

Des seniors en quête d'accomplissement en dehors du travail

La motivation au travail diminue très souvent avec l'âge. Pour combler leur besoin de satisfaction intérieure et de reconnaissance, de nombreux employés âgés se tournent vers des activités extraprofessionnelles, telles que le travail associatif, les soins aux proches et des cours de perfectionnement. *Monika Engler, Elisa Streuli*

Abstract Le maintien en activité des travailleurs âgés dépend aussi de l'ampleur et de l'attrait des occupations extraprofessionnelles. Selon une étude menée en 2016 auprès de Novartis et des CFF, les personnes de plus de 50 ans s'engagent sur de multiples fronts en dehors du travail. La comparaison montre aussi que l'emploi offre une moins grande source de motivation que les activités extraprofessionnelles. Pour que la vie active regagne en attrait, il faut notamment trouver des pistes pour encourager l'utilisation et le développement des capacités individuelles. Les actifs occupés doivent aussi disposer d'une plus grande latitude dans la gestion de leur emploi du temps, de façon à mieux concilier travail et activités extraprofessionnelles.

Le débat sur le sort de la population active vieillissante gagne en intensité. Avec le proche départ à la retraite de la génération du « baby-boom », les employés âgés intéressent de plus en plus non seulement la politique, mais aussi les directions d'entreprises. Pour répondre à leurs besoins de main-d'œuvre spécialisée, ces dernières devront maintenir en activité les personnes expérimentées dans les années à venir. Elles s'assureront ainsi des connaissances et d'un savoir-faire accumulés au fil des ans, mais pas toujours explicitement intégrés.

De leur côté, de nombreux actifs souhaitent prendre une retraite anticipée. Selon une vaste étude réalisée en 2016 par la Haute École de technique et de gestion de Coire (HTW) et la Haute École en sciences appliquées de Zurich (ZHAW) auprès de Novartis et des CFF, plus de 50 % des plus de 50 ans déclarent vouloir anticiper leur départ à la retraite¹. L'exploitation des données de l'Enquête suisse sur la population active (Espa) l'avait déjà démontré il y a dix ans : les actifs occupés qui le peuvent financièrement sont plus nombreux à prendre une retraite anticipée².

Les personnes qui prennent une retraite anticipée le font souvent pour consacrer plus de temps à d'autres activités. La plupart des plus de 50 ans sont très occupés à côté de

leur travail : ils se consacrent certes à leurs loisirs, mais aussi et surtout à des tâches non rémunérées. Dans cette classe d'âge, trois actifs sur quatre apportent une aide régulière à des membres de leur famille, à des amis ou à des voisins. Dans un cas sur trois, cette aide prend la forme de soins. Un actif sur deux s'engage dans le travail associatif ou suit un cours de formation continue ou de perfectionnement. Près d'un sur quatre travaille bénévolement pour une organisation caritative. Au total, neuf actifs sur dix travaillent régulièrement sous une forme ou une autre à côté de leur travail.

Quand l'âge de la retraite approche, beaucoup d'actifs font passer au second plan le

besoin de gagner leur vie. Ils sont de plus en plus prêts à faire des sacrifices financiers pour avoir davantage de temps libre. Par conséquent, l'activité professionnelle se trouve toujours plus en concurrence, sur le plan du contenu, avec d'autres occupations.

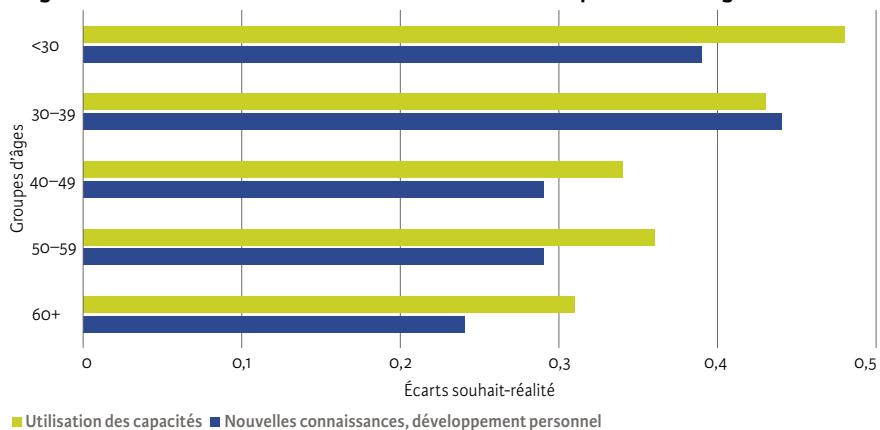
Les résultats de cette étude auprès des deux grandes entreprises se recoupent avec ceux de travaux antérieurs. Ceux-ci avaient montré que l'activité professionnelle des seniors était motivée, en premier lieu, par des ressources intérieures et non par des incitations financières³. La récente étude révèle toutefois que le travail est, précisément sur le plan du contenu, en forte concurrence avec les activités hors emploi.

Les quatre dimensions de la motivation

Selon les théories connues du besoin et de la motivation, l'attrait intrinsèque d'une activité se subdivise en quatre dimensions : l'être,

³ Voir Trageser, Hammer et Flidner (2012) ainsi que Balthasar et al. (2003).

Degré d'insatisfaction : écarts entre souhait et réalité par classe d'âge



Les écarts entre souhait et réalité reflètent l'écart moyen entre les réponses sur l'importance accordée à un caractère et les réponses sur le degré d'accomplissement. L'échelle va de -2 (degré d'accomplissement maximal, satisfaction élevée) à +2 (degré d'accomplissement minimal, satisfaction faible). Les différences par classe d'âge sont statistiquement significatives (test Kruskal-Wallis avec $p < 0,05$).

¹ L'analyse faisait partie intégrante du projet « Das Potenzial der Ageing Workforce mobilisieren », soutenu par la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI). Pour des résultats partiels, voir Engler et al. (2016).

² OFS (2007).



Les employés âgés travaillent souvent bénévolement. Équipe de nettoyage dans le Val Bavona, au Tessin.

l'appartenance, le devenir et la croyance⁴. Dans l'être, plus une personne peut utiliser ses compétences et se sentir reconnue, autonome et sûre de son avenir, plus l'attrait de l'activité s'accroît. Dans la dimension de l'appartenance, l'attrait de l'activité grandit à mesure que se renforcent le sentiment d'appartenance et le soutien des supérieurs et du groupe. La dimension du devenir met surtout l'accent sur l'expérience et les connaissances à acquérir ou à vérifier. Dans la croyance, enfin, l'activité devient attrayante au fur et à mesure que l'individu peut voir un sens à son action, contribuer à quelque chose, comprendre les motivations et agir selon une échelle de valeurs.

La comparaison du travail et des activités extraprofessionnelles sur la base des différents caractères de ces quatre dimensions se révèle très instructive. Au nombre des activités hors travail figurent par exemple, comme mentionné plus haut, les soins et le travail associatif. Les activités de loisirs, telles que les hobbies et les voyages, en sont exclues. Dans l'ensemble, les occupations extraprofessionnelles obtiennent de bien meilleurs scores que les activités professionnelles (voir *tableau*).

Dans les dimensions de l'être et de l'appartenance, le travail ne marque des points que sous l'angle de l'utilisation des compétences et des capacités individuelles, cela tant auprès des seniors qu'auprès de

leurs plus jeunes collègues. Pour les quatre autres caractères de ces deux dimensions, les activités professionnelles réalisent parfois de très mauvais scores. Les différences sont particulièrement marquées en ce qui concerne la camaraderie, le potentiel d'influence de l'activité et la convergence d'intérêts : plus de 40 % des personnes interrogées accordent l'avantage aux activités hors travail et seule une minorité juge plus favorablement l'activité professionnelle.

L'activité professionnelle reste également en arrière dans la dimension de la croyance. Ici aussi, les occupations extraprofessionnelles sont mieux notées. Les personnes interrogées ont plus souvent l'impression de pouvoir accomplir quelque chose d'utile et d'éprouver de la satisfaction.

Seule la dimension du devenir présente des différences moins importantes. Les jeunes en particulier estiment que le travail offre plus de possibilités de développement personnel et de prise de responsabilités que les loisirs. Chez les seniors, l'activité professionnelle et les occupations extraprofessionnelles obtiennent des scores à peu près semblables.

Écart entre souhait et réalité

La motivation et la satisfaction ou l'insatisfaction au travail dépendent non seulement du score obtenu par un caractère, par exemple la reconnaissance dans l'entreprise,

mais également de l'importance qui lui est accordée (souhait) et du degré d'accomplissement (réalité) du point de vue des personnes interrogées. L'écart entre souhait et réalité est un indicateur de l'insatisfaction ressentie par la personne : plus il est élevé, plus l'insatisfaction est grande et plus la motivation est faible. L'étude s'est intéressée aux écarts entre souhait et réalité au travail. Les plus importants concernent la reconnaissance. L'utilisation des capacités individuelles et les possibilités de développement personnel sont également inférieures aux attentes.

Dans l'ensemble, les écarts entre souhait et réalité se réduisent avec l'âge, l'importance accordée à un caractère tendant à faiblir et le degré d'accomplissement à s'élever. La diminution n'est cependant pas uniforme (voir *illustration*). S'agissant de l'utilisation des capacités individuelles, on voit que l'écart entre souhait et réalité se resserre entre 30 et 50 ans. Concrètement, les jeunes ont plus souvent le sentiment de ne pas pouvoir utiliser leurs capacités dans toute la mesure souhaitée. L'écart entre souhait et réalité s'atténue jusqu'à 50 ans, avant de s'accroître à nouveau. Il recommence à faiblir à partir de 60 ans. La possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances décrit une courbe similaire : ici, l'écart souhait-réalité diminue nettement dès 40 ans, il stagne aux alen-

⁴ Voir Pink (2011), Nohria, Lawrence et Wilson (2001) ainsi que Alderfer (1967).

Comparaison entre les activités professionnelles et extraprofessionnelles

Dimensions et caractères	Avis des moins de 50 ans		Avis des plus de 50 ans	
	Avantage aux activités hors travail	Avantage au travail	Avantage aux activités hors travail	Avantage au travail
Être et appartenance				
Concordance avec les compétences et les capacités personnelles	19 %	32 %	17 %	28 %
Reconnaissance du travail fourni	34 %	16 %	35 %	13 %
Convergence d'intérêts	46 %	11 %	41 %	9 %
Potentiel d'influence de l'activité	45 %	15 %	43 %	8 %
Camaraderie	43 %	8 %	43 %	7 %
Devenir				
Possibilité de développement personnel	22 %	35 %	23 %	26 %
Possibilité de diriger ou d'assumer des responsabilités	24 %	37 %	28 %	21 %
Croyance				
Possibilité d'accomplir quelque chose d'utile	33 %	14 %	28 %	11 %
Satisfaction intérieure	45 %	10 %	38 %	6 %

ENGLER ET AL., 2016 / LA VIE ÉCONOMIQUE

Collaborateurs sans fonction dirigeante, N=1076. La question posée était la suivante: « Veuillez comparer les [...] occupations hors travail avec votre activité professionnelle. Dans quelle activité les aspects suivants sont-ils mieux remplis ? ». La troisième réponse possible, « Pas de différence », n'a pas été représentée dans le tableau. En additionnant les scores à ceux des deux autres réponses possibles mentionnées ci-dessus, on obtient un pourcentage de 100 % par classe d'âge.

tours de 50 ans et se réduit une nouvelle fois sensiblement à partir de 60 ans.

D'une manière générale, la tendance au resserrement dont bénéficie l'écart entre souhait et réalité semble donc s'interrompre vers la cinquantaine. Cela se répercute défavorablement sur la motivation concernant l'utilisation des capacités individuelles et le développement personnel. Cette observation se recoupe avec les propos recueillis lors d'entretiens avec des collaborateurs âgés: ceux-ci affirment se sentir faiblement encouragés dans l'entreprise et estiment avoir moins de chances de suivre une formation continue ou de se voir confier d'autres tâches ou fonctions. Avec l'âge, les employés eux-mêmes déploient moins d'efforts pour faire converger tâches et capacités. Ces deux phénomènes contribuent au final à une inadéqua-

tion démotivante entre les ressources que possèdent les employés et celles utilisées par l'entreprise.

Contenu attrayant et meilleure gestion du temps

La quantité de temps et de ressources que les employés âgés peuvent et veulent consacrer à leur activité professionnelle dépend aussi toujours de leurs engagements et intérêts extraprofessionnels. Pour encourager le plus grand nombre d'employés à rester longtemps dans la vie active, il faut donc d'abord accroître l'attrait du travail face aux autres activités. Pour cela, il convient de développer des modèles qui garantissent un intérêt à l'activité professionnelle et qui permettent l'utilisation et le développement

des capacités personnelles de diverses manières. Comme le montrent les résultats du sondage, l'accent doit être mis non pas tant sur des offres formelles de formation continue, mais plutôt sur des possibilités de développement taillées sur mesure et proches du quotidien. Dans l'idéal, celles-ci seront élaborées de concert avec le supérieur et viseront un élargissement des tâches ou de nouvelles fonctions prenant en compte l'expérience et les compétences disponibles.

Enfin, les actifs occupés doivent disposer d'une plus large autonomie dans leur gestion du temps. Il s'agit de leur proposer des modèles de travail flexibles permettant de concilier le mieux possible les activités professionnelles et extraprofessionnelles. En effet, même si les perspectives professionnelles deviennent plus attrayantes, elles ne seront jamais sur le même niveau que les activités extraprofessionnelles, où la liberté d'action et l'évidence de sens sont souvent plus grandes. Il faut donc permettre au travail et aux occupations non professionnelles de coexister et veiller à ce que la motivation gagnée en dehors de l'activité salariée se transmette par contagion à l'environnement professionnel.



Monika Engler

Professeure de sciences économiques, Centre de recherche en politique économique, Haute École de technique et de gestion (HTW), Coire



Elisa Streuli

Professeure et consultante, Institut de psychologie appliquée, Haute École en sciences appliquées de Zurich (ZHAW), Zurich

Bibliographie

Alderfer C. P., « Convergent and discriminant validation of satisfaction and desire measures by interviews and questionnaires », *Journal of applied psychology*, 51(6), 1967, p. 509.
 Balthasar A., Bieri O., Grau P., Künzi K. et Guggisberg J., *Le passage à la retraite: trajectoires, déterminants et conséquences. Rapport dans le cadre du « Programme de recherche interdépartemental sur l'avenir*

à long terme de la prévoyance vieillesse» (IDA ForAlt), Office fédéral des assurances sociales, Berne, 2003.
 Office fédéral de la statistique (OFS), *Statistik der Alterssicherung – Analyse der Vorsorgesituation der Personen rund um das Rentenalter anhand der Daten der Schweizerischen Arbeitskräfteerhebung (Sake) 2002 und 2005*, Neuchâtel, 2007. En allemand, avec résumé en français.

Engler M., Eich-Stierli B., Passalacqua S. et von Wyl A., *Aging – Workforce. Das Potenzial erkennen und mobilisieren*, Bâle, 2016.

Nohria N., Lawrence P. et Wilson E., *Driven: how human nature shapes our choices*, San Francisco, 2001.

Pink D. H., *Drive: the surprising truth about what motivates us*, 2011.

Trageser J., Hamme S. et Fliedner J., « Altersrücktritt im Kontext der demografischen Entwicklung », *Aspects de la sécurité sociale*, rapport de recherche n° 11/12, Berne, 2012, Office fédéral des assurances sociales. En allemand, avec résumé en français.