des consultants entre eux afin de savoir qui mérite une augmentation et à quelle hauteur. Cependant, cela peut paraître injuste car tous les consultants n'ont pas les mêmes capacités. En outre, mêmes si tous s'impliquaient ils ne pourraient pas tous être augmentés. Un système de récompenses qui semble injuste ou peu objectif aura des effets inverses de ceux recherchés (Claude Lévy-Leboyer, 2001).

Enfin, j'ai relevé un autre dysfonctionnement sur le système de récompenses. Actuellement les consultants sont augmentés uniquement en fin d'année lorsqu'ils vont faire leur point annuel avec leurs managers. Cependant, les récompenses n'auront aucun effet motivateur si le lien entre le travail effectué et la récompense obtenue n'apparaît pas clairement (Claude Lévy-Leboyer, 2001). Cette augmentation va peut-être remotiver certaines personnes pour le mois suivant ou bien le mois précédent lorsqu'elles vont anticiper le point annuel et fournir plus d'efforts en pensant à cette récompense. En effet certaines personnes vont émettre un comportement parce qu'elles estiment qu'il leur permettra d'atteindre une récompense qui en vaut la peine (Vroom, 1964²⁴). Si cette augmentation était répartie par trimestre par exemple cela permettrait aux consultants de se rendre compte du lien entre les efforts fournis et la récompense. De plus, ils fourniraient des efforts tout au long de l'année et pas seulement à la fin. Cette augmentation par trimestre obligerait les managers à faire des points trimestriels à la place d'en faire annuellement mais cela permettrait également aux consultants d'avoir des feedbacks et nous avons vu précédemment que cela augmentait la motivation intrinsèque.

La théorie de l'équité

Une des raisons qui alimente le turnover élevé est l'internalisation des consultants. En effet, nombreux sont les clients qui cherchent à embaucher les consultants des sociétés de conseil, et bien souvent le consultant est plutôt favorable à cette idée. En y regardant de plus près, il est vrai que d'être embauché

²⁴ Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

en direct par le client présente de nombreux avantages. Souvent le salaire est plus élevé, les jours de congés sont plus nombreux, les avantages en nature aussi. Ce qui peut amener les consultants intégrés au sein d'une équipe d'interne chez le client à ressentir un sentiment de sous-équité. Cette sensation peut conduire à un sentiment de frustration et à un désengagement. Les individus vont alors chercher un moyen de rétablir cette équité et être embauché en interne peut-être une solution. Il serait alors urgent pour les sociétés de conseil de compenser certains des désavantages vécus par les consultants.

Discussion

Dans cette partie je résume une discussion avec un consultant à propos des recommandations formulées à destination de l'entreprise. Il s'agit ici de porter un regard critique sur mon travail de recherche et d'ouvrir la porte à d'autres problématiques.

Les Centres de services ne gomment pas toutes les inégalités

En discutant avec un manager d'un centre de service il m'a expliqué que le sentiment d'inégalité perçu par les consultants persistait même au sein des centres de services (CDS). En effet, les consultants travaillant au sein d'un CDS communiquent avec les développeurs embauchés chez le client et remarquent qu'ils bénéficient de plus d'avantages sociaux qu'eux. De plus, le milieu de l'informatique est un milieu où tout le monde se connaît plus ou moins, donc les consultants connaissent les salaires perçus par chacun. Le milieu du conseil reste un milieu très concurrentiel et les informaticiens sont démarchés tous les jours par des cabinets qui leur proposent des projets « intéressants » et à des rémunérations attractives.

L'action sur la maîtrise reste limitée

En effet, le manager d'un CDS peut organiser le travail de ses équipes comme il le souhaite mais il existe des limites importantes. Le client donne des directives très claires et dans le milieu bancaire, par exemple, tout est très procédurier. Il faut donc respecter certaines normes et certaines méthodologies de travail. De plus, il est rare qu'un client travaille avec différentes technologies. Il est donc compliqué de diversifier les tâches des membres d'une équipe. Ensuite, il ne faut pas oublier que le manager est garant de la rentabilité de son CDS. Une rotation des effectifs sur les différents postes de travail représenterait un coût important pour l'entreprise car la montée en compétence est une période où la

productivité est fortement diminuée.

C'est d'ailleurs un des problèmes majeurs lié à la motivation de maîtrise car les personnes qui veulent se challenger en permanence vont souvent se retrouver dans une période de montée en compétence pour apprendre de nouvelles choses, mais lorsqu'elles commencent à être opérationnelles, et donc productives, elles veulent changer de projet.

L'implication mutuelle prend du temps

L'implication mutuelle est une idée intéressante mais qui se révélerait difficilement compatible avec les objectifs de rentabilité d'une société. En effet, s'investir dans la vie de l'entreprise et dans sa stratégie demanderait aux consultants un effort considérable. Il faudrait que la société puisse leur libérer des plages horaires pour pouvoir le faire, or, nous savons que lorsqu'un consultant ne travaille pas chez un client il ne génère pas de revenus.

Conclusion

A travers ce mémoire de recherche, j'ai appris grâce à la littérature, qu'il existe plusieurs types et sources de motivations. Parmi ces types, la motivation intrinsèque semble posséder des effets bénéfiques non négligeables pour une organisation, et serait donc à privilégier. J'ai également pu appréhender différentes solutions formulées par des auteurs afin de stimuler, d'entretenir la motivation et de la rendre plus autodéterminée.

De plus, la motivation des employés est d'autant plus importante qu'elle jouerait un rôle clé dans la diminution du turnover d'une entreprise.

Grâce à une étude empirique, j'ai ensuite pu confirmer ces apprentissages en recensant les différents profils motivationnels des consultants d'une société de conseil. Je les ai ensuite confrontés aux différents styles de management observés. Cela m'a permis de mettre en lumière une des compétences clé du manager : l'adaptabilité. J'ai également constaté que les relations managers/managés différaient entre les consultants C et I. Parmi le groupe C, les personnes venant au bureau une fois par semaine ont un plus grand sentiment d'appartenance à l'entreprise et un lien plus fort avec leur manager que les autres.

Cependant, l'un des problèmes majeurs observés dans le management motivationnel en société de conseil reste la distance avec les consultants. En effet, certains leviers proposés dans les théories de la

motivation au travail sont indisponibles pour les managers.

L'autre problème majeur rencontré est le taux de turnover élevé. Ce qui était déroutant était de constater que l'attractivité économique constitue une des première raisons de démission alors que l'argent ne constitue pourtant pas une source principale de motivation...

Fort de ces constats, j'ai formulé des recommandations en direction de l'entreprise qui permettent en parti de pallier l'indisponibilité de certains leviers de motivation.

En confrontant mes recommandations au point de vue d'un consultant j'ai questionné mes propos recommandations et je ne peux m'empêcher aujourd'hui de songer à la viabilité du modèle des sociétés de conseil dans le temps.

Bibliographie

- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
- Dweck C.S. (1986). Motivational processes affecting learning, *American psychologist*, 41, 1040-1048.
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Anonyuo, C. (1989). Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 32(2), 466-476.
- Maslow, A. (1974). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, n°50
- McGregor, D. (1960). Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. *Handbook of positive psychology*, 195, 206.
- Nicholls J.G. (1984). Achievement motivation : conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance, *Psychological Review*, 91, n° 3, 328-346.
- Ronen, S. (1994). Motivational need taxonomies, chapitre 5 in M. Dunette et L. Hough. *Handbook of industrial and organizational Psychology*.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African journal of business management*, 3(9), 410.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1985). Job descriptive index. *Journal of Applied Psychology*.
- Thatcher, J. B., Liu, Y., Stepina, L. P., Goodman, J. M., & Treadway, D. C. (2006). IT worker turnover: An empirical examination of intrinsic motivation. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 37(2-3), 133-146.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota studies in vocational rehabilitation*.

- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Bergeron, J. L. (1986). *Satisfaction, motivation et performance au travail*. PUL
- Bourguignon, T. (2018). *Entreprises: vers l'excellence: Une méthodologie de la performance par le management agile*. Dunod.
- Carré, P., Fenouillet, F., Aubret, J., Bandura, A., Blanchard, S., Bourgeois, E., & Brunel, P. (2009). *Traité de psychologie de la motivation*. Dunod.
- Francès, R. (1995). *Motivation et efficacité au travail* (Vol. 206). Editions Mardaga.
- Lévy-Leboyer, C. (2011). *La Motivation au travail: modèles et stratégies*. Editions Eyrolles.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail-2ème édition*. Dunod.
- Pink, D. H. (2020). *La vérité sur ce qui nous motive*. Éditions Leduc.
- BOUQUET Vincent. *Les cabinets d'audit et de conseil face au défi du turnover*, 17 février 2020. <https://business.lesechos.fr/directions-financieres/comptabilite-et-gestion/audit/0602749311330-les-cabinets-d-audit-et-de-conseil-face-au-defi-du-turnover-335098.php>
- FED FINANCE. *Etude 2020 : Le turnover en cabinet d'audit, de conseil et d'expertise comptable*, 01 octobre 2023. <https://www.fedfinance.fr/actualites/etude-le-turnover-en-cabinet-d-audit-de-conseil-et-d-expertise-comptable-21bf31ee-fdb6-456f-a799-c3f37f16a503>
- KARAYAN Raphaële. *Le secteur du numérique est en forte croissance, mais pénalisé par les tensions sur l'emploi*, 15 décembre 2022 : <https://www.usine-digitale.fr/article/le-secteur-du-numerique-est-en-forte-croissance-mais-penalise-par-les-tensions-sur-l-emploi.N2078291>
- NUMEUM. *Bilan 2022 et perspectives 2023 du secteur numérique : +7,5% de croissance attendue en 2022, et des perspectives prometteuses pour un secteur à la recherche de talents*, 15 décembre 2022. <https://numeum.fr/actu-informatique/bilan-2022-et-perspectives-2023-du-secteur-numerique-75-de-croissance-attendue-en>
- XERFI CANAL. *Remettre en cause son management par la réflexivité [Isabelle Barth]*, 16 décembre 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=fvluTg9ZfHU>

- KARAYAN Raphaële. *Le secteur du numérique est en forte croissance, mais pénalisé par les tensions sur l'emploi*, 15 décembre 2022 : <https://www.usine-digitale.fr/article/le-secteur-du-numerique-est-en-forte-croissance-mais-penalise-par-les-tensions-sur-l-emploi.N2078291>