

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Quels sont les facteurs de motivation pouvant compenser une rémunération faible ou absente et renforcent l'engagement du travailleur dans une organisation ?

Partie I : Comment être « juste » en termes d'avantages sociaux vis-à-vis des bénévoles engagés au sein d'une organisation où travaillent des salariés.

Partie II : Au-delà de la rémunération pécuniaire, quels sont les facteurs de motivation expliquant l'attachement d'une personne à son organisation ?

Auteure : Camille Vandereecken
Co-Promoteur : Professeur Serge Maucq
Co-Promoteur : Professeur Patrice Gobert
Année académique 2019-2020
Master 60 en sciences du travail

Je souhaiterais remercier vivement mes promoteurs à savoir le professeur Maucq et le professeur Gobert pour leur temps, leurs conseils et leurs idées. J'adresse également mes remerciements à ma famille et à toutes les personnes qui ont contribué, de quelque manière que ce soit, à la réalisation de ce mémoire.

TABLE DES MATIERES

PARTIE I

INTRODUCTION	1
1. POSITIONNEMENT DU BENEVOLAT DANS LE MONDE DU TRAVAIL.....	3
2.1 LE TRAVAIL	3
2.2 LE BÉNÉVOLAT.....	4
2.3 LE MÉCÉNAT	6
2.4 LE TRAVAILLEUR ASSOCIATIF	6
2.5 LE LOISIR.....	7
2. ENCADREMENT LEGAL.....	7
3.1 ENCADREMENT EUROPÉEN DU BÉNÉVOLAT.....	7
2.2 LÉGISLATION BELGE SUR LE VOLONTARIAT	8
3.2 LÉGISLATION BELGE SUR LE TRAVAIL.....	9
3. BENEVOLAT ET TRAVAIL	10
4.1 LES RAISONS DE L'ENGAGEMENT	10
4.2 L'APPORT À LA SOCIÉTÉ	11
4.3 LES DIFFÉRENTES FORMES ET CATÉGORIES	12
4.4 LES SECTEURS D'ACTIVITÉ	13
4. IMPORTANCE DU BENEVOLAT	13
5. RETRIBUTION	15
6.1 LA RÉMUNÉRATION	15
6.2 LA RECONNAISSANCE	16
6. COEXISTENCE BENEVOLE-SALARIE DANS UNE MEME STRUCTURE	17
7.1 CONFLIT ENTRE LES DEUX STATUTS	17
7.1.1 <i>Le but</i>	18
7.1.2 <i>Temps de travail</i>	19
7.1.3 <i>Protection du travailleur</i>	19

7. JUSTICE SOCIALE	20
CONCLUSION	22
BIBLIOGRAPHIE	24
PARTIE II	
INTRODUCTION	27
1. CONTEXTE ECONOMICO-HISTORIQUE DE L'EVOLUTION DE LA SOCIETE	28
2. LA MOTIVATION	30
2.1 QU'EST-CE QUE LA MOTIVATION ?	30
2.2 LA MOTIVATION INTRINSÈQUE	32
3. LE SENS DU TRAVAIL	34
4.1 LA NOTION DE SENS AU TRAVAIL	35
4.2 LA PERTE DE SENS AU TRAVAIL	35
4. SATISFACTION, IMPLICATION ET INTENTION DE QUITTER	38
3.1 SATISFACTION	38
3.2 IMPLICATION ET ENGAGEMENT	39
3.3 L'INTENTION DE QUITTER & LE DÉSENGAGEMENT DU TRAVAILLEUR	41
5. FIDELISATION DES TRAVAILLEURS	42
CONCLUSION	44
BIBLIOGRAPHIE	46
PARTIE III	
NOTE D'ARTICULATION	49

Partie I :

Comment être « juste » en termes d'avantages sociaux vis-à-vis des bénévoles engagés au sein d'une organisation où travaillent des salariés ?

INTRODUCTION

Dans le monde associatif, nous voyons de plus en plus une juxtaposition de deux modes de contribution et d'appartenance, à savoir le bénévolat et le travail salarié. Certains touchent une rémunération pour le travail effectué et d'autres pas. Il convient de s'interroger sur le point d'équilibre permettant à ces deux statuts de collaborer/d'être complémentaires mais également de comprendre pourquoi certains reçoivent une rémunération et d'autres pas ?

Premièrement, il convient de situer le bénévolat dans le monde actuel où le travail se veut être la norme. Le positionnement de ce type d'activité permet d'éviter une confusion dans l'utilisation du temps d'un individu. Catherine Davister (2006) décrit les organisations d'économie sociale :

Les organisations d'économie sociale se présentent à la fois comme une alternative économique aux entreprises privées capitalistes, focalisées sur la maximisation des bénéfices au profit de leurs actionnaires, et comme une initiative privée plus proche des besoins des citoyens que les divers services publics.

Dans la seconde partie, nous aborderons le cadre légal mis en place en Belgique. Le cadre européen sera également développé car les décisions prises au niveau européen doivent être transcrites dans la loi belge.

Nous poursuivrons ensuite sur le rôle sociétal du bénévolat dans la société. Cette partie nous permettra de découler logiquement sur l'importance de ce domaine dans la société actuelle.

Nous développerons, dans la cinquième partie la notion de rétribution. Bien qu'il s'agisse d'un travail qui par définition n'est pas rémunéré, il convient de s'interroger sur les raisons qui poussent un bénévole à s'investir au sein d'une organisation et la contrepartie qu'il perçoit pour le don de temps qu'il procure.

Nous terminerons par les conflits qui peuvent exister au sein d'une structure où co-existent des salariés et des bénévoles. Est-il juste que certains perçoivent une rémunération alors que d'autres offrent leur temps gratuitement ? Dans quelle mesure cette différence n'est-elle pas une source de conflit?

1. POSITIONNEMENT DU BENEVOLAT DANS LE MONDE DU TRAVAIL

2.1 Le travail

« Ce qui montre que le travail – s’il n’est pas d’une espèce inhumaine – a un sens pour nous, c’est le plaisir que l’on en retire, un plaisir dont on ne se lasse jamais (...). La joie n’est rien d’autre que le sentiment de la réalité (...). La tristesse, n’est rien d’autre que l’affaiblissement ou la disparition de ce sentiment. »

Simone Weil

Le travail joue un rôle important dans le développement de la personne. À prime abord, il lui permet d’assurer sa subsistance, c’est certain, mais ce n’est pas là son seul intérêt. Le travail est avant tout une activité par laquelle une personne se définit, s’insère dans le monde, actualise son potentiel, et crée de la valeur, ce qui lui donne, en retour, le sentiment d’accomplissement et d’efficacité personnelle, voire peut-être un sens à sa vie (Morin, 2006).

A l’origine, le mot travail provient du latin « *Tripalium* » qui représentait un instrument de torture. Une forme de souffrance est ainsi sous-entendue dans le mot. Cette souffrance est également sous-entendue dans la traduction anglaise « *Labour* », où la racine latine serait « *Labor* », ce qui signifie la peine. Un travail est également, selon Niemeyer (1957), le fruit de toute activité acquisitive opposée au patrimoine hérité.

La définition mentionnée ci-dessus a évidemment évolué avec le temps. En effet, grâce au développement des technologies, les conditions de travail et les manières de procéder se sont vues améliorées de manière à rendre moins pénibles les tâches. Globalement, dans les pays industrialisés, les tâches les plus lourdes et pénibles physiquement ont été, du moins en partie, facilitées grâce à la création de machines. Cette facilitation permet donc aux personnes de se consacrer à des activités plutôt d’ordre intellectuelles que physiques.

En Belgique, le taux d’emploi pour le premier trimestre 2020 s’élève à 70,4% (Service Public Fédéral, 2020). Cela signifie que pratiquement $\frac{3}{4}$ de la population travaille. Le pays enregistre même une tendance baissière de son taux de chômage depuis quelques années. Les mécanismes financiers mis en place poussent à une reprise aussi rapide que possible au travail (allocations de chômage) afin de faire tourner l’économie du pays. Les données relatives au taux d’emploi

pour le second trimestre ne sont pas encore disponible mais, avec la crise sanitaire qui a occasionné la fermeture de plusieurs entreprises ainsi que du chômage économique, on peut s'attendre à une baisse de celui-ci.

S'il n'y a certes aucune obligation juridique de travailler, chaque personne doit tout de même répondre à des besoins qui lui sont propres. Dans la société capitaliste où l'argent est maître, il est difficile de concevoir de ne pas travailler et d'être parallèlement capable de répondre à ses besoins. L'être humain va de ce fait choisir un travail en effectuant un choix rationnel. En règle générale, et même si le principe de réciprocité ne peut être réduit à une relation de don/contre-don, l'homme analyse sa contribution par rapport à sa rétribution. Le travail sert, par conséquent, à répondre à des besoins mais permet aussi à une personne de s'accomplir et de tisser des liens avec d'autres personnes. Il donne un but et des objectifs qui, lorsqu'ils sont réalisés, peuvent procurer de la satisfaction.

Les individus contribuent au développement des sociétés grâce à leur travail. Ils mettent au service d'une organisation leurs savoirs, leurs compétences et reçoivent en contrepartie une rétribution.

Selon une enquête menée par « JEUNES ORGANISÉS & COMBATIFS » (2018), les jeunes d'aujourd'hui cherchent avant tout un épanouissement et un travail qui a du sens plutôt qu'une rémunération importante. Il s'agit là d'un renversement par rapport à la société actuelle où l'objectif est l'accumulation de capital. Il semblerait qu'il y ait une prise de conscience de la dimension intrinsèque au détriment de la partie extrinsèque. Par motivation intrinsèque, nous entendons ce qui pousse l'individu à effectuer une action par plaisir ou pour lui procurer de la satisfaction. Celle-ci s'oppose à la dimension extrinsèque où l'individu effectue l'action car il répond à des objectifs instrumentaux.

2.2 Le bénévolat

Le mot bénévolat vient de la fusion des mots latins « bene » c'est-à-dire bien et du verbe « velle » qui signifie vouloir. Pour le Larousse (2019), être bénévole signifie : « Qui apporte son aide volontaire et sans être rémunéré ». C'est donc une action effectuée sur base volontaire qui ne demande aucune contrepartie financière. En Belgique, la loi ne fait pas de distinction entre le volontariat et le bénévolat . Pour le législateur, le volontariat signifie :

1° volontariat : toute activité,

- a) qui est exercée sans rétribution ni obligation;
- b) qui est exercée au profit d'une ou de plusieurs personnes autres que celle qui exerce l'activité, d'un groupe ou d'une organisation ou encore de la collectivité dans son ensemble;
- c) qui est organisée par une organisation autre que le cadre familial ou privé de celui qui exerce l'activité;
- d) et qui n'est pas exercée par la même personne et pour la même organisation dans le cadre d'un contrat de travail, d'un contrat de services ou d'une désignation statutaire

Pour le parlement européen, le bénévolat c'est

« un travail non obligatoire, socialement utile (amélioration de la qualité de vie, éducation, environnement, coopération), qui n'est pas payé (pour prévenir le travail au noir), qui ne doit pas remplacer mais compléter les structures traditionnelles d'emploi, et pour lequel une infrastructure devrait être créée pour permettre aux volontaires de mener à bien leurs activités » (Halba, 2003)

Contrairement à la définition belge, le parlement européen souligne l'importance de l'utilité sociale. Un travail bénévole est donc un travail permettant de maximiser le bien-être collectif de la société.

En opposition avec la définition du travail, il n'y a aucune connotation de souffrance et la finalité est bien différente. A l'heure actuelle, c'est l'absence du lien de subordination et la présence d'une rémunération qui différencie le statut bénévole du statut salarié. Le bénévole ne dispose pas d'un contrat de travail à proprement dit mais n'est pas pour autant dispensé de respecter toutes les normes du droit du travail car

« on peut estimer qu'un certain rapport d'autorité unit l'organisation au volontaire, dans la mesure où la première dispose du pouvoir de donner au second les indications nécessaires pour l'accomplissement des activités prévues et de veiller à leur respect » (Dumont et al., 2005)

C'est d'ailleurs la reconnaissance de l'engagement du bénévole entre lui et l'organisation qui permet aux deux parties de bénéficier d'une certaine protection.

L'activité « bénévole » s'effectue sans aucune contrainte sociale ni sanction sur celui qui ne l'accomplirait pas et l'action effectuée est tournée vers autrui ou vers la communauté (Ferrand-

Bechmann, 1992). Le bénévole fait un don de sa personne, de son temps, et n'est pas tenu de rester dans une organisation si il n'en retire aucune satisfaction (Chanut-Guieu, 2005).

A défaut de percevoir une rémunération, un bénévole peut recevoir un défraiement. De cette manière, le bénévole ne voit pas son niveau de vie diminué alors qu'il fait déjà don de son temps.

2.3 Le mécénat

Nous pouvons définir le mécénat comme étant

Le soutien apporté par une entreprise à un événement, une activité ou une forme d'expression dans l'intérêt général, selon des modalités diverses telles que le versement d'argent ou la fourniture de biens ou de services, dans le but d'associer l'entreprise au prestige de cet événement, de cette activité ou de cette forme d'expression, et de promouvoir de cette manière son image de marque auprès du public (Simonart, 1992).

A l'instar du bénévolat où les personnes offrent de leur temps, les mécènes offrent des moyens matériels et/ou financiers permettant l'exercice des activités d'intérêt général. La combinaison du statut de mécène et de bénévole est tout à fait compatible. Ainsi, Bill Gates¹, au sein de sa fondation « Fondation Bill et Melinda Gates », injecte des fonds et y travaille de manière bénévole.

Selon l'association Prométhéa, la majorité des entreprises ont aujourd'hui recours au mécénat (Admical, 2019) Même si, de prime abord, la principale source de motivation du mécénat est la contribution à l'intérêt général, les apports effectués dans le cadre du mécénat permettent de diminuer la base taxable des sociétés donatrices.

2.4 Le travailleur associatif

De plus en plus, un nouveau statut voit le jour : « le travail associatif ». Il semblerait que ce statut offre un statut médian permettant aux travailleurs de tout de même percevoir une rémunération bien que celle-ci soit beaucoup plus faible que la rémunération minimale octroyée dans le cadre d'un contrat de travail. Ce statut, bien que légalement encadré est de plus en plus

¹ Entrepreneur ayant créé Microsoft.

présent au sein d'associations sportives. Il permet à certains travailleurs au sein d'une association de percevoir une rémunération pour le temps consacré au bon développement de l'organisation sans que celle-ci ne soit requalifiée en rémunération et donc soumise à la taxation de l'état. Il est également proscrit d'être bénévole et d'effectuer des activités complémentaires rémunérées au sein d'une même association à moins que, pour la partie bénévolat, aucune indemnité ne soit perçue.

Cependant, n'importe qui ne peut prétendre à ce statut. Celui-ci est encadré par la loi du 18 juillet 2018 relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale. Le travailleur associatif doit, effectivement, faire partie d'une des trois catégories suivante :

- Disposer d'un contrat de travail de minimum 4/5ème ;
- Être pensionné ;
- Être indépendant

Les chômeurs sont donc exclus de cette catégorie alors qu'en principe, ils disposent de plus de temps à octroyer à l'association qu'un travailleur disposant déjà d'un contrat de travail.

2.5 Le loisir

Contrairement au travail, le loisir serait une activité que l'individu exerce pour lui-même. Ce qui différencie ce concept du bénévolat est l'absence d'une tierce personne. Le loisir se doit d'être exercé par l'individu dans le but de lui apporter une certaine satisfaction. Il s'agit par exemple d'un individu qui lit parce que cela lui procure du plaisir ou d'une personne allant se promener parce qu'elle aime découvrir les alentours.

2. ENCADREMENT LEGAL

3.1 Encadrement européen du bénévolat

En 1959, les Nations Unies définissent le travail social comme étant:

une activité visant à aider à l'adaptation réciproque des individus et de leur milieu social, cet objectif est atteint par l'utilisation de techniques et de méthodes destinées à permettre aux individus, aux groupes, aux collectivités de faire face à leurs besoins, de résoudre les problèmes que pose leur adaptation à une société en évolution, grâce à une action coopérative, d'améliorer les conditions économiques et sociales (Dauphin, 2009).

En 2008, le parlement européen insiste sur l'importance du bénévolat en stipulant qu'il s'agit « *peut-être de notre forme la plus durable d'énergie renouvelable* ». Il encourage ainsi les états membres à « *reconnaître la valeur du bénévolat dans le cadre de la promotion de la cohésion économique et sociale* » (Parlement européen, 2008). L'être humain est une ressource qui, si elle est bien traitée, se veut durable.

2.2 Législation belge sur le volontariat

Avant la loi de 2005, aucun cadre légal n'encadrait, en Belgique, les activités bénévoles. Cela signifie également qu'aucune norme de protection concernant les conditions de travail, les temps de repos ou même les horaires n'était d'application pour les travailleurs bénévoles. Damien Dumont et Pauline Claes (2005) soulignent également qu'avant l'entrée en vigueur de cette loi, un bénévole pouvait:

Etre poursuivi en justice si jamais les parties ne parvenaient pas à régler le conflit à l'amiable. Selon les principes généralement applicables en droit civil (article 1382 du Code civil), le volontaire serait reconnu responsable du dommage causé à l'organisation si le juge parvenait à établir qu'il s'est écarté du comportement du volontaire 'normalement prudent et diligent', selon l'expression consacrée» (Dumont et al., 2005).

La loi de 2005 va venir pallier ce manquement en définissant les droits des travailleurs bénévoles et les obligations des associations pour lesquelles se mobilisent des bénévoles. Donner ce cadre permet également d'enfin protéger les travailleurs bénévoles.

Le 20 décembre 2018 un arrêté royal paraît, relevant le plafond fixé annuellement pour le défraiement de certaines catégories de bénévoles à savoir :

entraîneur sportif, professeur de sport, coach sportif, coordinateur des sports pour les jeunes, arbitre sportif, membre du jury, steward, responsable du terrain, signaleur aux compétitions sportives; - garde de nuit, à savoir dormir chez des personnes ayant besoin d'aide, et la garde de jour de ces personnes, selon les modalités et critères de qualité à élaborer par chaque Communauté ; - le transport non urgent de patients couchés: le transport de patients couchés, depuis, vers et entre hôpitaux ou des sites d'hôpitaux, qui ne relève pas du champ d'application de la loi du 8 juillet 1964 relative à l'aide médicale urgente et selon les modalités et critères de qualité à élaborer par chaque Communauté

La loi du premier mars 2019 vient peaufiner celle de 2005. Elle précise que le bénévole est tenu au secret professionnel, et permet une exception à l'interdiction de combiner le remboursement

des frais réels et le défraiement des frais forfaitaires. Bien qu'un bénévole ne perçoive pas de rémunération, le système mis en place veut éviter qu'il engendre un appauvrissement auprès des personnes volontaires. Le terme d'indemnisation utilisé précédemment est remplacé par celui de défraiement. Ce changement permet d'accentuer le caractère gratuit des actions bénévoles. Enfin, la loi précise également que le mandataire non rémunéré d'une organisation et le membre de l'organe de gestion d'une organisation peuvent également être des bénévoles.

En Belgique, tout le monde n'est pas égal face à l'exercice du travail bénévole. Premièrement, un salarié ne peut pas effectuer la même activité à titre bénévole. Ensuite, pour les fonctionnaires, leur travail relevant de la sphère publique, une autorisation préalable doit être faite auprès de leur chef de service. De plus, dès lors qu'un individu perçoit une allocation de l'Onem, celui-ci doit effectuer une demande préalable à l'exercice d'une activité bénévole. Par cette mesure, l'Onem veut éviter qu'un emploi soit effectué gratuitement alors qu'il devrait être rémunéré et que la personne sorte de la logique capitaliste prônée dans notre société, autrement dit : l'enrichissement de l'état. En effet, si une personne donne des heures gratuitement, elle ne recherche pas, pendant ce temps, un emploi générant des revenus et donc soumis à la fiscalité du pays.

3.2 Législation belge sur le travail

A la suite de la seconde guerre mondiale, est créé le règlement général sur la protection au travail (RGPT). Ce règlement rassemble plusieurs arrêtés relatifs à la sécurité et à la santé des travailleurs. La préoccupation, à cette époque, était de protéger le travailleur sur son lieu de travail où il effectuait, principalement, un travail manuel.

En Belgique, la loi du 3 juillet 1978 régit principalement le contrat de travail. Cette loi permet de définir le contrat de travail, de déterminer les droits et obligations des deux parties (employeur - travailleur). Elle permet donc de protéger tant l'employeur que le travailleur. Trois éléments sont indispensables pour que l'on parle d'un contrat de travail: un travail, une rémunération et un lien de subordination.

Le 4 août 1996, une nouvelle loi paraît, relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur contrat de travail. Cette loi prête attention à huit thématiques principales:

- la sécurité du travail;
- la protection de la santé du travailleur au travail;

- la charge psychosociale occasionnée par le travail;
- l'ergonomie;
- l'hygiène du travail;
- l'embellissement des lieux de travail;
- l'environnement
- la protection des travailleurs contre la violence et le harcèlement moral ou sexuel au travail.

On remarque qu'en plus de la sécurité et de la santé des travailleurs, d'autres éléments doivent être pris en considération. Il est possible que la prise en compte de ces différents éléments provienne de la croissance des emplois intellectuels et de la modernisation.

3. BENEVOLAT ET TRAVAIL

4.1 Les raisons de l'engagement

Aujourd'hui, il semblerait qu'un individu décide de travailler pour 3 raisons: gagner sa vie, exister socialement et faire des choses qui l'intéresse (Weinberg, 2012). Dans la société actuelle, si une personne ne détient pas de capitaux ou de revenus, elle ne peut subvenir à ses besoins. En effet, l'évolution de la société a induit la mise en place d'un système où tout s'achète et où l'individu devient un engrenage permettant à l'état d'accumuler de la richesse. Pour François et Vlassopoulos (2008), le fait de choisir de travailler dans un secteur associatif provient d'une motivation « pro-sociale ». Par motivation « prosociale », il entend que l'individu est plus motivé par la valeur de son travail que par la rémunération telle quelle. Cela supposerait que la mission de l'organisation a également de l'importance pour le travailleur.

Les bénévoles agissent, quant à eux, « par intérêt et par plaisir ou en raison d'une valeur personnelle sous-jacente » (Oostlander et al., 2014). C'est donc la dimension intrinsèque qui prime sur le reste. L'engagement d'un bénévole au sein d'une association provient d'un sentiment interne qui le pousse à s'investir. Selon Clary et al.(1998), il existe 6 facteurs qui poussent l'individu à s'engager bénévolement :

- Valeur: le bénévole est un être altruiste. Pour lui, il est important d'aider son prochain

- Compréhension: il développe des compétences et apprend aux côtés des autres
- Développement personnel: le fait de faire bénévolement ces actions permet d'avoir une meilleure image de lui-même. Il développe ainsi son estime de soi.
- Carrière: il acquiert de l'expérience et peut même la faire valoir sur son curriculum vitae
- Social: il tisse des liens avec les autres travailleurs ou parties prenantes de l'organisation
- Protection: le bénévolat constitue un échappatoire. Il permet à l'individu de fuir la solitude ou autres pensées négatives qui le préoccupent.

La plupart des facteurs présentés ci-dessus sont des facteurs propres au bénévole. Un travailleur bénévole est donc principalement intrinsèquement motivé sauf s'il a pour unique but d'avoir une valorisation sur son curriculum vitae.

Cependant, selon Halba (2006), les bénévoles adoptent de plus en plus un comportement volatile. Il semblerait qu'il existe « une inadéquation entre les attentes exprimées par les bénévoles et les besoins exprimés par les associations ». Contrairement à un salarié qui, s'il perdait son emploi, se retrouverait au chômage, le bénévole ne ressent pas cette pression. Il n'existe pas de chômage dans le monde associatif. Si un bénévole doit se retirer d'une activité, il ne se retrouve pas dans une situation où l'état lui apportera une aide financière pour compenser sa perte.

4.2 L'apport à la société

Dans son manuel sur la mesure du travail bénévole, le bureau international du travail (2011) énumère une liste non exhaustive des avantages apportés grâce au travail bénévole à savoir :

- formation à l'emploi et un accès au marché du travail
- ressource cruciale pour remplir les objectifs du millénaire pour le développement
- renforce la solidarité sociale, le capital social, la légitimité politique et la qualité de la vie dans la société.
- contribue à promouvoir l'insertion sociale et l'intégration.
- permet aux bénévoles d'avoir une satisfaction et un épanouissement personnel

Le bénévole, par son don de lui-même, permet le maintien du lien social c'est-à-dire « *l'ensemble des relations qui unissent des individus faisant partie d'un même groupe social et*

qui établissent des règles sociales entre individus ou groupes sociaux différents » (Annezo, 2011).

4.3 Les différentes formes et catégories

Il existe, selon Ferrand Bechmann, deux types de bénévolat. Soit il s'agit d'un groupe qui se penche vers un autre, par exemple, médecins sans frontières ou Oxfam, soit une difficulté apparaît au sein d'un groupe et le groupe travaille dessus, par exemple, l'association des alcooliques anonymes. Dans les deux cas, il s'agit d'un don de temps permettant d'améliorer la situation d'une personne tierce.

Selon Sybille Mertens (2007),

On distingue deux grands types d'organisations dans l'économie sociale : les organisations associatives et les organisations qui sont constituées en sociétés. Les premières sont des associations de fait, des associations sans but lucratif, des fondations ou des mutualités. Les secondes sont des sociétés coopératives ou des sociétés à finalité sociale.

Nous attirons l'attention sur le fait que, depuis la réforme du code des sociétés du 1er mai 2019, nous ne parlons plus de société à finalité sociale. Le but de cette réforme était de simplifier la vie économique des entreprises et permettre ainsi la création de nouvelles entreprises. Ainsi, la société à finalité sociale se prénomme désormais la société coopérative.

Pour Atanga-Abé (2012), il existe, au sein du bénévolat, plusieurs catégories de travailleurs. Cette classification est opérée en fonction de l'implication du bénévole et de la nature des tâches effectuées. Il existe différentes catégories de bénévolat.

- Les bénévoles de prestige: il s'agit d'individus détenant une certaine notoriété qui, occasionnellement, participent aux événements organisés par les associations. Leur présence permet à l'association de bénéficier de leur visibilité et d'augmenter leur notoriété. Leur engagement dure le temps de l'événement.
- Les bénévoles stratégiques: ce sont des individus qui mettent leur expérience au profit de l'organisation.

- Les bénévoles opérationnels: il s'agit là de la plus grande catégorie. Ce sont les acteurs qui permettent le fonctionnement de l'association de manière quotidienne. Ils s'investissent dans une perspective long-terme auprès d'une association.
- Les bénévoles sporadiques: il s'agit de personnes effectuant de temps à autre du travail bénévole. Il s'agit par exemple de personnes qui, durant la crise sanitaire due au covid19, se sont mobilisées pour confectionner gratuitement des masques pour les services de santé.

4.4 Les secteurs d'activité s

Il existe une forte hétérogénéité dans les secteurs d'activité bénévole. En Belgique, les secteurs d'activités reprenant le plus de bénévoles sont le secteur sportif, les services sociaux, les associations de jeunesse et le secteur culturel. Selon l'enquête menée par la Fondation Roi Baudouin en 2015, un bénévole donne en moyenne 4 à 5 heures de son temps par semaine soit entre 208 et 260 heures par an, sans demander de rétribution pécuniaire. En 2014, ce ne sont donc pas moins de 221.2 millions d'heures de bénévolat qui ont été prestées. Nous notons que ces résultats tiennent uniquement compte du travail bénévole déclaré.

Selon la CITP, l'activité bénévole qui a le plus de succès est celle des fonctions de service et de vente (28,8%). Celle-ci est suivie des professions intermédiaires (25,1%) et des fonctions dirigeantes (12,1%). Il n'est pas rare de voir un bénévole effectuer plusieurs tâches et ne pas rester cantonné à une seule et unique activité. On peut ainsi voir un dirigeant faire, entre autre, la promotion de son association ou encore la distribution de documents promotionnels

Bien que certaines associations indispensables à la société ne pourraient survivre si elles ne pouvaient compter sur la main d'œuvre gratuite offerte par les bénévoles, certaines organisations profitent des bénévoles dans le but d'accroître leur bénéfice ou plutôt de remplir les poches des actionnaires. Si pour les organisations humanitaires, l'argent généré grâce aux activités, aux dons,... est réinvesti ou sert à améliorer le bien-être collectif, certaines organisations utilisent les bénévoles comme étant de la main d'œuvre gratuite leur permettant d'accroître leur capital. Par exemple, lors des événements de Formule 1 ou lors de festivals, énormément de personnes sont sollicitées pour la gestion des parkings, bars ou autres. Ce n'est pas que ces organisations ne disposent pas de quoi rémunérer leurs travailleurs bénévoles, c'est simplement une solution permettant de faire tourner leur activité à moindre coût. A contrario

des associations sans but lucratif, le profit généré sert donc à remplir les poches des actionnaires et dirigeants.

4. IMPORTANCE DU BENEVOLAT

La société actuelle, est une société hyper-capitaliste guidée par la recherche continue de l'enrichissement. La préoccupation principale de ce type de société est l'évolution du produit intérieur brut (PIB) et non pas l'évolution de l'indice de développement humain (IDH).

Cette recherche du profit avant toutes choses mène à un épuisement des ressources. D'après WWF, (<https://www.wwf.fr/jour-du-depassement>), il faudrait l'équivalent de 5 planètes «Terre», si tous les habitants vivaient comme les habitants des Etats-Unis. L'ONG « Global Footprint Network » calcule chaque année le « jour du dépassement », c'est-à-dire la date à partir de laquelle l'empreinte écologique dépasse la bio capacité de la planète. Cette date apparaît chaque année plus tôt et se situe, pour l'année 2019 au 29 juillet. De nombreux jobs salariés consistent à contribuer à cette recherche inexorable du profit. Ainsi, le travail des «marketeurs » ou des spécialistes de la publicité consiste à créer un besoin qui n'existait pas à la base, afin d'écouler la production. La fonction de nombreux fiscalistes dans les sociétés consiste à trouver des moyens d'éluder l'impôt.

Face à cette société hyper-capitaliste, les bénévoles apparaissent en marge. Souvent ceux-ci ont une fonction effectuée dans l'intérêt de la société et non dans un but lucratif. La Croix-Rouge, médecins sans frontières, les pompiers,... font appel à de nombreux bénévoles car leurs moyens sont souvent insuffisants pour effectuer toutes leurs fonctions correctement. Des ONG tels que Greenpeace ou WWF, éveillent l'attention des gens sur les excès de la société et les risques encourus pour nos enfants : épuisement des ressources naturelles, réchauffement climatique, dangers pour la santé, extinction des espèces,... D'autres bénévoles participent au développement de la culture et des sports, bénéfiques pour la santé.

On remarque donc que la fonction de bénévole intervient énormément dans des fonctions ayant un intérêt pour la société de type non-financier mais très important pour le bien-être des personnes et de la planète. Contrairement aux activités lucratives, ces activités sont rarement nocives pour la planète et leurs habitants. En offrant de sa personne gratuitement, le bénévole vient corriger les excès de cette société. Comme indiqué dans le chapitre 2.1, en 2008, le parlement européen insistait sur l'importance du bénévolat « notre forme la plus durable

d'énergie renouvelable » et encourageait les états membres à reconnaître la valeur du bénévolat. Ceci confirme l'importance des bénévoles dans une société hyper-capitaliste.

Depuis les années 70, il y a également un changement au niveau de l'organisation familiale. Dans le passé, l'homme travaillait et la femme restait à la maison. Elle pouvait, de ce fait, s'occuper du travail domestique ou aller vaquer à d'autres occupations, car elle disposait de temps libre. Actuellement avec l'évolution de la société, la plupart des ménages ont besoin de deux salaires afin de subvenir à leurs besoins primaires. Le temps libre est ainsi considérablement réduit et subséquemment la possibilité d'effectuer un travail bénévole.

Suite à la pandémie du coronavirus et du syndrome respiratoire aigu sévère, nous avons cependant assisté à une mobilisation de personnes qui ont fabriqué des masques, des visières ou autres services afin de freiner cette épidémie. Une mobilisation s'est donc opérée au niveau national pour combattre, ensemble, ce virus. Il convient de s'interroger sur la raison de cette mobilisation. Pourquoi, tout à coup, les individus se préoccupent de la collectivité ? Pourquoi le collectivisme prime-t-il parfois sur l'individualisme?

En offrant de sa personne gratuitement, le bénévole vient souvent corriger les excès de cette société. De plus, il permet de lutter contre l'exclusion. Il est dès lors primordial, surtout dans notre société, d'encadrer, de favoriser et même de stimuler cette fonction bénévole. De plus, comme stipulé précédemment, les bénévoles s'investissent essentiellement dans le secteur sportif, les services sociaux, les associations de jeunesse et le secteur culturel. Ils travaillent dans le but, soit d'offrir de l'épanouissement aux autres soit d'améliorer la santé, l'éducation. Ce sont des secteurs qui améliorent le niveau de vie de la population.

5. RETRIBUTION

5.1 La rémunération

Selon la sociologue, Dan Ferrand-Bechmann (2000), « l'acte gratuit n'existe pas ». De ce fait, chaque travailleur doit percevoir une récompense pour la tâche accomplie.

En Belgique, la législation définit la rémunération comme étant :

1° le salaire en espèces auquel le travailleur a droit à charge de l'employeur en raison de son engagement

2° le pourboire ou service auquel le travailleur a droit en raison de son engagement ou en vertu de l'usage

3° les avantages évaluable en argent auxquels le travailleur a droit, à charge de l'employeur en raison de son engagement.

Dans le livre « La Grève », Ayn Rand (2011) explique qu'il faut récompenser les personnes actives, les personnes qui inventent, qui entreprennent. Ce roman écrit dans les années cinquante est au départ une critique du communisme par rapport au capitalisme mais en y regardant de plus près, il fait plutôt l'apologie de l'entrepreneuriat par rapport au contrôle administratif et autres dérives caractéristiques également de notre système ultra-libéral actuel. A l'heure actuelle, notre société donne de bas salaires à des personnes qui ne participent ni à l'enrichissement via un emploi, ni au bien-être de la communauté avec du bénévolat afin qu'elles restent disponibles à bas coûts pour des employeurs potentiels par l'intermédiaire du chômage et refuse de payer des personnes qui font des travaux utiles par l'intermédiaire du bénévolat. Par exemple, notre société refuserait de payer un salaire équivalent au chômage à une personne qui déciderait d'aider toute sa vie à la Croix-Rouge. Or tout bénévole devrait être considéré comme un entrepreneur.

Si un salarié perçoit un salaire pour le travail effectué, le bénévole ne prétend pas percevoir de rémunération. Or, comme le salarié, il effectue également un travail. Il convient dès lors qu'il reçoive une contrepartie pour la prestation effectuée.

Le caractère pécunier est omniprésent dans la définition de la rémunération. Il n'est nulle part fait mention des motivations intrinsèques qui rémunèrent les individus. Pour Gidron (1978) il existe trois formes de récompense lors de l'exercice d'une fonction bénévole à savoir :

- Sociale : l'individu recherche des relations
- Personnelle : accomplissement personnel de l'individu
- Économique : l'individu se crée un réseau et acquiert de l'expérience

Ces récompenses ne constituent en rien une rémunération comme l'entend la loi belge mais permettent au travailleur de retirer une satisfaction pour le temps donné au sein de l'association. En effet, en entrant dans une association, le travailleur bénévole va être en contact avec d'autres personnes, va pouvoir échanger, apprendre à leurs côtés et va également pouvoir s'épanouir dans une activité qui, pour lui, a du sens. Chaque individu ayant des besoins et des attentes différents, ils ne recherchent pas tous le même type de rétribution.

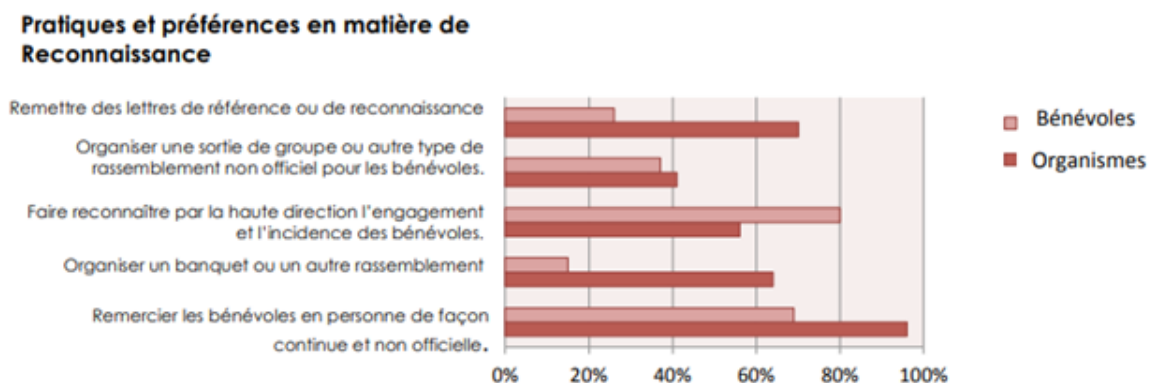
5.2 La reconnaissance

Selon Hackman et Oldham (1976), il existe 5 fondements à la reconnaissance :

- Polyvalence des compétences
- La tâche en elle-même
- Le sens de la tâche
- L'autonomie
- Le retour sur le travail

La reconnaissance semble constituer la seule réelle rétribution possible que l'employeur peut offrir au bénévole, celui faisant don de sa personne.

En 2013, une étude menée au Québec (Speevak Sladowski et al. , 2013) montre qu'il existe une certaine disparité entre la manière dont les organisations reconnaissent leurs bénévoles et la manière dont les bénévoles souhaitent être reconnus. On remarque que, pour les bénévoles, il est important que la direction se rende compte du travail effectué et qu'elle le reconnaisse, alors que pour les organisations, il semble plus important de remercier le travailleur bénévole de manière personnelle, continue et non officielle. La disparité est forte entre les attentes des salariés et ce qui est mis en place par les organisations pour leur exprimer de la reconnaissance.



6. COEXISTENCE BENEVOLE-SALARIE DANS UNE MEME STRUCTURE

6.1 Conflit entre les deux statuts

Au sein d'un groupe, il est tout à fait normal qu'un conflit jaillisse à un moment ou un autre. Le tout est de prendre du recul et de trouver les solutions permettant au conflit de s'atténuer, voire de disparaître. Au sein d'une association où doivent coexister salariés et bénévoles, il est légitime que des conflits apparaissent de par les différences statutaires, d'obligations, d'attentes,... Nous définissons le conflit comme étant « *un désaccord, une contradiction ou une incompatibilité* » (Hellriegel et al. 2004).

Nous l'avons vu précédemment, un statut salarié n'implique pas les mêmes droits et obligations qu'un statut bénévole. Pourtant, dans de nombreuses organisations, ces deux statuts coexistent non sans difficultés, au sein de la même structure. Ferrand-Bechmann identifie les problèmes relatifs à cette cohabitation à savoir :

- Crainte de la perte de son travail au profit d'un bénévole: si le bénévole dispose des mêmes compétences, quelle est la plus-value du salarié et dans quelle mesure l'organisation ne préfère pas prendre un travailleur qu'elle ne devra pas rémunérer?
- Exercice de fonction: un salarié est soumis aux tâches indiquées dans son contrat de travail alors que le bénévole choisit une activité et peut s'octroyer une certaine latitude notamment en ce qui concerne la proximité avec les personnes bénéficiaires. Ainsi, là où le salarié doit garder une distance professionnelle, le bénévole peut se permettre plus de familiarités.
- Supervision: il existe un manque de supervision sur le travail bénévole.
- Attentes: on choisit un salarié pour ses compétences alors qu'on choisit un bénévole pour son engagement
- Temps: un bénévole est moins réticent à prêter des heures qu'un travailleur mais, si il travaille à temps plein, peut-être moins disponible qu'un travailleur salarié.

6.1.1 Le but

Une personne salariée preste ses heures totalement ou partiellement dans le but de percevoir une rémunération alors qu'un travailleur bénévole cherche davantage un sens, une utilité pour le don de son temps à l'association. Il y a dès lors un conflit d'objectif entre les deux statuts. L'un travaille pour l'aspect pécuniaire alors que l'autre le fait pour le sens.

Au regard de cette différence, il convient d'analyser la notion de perception de l'équité. Selon Peretti (2013), « l'équité est une attente forte ». Chaque salarié évalue ce qu'il apporte (sa contribution) et évalue également ce qu'il reçoit (sa rétribution). Il calcule alors un ratio rétribution / contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio pour d'autres salariés dans l'entreprise ou en dehors. Ce ratio constitue son ratio d'équité.

Pour que les décisions soient justes et équitables, quatre conditions doivent être remplies (Peretti, 2019):

- Le salarié doit connaître les modalités de mesure de sa contribution
- Il doit pouvoir améliorer sa contribution mesurable
- Le lien entre contribution et rétribution doit être explicite
- Le salarié doit percevoir la rétribution méritée. Il est nécessaire que le processus d'individualisation soit rigoureux et transparent pour chacune des composantes.

6.1.2 Temps de travail

La loi sur le travail du 16 mars 1971 permet d'encadrer la durée du travail et distingue le temps de travail du temps de repos. De manière générale, une journée de travail ne peut excéder 8h par jour. La limitation du temps de travail a eu pour but de laisser au travailleur l'occasion d'avoir un équilibre entre sa vie privée et sa vie professionnelle. Cette loi ne s'applique pas aux bénévoles. Ceux-ci peuvent, dès lors, mettre leur temps à disposition de l'entreprise et ce, de manière illimitée.

En France, le problème principalement reporté auprès des Prud'hommes concerne le temps de travail et non pas la compensation/rétribution du travail presté. Une personne active disposant d'un contrat de travail, celle-ci effectue ses heures de bénévolat en dehors du temps défini dans son contrat de travail. Or, une personne salariée au sein d'une association dispense son temps

de travail durant la journée et consacre, son temps libre à l'association et ce, de manière bénévole.

Ainsi, nous pouvons constater que le temps contraint de par le contrat de travail permet le temps libéré et que l'allocation du temps libéré dépend intrinsèquement de chaque individu. Une juxtaposition des heures de travail s'avère difficile dans le sens que les salariés sont contraints de prêter les heures mentionnées dans le contrat de travail et que celles-ci ne coïncident pas toujours avec les heures qu'ont à offrir les travailleurs bénévoles.

6.1.3 Protection du travailleur

Indépendamment de sa taille, toute entreprise belge est tenue, pour l'exercice d'une activité professionnelle, d'être en ordre au niveau de certaines assurances: l'assurance accident de travail, l'assurance RC auto, l'assurance RC incendie et l'assurance RC entreprise ou professionnelle. La loi impose également que, dès lors qu'il y a un individu qui travaille sous un lien de subordination au sein d'une organisation, celui-ci doit être couvert contre les accidents de travail et sur le trajet domicile-lieu de travail.

En Belgique, l'article 5 de la loi relative aux droits des volontaires (2005), déclare que le bénévole dispose d'une protection civile durant l'exercice de ses fonctions bénévoles:

“Sauf en cas de vol, de faute grave ou de faute légère présentant dans le chef du volontaire un caractère habituel plutôt qu'accidentel, celui-ci n'est pas, sauf s'il s'agit de dommages qu'il s'occasionne à lui-même, civilement responsable des dommages qu'il cause dans l'exercice d'activités volontaires organisées par une association de fait visée à l'article 3, 3° et occupant une ou plusieurs personnes engagées dans les liens d'un contrat de travail d'ouvrier ou d'employé, par une personne morale visée à l'article 3, 3°, ou par une association de fait qui, en raison de son lien spécifique soit avec l'association de fait susvisée, soit avec la personne morale susvisée, peut être considérée comme une section de celles-ci. L'association de fait, la personne morale ou l'organisation dont l'association de fait constitue une section est civilement responsable de ce dommage. A peine de nullité, il ne peut être dérogé à la responsabilité prévue à l'alinéa 1er, au détriment du volontaire.”

La loi relative aux droits des volontaires (2005) garantit un système via un régime d'assurance spécifique. Ainsi, dans son article 6, elle stipule que “Les organisations qui, en vertu de l'article 5, sont civilement responsables des dommages causés par le volontaire, contractent, afin de

couvrir les risques liés au volontariat, une assurance qui couvre au minimum la responsabilité civile de l'organisation, à l'exclusion de la responsabilité contractuelle". Les communes et provinces sont tenues d'informer les organisations bénévoles de ces mesures à prendre.

Pour résumer, un employeur qui emploie des salariés est tenu de souscrire 3 assurances: responsabilité civile, dommage corporel et accident du travail alors que seule l'assurance responsabilité civile est obligatoire pour les organisations qui emploient des bénévoles. Pour les ASBL et les associations de fait, les cinq provinces wallonnes et région de Bruxelles (partie francophone) ont souscrit une assurance volontariat qui couvre la responsabilité civile et les accidents corporels des volontaires. Côté région bruxelloise (partie néerlandophone) et néerlandophone, la confiance pour la souscription de cette assurance, également gratuite pour certaines associations bénévoles a été placée auprès de Belfius (Vlaams Steunpunt Vrijwilligerswerk, 2020)

7. JUSTICE SOCIALE

Les salariés perçoivent une rémunération, les bénévoles reçoivent une rétribution personnelle. Il convient de s'interroger sur le point d'équilibre permettant la cohabitation de ces deux statuts. Est-il juste que pour un même travail, la récompense attribuée soit différente ? Une homogénéité ne permettrait-elle pas d'atténuer les tensions et d'éviter un potentiel sentiment d'injustice ?

Selon Amartya Sen, une société juste est une société où chaque individu contribue selon ses capacités et reçoit selon ses besoins. Ainsi, une personne disposant d'un capital lui permettant de répondre à ses besoins et de suffisamment de temps libre peut offrir de son temps à une association sans pour autant percevoir une rémunération. Par contre, la complexification de l'accès au travail bénévole pour les chômeurs ne corrèle pas avec cette vision de la justice. Le législateur part du principe que l'individu sans emploi, s'il preste des heures de bénévolat n'est pas occupé à rechercher activement un emploi permettant d'accroître le PIB. Or, cette personne dispose de plus de temps qu'un travailleur actif. Bien que la société actuelle pousse les individus à retourner plus rapidement au travail, notamment via le système d'allocations dégressives, elle ne favorise pas le don de soi vers autrui. Le système semble favoriser les personnes sans emploi qui n'apportent pas d'importance à la collectivité au détriment de ceux désirant contribuer positivement mais non économiquement à la société.

Selon François Maniquet (2017),

la proportionnalité aux facultés et aux besoins n'est nécessaire pour obtenir l'égalité que si la structure de l'économie est très particulière et pour des préférences identiques et elles-mêmes très particulières. En général, l'égalité peut être obtenue sans proportionnalité, pour autant que l'on respecte le principe de compensation

Compte tenu de l'hétérogénéité des besoins et des capacités des individus, il est possible de rétribuer un travail effectué, de manière très diversifiée. Comme cité supra, les besoins des individus varient tout comme leurs attentes. Le système sera juste si, malgré les différences en matière de rétribution, chacun y trouve son compte.

Par contre, selon l'égalitarisme libéral, une société juste est une société dont les institutions se conforment aux principes de justice qui seraient définis par un accord hypothétique passé dans la position originelle, derrière le voile d'ignorance. Sans savoir dans quelle position l'individu se trouverait, il n'accepterait pas de travailler sans pouvoir s'assurer un revenu minimum lui permettant de répondre à ses besoins physiologiques. Si tout travail mérite salaire, il convient de mettre en place un système permettant à tous de subvenir à leurs besoins et de faire, de son temps libre, un temps de loisir ou un temps tourné vers autrui.

CONCLUSION

L'objectif de cette première partie était de s'interroger sur la notion de justice lorsque deux statuts fondamentalement différents coexistent au sein d'une structure. Toute chose n'étant pas toujours égale, il convenait d'analyser les attentes et désir des bénévoles pouvant compenser l'inégalité salariale qui les sépare des travailleurs salariés.

Être juste, c'est satisfaire les gens en tenant compte de l'hétérogénéité de leurs profils et de leurs attentes. C'est prendre en compte que, dans le système capitaliste, vivre sans revenus relève de l'impossible. Un revenu permettant de subvenir aux besoins de base devrait être accordé à n'importe quel individu dans la société.

Une personne à la recherche d'un emploi ne devrait pas être pénalisée si elle veut consacrer son temps à aider une organisation permettant l'augmentation de l'indice santé. L'instauration d'une procédure bureaucratique peut décourager de potentiels bénévoles. Si ils restent chez eux, ils ne doivent pas remplir des papiers administratifs et n'ont de contrôle qu'en ce qui concerne la recherche d'un futur emploi. Le système ne devrait pas bloquer mais plutôt favoriser les

personnes qui, ayant du temps libre à cause de leur situation de non-emploi, décident d'offrir une partie de leur temps à travailler pour une association permettant au bien-être collectif de se voir augmenté.

D'un autre côté, il y a des personnes qui, de par leur statut salarié, gagnent très bien leur vie. Ils n'ont pas besoin de percevoir une rémunération supplémentaire pour les heures prestées bénévolement. Ils trouvent leur récompense dans leur utilité et le fait que ce qu'ils font est porteur de sens. En plus de la reconnaissance, le bénévolat permet aux individus de tisser des liens, d'accroître leur réseau, d'acquérir de nouvelles compétences mais surtout de s'épanouir personnellement. Un cadre trop rigide ou trop administratif pourrait freiner l'investissement de tels individus. S'ils sont prêts à donner de leur temps pour un objectif sociétal précis, ils ne sont pas prêts pour autant à s'embarquer dans un processus bureaucratique pour pouvoir donner de leur temps. Pour ce qui est du remboursement des frais, aujourd'hui appelé plus communément défraiement, il est légitime qu'une personne donnant gratuitement de sa personne ne voit pas son niveau de vie appauvri .

Concernant l'emploi, il ne faut pas d'échelle octroyant aux salariés des postes plus « élevés » que ceux des bénévoles. On le voit, par exemple, dans les écoles, où le pouvoir organisateur est bénévole et les professeurs sont eux des salariés via l'Etat. Ensemble, ils collaborent afin de permettre l'amélioration du système éducatif.

Il est nécessaire d'établir un cadre permettant d'offrir des protections similaires aux travailleurs qu'ils soient salariés ou bénévoles et de les récompenser en tenant compte de leurs besoins.

BIBLIOGRAPHIE

- Admical. (2019). *Le mécénat en Belgique, quelles tendances ?*. Retrieved from : <http://admical.org/actualite/C3%A9s/le-mecenat-en-belgique-quelles-tendances> [consulté le 24 juillet 2020]
- Annezo, B. (2011). Professionnalisme et lien social : rupture ou continuité ?. *VST - Vie sociale et traitements*, 109(1), 36-41. doi:10.3917/vst.109.0036.
- Arrêté Royal du 20/12/2018 relevant le plafond annuel de défraiement, détermine a l'article 10, alinéa 1er de la loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires, pour certaines catégories de volontaires. (2018, 20 décembre). www.etaamb.be. https://www.etaamb.be/fr/arrete-royal-du-20-decembre-2018_n2018040765.html
- Atangana-Abé, J. (2015). La gestion des bénévoles dans les organismes à but non lucratif : une approche différenciée. *Économie et Solidarités*, 42(1-2), 128-145. <https://doi.org/10.7202/1029014ar>
- Bureau International du travail Genève. Retrieved from https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/-stat/documents/publication/wcms_166579.pdf [Consulté le 14 juillet 2020]
- Chanut-Guieu C., Entre contraintes économiques et objectifs sociaux : l'examen de la satisfaction des dirigeants, bénévoles et salariés associatifs dans un contexte de changement, 16^{ème} conférence de l'AGRH, Paris Dauphine, 15 et 16 septembre 2005
- Clary, E. G., Snyder, M., Ridge, R. D., Copeland, J., Stukas, A. A., Haugen, J., & Miene, P. (1998). Understanding and assessing the motivations of volunteers: A functional approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1516-1530.
- Dauphin, S. (2009). Le travail social : de quoi parle-t-on ?. *Informations sociales*, 152(2), 8-10. doi:10.3917/inso.152.0008.
- Davister, C. (2006). La gestion des ressources humaines en économie sociale. *Les cahiers de la Chaire Cera*, vol. 1, Centre d'économie sociale, Université de Liège, Belgique, mai 2006, 86pp.
- Dumont, D. & Claes, P. (2005). Le nouveau statut des volontaires. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1894(29), 5-37. doi:10.3917/cris.1894.0005.
- Ferrand-Bechmann D., « *Bénévolat et Solidarité* », Paris, Syros-Alternatives, 1992, p. 35.
- Ferrand-Bechmann, D. (2000). *Le métier de bénévole*. Paris, France : Anthropos.
- Francois, P., Vlassopoulos, M. (2008). Pro-social motivation and the delivery of social services. *CESifo Economic Studies*. 54(1), 22-54.

- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279
- Halba, B. (2003). *Bénévolat et volontariat en France et dans le monde*. Paris, France : La Documentation française.
- Halba, B. (2006). *Gestion du bénévolat et du volontariat: Développer son projet et les ressources humaines bénévoles*. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. doi:10.3917/dbu.halba.2006.01.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W. (2006.), *Management des organisations* (2^e éd.). Bruxelles : De Boeck, & Larcier.
Retrieved from <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=o-AsVn-T2hkC&oi=fnd&pg=PA23&dq=Hellriegel,+Slocum,+Woodman,+Management+des+organisations,+De+Boeck,+%26+Larcier,+Bruxelles,+1992+%3B+9e+%C3%A9dition+2004&ots=iyA5LrP4-&sig=r5DVv5kRs-oxhqlhtCh6Uxu-jyE#v=onepage&q&f=false>
- Jeunes Organisés & Combatifs. (2018). *Enquête sur : « Qu'attendent les jeunes en matière de travail ? »*.
Retrieved from https://www.joc.be/wp-content/uploads/2018/10/enquete_letempspresse.pdf
- Loi du 16 MARS 1971. - Loi sur le travail.
http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1971031602&table_name=loi
- Loi du 3 JUILLET 1978. - Loi relative aux contrats de travail.
https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1978070301&table_name=loi
- Loi du 4 AOÛT 1996. - Loi relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail.
http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1996080400&table_name=loi
- Loi du 3 JUILLET 2005. - Loi relative aux droits des volontaires.
http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2005070359&table_name=loi
- Loi du 18 JUILLET 2018. - Loi relative à la relance économique et au renforcement de la cohésion sociale.
https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2018071803&table_name=loi
- Loi du 1 MARS 2019. - Loi modifiant la loi du 3 juillet 2005 relative aux droits des volontaires et d'autres dispositions légales en matière de volontariat.
http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2019030139

- Maniquet, F. (2017). De chacun selon ses capacités à chacun selon ses besoins, ou (même) plus, s'il le souhaite. *Revue économique*, vol. 68(1), 119-129. doi:10.3917/reco.681.0119.
- Mertens, S. (2007). Définir l'économie sociale. *Les cahiers de la Chaire CERA*, 2. Retrieved from https://www.ess-europe.eu/sites/default/files/publications/files/cahier_cera_02_definir_l_economie_sociale_0.pdf
- Morin, E. & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, vol. 32(2), 31-36. doi:10.3917/riges.322.0031.
- Niemeyer, M. (1957). *Le Moyen-Age*, Paris, France : PUF
- Oostlander, J., Güntert, S.T., van Schie, S., & Wehner, T. (2014). Leadership and Volunteer Motivation: A Study Using Self-Determination Theory. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 871.
- Parlement européen. (2008). *Rapport sur la contribution du bénévolat à la cohésion économique et sociale*. Retrieved from <https://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0070+0+DOC+XML+V0//FR>
- PERETTI, J.-M. (2013). *Gestion des ressources humaines* (19^e éd.). Paris, France : Vuibert
- Rand, A. (2017). *La grève* (S. Bastide-Foltz, Trans.) Paris : Les Belles Lettres. (Original work published 1957).
- Service Public Fédéral. (2020). *Emploi et chômage*. Retrieved from <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage> [consulté le 12 juillet 2020]
- Speevak Sladowski P., Krahn T. (2013), *Etude sur la reconnaissance des bénévoles*. Retrieved from <http://bel.uqtr.ca/id/eprint/1927/1/etude-2013-reconnaissance-benevoles.pdf>
- Vlaamse Steunput Vrijwilligerswerk (2020) Retrieved from <https://www.vlaanderenvrijwilligt.be/polis-en-reglement/>
- Weinberg, A. (2012). Pourquoi travaille-t-on ?. *Sciences humaines*, 242, pages ?. Retrieved from https://www.scienceshumaines.com/pourquoi-travaille-t-on_fr_29536.html#:~:text=Achille%20Weinberg&text=On%20travaille%20pour%20trois%20raisons,s'en gager%20tant%C3%B4t%20%C3%A0%20fuir
- World Wide Fund For Nature (2019) Retrieved from <https://www.wwf.fr/jour-du-depassement>

PARTIE II : Au-delà de la rémunération pécuniaire, quels sont les facteurs de motivation expliquant l'attachement d'une personne à son organisation ?

« Si l'allégorie du tailleur de pierre est, certes, moins connue que celle de la caverne de Platon, elle n'en est pas moins particulièrement bien adaptée au contexte de l'entreprise et à ce qui lui fait si souvent défaut : la capacité à déterminer une vision d'avenir et, plus encore, à la partager avec ceux qui lui donnent vie. Pour résumer brièvement cette allégorie, elle porte sur trois tailleurs de pierre qui façonnent, quasiment côte à côte, une pierre. Le premier tailleur de pierre, assis sur sa chaise, travaille presque mécaniquement sa pierre et quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, c'est l'air un peu ahuri qu'il répond qu'il taille une pierre. Non loin de lui, un second tailleur de pierre effectue le même travail, avec les mêmes outils et la même technique, mais de façon un peu plus méthodique. Quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, il explique posément qu'il taille une pierre pour construire un mur. Quelques mètres plus loin, un troisième tailleur de pierre travaille consciencieusement sa matière première avec un respect quasi religieux. Il a exactement les mêmes outils et la même technique que les deux autres tailleurs de pierre mais, ce qui le rend différent, c'est la délicatesse avec laquelle il taille sa pierre comme s'il s'agissait d'un diamant. Et quand on lui demande ce qu'il est en train de faire, il répond dans un large sourire : « je suis en train de construire une cathédrale ».

Emeline Pasquier, www.lacontributionlibre.com

INTRODUCTION

Alors qu'il y a plusieurs années, lorsqu'on rentrait dans une entreprise, on y passait sa carrière, nous assistons aujourd'hui à une augmentation de la volatilité des travailleurs au sein des organisations. La rétention des travailleurs est aujourd'hui un enjeu majeur pour les ressources humaines. Il faut identifier les talents et les maintenir dans l'entreprise afin d'éviter une rotation du personnel et les coûts élevés relatifs à celle-ci. Force est de constater également que la question du sens est de plus en plus présente dans les mentalités.

L'objectif est d'ici analyser les liens d'influences, les facteurs de motivation incitant les travailleurs à s'impliquer et à rester dans une organisation non pas parce qu'ils s'y sentent obligés mais parce qu'ils le désirent. Nous analyserons, dès lors, les facteurs intrinsèques permettant l'attachement d'une personne à une organisation.

Dans la première partie, nous allons resituer le contexte économique-historique et voir les changements sociétaux. Si par le passé, le travailleur était fidèle à l'organisation pour laquelle il travaillait, les ressources humaines s'attèlent aujourd'hui à fidéliser leurs collaborateurs. L'analyse de l'évolution de la société est primordiale pour comprendre le changement de mentalité et de fonctionnement tant des individus que des entreprises.

Nous aborderons ensuite, dans la seconde partie, le concept de motivation au travail, les différents facteurs de motivation et les théories de la motivation qui nous semblaient les plus pertinentes. Bien qu'il existe une multitude de théories de la motivation, nous développerons principalement les théories de Maslow, de Herzberg et de Deci et Ryan.

Dans la troisième partie, nous aborderons les trois principales variables influençant le taux de rotation du personnel dans une organisation, à savoir: la satisfaction, l'implication et l'intention de quitter. Chaque variable sera définie et développée pour percevoir l'influence portée sur le départ volontaire ou non d'un travailleur.

Nous développerons, pour terminer, la fidélisation des travailleurs au sein des entreprises. Nous nous rendrons compte de l'enjeu que cela représente pour les organisations et des différents facteurs de motivation pouvant contribuer à la fidélisation des individus au sein d'une organisation. Ce chapitre nous permettra également d'explorer les pistes de solutions permettant la fidélisation des collaborateurs.

1. CONTEXTE ECONOMICO-HISTORIQUE DE L'EVOLUTION DE LA SOCIETE

Après la guerre 40-45, nous assistons au développement d'une économie sociale (basée sur la solidarité – création de la sécurité sociale) mais axée sur l'entrepreneuriat et le capital (développement des infrastructures, des logements, des soins de santé mais aussi des loisirs).

En URSS, se développe une économie communiste laissant peu de place à l'entrepreneuriat. Ce développement s'accompagne d'une augmentation de l'indice de santé sociale.

A partir des années septante, on observe une séparation des courbes de PIB et d'indice de santé sociale. Parallèlement, on observe un accroissement du PIB qui provient principalement de l'augmentation des revenus du capitaux (Nollet, 2008) et non plus liée à l'augmentation des revenus du travail. Cette augmentation des revenus des capitaux coïncide avec le développement d'un système économique ultra-libéral, basé sur la consommation excessive de ressources et la création d'outils qui créent le besoin et la convoitise. Cette économie ultra-libérale s'est principalement développée sur le dos des travailleurs: main d'œuvre bon marché dans les pays du tiers-monde, création du chômage qui permet à la fois une disponibilité de main d'œuvre bon marché mais aussi de créer une pression auprès des travailleurs.

Le mécanisme d'allocation de chômage étant dégressif, le travailleur doit au plus vite retrouver un nouvel emploi si il veut maintenir son niveau de vie actuel. Le fait d'avoir beaucoup de personnes en situation de chômage signifie aussi plus de concurrence lorsqu'un candidat postule à un emploi et donc le potentiel employeur choisira le candidat en fonction de ses compétences mais également en termes de coût.

Parallèlement à cela, de plus en plus d'études montrent que ce modèle de consommation excessive n'est pas soutenable et mène à une destruction inévitable de notre planète. A force de vouloir toujours produire plus dans le but de générer du profit, nous puisons dans les ressources de la Terre mais celles-ci ne sont pas illimitées. Au 21^e siècle, une grande partie des jobs consiste à spéculer (immobilier, entreprises, bourse) ou à aider les entreprises à éluder les impôts (paradis fiscaux, optimisation fiscale,...). La spéculation est définie comme étant l'achat et la revente d'un bien dans l'unique but d'en dégager une plus-value (Orlean, 1988). Ces emplois ne sont pas vitaux pour la pérennité de la Terre mais constituent une source importante de revenus.

Un autre contexte à considérer est l'individualisation de la société. Après la guerre 40-45, le modèle de société est basé sur la solidarité (assurance maladie), la famille (plusieurs enfants pour reconstruire après la guerre). Il fallait reconstruire le pays et relancer l'économie. Le système actuel tend vers moins de solidarité, plus de divorces, familles monoparentales... L'individu est de plus en plus seul et les mécanismes de solidarité s'effritent. L'écart entre les riches et les pauvres s'accroît, menant à des riches ultra riches (5% des plus riches détiennent 80% de la richesse) mais aussi à des ultra-pauvres (personnes qui ne peuvent plus payer leur

loyer, mais aussi leur nourriture (restos de cœur). Une étude menée par l'Iweps (2020) nous montre que, en 2017, plus d'un cinquième des ménages belges disposaient d'un revenu net inférieur au seuil de pauvreté. Ces données ne prennent pas en compte les personnes sans domicile fixe, celles étant dans une situation irrégulière ou encore celles résidant dans une institution. En 2020, le pays étant touché par une crise sanitaire et l'Etat ayant pris la décision de confiner la population, plusieurs organisations ont dû déposer le bilan, certains travailleurs se sont retrouvés sans emploi ou en chômage économique. Ces mesures avaient certes pour but de protéger la population belge mais elles ont eu un impact sur le portefeuille de plusieurs ménages. Nous pouvons, dès lors, penser que les chiffres présentés en 2017 par l'Iweps doivent être aujourd'hui plus conséquents encore. Sans revenus, l'être humain ne peut assouvir ses besoins de base. La peur de tomber dans la catégorie des ultra-pauvres, pousse l'individu à agir pour lui-même et non pas à penser collectivement, bien que plusieurs élans de solidarité aient vu le jour pendant cette crise sanitaire.

2. LA MOTIVATION

2.1 Qu'est-ce que la motivation ?

Les motivations se forment dans le côté limbique du cerveau autrement appelé, le cerveau émotionnel. Dans cette partie de cerveau, nous retrouvons les émotions, les connaissances, le savoir-faire, le vécu, mais également, nos motivations. Ces incitants nous poussent à effectuer des actions.

Patrick Roussel (2000) définit la motivation au travail comme étant « *un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus* ». Cette définition correspond également à celle de Chekib Zedini (2016) pour qui la motivation correspond au « *construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* ». La motivation permet donc l'accomplissement d'actions. Cependant, les facteurs permettant cette mise en mouvements sont fortement diversifiés et tous les individus ne répondent pas aux mêmes incitants.

Selon Amabile (1993),

Les individus sont intrinsèquement motivés lorsqu'ils effectuent une activité pour le plaisir, l'intérêt ou encore la satisfaction de leur curiosité » alors « [qu'ils] sont

extrinsèquement motivés lorsqu'ils s'engagent dans une activité pour satisfaire un objectif en dehors de l'activité elle-même.

Il existe donc des facteurs de motivation intrinsèques c'est-à-dire des actions que l'individu effectue pour son propre plaisir et des facteurs de motivations extrinsèques où un facteur externe incite l'individu à produire l'action.

Conformément à ces définitions, on comprend qu'il existe plusieurs facteurs influençant la motivation des individus et qu'elle dépend également de l'individu lui-même. Une personne motivée s'implique plus dans une organisation et s'investit pleinement alors qu'un collaborateur qui a perdu sa motivation aura tendance à lever le pied.

En 2014, une étude fut menée en France sur la motivation dans les entreprises françaises. Il ressort de cette étude, que les facteurs intrinsèques ont une importance primordiale dans la motivation des travailleurs. La rémunération n'apparaissant, quant à elle, qu'en neuvième position. Les résultats de cette étude concordent avec le sondage mené par iVox pour Attentia menée en Belgique en 2019.

Selon Bomal et Cobut (2009), la motivation n'est pas quelque chose qui, une fois acquise, va perdurer *ad vitam aeternam*. Il convient de la dynamiser pour qu'elle perdure dans le temps.

Il convient de différencier, pour Daniel Pink (2011), deux types de comportements qui induisent deux types de motivation différentes. Nous avons d'un côté le comportement X qui s'active lorsqu'il y a une motivation extrinsèque et de l'autre côté, le comportement I qui se met en avant lorsque les stimuli sont de nature intrinsèque c'est-à-dire, de la liberté, de l'autonomie, un défi,... C'est sur ce deuxième type que se concentre ce travail.

Si dans le temps, la principale motivation de travailler était d'ordre pécunier, d'autres facteurs entrent aujourd'hui en ligne de compte. En 2018, l'université de Gand a par ailleurs publié une étude (Jorion, 2018) sur la relation bonheur-salaire en Belgique. Comme le montre le graphe ci-dessous, à partir d'un certain niveau de revenu, la satisfaction décroît. Selon Angus Deaton², le salaire de bonheur optimal est évalué à 5.500€. Au-delà de ce montant, le degré de satisfaction décroît lors de l'augmentation salariale. De ce fait, il convient d'analyser quels seraient les autres facteurs permettant de combler les besoins et attentes du travailleur pour qu'il reste dans l'organisation.

² Economiste ayant obtenu le prix Nobel d'économie en 2015.

Selon Daniel Pink (2011), il existe actuellement trois types de motivation :

- 1.0 : l'être humain cherche à survivre et donc à satisfaire ses besoins primaires
- 2.0 : L'être humain avance car il y a une récompense ou une punition à la clef
- 3.0 : L'individu veut effectuer certaines actions pour des raisons interpersonnelles

L'aspect monétaire constitue une motivation de départ car elle va permettre à l'individu de combler ses besoins primaires mais n'est pas suffisante. Selon lui,

Dès lors que l'entreprise satisfait à cette condition de base, l'argent n'influe plus beaucoup sur la performance ni sur la motivation. La motivation du profit ne suffit pas toujours aux individus ni aux organisations. La « motivation de la finalité » est une source d'énergie aussi importante mais trop souvent négligée. De nombreux psychologues et économistes ont constaté que la corrélation entre l'argent et le bonheur était faible : au-delà d'un certain seuil une somme d'argent plus importante n'apporte pas un niveau de satisfaction plus élevé. Quand les organisations se servent de récompenses comme la rémunération financière pour motiver leur personnel, c'est là qu'elles sont le plus démotivantes. La meilleure méthode consiste à bien calibrer les compensations puis à ne plus y revenir. »

Il précise également que la motivation 2.0 comporte plusieurs risques à savoir :

- Extinction de la motivation intrinsèque
- Réduction de la performance
- Blocage de la créativité
- Décourager une bonne conduite
- Inciter à la tricherie
- Développer une accoutumance
- Favoriser une logique court-terme

2.2 La motivation intrinsèque

Selon Deci & Ryan (2002), la motivation intrinsèque est « une action guidée par la seule envie de s'engager dans une tâche pour le plaisir que cette dernière peut procurer, sans aucune perspective de récompense ». Ce sont des choses que l'individu aime faire et ce, peu importe ce que sera le résultat.

Le plaisir et la satisfaction sont deux éléments sous-jacents de la motivation intrinsèque. Selon Vallerand (1997), il existe trois catégories de motivation intrinsèque:

- la motivation intrinsèque à la connaissance : l'individu qui suit des cours de cuisine pour le plaisir
- la motivation intrinsèque à la stimulation: l'acte de réalisation prime sur le résultat final. C'est par exemple un individu qui tente de réaliser un repas vu dans l'émission top-chef et qui, même si il n'arrive pas au résultat escompté, éprouvera de la satisfaction.
- la motivation intrinsèque à l'accomplissement: il n'y a pas de raison qui pousse l'individu à effectuer cette action mais il prend plaisir à le faire. C'est par exemple, l'individu qui aime s'allonger dans l'herbe pour regarder les étoiles

Plusieurs études (Deci 1972, Friedman, 1971, Pink 2009) ont également montré que l'introduction d'un facteur extrinsèque diminue la motivation intrinsèque de l'individu. Ainsi, si l'on donne une rémunération à quelqu'un qui faisait initialement la tâche par plaisir, cette personne sera moins motivée intérieurement.

Selon Pierre Moorkens³, l'être humain dispose de deux types de motivation : la motivation secondaire que l'on peut qualifier d'extrinsèque et la motivation primaire qui procure à l'individu une sensation de plaisir et d'épanouissement peu importe le résultat. Selon lui, nos motivations primaires proviennent d'un phénomène épigénétique. Dès la naissance, l'enfant se rend compte de ce qui lui procure du confort et du plaisir. Contrairement à la motivation extrinsèque, les motivations primaires sont à l'intérieur de l'individu et ne fluctuent pas lors de l'introduction d'un nouveau facteur.

Alors que les facteurs de motivations extrinsèques sont épuisables, les facteurs de motivation intrinsèques sont durables. Ils constituent une ressource pratiquement inépuisable car ils sont inhérents à chaque individu.

³ Conférencier et fondateur de la neuro institut

Selon Deci et Ryan, la motivation s'inscrit dans un continuum dépendant du niveau de détermination. Il y a quatre niveaux :

- La motivation : l'individu a un manque voire une absence de motivation. Son engagement est au plus bas, il n'a pas d'énergie
- La motivation contrôlée : Elle englobe la motivation extrinsèque et la motivation introjectée. Le problème de ce type de motivation est que l'individu qui réagit à ce type de motivation a plus de chance d'avoir des problèmes physiques ou de santé. Pour Deci et Ryan, la motivation extrinsèque est la moins autodéterminée. Les acteurs effectuent les actions dans le but d'avoir quelque chose en retour. La motivation introjectée concerne, quant à elle, la valeur personnelle que l'individu a de lui-même, compte tenu de sa performance.
- La motivation autonome : elle comporte deux sous-catégories à savoir la motivation identifiée et la motivation intrinsèque. C'est le type de motivation le plus bénéfique pour l'être humain. La motivation identifiée renvoie aux valeurs personnelles du travailleur ainsi qu'à ses croyances. Enfin, se trouve la motivation intrinsèque, où les actions sont entreprises par plaisir, qui constitue la motivation avec le plus haut degré d'autodétermination. L'individu éprouve du plaisir et de la satisfaction lorsqu'il effectue son travail.

D'après Forest et Mageau (2008) , « la TAD contribue particulièrement à comprendre plus finement la motivation au travail, car elle fait la distinction entre quatre types de motivation qui varient selon leur degré d'autodétermination» .

Cette théorie nous apprend qu'une motivation est considérée comme autodéterminée lorsqu'elle est effectuée de manière autonome par le travailleur. Le degré d'autodétermination est, quant à lui, déterminé par trois variables représentant les besoins de base de l'individu: le besoin d'affiliation sociale, celui d'autonomie et celui de compétence. La réponse à la combinaison de ces trois besoins permet l'augmentation du coefficient de détermination.

3. LE SENS DU TRAVAIL

La conscience que l'homme a de lui-même, comme vivant dans un monde étranger et tout-puissant, et le sentiment d'impuissance qui en résulte, pourrait facilement le submerger. S'il s'éprouvait comme entièrement passif, comme pour un pur objet, il perdrait le sens de sa propre volonté, de son identité. Pour compenser cela, il doit acquérir le sentiment d'être capable de faire quelque chose, de remuer quelqu'un, de marquer son empreinte, ou, pour utiliser le mot anglais le plus juste, d'être effective (efficace). On se sert aujourd'hui de ce mot à propos d'un orateur ou d'un vendeur «efficace» pour désigner celui qui réussit à obtenir des résultats. Mais c'est une altération du sens originel de to effect (effectuer), du latin ex facere, faire. [...] C'est, en dernière analyse, la preuve qu'on est. Le principe peut être exprimé ainsi : je suis, parce que j'effectue.

Fromm, 1975

4.1 La notion de sens au travail

Selon une étude menée par l'European Values Surveys (EVS) en 2018, le travail occupe une place importante dans la vie des Européens. En Belgique, plus de 60% lui accordent même une très grande importance. Nous pouvons définir le sens au travail comme étant « la signification que le sujet donne au travail, les représentations qu'il en a et la valeur qu'il lui attribue » (Morin, 2007). Hackman et Oldham (1976) rejoignent ce point de vue en définissant le sens au travail comme étant « le degré avec lequel l'employé fait l'expérience du travail important, utile et légitime ». Selon eux, il existe 3 facteurs qui permettent à l'individu d'avoir un sens dans son travail. Il s'agit de la variété des tâches et compétences, l'identité au travail et la signification au travail. Pour Morin, Estelle M, et Jacques Forest (2007), un travail qui a du sens dispose de cinq caractéristiques: une utilité sociale du travail, une rectitude morale du travail, des occasions d'apprentissage et de développement, de l'autonomie et une bonne qualité des relations. Morin ajoute également que le sexe, les traits affectifs et les styles d'attribution influence la perception de sens du travail. Conformément à ces différentes définitions, nous pouvons donc constater que le sens du travail est une notion subjective et qu'elle dépend de chaque individu.

4.2 La perte de sens au travail

Avec l'exigence du toujours plus avec toujours moins, l'encadrement intermédiaire est celui qui souffre le plus. Pris en étau entre les dirigeants et la base, il doit imposer des

méthodes auxquelles il n'adhère plus. Le salaire ne suffit pas : quand on est en inadéquation avec ses valeurs, on a un sentiment d'aliénation.

Oro-Messerli⁴, 2017

Baumann (2018) définit la perte de sens au travail comme étant « *la douleur et le malaise ressentis suite à la perte de ses objectifs de travail et à l'incompréhension complète de son rôle dans la structure de l'entreprise* »

L'évolution de la société a permis la création de ce que David Graeber (prénomme) des "bullshit jobs" ou, en français, des jobs à la con. Par ces termes, il entend « une forme d'emploi rémunéré qui est si totalement inutile, superflue ou néfaste que même le salarié ne parvient pas à justifier son existence, bien qu'il se sente obligé, pour honorer les termes de son contrat, de faire croire qu'il n'en est rien ». En résumé, des individus occupent des postes parce qu'il fallait bien les mettre quelque part mais qu'ils le fassent ou pas, le monde continuera de tourner. Le travailleur ne sait expliquer son utilité ni l'importance du travail qu'il effectue parce que celle-ci est inexistante. Dans le livre « La révolte des premiers de classe » du journaliste Jean-Laurent Cassely (2017), l'auteur met en lumière les reconversions spectaculaires de cadres convaincus d'être inutiles, devenus boulangers, restaurateurs, pâtisseries, fromagers, maraîchers,... On remarque en effet que les professions qui sont plus proches de la réalité sont moins marquées par le phénomène de « Brown-out ».

La perte de sens peut avoir des effets sur la santé du travailleur. Ainsi, lorsque le travailleur doit effectuer des tâches et que celles-ci sont en contradiction avec ses propres valeurs, celui-ci s'expose à un risque de brown-out et aura tendance à se désengager de l'entreprise. Contrairement au burn-out qui constitue une forme d'épuisement professionnel et où l'individu est incapable de continuer l'exercice de ce pour quoi il a été engagé, une personne atteinte de brown-out peut tout à fait continuer ses activités. Malgré la bonne continuation des tâches, l'individu est lassé et s'interroge sur le sens de son travail.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce « brown-out » :

- L'inadéquation entre les objectifs d'une société capitaliste et ultra-libérale tournée vers la maximalisation du profit et les objectifs de développement durable de l'ONU

⁴ psychologue spécialisée en santé au travail à Neuchâtel

(bien-être, éducation, consommation « responsable », éradication de la pauvreté, justice...). Dans la finance, par exemple, de nombreux cadres travaillant dans de grosses banques démissionnent pour travailler dans d'autres domaines ou dans des banques, tels que Triodos, qui gèrent des dossiers à caractère plus durable. Les responsables des ressources humaines reçoivent souvent de grosses primes s'ils gèrent une restructuration sans grève, alors que l'entreprise fait d'énormes bénéfices et qu'ils ne perçoivent pas la nécessité de mettre autant de personnes à la porte. Des « marketeurs » doivent trouver des arguments pour vendre des produits dont ils savent pertinemment qu'ils contribuent à l'épuisement des ressources ou à la pollution des planètes. Dans ce contexte, le bénévolat constitue souvent une porte de sortie : des personnes travaillent pour la Croix-Rouge, les pompiers, Greenpeace pour donner un sens à leur vie, que le travail ne leur donne pas.

- La multiplication des procédures administratives et des « process » aux dépens de l'esprit d'entreprise. Après la guerre 40-45, une société libérale basée sur l'esprit d'entreprise s'est rapidement développée. Aujourd'hui, l'esprit d'entreprise est souvent affecté par les multiples démarches administratives: les procédés se multiplient dans les multinationales, des chercheurs passent souvent 50% de leur temps à remplir des dossiers pour récolter des fonds, les enseignants se plaignent car les multiples démarches administratives ne leur permettent plus de développer l'aspect pédagogique de leur métier.

Une étude menée par Deloitte en 2017 (Deloitte, 2017), principalement auprès de cadres, a montré que 55% des personnes interrogées estiment que le sens au travail s'est dégradé ces deux dernières années, contre 19% qui estiment qu'il s'est amélioré. Les raisons principales qui expliquent ce sentiment de dégradation du sens du travail sont:

- Les licenciements et les plans sociaux ;
- Le déséquilibre entre vie privée et professionnelle ;
- L'ambiance de travail (souvent liée à une compétition exacerbée et la peur du licenciement) ;
- Le manque de reconnaissance.

L'étude souligne également :

- Les contradictions entre les valeurs affichées et la réalité du lien social. L'entreprise multiplie les communications liées au respect des valeurs et au

développement durable mais licencié des gens et produit des objets non recyclables à des fins purement économiques (augmenter les bénéfices pour les actionnaires). Souvent, les entreprises ont des difficultés à aligner les mots et les actes.

- Augmentation des procédures et de la bureaucratie: on demande aux employés d'être « créatifs » mais on les noie sous les procédures administratives

Il faut noter également que le manque de reconnaissance et l'aspect salarial est également cité comme étant lié au sens du travail. Cet aspect n'est pas vraiment étonnant mais est probablement un élément plus constant et moins lié à la période actuelle : en effet, la recherche du pouvoir par l'autorité et l'argent fait partie intrinsèque de l'être humain et est une raison d'insatisfaction universelle. De tous temps, des humains ont œuvré dans le seul but d'augmenter leur pouvoir et leurs richesses.

4. SATISFACTION, IMPLICATION ET INTENTION DE QUITTER

Différentes littératures semblent dire que la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter représentent les trois principales variables influençant le taux de rotation du personnel au sein d'une organisation (Giraud, 2012).

3.1 Satisfaction

Selon Locke (1976), la satisfaction au travail peut se définir comme « *l'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* ». Dans la même optique, Adams et Bond (2000) définissent ce concept comme « *le degré d'affect positif envers un travail ou ses composants* ». Pour eux, la satisfaction regroupe trois dimensions: cognitive, affective et conative. La dimension cognitive équivaut à la manière dont l'individu perçoit son travail et l'adéquation entre ses désirs et les possibilités de les combler grâce au travail. Nous parlons de dimension affective dès qu'il y a une évaluation positive ou négative de la situation. Enfin, la dimension conative renvoie à la volonté et à l'effort fourni.

Nous pouvons également appréhender la satisfaction en tant qu'une « réaction avant tout intrapsychique résultant de l'évaluation par l'individu de son travail et de son emploi, et du sentiment que les résultats obtenus à travers eux sont conformes à ses attentes, à ses aspirations comme à ses valeurs. » (Carré et al., 2009)

La définition qui retiendra notre attention, dans le cadre de ce travail, est celle d'Igalens (2016) qui définit la satisfaction en tant que :

Réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail. La satisfaction est un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au long de sa vie.

De manière générale, nous remarquons la dimension affective et positive qui est sous-jacente à la satisfaction ainsi que sa dimension dynamique. Un individu est satisfait lorsqu'il éprouve un sentiment positif par rapport à l'évaluation personnelle qu'il fait de son travail. Ce sentiment n'est cependant pas quelque chose qui, une fois acquis, reste acquis et la perception ou l'évaluation qu'il a de son travail peut sans cesse évoluer, être modifiée.

La satisfaction et la motivation sont deux variables étroitement liées et parfois confondues. Ce sont pourtant deux notions bien distinctes. Dans son actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail en 2000, Sophie Randon (2000) distingue les deux termes: «la motivation au travail implique la notion de volonté de l'acteur caractérisée par la direction, l'intensité et la persistance tandis que la satisfaction au travail correspond à une attitude face à une situation. ». Nous préciserons cette distinction en insistant sur la dimension positive de l'attitude face à une situation.

3.2 Implication et engagement

Bien qu'il existe deux termes dans la littérature française et deux équivalents dans la littérature anglaise, la traduction de « commitment » tend parfois vers l'implication et parfois vers l'engagement. La différence entre les deux termes n'est pas toujours très bien distinguée.

D'après Michel S. (2000), l'implication peut se définir comme étant

L'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie et la force avec laquelle l'individu s'identifie à sa tâche, a l'intention d'y être actif et considère ses activités professionnelles comme centrales pour lui.... C'est une prédisposition à agir, c'est-à-dire une attitude favorable envers le travail et l'entreprise

Mowday (1998) définit l'implication comme étant « une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille ». Il s'agit donc d'un processus interne au travailleur.

L'étymologie du terme « engagement » renvoie, quant à lui, à la mise en gage de quelque chose. En l'occurrence, lorsqu'un individu travaille, il met en gage du temps qu'il va consacrer à l'organisation.

Pour Meyer et Allen (1996), il existe une corrélation entre le type d'engagement et le turnover d'une organisation. Pour eux, l'engagement organisationnel comporte trois catégories à savoir l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif, pour se rendre compte de l'engagement réel d'un individu pour une organisation. L'engagement affectif renvoie au souhait de l'individu de rester dans l'organisation. Il se différencie clairement de l'engagement de continuité où le travailleur analyse ce que ça lui coûterait de quitter l'organisation. Enfin, lorsqu'une personne développe un sentiment de réciprocité envers son employeur, nous parlons d'engagement normatif. Chaque personne décide donc de s'engager dans une organisation pour diverses raisons.

L'individu peut s'engager de différentes manières. Cultiaux et Vandramin (2010) proposent d'ailleurs une typologie permettant de classifier les formes d'engagement qu'un travailleur peut avoir dans l'exercice de son travail. Ainsi, cette typologie se fonde sur le parcours de vie de l'individu mais également sur la manière dont il perçoit son travail.

Typologie des formes d'engagement dans le travail

	Engagement pragmatique dans le travail		Engagement réflexif dans le travail	
Parcours de vie standardisé	La relation à l'emploi domine la relation au travail	<u>Type I</u> Le travail est une contrainte à vivre positivement	<u>Type III</u> Le travail est un support au développement personnel	La relation au travail domine la relation à l'emploi
Parcours de vie individualisé		<u>Type II</u> Le travail est un moyen de gagner de l'argent	<u>Type IV</u> Le travail est central dans l'identité	

Source : Cultiaux et Vendramin (2010)

Lorsqu'un travailleur s'engage dans une organisation, il peut concevoir son engagement de différentes manières en fonction de ses besoins et de ses attentes. Soit il s'agit d'un travail parce qu'il doit subvenir à ses besoins et dans ce cas il s'agit d'un travail alimentaire ou une contrainte, soit il voit son travail comme porteur de sens, un moyen de se développer personnellement ou de s'estimer et de s'accomplir.

Thomson et al. (2005) montre dans ses travaux qu'il existe une corrélation entre l'implication et l'attachement. Un individu attaché à une organisation aura donc tendance à s'impliquer dans son travail ou au sein de l'organisation en elle-même. L'attachement est donc une variable influençant l'implication du travailleur dans l'organisation.

3.3 L'intention de quitter et le désengagement du travailleur

Selon Steel et Lounsbury (2002), la situation sur le marché de l'emploi a une influence sur le fait de rester ou de quitter une organisation. Ainsi, si le travailleur a le sentiment qu'il pourra facilement trouver un autre emploi, son intention de quitter sera plus élevée. La peur du chômage pousse donc certains travailleurs à rester dans une organisation afin qu'ils puissent continuer de subvenir à leurs besoins.

Il convient de différencier l'idée de quitter un travail, de l'action concrète de partir (Bertrand et al., 2010). Ce n'est pas parce qu'un travailleur pense à changer ou quitter son emploi qu'il va effectivement passer à l'action. Selon eux, il existe trois facteurs qui influencent le désir de quitter un travail: les changements organisationnels, le manque de développement personnel et enfin des facteurs personnels (Bertrand et al. 2010). Selon un rapport publié par l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, un état de stress apparaît lorsqu'il existe un « *déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* » (¹ European Agency for Safety and Health at Work, 2002).

- Changement organisationnel: par exemple, lorsqu'une entreprise en absorbe une autre, il va de soi que les dirigeants vont chercher à harmoniser les procédures. Ce changement organisationnel vient perturber le travailleur qui, suite à ce changement doit s'adapter pour répondre aux mieux aux attentes de l'organisation.

- Le manque de développement personnel: si l'individu ne trouve pas, au sein de la structure, une manière de se développer personnellement, il aura tendance à chercher une organisation qui lui permettra d'y arriver
- Les facteurs personnels: cela peut-être un sentiment, une situation familiale qui change, un évènement,...

Lorsqu'un travailleur n'a plus de motivation, il a tendance à se désengager d'une organisation. D'après Laurence Vanhée (2013), « la différence entre un salarié heureux et un salarié malheureux, c'est un travailleur :

- Deux fois moins malade
- Six fois moins absent
- 55% plus créatif
- 9 fois plus loyal

Dès lors, l'entreprise a donc tout intérêt de travailler sur les facteurs permettant de maintenir ses employés motivés et engagés. Il faut également prendre en considération le fait que le sentiment de bonheur ou à l'extrême inverse, de dépression peuvent tous deux provenir de la sphère privée mais également de la sphère professionnelle. Bien que l'entreprise ne puisse directement intervenir sur la sphère familiale, elle se doit de faire en sorte que ses employés se sentent bien dans l'entreprise afin d'éviter de supporter des coûts tels que le paiement de la rémunération d'un travailleur absent.

David Graeber (2018) nous montre que, beaucoup d'entreprises mettent en place une structure pyramidale où les procédures sont de plus en plus la norme et empêchent ainsi la créativité. L'être humain se retrouve contrôlé à effectuer des tâches en respectant rigoureusement les procédures mises en place. Un automatisme qui abrutit l'individu, celui-ci se sentant réduit à suivre stricto sensu une procédure et induisant une perte de motivation voire une intention de quitter l'entreprise.

5. FIDELISATION DES TRAVAILLEURS

La rotation du personnel, plus communément appelée turnover est un véritable centre de coût dans une organisation. Lorsqu'un collaborateur s'en va, c'est une personnalité, un ensemble de compétences qui s'en vont avec lui et pour lesquelles il va falloir trouver un remplaçant. Chaque

individu ayant son propre tempérament et parcours, il faudra probablement investir du temps et de l'argent pour former le nouvel arrivant et lui apprendre le fonctionnement de l'organisation. Selon une étude menée par Securex , on constate que le turnover moyen, dans les entreprises du secteur privé, avoisine les 20% dont 5.85% représentant des départs volontaires.

D'après Colle (2006), nous pouvons définir la fidélité comme une « attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort ».

Paillé (2004) précise la nuance entre la fidélité et la fidélisation. D'après lui, « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés ». Il stipule également que :

Le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation.

Selon lui, il existe trois formes de fidélité au travail à savoir:

- La fidélité réelle: lorsqu'il existe au sein de l'organisation une cohésion d'équipe et un climat de travail favorable, le travailleur souhaite rester dans l'organisation.
- La fidélité conditionnelle: si ce que reçoit le travailleur en échange de son travail correspond à l'attente qu'il avait, le travailleur aura tendance à être fidèle à l'organisation.
- La fidélité de façade: le travailleur se sent obligé de rester dans l'organisation. Cela peut être dû aux avantages qu'une entreprise offre (salaire/jours de congés/ équilibre vie privée et vie professionnelle,...). Ainsi, « le départ réel dépend, d'une part de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner les avantages associés à sa position professionnelle, et, d'autre part, de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'emploi » (Paillé, 2004).

Selon Peretti et Swalhi (2007), plus un individu est fidèle à une organisation moins il aura tendance à postuler dans une autre organisation. La fidélisation présente donc un enjeu primordial pour une entreprise. Pour Colle (2006), la fidélité peut être définie comme « une attitude dans laquelle se trouve une personne ayant un sentiment d'appartenance fort ».

Toutes les définitions ramènent directement ou indirectement au sentiment d'appartenance. Cette notion est développée dans la théorie de besoins de Maslow, fait effectivement partie des facteurs moteurs selon Herzberg et correspond à l'un des facteurs de motivation intrinsèque décrit par Deci et Ryan.

Steger (2012) a également démontré qu'il existe une corrélation entre le sens du travail et le sentiment de bien-être. Le sens au travail contribuerait au bien-être psychologique des travailleurs. Il montre également la corrélation positive du sens du travail avec la satisfaction au travail et négative avec l'insatisfaction au travail. Ainsi, si l'individu est satisfait, il trouvera plus facilement du sens dans son travail et inversement.

CONCLUSION

Notre question de départ portait sur les facteurs de motivations intrinsèques qui expliquaient d'un individu puisse être attaché à son entreprise et qu'il désire, dès lors, y rester.

La motivation intrinsèque est un facteur permettant la mise en mouvement de l'individu. Elle comporte deux pôles principaux : la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. Nous avons pu voir que la motivation intrinsèque procure du plaisir, est stable et dépend de chaque individu. Ce type de motivation, l'être humain la développe dès la naissance alors que, lorsqu'un individu est extrinsèquement motivé, c'est qu'il réagit à un stimuli externe.

Nous avons également analysé les facteurs qui permettent à l'individu d'être satisfait, engagé et ceux qui pourraient l'inciter à partir. Ces trois facteurs nous renvoient à des notions d'évaluation et de perception qui sont de facto propres à chaque individu. Nous avons pu nous rendre compte de la différence fondamentale entre l'intention de quitter et le passage à l'acte concret.

Aussi, le développement des pathologies relatives au travail à savoir le burn-out, bore-out et brown-out nous ont amené à nous interroger sur l'importance du sens au travail et quels seraient les conséquences de la perte de sens. Nous avons pu nous rendre compte de l'importance que les belges accordaient au travail et que, malheureusement, l'évolution de la société ne permettait pas d'atténuer ces maladies mais les renforçait.

La fidélisation des travailleurs présente un enjeu majeur pour les ressources humaines mais il n'existe pas une seule et unique manière de faire en sorte qu'un individu reste volontairement

au sein d'une organisation. La pluralité des facteurs de motivation et les attentes de chacun étant fortement hétérogènes, les ressources humaines doivent aujourd'hui s'adapter aux travailleurs si elles veulent maintenir ceux-ci au sein de leur organisation. Ainsi, un travailleur détenant un patrimoine lui permettant d'ores et déjà de subvenir à ses besoins aura tendance à rechercher un emploi qui lui permettra de combler ses besoins d'ordre supérieurs alors qu'un individu ne détenant aucune ressource devra trouver un emploi lui octroyant de quoi subvenir à ses besoins de base.

Concrètement, si une personne réagit uniquement selon un comportement de type X, le seul moyen de retenir cette personne et de la motiver au sein d'une organisation est probablement la rémunération. Par contre, si l'individu est sensible aux autres facteurs, il convient néanmoins de lui octroyer, en contrepartie de son travail, une rémunération lui permettant de combler ses besoins physiologiques.

BIBLIOGRAPHIE

- Adams, A., Bond, S. (2001). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of advanced nursing*. 32(3), 536-543. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.01513.x>
- Allen, N.J., Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : an examination of construct validity. *Journal of vocational behavior* 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Amabile, T.M. (1993), Motivational synergy : toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, *Human Resource Management Review*, 3(3),185-201.
- Baumann F. (2018). Le brown-out : quand le travail n'a plus aucun sens. Paris, France : Josette Lyon.
- Bertrand, F., Hansez, I. (2010). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges. *Le travail humain*, 73(3), 213-237. doi:10.3917/th.733.0213.
- Bomal, G., Cobut, E. (2009), Motiver, être motivé et réussir ensemble. Liège, Belgique : Edipro.
- Carré, P. & Fenouillet, F. (2009). *Traité de psychologie de la motivation: Théories et pratiques*. Paris : Dunod.
- Cassely J.-L. (2017). La révolte des premiers de classe, métiers à la con, quête de sens et reconversions urbaines. Paris, France : Arkhê.
- Colle, R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés: le rôle du sentiment d'autodétermination* (Doctoral dissertation). Université Paul-Cezanne, Aix-Marseille. Retrieved from <http://passionrh.free.fr/these.pdf>
- Cultiaux, J. et Vendramin, P. (2010), « The Diversity of Relationships to Work. A Belgian Perspective » in P. Vendramin (ed.), *Generations at Work and Social Cohesion in Europe*, Brussels : Peter Lang.
- Daniel H. Pink, La vérité sur ce qui nous motive, tr. fr., Leduc (S.) éd., 2011 (1re éd. 2009)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (Eds.). (2002). *Handbook of self-determination research*. University Rochester Press.
- Deloitte (2017). Sens au travail ou sens interdit ? Pour s'interroger enfin sur le travail. Retrieved from <http://efl.fr.s3.amazonaws.com/pdf/La-Quotidienne-etude-deloitte-sens-travail.pdf>
- European Agency for Safety and Health at Work. Stress at work.(2002), Rapport 2002. Luxembourg: Office for official publication of the European community.
- Forest, J., Mageau G.A. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec*, 25(5), 33-36. Retrieved from https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_ForestMageau_TAD.pdf
- Fromm, E. (1975). La passion de détruire : Anatomie de la destructivité humaine (T. Carlier, Trans.). Paris, France : Robert Laffont. (Original work published 1973).

- Giraud, L. (2012). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié. Retrieved from <https://www.agrh.fr/assets/actes/2012-giraud.pdf>
- Graeber, D. (2018). *Bullshit Jobs* (E. Roy, Trans.). Paris : Les liens qui libèrent. (Original work published 2018).
- Hackman J. R., Oldham G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(2), 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hackman J. R., Oldham G. R. (1976).The degree to which the employee experiences the job as one which is generally meaningful, valuable and worthwhile p.162
- IGALENS J. (1999), « Satisfaction au travail », in Le Duff R. (sous la dir.), *Encyclopédie de la gestion et du management*, Editions Dalloz, Paris, 1246-1247.
- Iweps. (2020). *Taux de risque de pauvreté ou d'exclusion sociale (données révisées pour les enquêtes SILC 2016, 2017 et 2018)*. Retrieved from <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/taux-de-risque-de-pauvrete-dexclusion-sociale/>
- Jorion, P. (2018). *Etude de l'université de Gand sur la relation bonheur-salaire par Marc Debligny*. Retrieved from <https://www.pauljorion.com/blog/2018/11/13/etude-de-luniversite-de-gand-sur-la-relation-bonheur-salaire-en-belgique-par-marc-debligny/>
- Locke E.A. (1976). "The nature and causes of job satisfaction". In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1300). Chicago : Rand McNally. À faire
- Nollet J.M, (2008), le green deal -proposition pour une sortie de crises , *le cri*,p.94-96
- Michel S., Aubert, N.,Gruère, J.-P.,Jabes, J.,Laroche H. (2000). *Management, aspects humains et organisationnels*. Paris, France : PUF
- Moorkens P. (27 et 28 septembre 2018). L'approche neurocognitive & comportementale pour proposer des vacances de rêve à vos clients [Conférence].Meet & Match, Auvergne. <http://pro.auvergnerhonealpes-tourisme.com/res/e00a0153ccf1fdd345e26ee2da5074ab0a779331.pdf>
- Morin, E. & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail. *Gestion*, vol. 32(2), 31-36. doi:10.3917/riges.322.0031
- MOWDAY R.T. (1998), Reflections on the study and redevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8(4), 387-401. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- Orlean, A. (1988). L'auto-référence dans la théorie keynésienne de la spéculation. *Cahiers D'économie Politique / Papers in Political Economy*, (14/15), 229-242. Retrieved from www.jstor.org/stable/43201261
- Oro-Messerli L., (2017). Chapitre 2. Nouveaux paradigmes du succès pour la vente. Dans : , E. Astre, *Vendre à l'ère digitale: Améliorer sa performance commerciale dans la nouvelle économie* (pp. 51-99). Paris: Dunod.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*. Paris, France: Economica.

- PERETTI J-M., SWALHI A. (2007). Mesure de la fidélité organisationnelle, *18ème Congrès de l'AGRH*, Université de Fribourg, Fribourg, Switzerland.
- Randon, S., Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000. 2010. hal-00748863f
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail – concepts et théories*. Retrieved from http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/lirhe_note_326-00.pdf
- Steger, M. F., Dik, B. J., Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The Work and Meaning Inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: problems of fit and function. *The Academy of Management Review*, 27(3), 346-360. doi: 10.2307/4134383
- Thomson M., MacInnis D.J., Park Whan C. (2005). Les liens attachants : mesurer la force de l'attachement émotionnel des consommateurs à la marque. *Recherche et Application en Marketing*, 20(1), 79-88. Retrieved from <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02023559>
- Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in experimental social psychology*, 29, 271-360. doi: [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60019-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60019-2)
- VANHEE L. (2013). *Happy RH : Le bonheur au travail. Rentable et durable* (1^e éd.). Bruxelles, Belgique : La Charte.
- Zedini, C., Ben Cheikh, A., Limam, M., Henrichi, Y., Mellouli, M., El Ghardallou, M., Mtiraoui, A. & Ajmi, T. (2016). Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien. *Santé Publique*, vol. 28(5), 613-622. doi:10.3917/spub.165.0613.

NOTE D'ARTICULATION

A travers ce travail, nous voulions répondre à la question suivante: “Quels sont les facteurs de motivation pouvant compenser une rémunération faible ou absente et renforcent l’engagement du travailleur dans une organisation ?”. David Graeber stipule également qu’il existe « une relation inverse entre le montant du salaire et l’utilité du boulot ». Certains facteurs, autres que pécuniaires, doivent donc, d’une manière ou d’une autre, permettre de maintenir ou renforcer la motivation des travailleurs.

Pour répondre à cette question, nous avons développé un axe portant sur la différence entre bénévoles et salariés et un autre portant sur les facteurs de motivation intrinsèques.

Dans la première partie de ce travail, nous avons abordé le problème des avantages sociaux accordés aux bénévoles et aux salariés au sein d’une même entreprise. Alors que l’employé reçoit un salaire, le bénévole effectuant un travail similaire n’en reçoit pas. La différence est intrinsèque à la définition du bénévolat : toute activité exercée sans rétribution ni obligation,... Contrairement au salarié, le bénévole ne recherche pas une rémunération mais plutôt une activité qui donne un sens à sa vie, ce qui n’est pas toujours le cas dans son travail, surtout dans une société capitaliste où le profit passe souvent avant l’intérêt général.

En Belgique, le travail bénévole constitue une part non négligeable de l’activité économique (on estime à 221,2 millions d’heures, le nombre d’heures effectuées par les bénévoles en Belgique en 2014) à tel point que le parlement européen insiste en 2008 sur l’importance du bénévolat comme étant « *notre forme la plus durable d’énergie renouvelable* ». De nombreux bénévoles effectuent généralement des tâches dans l’intérêt de la société : croix rouge, pompiers, ONG (Greenpeace, WWF,...), sports et culture.

Dans certains cas, les activités bénévoles sont accomplies par des personnes fortunées (ou leur conjoint) qui contribuent même parfois financièrement aux activités (mécènes). Ce mécénat leur permet également parfois de diriger leurs propres activités. Ces personnes cherchent généralement à donner un sens à leur vie et ne réclament généralement qu’une reconnaissance pour leur dévouement.

La majorité des bénévoles cependant sont moins fortunés et, bien que pouvant consacrer un certain temps à des activités qui donnent plus de sens à leur vie, ces personnes réclament

également une certaine reconnaissance pour le travail fourni mais également une couverture de leurs frais et même parfois une petite contribution qui leur permet de compenser pour le temps accordé aux activités mais aussi une protection en justice équivalente à celle des salariés (ou au moins l'impossibilité d'être traduit en justice pour une erreur involontaire commise dans le cadre du bénévolat). C'est pour cette raison qu'un cadre légal a été établi. Ce cadre légal a permis également de définir le statut des bénévoles et des salariés dans une même entreprise.

Nous avons également noté, qu'une dernière catégorie, « les chômeurs ou les personnes dépendants du CPAS », n'ont pas vraiment accès, ou alors très difficilement, à ces activités bénévoles même si elles sont volontaires.

La coexistence des deux statuts (salariés et bénévoles) peut parfois être conflictuelle de par les droits, obligations, libertés différentes que ces statuts octroient. Pour commencer, un salarié recherche un revenu là où le bénévole recherche un sens. Une incompréhension peut déjà être suscitée quant à la différence relative au motif d'engagement. Ensuite, le salarié est tenu, dans son contrat de travail, de respecter des horaires. Il est donc contraint par le temps. Lorsque son travail est terminé, c'est son temps de loisir qui commence. Cependant, les deux horaires ne sont pas toujours compatibles. Du point de vue encadrement légal, la souscription d'assurances de protection des salariés et des bénévoles diffère. Un salarié reste plus protégé qu'un bénévole.

Les bénévoles sont des ressources essentielles et durables pour la société. De manière générale, le bénévolat permet d'augmenter le bien-être des personnes en donnant un sens à leur vie que leur travail ne donne souvent pas. De plus, il permet à des organisations n'ayant pas beaucoup de ressources financières de perdurer. La gestion des deux types de personnes au sein d'une même société est parfois difficile, car contrairement au salarié, le bénévole ne réclame pas un salaire mais davantage une reconnaissance qui n'est pas toujours octroyée de la manière dont le bénévole la souhaiterait. Pour éviter qu'un sentiment d'injustice se crée, il importe d'analyser les attentes et besoins d'un individu.

Dans la deuxième partie, nous avons examiné les facteurs de motivation expliquant l'attachement d'une personne à son organisation. Cette question est d'autant plus importante que la volatilité des employés a augmenté considérablement par rapport aux années 50-80.

Dans un premier temps, nous nous sommes concentrés sur les différences liées au contexte économiques. En effet, le 21^e siècle fait face à des problèmes majeurs tels que l'épuisement des ressources, le réchauffement climatique, l'extinction des espèces qui sont souvent exacerbés par les nombreuses activités économiques recherchant principalement le profit qui sont le

moteur de notre société hyper-capitalistes. Un autre changement relatif à l'évolution de la société est la structure familiale : divorces, temps partiels,... Si d'ordinaire, la femme s'occupait de la maison et des enfants, elle est aujourd'hui également au travail. Il faut donc trouver une solution pour équilibrer le travail et la vie familiale. L'individu va donc faire un choix entre ce qu'il est prêt à donner et ce qu'il va recevoir en retour de manière à combler ses attentes et besoins.

Nous nous sommes, ensuite, concentré sur la définition même de la motivation où nous avons pu constater que la motivation permet l'accomplissement d'actions mais que les facteurs permettant cette mise en mouvement sont dépendants de tous les individus. Tout le monde n'étant pas égal, et compte tenu du contexte économique actuel, il semble normal qu'une personne va d'abord chercher à combler ses besoins d'ordre primaire (se nourrir, se loger,...) plutôt que ses besoins supérieurs. Notre question de recherche étant basé sur la compensation d'une motivation extrinsèque, nous avons développé la motivation intrinsèque de l'individu c'est-à-dire, les raisons qui poussent l'individu à accomplir des tâches parce qu'il le veut ou parce que ça lui procure une sensation de plaisir.

Le contexte économique actuel crée souvent des activités qui octroient un salaire aux employés mais qui peuvent également manquer de sens. Des études ont ainsi montré que, ces dernières années, les gens accordent davantage d'importance à des facteurs autres que le salaire.

D'un point de vue économique, le temps est divisé en deux pôles: le travail et le loisir. L'être humain se préoccupe de travailler et le reste du temps se consacre à ses loisirs. C'est une vision fort réductrice car, comme nous l'avons vu dans la première partie, le bénévolat n'est ni un travail ni un loisir ou peut parfois être considéré comme un mix des deux. Il convenait, dès lors, de savoir quels étaient les facteurs qui allaient motiver un individu à effectuer un travail qui ne lui rapporterait pas de plaisir directement ni de rémunération lui permettant de combler ses besoins de base. La motivation qui le pousse à s'engager est donc de nature intrinsèque. Daniel Pink a montré que si on introduisait un facteur extrinsèque lorsque le travailleur est intrinsèquement motivé, sa performance diminuait.

Au regard des différentes théories de motivation, on comprend l'importance du salaire qui permet de combler les besoins. La motivation est donc tout d'abord d'ordre pécunier mais ne semble pas suffisante. La fidélisation est donc, aujourd'hui, une préoccupation majeure pour les organisations. A chaque départ, c'est un changement dans l'organisation, un nouvel arrivant

à former,... et tout cela représente un coût pour l'organisation. Les variables qui permettent d'influer sur la fidélisation sont la satisfaction, l'implication et l'intention de quitter.

Ces différentes théories nous ont poussé à nous interroger sur la question du sens au travail et de son opposé, la perte de sens. Il existe trois variables qui influencent la notion du sens au travail : la variété des tâches et compétences, l'identité au travail et la signification au travail. Il s'agit d'une notion subjective qui dépend intrinsèquement de chaque individu.

Au vu de ces deux parties nous constatons que l'homme est un animal intelligent qui recherche davantage que de la nourriture pour vivre. Alors que dans les années 50, le travail avait souvent un sens en soi et le temps libre permettait un développement supplémentaire, on remarque que ces dernières années, de nombreuses activités mènent à la destruction des ressources et ne donnent pas vraiment de sens à la vie. La perte de sens au travail a une influence directe sur la santé du travailleur et impacte, dès lors, indirectement les organisations (absence, perte de motivation,...).

L'excès de l'administration et la bureaucratisation sont des facteurs nocifs également. Ceux-ci rendent les tâches pénibles, vides de sens et poussent au désengagement des travailleurs. Si on veut garder la motivation d'une personne, il faut clarifier la raison de l'engagement et les tâches que l'individu devra exercer. Ensuite, il conviendra d'écouter les attentes de l'individu. Certains ont besoin d'un revenu, d'autres ont besoin d'un sens. Frédéric Jézégou « Donner de l'amitié à quelqu'un qui veut l'amour c'est comme donner du pain à quelqu'un qui meurt de soif ». Cette phrase s'adapte également au monde du travail. Ainsi, offrir un salaire à quelqu'un qui recherche du sens influencera négativement son engagement. De même qu'offrir un travail non rémunéré à une personne ne disposant pas d'un revenu minimum permettant de combler ses besoins de base. Le fait de ne pas prendre en comptes les attentes et besoins des individus relève donc d'un non-sens total.

Il aurait été également intéressant de pouvoir analyser les différences de notre société capitaliste avec les sociétés où le troc/l'échange sont encore la norme et où l'argent n'occupe pas une place autant importante. Une autre piste de réflexion aurait pu être l'impact de l'introduction d'un salaire universel ou d'une diminution du temps de travail sur l'individualisme/le collectivisme. Bien que le salaire universel donne du temps et non pas de l'argent, est-ce que cela influencerait-il les individus à diminuer leur temps de travail pour le mettre à profit de la collectivité ? Est-ce que, si les individus détenaient d'un revenu permettant de satisfaire les besoins primaires, ils s'orienteraient plus vers des loisirs ou si justement ils mettraient leur temps libre à profit de la

collectivité. Même si cela semble être relié à la personnalité même de l'individu, si l'être humain disposait de plus de temps libre, l'individu se préoccuperait plus du monde et des personnes qui l'entourent.

