

La qualité de la motivation détermine l'âge jusqu'auquel vous souhaitez travailler

Hermina Van Coillie
Juillet 2017



SOMMAIRE

- 4 Qu'est-ce que la motivation ?
- 5 Travailler parce que vous le voulez ou parce que vous le devez : la théorie de l'autodétermination (TAD)
- 6 Pourquoi la motivation autonome ?
- 9 Trois leviers pour une meilleure motivation autonome
- 10 Évolution inquiétante sur le marché belge du travail entre 2009 et 2017
- 12 Conseils aux pouvoirs publics, aux organisations et aux individus

Droits de propriété intellectuelle

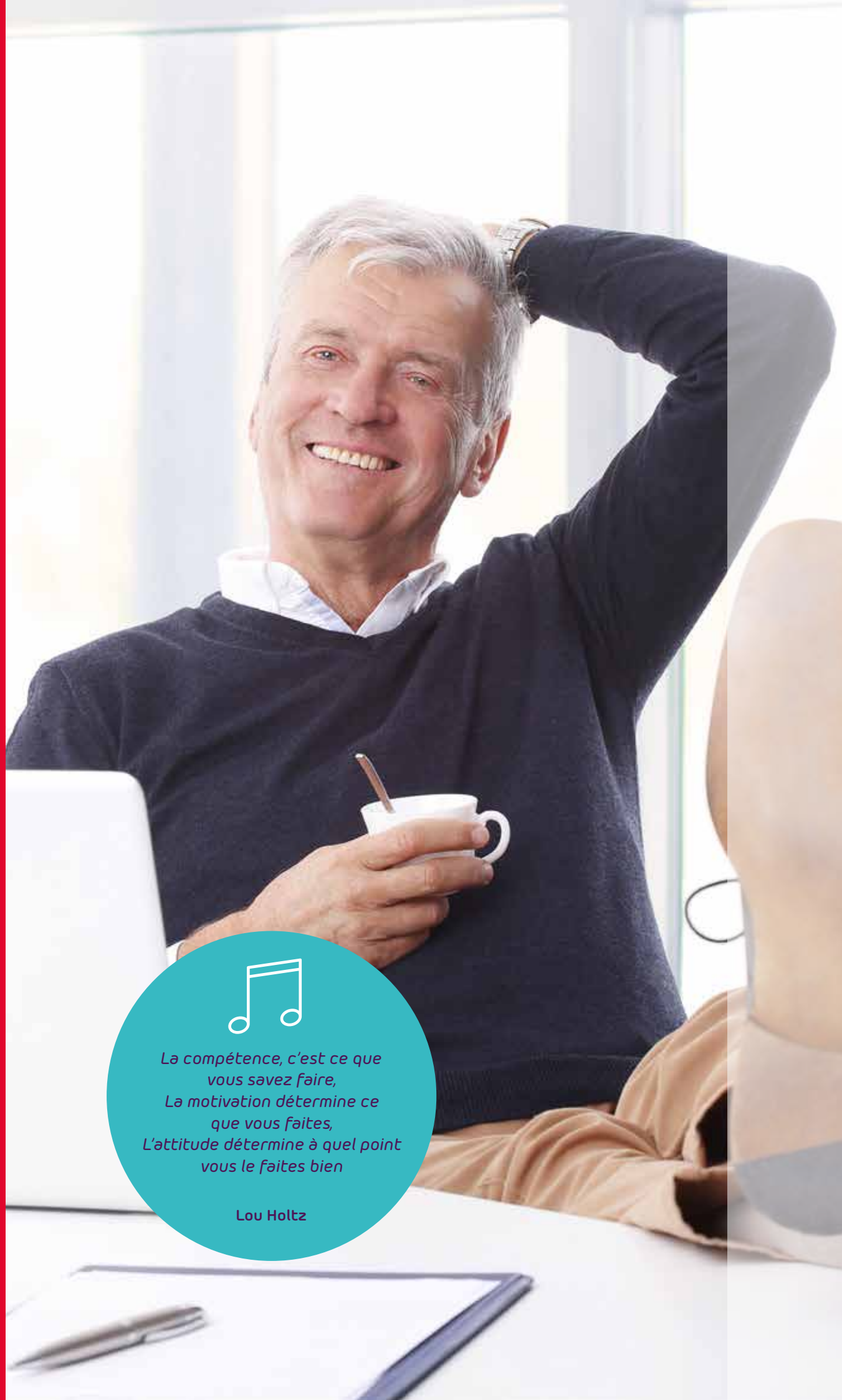
L'utilisateur reconnaît que toutes les informations et données communiquées dans le présent document sont la propriété de Securex Corporate GEIE et s'engage à n'y apporter aucune modification.

La reproduction, la diffusion, la vente, la distribution ou la modification des fichiers, la mise à disposition du public et/ou la réutilisation sous quelque forme que ce soit, les adaptations et l'utilisation à des fins commerciales de toutes les informations et données, et ce, en tout ou en partie, sont interdites, sauf avec l'autorisation écrite préalable de Securex. Il est également interdit de sauvegarder électroniquement les données et de les utiliser à des fins illicites.

Les informations communiquées peuvent être reproduites dans des publications et représentations non commerciales à condition de satisfaire aux deux conditions suivantes :

1. Une communication écrite préalable à l'adresse hresearch@securex.eu, mentionnant les données utilisées et le support sur lequel elles seront reproduites, et
2. La mention de source suivante lors de la reproduction : ©Securex (www.securex.be/whitepapers).

Édit. resp. : Frank Vander Sijpe, Securex Corporate GEIE, avenue de Tervueren 43, 1040 Bruxelles, TVA BE 0877 510 104



*La compétence, c'est ce que vous savez faire,
La motivation détermine ce que vous faites,
L'attitude détermine à quel point vous le faites bien*

Lou Holtz

INTRO

Nous devons tous travailler plus longtemps. Par conséquent, le stress, le burn-out et la maladie nous guettent. Et les malades de longue durée doivent être réintégrés le plus rapidement possible. Les médias, le monde politique et le débat public sont clairs : nous devons tous nous y mettre si nous voulons conserver notre niveau de vie. Cependant, ce discours semble ne pas tenir compte d'un élément important. En effet, la manière dont nous envisageons le travail – et plus précisément, la nature de la motivation à travailler – est cruciale pour obtenir la diminution de l'absentéisme et l'allongement des carrières visés.

Dans ce focus rapport, Securex présente les résultats d'une enquête sur la motivation des travailleurs belges et son impact sur leur perspective de travailler plus longtemps, ainsi que sur leur absentéisme. Pour ce faire, il s'est basé sur la théorie de l'autodétermination (TAD), l'une des principales théories actuelles relatives à la motivation. Selon la TAD, outre la quantité, le *type* et la *nature* de la motivation importent également. Une personne qui trouve son travail important, plaisant, agréable ou intéressant « veut » travailler. En revanche, une personne qui se sent mise sous pression par son responsable, sa situation financière ou elle-même aura plutôt l'impression de « devoir » travailler. Avec toutes les conséquences qui en découlent. Une étude scientifique démontre que les personnes qui veulent travailler se montrent plus créatives et innovantes, sont plus performantes et se sentent généralement mieux dans leur peau, tant sur le plan physique que mental. Ce n'est pas le cas des personnes qui ont l'impression de « devoir » travailler. Bien au contraire.

Les personnes qui « veulent » travailler ne sont pas des oiseaux rares. Cependant, l'étude de Securex indique une tendance à la baisse en ce qui concerne ce type de motivation. En outre, elle explique davantage les conséquences de ces deux états d'esprit (« vouloir » vs « devoir » travailler). Ces conséquences revêtent une grande valeur sociale. En effet, une personne qui veut travailler envisage également pouvoir travailler plus longtemps et affirme même vouloir travailler jusqu'à 4 années de plus. Elle sera d'ailleurs moins souvent malade, absente et souffrira moins du stress et du burn-out !

Ces résultats ne manquent pas de piment. Ils marquent un tournant dans le débat : passer de l'obligation à la volonté de travailler. Au lieu de menacer au moyen de toutes sortes de mesures, ils nous invitent à réfléchir à la question suivante : « Comment amener les travailleurs à vouloir travailler plus longtemps ? » Comment veiller à ce que les travailleurs trouvent leur travail plaisant et passionnant, afin d'endiguer le stress, le burn-out et la maladie ?

Les résultats fournis par Securex constituent une preuve suffisante pour convaincre les pouvoirs publics de miser sur des mesures aidant les travailleurs à « vouloir travailler plus longtemps ». De telles mesures représentent une alternative bienvenue aux restrictions des régimes de départ volontaire et à l'augmentation de l'âge de la pension. Ces chiffres encouragent les employeurs à créer un travail faisable, depuis une perspective durable, qui profite tant aux travailleurs qu'à l'organisation. Ils attirent l'attention des travailleurs sur l'importance de développer une bonne motivation. C'est possible au moyen d'un ABC simple de la motivation. Je vous laisse découvrir son contenu dans ce focus rapport. Vous y trouverez de nombreuses informations précieuses, en tant que responsable politique, organisation et individu. Je suis sûre que vous apprécierez cette lecture.

Anja Van den Broeck
Professeur en psychologie du management et de la motivation à la Faculté d'économie et des sciences de gestion de la KU Leuven

Cette parabole illustre la façon dont notre comportement peut passer d'autonome à contrôlé.

Dans une petite ville, un tailleur juif ouvrit une modeste boutique. Le public ne s'en approchait pas, car plusieurs gamins criaient chaque jour à l'entrée de sa boutique : « Juif, juif ! » La première nuit, le tailleur dort mal. Mais le lendemain, il décida d'agir. Il se dirigea vers les gamins et dit : « À partir d'aujourd'hui, chaque personne qui me traitera de "juif" recevra une pièce de 10 cents. » Il prit son porte-monnaie et donna une pièce de 10 cents à chaque enfant. Le

lendemain, les enfants se rendirent de nouveau devant la boutique et crièrent : « Juif, juif, juif ! » Le tailleur sortit avec un air apparemment bienveillant et dit qu'en réalité, une pièce de 10 cents était de trop et qu'il ne leur donnerait désormais plus qu'une pièce de 5 cents. Les enfants partirent avec leur pièce de 5 cents, car il s'agissait tout de même d'une récompense. Le lendemain, ils ne reçurent que 1 cent. « Pourquoi ne recevons-nous que 1 cent », demandèrent-ils au tailleur.

« Parce que je n'ai rien de plus. Vous devriez vous en contenter ». « Vous pensez que nous vous appellerons encore "juif" pour ces quelques cents ? », s'indignèrent-ils. « Alors, ne le faites pas », répondit le tailleur. Et les enfants ne le firent plus.¹



“ Il est très difficile de motiver quelqu'un. Le démotiver, en revanche, est facile.
 Frank Vander Sijpe, Director HR research

QU'EST-CE QUE LA MOTIVATION ?

Le terme « motivation » vient du latin « movere » qui signifie « bouger » et renvoie à la force psychologique qui meut les personnes et les pousse à agir. Une bonne motivation les pousse à prendre des mesures ciblées et à soutenir leurs efforts.

Notre motivation est dynamique et contextuelle. Dynamique, car elle évolue constamment (vous pouvez être très motivé à ranger le matin, et déjà beaucoup moins après quelques heures). Contextuelle, car l'environnement (surtout notre environnement social) influence notre motivation. Il peut l'augmenter ou la diminuer.



¹ Source : <http://www.hrbase.nl/profiles/blogs/belonen-en-intrinsieke>

TRAVAILLER PARCE QUE VOUS LE VOULEZ OU PARCE QUE VOUS LE DEVEZ : LA THÉORIE DE L'AUTODÉTERMINATION (TAD)²

La quantité et la qualité de la motivation sont deux choses distinctes. En effet, il importe de savoir à la fois quelle est la *quantité* et *quel* est le *type* de motivation³ d'une personne : alors qu'un travailleur fera de son mieux pour répondre aux attentes élevées de son chef, un autre sera fortement motivé parce que son travail le passionne. Cette notion vient de la théorie de l'autodétermination élaborée par Deci et Ryan. Selon la TAD, une « plus grande » motivation n'entraînera pas nécessairement de meilleurs résultats si la motivation est de piètre qualité. C'est-à-dire, si la motivation est « contrôlée » au lieu d'être « autonome »⁴.

DEVOIR (MOTIVATION CONTRÔLÉE) VS VOULOIR (MOTIVATION AUTONOME)

AMOTIVATION	MOTIVATION EXTRINSEQUE		MOTIVATION INTRINSEQUE	
Pas de motivation	EXTERNE <i>Je fais mon travail parce que je m'y sens obligé(e) par d'autres personnes.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Eviter des sanctions • Obtenir des récompenses • Satisfaire aux exigences externes 	INTROJECTEE <i>Je fais mon travail parce que c'est mon devoir.</i> <i>Culpabilité / Honte / Fierté</i> <ul style="list-style-type: none"> • Ne voit pas le sens • Pas de sentiment de liberté • Ne voit pas l'intérêt/n'a pas envie. Il 'faut' 	IDENTIFIÉE <i>Je fais mon travail car personnellement, je le trouve utile.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Attribue du sens • Sentiment de liberté 	PLAISIR <i>Je fais mon travail parce que j'aime le faire.</i> <ul style="list-style-type: none"> • Attribue du sens • Sentiment de liberté
	DEVOIR Motivation contrôlée		VOULOIR Motivation autonome	

QUATRE TYPES DE TRAVAILLEURS



Les **travailleurs « volontaires »** ou « à motivation autonome » : Vous faites votre travail parce que vous le voulez. C'est-à-dire, parce que vous y trouvez du sens ou parce que cela vous plaît. Votre motivation autonome est forte, mais votre motivation contrôlée est faible.



Les **travailleurs « forcés »** ou « à motivation contrôlée » : Vous faites votre travail parce qu'il le faut. C'est-à-dire, parce que c'est ce que les autres attendent de vous ou parce que vous vous y forcez. Votre motivation contrôlée est forte, mais votre motivation autonome est faible.



Les **travailleurs « mixtes »** : Vous faites votre travail parce qu'il le faut et parce que vous le voulez.



Les **travailleurs « non motivés »** : Vous n'êtes vraiment pas motivés par votre travail.

L'ÉTUDE



Janvier-février 2017



Enquête en ligne



1.552 salariés du marché belge du travail



Échantillon représentatif en termes de sexe, d'âge, de statut et de région.

² Vous trouverez de plus amples informations sur la TAD et sur le modèle de motivation de Secorex dans la publication Secorex (2009). *Un nouveau regard sur la motivation – Benchmark Belgique 2009.*
³ Gagné & Deci, 2005
⁴ Voir ci-après ; Ryan & Deci, 2000 ; Vansteenkiste, Lens, & Deci, 2006.

POURQUOI LA MOTIVATION AUTONOME ?



“ Même si l'âge de la pension légale est fixé à 67 ans, les travailleurs ont d'autres limites psychologiques quant à la durée pendant laquelle ils devraient, pourraient et voudraient encore travailler. Nous avons encore du chemin à parcourir si nous voulons maintenir chaque travailleur en service jusqu'à l'âge de la pension. Cependant, nous observons aujourd'hui qu'une bonne motivation peut s'avérer utile dans ce cas.

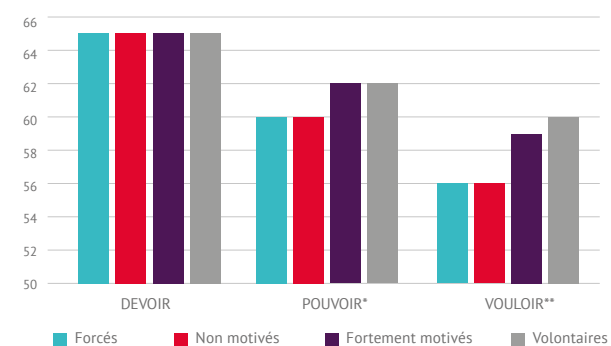
Anja Van den Broeck

LES TRAVAILLEURS À MOTIVATION AUTONOME VEULENT TRAVAILLER JUSQU'À 4 ANNÉES DE PLUS

Notre étude démontre qu'en Belgique, les travailleurs à motivation autonome (« volontaires ») veulent travailler jusqu'à 4 années de plus que leurs collègues à motivation contrôlée (« qui se sentent obligés »). Ces chiffres sont très frappants !

Cependant, « vouloir travailler plus longtemps » ne suffit pas en soi. Les travailleurs doivent également « en être capables ». La présente étude met en avant que les travailleurs « volontaires » « peuvent » travailler 2 années de plus.

Jusqu'à quel âge les travailleurs « qui se sentent obligés », « non motivés », « mixtes » et « volontaires » doivent-ils, peuvent-ils et veulent-ils travailler ?



* 2 résultats différent de façon significative ; ** 3 résultats différent de façon significative

« Jusqu'à quel âge pensez-vous DEVOIR travailler ? » : que vous travailliez parce que vous le voulez, parce que vous le devez, pour ces deux raisons ou sans motivation, cela ne fait aucune différence. Chacun pense devoir travailler jusqu'à 65 ans. Vous remarquerez que l'âge de la pension légale a entre-temps été porté à 67 ans pour la plupart d'entre nous.

« Jusqu'à quel âge pensez-vous POUVOIR travailler ? » : tant les travailleurs « volontaires » que « mixtes » se sentent capables de travailler 2 années de plus que les travailleurs « qui se sentent obligés » et « non motivés ». Les deux premières catégories de travailleurs peuvent travailler jusqu'à 62 ans, tandis que les deux dernières affirment qu'elles ne pourront déjà plus travailler correctement à partir de 60 ans.

« Jusqu'à quel âge VOULEZ-vous travailler ? » le groupe des travailleurs « volontaires » veut travailler le plus longtemps (jusqu'à 60 ans). Ce résultat équivaut à 4 ans de plus que ceux qui ne sont pas autodéterminés (les travailleurs « qui se sentent obligés » et « non motivés » veulent travailler jusqu'à 56 ans) et à 1 an de plus que les travailleurs « mixtes » (qui ont une motivation tant autonome que contrôlée et veulent travailler jusqu'à 59 ans). La motivation « Je veux » est donc la seule à entraîner le désir d'allonger sa carrière.



“ La motivation autonome est cruciale pour vouloir rester professionnellement actif plus longtemps. L'augmentation de la motivation contrôlée n'a pas d'effet et peut même avoir un effet négatif.

Hermina Van Coillie, PhD, HR research Expert, Securex

L'effet de la motivation autonome sur le fait de pouvoir et de vouloir travailler plus longtemps vaut pour tout le monde : hommes et femmes, issus de l'enseignement secondaire ou supérieur, ouvriers, employés et cadres. Après des travailleurs ayant beaucoup d'ancienneté, étant plus âgés, faisant partie du personnel exécutant ou travaillant à temps partiel, cet effet est parfois moins fort, mais toujours présent.

“ Celui qui travaille seulement parce qu'il se sent "obligé", fera moins de travail supplémentaire. Une fois qu'il a obtenu son bonus, il se déclare plus facilement malade.

Heidi Verlinden, HR research expert

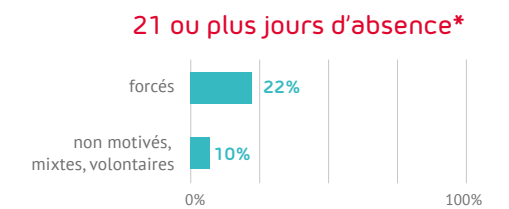


LES TRAVAILLEURS AUTODÉTERMINÉS SONT MOINS MALADES, MOINS STRESSÉS ET PLUS PERFORMANTS

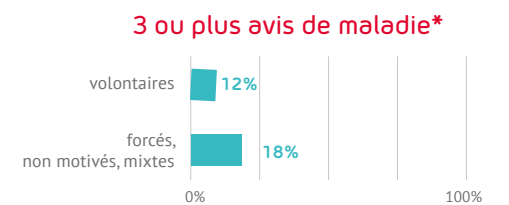
Absences moins longues et moins fréquentes

Les travailleurs « qui se sentent obligés » comptabilisent deux fois plus d'absences de longue durée que leurs collègues (« non motivés », « mixtes », « volontaires »). En effet, 22 % d'entre eux sont absents pendant 21 jours ou plus en raison d'une maladie ou d'un accident de la vie privée (contre 10 %). Nous obtenons des résultats semblables en ce qui concerne la fréquence des absences. Les travailleurs « volontaires » sont moins souvent absents que leurs collègues (« non motivés », « mixtes », « qui se sentent obligés ») : 12 % d'entre eux sont absents 3 fois ou plus (contre 18 %).

Absentéisme chez les travailleurs volontaires, mixtes, non motivés et qui se sentent obligés



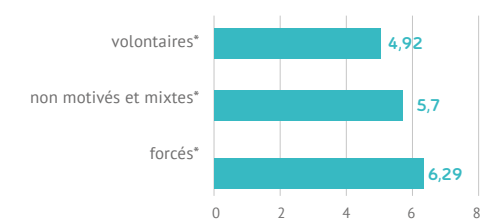
Dans ce cas également, l'augmentation de la motivation autonome (ou le passage de la motivation contrôlée à l'autonome) s'avère essentielle. En effet, elle diminue considérablement le risque d'une absence de longue durée. Vous remarquerez qu'il est aussi préférable d'être un travailleur non motivé plutôt qu'un travailleur « qui se sent obligé ». L'augmentation de la motivation contrôlée (ou le passage de la motivation autonome à la contrôlée) augmente, quant à elle, le risque d'absences fréquentes, tout comme le fait de ne pas être motivé. Par conséquent, la motivation autonome pure est vraiment nécessaire pour maintenir un niveau d'absentéisme bas.



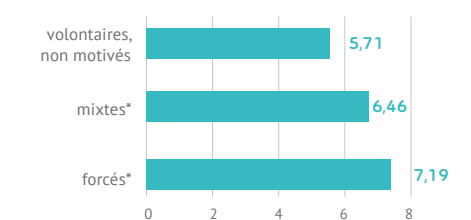
Moins de stress et de problèmes liés à la tension au travail

Les travailleurs « qui se sentent obligés » sont ceux qui souffrent le plus du stress et de problèmes liés à la tension au travail. En revanche, les travailleurs « volontaires » sont les moins nombreux à avoir ces problèmes. Avec les travailleurs « non motivés », ils sont également les moins stressés. Ces résultats montrent de nouveau qu'il est préférable de ne pas être motivé du tout plutôt que d'avoir une motivation contrôlée.

Problèmes liés à la tension au travail



Stress



*Différence significative

Stress et problèmes liés à la tension au travail chez les travailleurs volontaires, mixtes, non motivés et qui se sentent obligés

⁵ Le modèle d'employabilité de Securex montre l'importance du fait de pouvoir et de vouloir travailler plus longtemps pour l'employabilité durable des travailleurs belges. Vous trouverez de plus amples informations à ce sujet dans la publication Securex (2015). White paper « Comment le travailleur belge perçoit-il son employabilité en 2015 ? »



“
C'est peut-être
illogique, mais il est
apparemment préférable de
ne pas être motivé
plutôt que d'avoir une
motivation contrôlée
Hermina Van Coillie

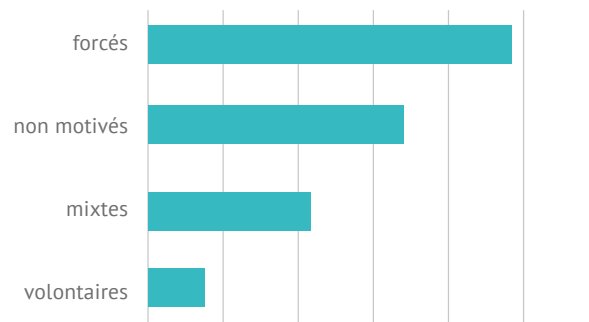
Moins de burn-out

Plus la motivation autonome est élevée, plus le risque de burn-out est bas.⁶ Seuls 7 % des travailleurs « volontaires » courent le risque d'être en burn-out⁷ ou le sont effectivement. Ce chiffre se porte à près de la moitié (49 %) chez les travailleurs « qui se sentent obligés ».

“ Les travailleurs “qui se sentent obligés” sont plus sensibles au burn-out, car leur travail leur coûte de l'énergie, alors que les travailleurs “volontaires” puisent de l'énergie dans leur travail.

Hermina Van Coillie

Risque de burn-out et burn-out effectif



DE MEILLEURES PERFORMANCES

Des recherches documentaires approfondies confirment nos constatations actuelles et les complètent. Les travailleurs volontaires ont une meilleure capacité de travail, un mode de vie plus sain, une meilleure santé et davantage d'énergie. Ils s'estiment plus productifs et plus impliqués dans leur travail et dans leur organisation. Ils sont plus satisfaits de leur travail et de leur vie. Ils sont davantage prêts au changement, se montrent plus innovants et signalent afficher de meilleures performances. Enfin, ils sont moins incertains et ont moins tendance à tout reporter à plus tard. Les travailleurs qui se sentent obligés obtiennent des scores moins élevés pour ces objectifs relatifs aux ressources humaines.⁸

REMARQUE
dans cette étude,
nous ne nous prononçons
pas sur les causes et les
conséquences du burn-out.
Nous observons uniquement que
les travailleurs volontaires sont
moins absents et souffrent
moins du stress, de la
tension au travail et du
burn-out.

⁶ Les pourcentages des catégories « risque de burn-out » et « burn-out effectif » ne diffèrent pas les uns des autres de manière significative. Nous les avons dès lors considérés dans leur ensemble.
⁷ L'analyse du burn-out se base sur ses trois dimensions symptomatiques : l'épuisement émotionnel ou mental, le cynisme et la baisse des performances. Les travailleurs qui obtiennent un score élevé sur les critères épuisement émotionnel et cynisme, et un score bas sur le critère des performances sont placés dans la catégorie « burn-out effectif ». Les travailleurs qui obtiennent un score élevé sur le critère épuisement émotionnel et soit un score élevé pour le cynisme, soit un score bas pour les performances sont placés dans la catégorie « risque de burn-out ». Cette répartition des travailleurs se base sur l'échelle UBOS élaborée par Schaufeli & van Dierendonck (2000).
⁸ Gagné, Koestner & Zuckerman, 2000 ; Securex (2009). Un nouveau regard sur la motivation - Benchmark Belgique 2009 ; Ryan & Deci, 2000 ; Van Veldhoven, Van den Broeck, Daniels, Bakker, Tavares & Ogbonnaya, 2017 ; Van Veldhoven & Pececi, 2015.

TROIS LEVIERS POUR UNE MEILLEURE MOTIVATION AUTONOME

LEVIERS AUTONOMIE, BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE ET COMPÉTENCE

L'impact spectaculaire de la motivation autonome sur l'âge souhaité de la pension, le stress, le burn-out, l'absentéisme et les performances nous pousse à nous interroger sur la façon de susciter une motivation autonome auprès des travailleurs. À ce propos, nous vous renvoyons à la théorie de l'autodétermination (TAD).



AUTONOMIE

Sentiment de liberté psychologique. Cela signifie que nous nous sentons libres de choisir et que nous trouvons du sens dans nos actions.



BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE

Développement de relations positives avec autrui.⁹ Nous avons alors le sentiment de faire partie d'une vraie équipe.



COMPÉTENCE

Sentiment d'être apte à réaliser une tâche et que ses atouts et talents sont correctement exploités.¹⁰

D'après cette théorie, chacun ressent trois besoins psychologiques fondamentaux : Autonomie, Besoin d'appartenance sociale et Compétence. Abrégés : ABC.

Répondre à ces besoins est crucial pour notre bien-être et pour notre développement.

“ Tant que les entreprises ne reconnaîtront pas la psychologie individuelle du comportement humain, elles mineront le capital psychologique.

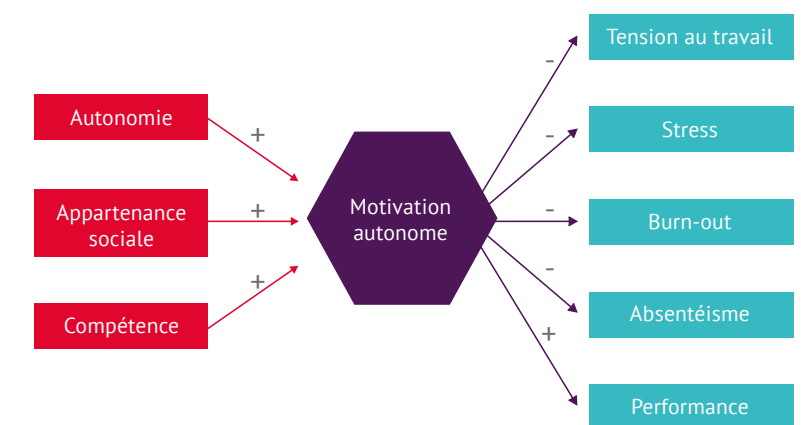
Frank Vander Sijpe

UN SCORE ABC ÉLEVÉ AUGMENTE LA MOTIVATION AUTONOME

Cette étude révèle également des liens forts et positifs entre les trois besoins fondamentaux et la motivation autonome.

En effet, A, B et C expliquent ensemble 46 % des différences entre les travailleurs en matière de motivation autonome.

À son tour, la motivation autonome s'accompagne d'une diminution des problèmes liés à la tension au travail, du stress, du burn-out et des absences, ainsi que d'une amélioration des performances.



⁹ Baumeister, & Leary, 1995; Deci & Ryan 2000
¹⁰ Deci & Ryan, 2000; White, 1959

ÉVOLUTION INQUIÉTANTE SUR LE MARCHÉ BELGE DU TRAVAIL ENTRE 2009 ET 2017



“ Un dirigeant ne peut pas motiver ses travailleurs. Il peut uniquement créer des conditions propices à leur motivation.

David Ducheyne, Chief People Officer, Secorex

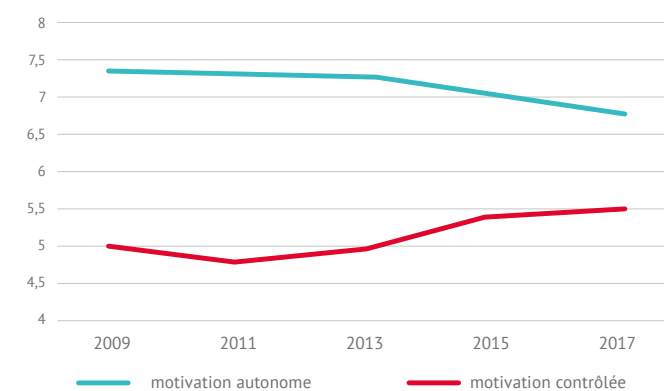
LA MOTIVATION AUTONOME CHUTE. QUE FAIRE ?

Le Belge actif travaille de moins en moins « parce qu'il le veut ». Sa motivation autonome a diminué de 7 % par rapport à 2009. Cela signifie qu'il fait son travail moins volontiers aujourd'hui (- 9 %), qu'il le trouve moins passionnant (- 8 %), moins pertinent personnellement (- 8 %) et moins adapté à ses projets professionnels (- 3 %).^{11 12}

“ Il s'agit de résultats frappants. Alors que l'on accorde toujours plus d'attention au "travail faisable", il semble que nous considérons notre travail comme étant "moins" faisable.

Hermína Van Coillie

Évolution de la motivation autonome et contrôlée chez les travailleurs belges



LA MOTIVATION CONTRÔLÉE AUGMENTE

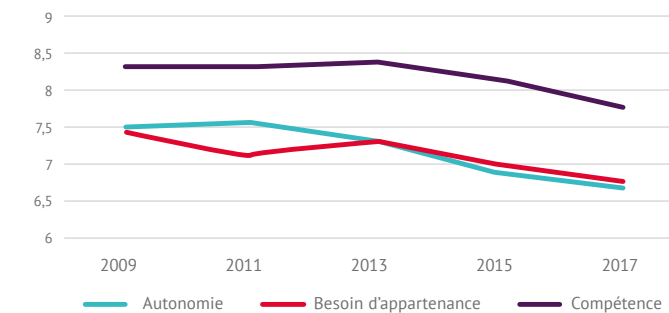
Le Belge actif travaille de plus en plus « parce qu'il le doit ». Sa motivation contrôlée a augmenté de 9 %. Cela signifie qu'aujourd'hui, il fait plus souvent son travail parce qu'il s'y sent obligé par autrui (partenaires, parents, amis, etc.) (+ 27 %), parce que c'est ce que les autres (le monde politique, par exemple) souhaitent de sa part (+ 9 %), parce qu'il se sentirait mal autrement (+ 5 %) et parce qu'il estime qu'il y va de son devoir (+ 3 %).

“ Les pouvoirs publics exigent, à juste titre, un allongement des carrières. Mais cette décision suscite encore une forte opposition. Le passage menaçant de la motivation autonome à la motivation contrôlée (ou de "Je veux travailler" à "Je dois travailler") explique pour quelle raison nous voulons encore mettre fin à notre carrière le plus rapidement possible : les pouvoirs publics misent surtout sur le scénario de l'obligation. Les travailleurs ne ressentent pas suffisamment l'allongement des carrières comme un choix ou n'en voient pas l'utilité.

Hermína Van Coillie

L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL RÉPOND TOUJOURS MOINS AUX BESOINS ABC

Évolution de l'ABC auprès des travailleurs belges



“ Les travailleurs choisissent toujours plus leur lieu et leur temps de travail.¹³ Or, ils se sentent moins autonomes. Cela signifie-t-il que les dirigeants ne sont pas vraiment capables de lâcher prise par rapport à leurs travailleurs ?

Hermína Van Coillie

LE TRAVAILLEUR BELGE A L'IMPRESSION ...



...d'être moins **AUTONOME** qu'il y a 8 ans (- 10 %). Il ressent moins de liberté dans son travail (- 12 %), a moins l'impression de pouvoir être lui-même sur son lieu de travail (- 11 %) et se sent moins libre d'accomplir son travail comme bon lui semble (- 9 %).

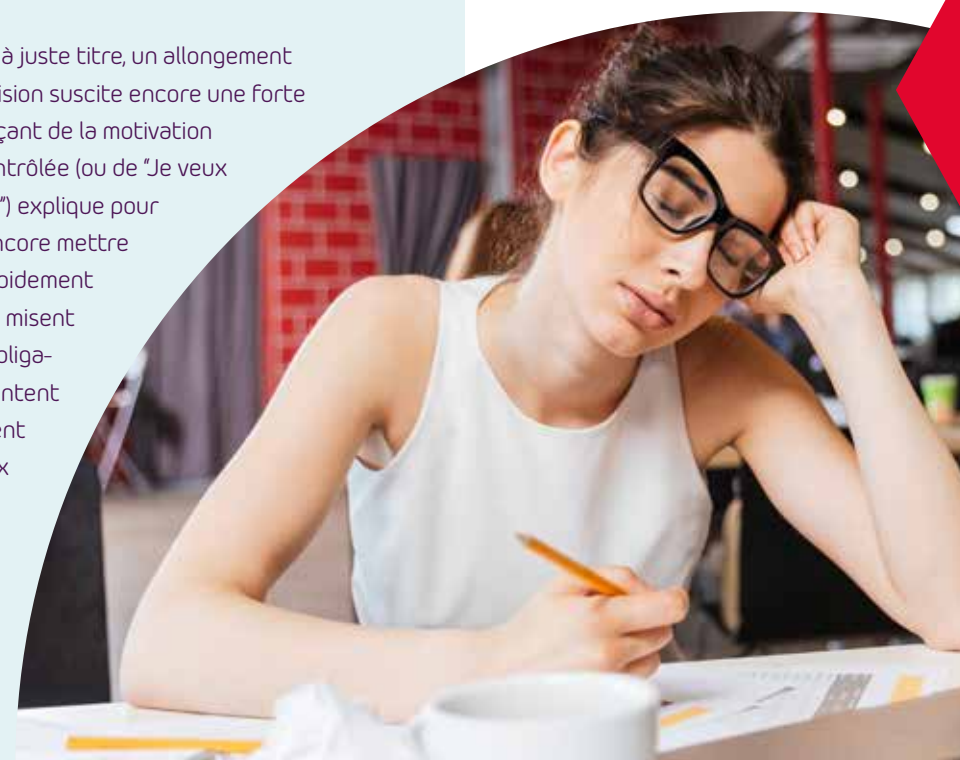


... d'avoir moins de sentiment **d'attachement** (- 12 %). Les travailleurs sont moins nombreux à se sentir inclus dans un groupe au travail (- 12 %).¹⁴ Tandis que les travailleurs ont actuellement un besoin précis d'implication et d'un objectif commun auquel ils peuvent œuvrer.



... de se sentir moins **COMPÉTENTS** (- 6 %). De nos jours, les travailleurs belges maîtrisent moins leurs tâches professionnelles qu'en 2009 (- 8 %) et se sentent moins aptes à réaliser leur travail (- 7 %).¹⁵ Le renouvellement des connaissances toujours plus rapide et la volonté d'apprendre moins importante des travailleurs belges jouent également un rôle dans cette évolution. Les travailleurs qui ne sont pas en mesure de s'adapter assez rapidement aux technologies en constante évolution éprouvent ainsi un stress technologique qui a pour conséquences de leur faire se sentir moins aptes et plus incertains dans leur travail.¹⁶

“ Comment pouvons-nous attendre des gens qu'ils soient motivés si nous faisons parfois tout pour les dégoûter ?
David Ducheyne



¹¹ Ces critères ont été évalués sur une échelle de Likert, allant de 1 « Pas du tout d'accord » à 6 « Tout à fait d'accord ». Ces pourcentages ont été obtenus en regroupant les réponses « Plutôt pas d'accord » à « Pas du tout d'accord » et en regroupant les réponses « Plutôt d'accord » à « Tout à fait d'accord ».

¹² Vous remarquerez que cette diminution n'était pas la même pour tout le monde. Plus de chiffres à ce sujet sont disponibles auprès de l'auteur.

¹³ Secorex (2014) White paper « Flexibilité du temps et du lieu de travail : une formule viable ? »

¹⁴ En 2013, nous avons revu le modèle SDT. En 2009, nous n'utilisions dès lors pas les mêmes critères qu'aujourd'hui. En 2009, les travailleurs ont attribué un score moyen de 4,51 sur 6 à la question « Les collègues de votre organisation ont-ils des interactions sociales ? » et de 4,17 sur 6 à la question « Vos collègues font-ils preuve de loyauté les uns envers les autres ? ». Aujourd'hui, les travailleurs donnent un score de 4,05 sur 6 à la question « Règne-t-il une bonne ambiance dans votre équipe ? » et de 4,04 sur 6 à la question « Les membres de votre équipe se font-ils confiance ? »

¹⁵ En 2009, les travailleurs interrogés ont attribué un score moyen de 4,85 sur 6 à la question « Pouvez-vous relever les défis relatifs à votre travail ? ». Aujourd'hui, ils donnent un score de 4,66 sur 6 à la question « Possédez-vous les connaissances et compétences nécessaires à la réalisation de votre travail ? »

¹⁶ Van de Ven, B. (2014, octobre). Technostress, de invloed van technologie op de gezondheid en het welzijn van werknemers, Secorex Wetenschappelijke Dag, Brussels, Belgium (Stress technologique, les effets de la technologie sur la santé et le bien-être des travailleurs, Journée scientifique Secorex, Bruxelles, Belgique).

CONSEILS AUX POUVOIRS PUBLICS, AUX ORGANISATIONS ET AUX INDIVIDUS

POUVOIRS PUBLICS



Travailler « parce qu'il le faut » entraîne davantage de stress, de problèmes liés à la tension au travail et d'absences, et peut même mener au burn-out. Pire encore, il est même préférable de ne pas être motivé du tout plutôt que d'avoir une motivation contrôlée.

Chaque mesure qui augmente la motivation contrôlée, généralement sous la forme de punitions (diminution des cotisations de pension, suppression des régimes de départ volontaire, allongement soudain des carrières, moins de crédit-temps, etc.) ou de récompenses (augmentation des cotisations de pension, cumul de jours de vacances, etc.), augmentera par la même occasion le risque de stress, de burn-out et d'absentéisme. Nous observons également que les récompenses et punitions n'apportent aucune valeur ajoutée quant à l'âge auquel les travailleurs souhaitent prendre leur pension.

En effet, l'âge souhaité de la pension des travailleurs « volontaires » est de 4 années supérieur à celui des travailleurs « qui se sentent obligés ». Pour cette raison, nous conseillons au monde politique de miser sur des mesures et des contextes visant à augmenter la motivation « Je veux ». C'est possible, d'une part, en misant sur les ressources professionnelles comme le soutien social, la mise à profit des compétences et l'autonomie. Et d'autre part, en créant un cadre juridique qui

favorise le travail sur mesure, le job crafting¹⁷ et la flexibilité du temps et du lieu de travail¹⁸, et qui encourage ces mesures. Le défi consiste justement à créer ces conditions dans lesquelles l'allongement des carrières sera ou deviendra une idée plus agréable pour chaque travailleur.¹⁹

Menez dans ce cas également une **politique inclusive** et axée sur tous les travailleurs. Optez pour une politique qui ne s'adresse pas uniquement aux travailleurs issus de l'enseignement supérieur et aux cadres, mais aussi à ceux issus de l'enseignement secondaire et aux ouvriers. Idéalement, travailler plus longtemps dans un contexte donné représente pour tout le monde une piste à envisager.

Il est très important et encourageant que derrière le relèvement de l'âge de la pension se cache **un argumentaire très pertinent**. En effet, chaque compatriote peut comprendre que le niveau de vie en Belgique et l'avenir de ses enfants et petits-enfants en dépendent.

¹⁷ Securex (2016). White paper « Les effets du job crafting »
¹⁸ Securex (2014). White paper « Flexibilité du temps et du lieu de travail : une formule viable ? »
¹⁹ Securex (2016). White paper « Les effets du job crafting »

ORGANISATIONS



Le message adressé aux entreprises est très simple : concentrez-vous sur l'ABC.

Les pratiques en matière de gestion des ressources humaines²⁰ misent directement sur la satisfaction des trois besoins fondamentaux, en passant par trois niveaux : votre stratégie organisationnelle, vos dirigeants et les emplois eux-mêmes.²¹ Nous indiquons ci-après, par besoin fondamental, les mesures que vous pouvez prendre en tant qu'organisation.



AUTONOMIE

- Mettre progressivement fin au contrôle. Tout d'abord, le **contrôle** demande énormément de temps et d'énergie. Ensuite, il n'apporte rien (à part des travailleurs toujours plus futés qui trouvent des astuces pour vous duper). Enfin, vous avez sans doute des tâches bien plus pertinentes à accomplir.
- Mettez en avant la **valeur** de certains projets et tâches et aidez ainsi les travailleurs à y trouver du sens (pour les tâches qu'ils ne réalisent pas volontiers).
- Promouvez chez chacun un bon **équilibre travail - vie privée**, également chez vous-même.²² En tant qu'employeur, vous pouvez indiquer le chemin à suivre. En effet, si cet équilibre est bon, le travail sera moins rapidement perçu comme étant obligatoire.



BESOIN D'APPARTENANCE SOCIALE

- Soyez **empathique** et écoutez vos travailleurs.
- **Évitez la stratégie organisationnelle et communiquez en toute transparence.**
- Investissez dans des **activités de Team Building** favorisant la détente (promenade à vélo) ou l'information (Team Coaching).
- Favorisez une **bonne ambiance** sur le lieu de travail : une machine à café fait des merveilles.
- Travaillez sur des ambitions et des **objectifs collectifs** au lieu d'encourager un comportement compétitif, en entreprenant de façon socialement responsable.²³

“ Certains dirigeants utilisent l'argent ou la pression pour motiver les gens. Cela ne fonctionne pas. Mais ils n'apprécient pas ce qui fonctionne réellement.

David Ducheyne



²⁰ Voir par exemple Baard et al., 2004 ; Deci et al., 2001 ; Gagné, 2003 ; Gagné & Deci, 2005 ; Van den Broeck et al., 2008.
²¹ Référence de cet aperçu : Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen (2016).
²² Securex (2017). Focus Rapport Équilibre travail - vie privée
²³ Securex (2011). La responsabilité sociale des entreprises a-t-elle cours dans les entreprises belges ? La perception du travailleur.



COMPÉTENCE

- Mise le plus possible sur les **atouts** de chaque travailleur. Recherchez des talents individuels et construisez un contexte (professionnel) sur cette base. C'est possible grâce au travail sur mesure²⁴, au job crafting²⁵, etc.
- **Donnez une identité à la tâche et enrichissez le travail.** Il existe de nombreux exemples de métiers originellement ennuyeux et qui ont été fortement enrichis par de simples adaptations (Lingerie Van de Velde²⁶, etc.).
- **Allégez la charge émotionnelle.** Et si cela ne fonctionne pas – parce que certains métiers sont très lourds du point de vue émotionnel – faites en sorte que l'entreprise offre un soutien suffisant ou une formation pour traiter ce problème.
- **Communiquez.** Mieux vaut trop que pas assez. Et veillez à communiquer dans toutes les directions (horizontale, verticale et pourquoi pas diagonale ?) Une communication ascendante fonctionne souvent mieux qu'une « information descendante ». Privilégiez également le face à face aux e-mails, chats, SMS, etc.
- Donnez à votre travailleur un **retour d'information** sur sa méthode de travail, régulièrement de préférence.

“ Le leadership durable concerne la création d'un contexte de pertinence et de confiance, de développement personnel et de liberté. Il se transforme alors en un levier important de la motivation.

David Ducheyne

²⁴ Ducheyne & Vander Sijpe, 2013
²⁵ Securex (2016). White paper « Les effets du job crafting »
²⁶ Vandeveldde (novembre, 2016). Pano : 'Werkbaar werk? (le travail faisable). Un reportage d'Ilse Van Lysebeth et de Sara Van Bogaert.

“

“ Le pouvoir, l'argent et le statut ne sont pas des moyens de motivation durables. En effet, les gens s'y habituent et en veulent toujours plus.

Frank Vander Sijpe



“ Pour cette raison, mieux vaut éviter les mesures susceptibles d'augmenter la motivation contrôlée comme la rémunération aux résultats, les systèmes de bonus, une trop grande attention accordée au plan de carrière, de trop nombreuses exigences professionnelles, peu d'équité et peu de soutien.

Anja Vandebroek

Miser sur le scénario de l'obligation de travailler ne fonctionne pas. Chaque mesure qui augmente l'impression d'autonomie, qui mise sur les compétences des travailleurs ou qui leur donne un sentiment d'attachement à leur travail, à leur organisation ou à leurs collègues fera en sorte que les travailleurs souhaitent allonger leur carrière. Ces mesures leur permettront également de travailler plus longtemps. À l'inverse, chaque mesure qui augmente l'impression de devoir travailler plus longtemps est vouée à l'échec. Par ailleurs, ce type de mesure entraîne finalement une augmentation de l'absentéisme.



INDIVIDUS

Pour les individus, le message est aussi clair. Prenez le temps de réfléchir aux questions suivantes :

POURQUOI LISEZ-VOUS CE RAPPORT ?

- Parce que c'est le souhait d'autres personnes ? **OU**
- Peut-être lisez-vous ce rapport parce que vous le voulez ? **MI**
- Parce que vous vous sentiriez coupable autrement ? **OI**
- Il est aussi possible que vous n'aimiez pas lire des rapports, mais que vous sachiez que ce rapport peut s'avérer très pertinent. **MID**

Si l'une de ces raisons domine, il y a de fortes chances que vous lisiez ce rapport à contrecœur, en pensant à la centaine d'autres choses que vous pourriez faire à la place et que vous estimeriez plus pertinentes. Logiquement, il en résulte que vous ne serez pas concentré pendant votre lecture et vous risquez alors de ne rien en retenir.

Vous serez alors probablement concentré en lisant ce rapport, le temps s'arrêtera et vous y accorderez toute votre attention. Dans l'idéal, vous ne le ferez pas pour éviter des conséquences négatives (comme la réprobation), mais parce que vous le trouvez important et utile pour votre travail ou votre développement personnel.

POURQUOI EXERCEZ-VOUS VOTRE MÉTIER ?

- Parce que c'est ce que les autres (votre partenaire, votre famille, les voisins, etc.) attendent de vous ou souhaitent de votre part ? **OE**
- Parce que vous le faites volontiers, avec passion et avec une conviction totale ? **MI**
- Parce que vous vous sentiriez coupable si vous ne le faisiez pas (et si vous perdiez votre voiture de société, par exemple) **OI**
- Parce que vous y trouvez du sens, même si vous ne trouvez parfois pas cela si chouette ? **MID**

Ces deux raisons vous sont extérieures et sont dès lors extrinsèques. Pire encore, si l'une de ces raisons domine, vous avez une motivation contrôlée pour votre travail, avec toutes les conséquences négatives que cela implique.²⁷

Dans les deux cas, vous êtes autodéterminé, avec toutes les conséquences positives que cela implique.

OE obligation extérieure **OI** obligation intérieure
MI motivation intrinsèque **MID** motivation identifiée



Voulez-vous plus d'informations à propos de cette étude ? Avez-vous vous même une question de recherche à propos de la motivation, des moyens de travailler plus longtemps, de l'absentéisme, du stress ou du burn-out ? Voulez-vous faire appel à un orateur à propos de l'un de ces thèmes ?

Pour la motivation, la théorie de l'Autodétermination et les moyens de travailler plus longtemps



Contactez :

Hermina Van Coillie
HR Research Expert
hermina.van.coillie@securex.be
M +32 496 10 81 83

Pour l'absentéisme, le stress et le burn-out



Contactez :

Heidi Verlinden
HR Research Expert
heidi.verlinden@securex.be
M +32 0474982132

Pour les tendances sur le marché du travail en général



Contactez :

Frank Vander Sijpe
Directeur HR Research
frank.vander.sijpe@securex.be
M +32 478 40 29 32

Vous cherchez des conseils à propos de nos services ou de nos formations en matière de motivation autonome ?



Contactez :

Diane Hulsbosch
Business Unit Director HR Consulting
M +32 476 21 69 88
diane.hulsbosch@securex.be

A propos de nos services ou de nos formations en matière de bien-être au travail ou de politique concernant l'absentéisme ?



Contactez :

Bart Van Damme-De Sutter
Business Unit Director Health & Safety
M +32 478 80 20 29
bart.van.damme-de.sutter@securex.be

Consultez notre site web et/ou parcourez nos 'white papers' :

www.securex.eu

www.securex.be/whitepapers

Vous souhaitez être informé(e) automatiquement de la publication des white papers de Securex ? Rendez-vous à l'adresse www.securex.be/newsletter et inscrivez-vous à notre e-zine.

Suivez-nous via **Twitter** @Securex_BE et **LinkedIn** /securex.be

