



Nous ne pourrions financer le vieillissement que si nous apprenons à «aimer» notre travail

2019/12

18 | 12 | 2019



ABSTRACT

Pour financer le vieillissement de la population, nous devons être plus nombreux à travailler, et travailler plus longtemps et plus dur. Ces recommandations issues directement des modèles mathématiques ne tiennent pas compte du constat que seule une minorité des travailleurs actuels aime vraiment leur travail. Selon Gallup, à peine 10% des travailleurs belges sont engagés et enthousiastes. 73% des travailleurs sont indifférents, et les 17% restants versent carrément dans l'obstruction. Ces conclusions désolantes sont cohérentes avec d'autres études nationales et internationales.

La population active actuelle ne voudra pas travailler plus longtemps et plus dur spontanément. Les tenants de l'obstruction quitteraient leur job le plus vite possible s'ils en avaient l'occasion. Les travailleurs engagés et indifférents ne travailleront plus longtemps et plus dur que si ces efforts sont largement compensés sur le plan financier. Il en résulterait une augmentation des charges salariales, des prix, des allocations et donc du coût du vieillissement. De plus, l'enthousiasme déjà modéré des travailleurs pourrait encore fondre sous l'effet d'invitations chichement compensées à travailler plus longtemps et plus dur.

Divers pays occidentaux se caractérisent par une proportion de travailleurs engagés nettement plus élevée que chez nous. Les entreprises et organisations qui présentent une part élevée de travailleurs engagés sont relativement productives et rentables, et connaissent peu d'absentéisme. Il serait sans doute possible d'améliorer l'engagement des travailleurs par une meilleure gestion du personnel, mais aussi en agissant sur plusieurs facteurs ambiants. Tant qu'aucune action n'est entreprise sur ce front, un fort potentiel de capital humain restera inexploité.

JOHAN ALBRECHT:
Senior Fellow Itinera)

À court terme, seuls une politique de ressources humaines et un management innovants à tous les niveaux permettront d'accroître la productivité du travail. L'attention pour l'humain et ses talents doit primer la quête de nouvelles technologies ou les efforts d'économies. En réduisant le gaspillage actuel de talent, on peut espérer voir notre économie croître plus rapidement que la facture du vieillissement.

INTRODUCTION

Comment financer le vieillissement de la population ? Chaque nouveau calcul voit s'accroître le coût du vieillissement. Comment un pays souffrant d'un déficit budgétaire chronique – malgré ou grâce à une pression fiscale très élevée – trouvera-t-il les milliards supplémentaires nécessaires pour respecter le contrat social avec des retraités débordant de vie ? Cette problématique présente de nombreuses dimensions, mais plusieurs « solutions » reviennent systématiquement :

1. travailler plus longtemps ;
2. augmenter le taux d'emploi ;
3. accroître la productivité.

Plus de Belges doivent travailler plus longtemps et plus dur pour générer de la croissance économique et couvrir la facture du vieillissement. De plus, l'augmentation de la productivité est une condition fondamentale au renforcement de notre compétitivité internationale. L'affaire est entendue ? C'est à voir. Les modèles économiques ont souvent tendance à réduire l'humain à la main-d'œuvre, un facteur de production homogène qui peut être déployé de manière optimale. C'est pratique pour des simulations simples, mais l'être humain n'est pas toujours rationnel et peut afficher des préférences peu usuelles. Les simulations présupposent en effet que cette demande de travailler plus longtemps, plus nombreux et plus dur sera acceptée sans trop de problèmes. Ce n'est pas aussi évident : il y a manifestement aujourd'hui de (bonnes) raisons de penser que nous ne travaillons pas suffisamment longtemps ou suffisamment dur. Sinon, ne travaillerions-nous pas déjà plus longtemps ou plus dur ? Peut-être n'aimons-nous tout simplement pas travailler ?

I HATE MY JOB!

Supposez un instant que la grande majorité des actifs actuels n'aiment pas travailler, et que 20% des travailleurs détestent carrément son emploi. Comment ces groupes réagiraient-ils si on leur demande de travailler plus longtemps, plus nombreux et plus dur ? Quels incitants – ou plutôt quelles menaces et sanctions – faudra-t-il brandir pour pousser ces « travailleurs récalcitrants » vers une économie plus efficiente et plus productive ?

Imaginez ensuite qu'un important bureau d'étude global investisse un capital de réputation non négligeable dans une analyse internationale de l'engagement, de la performance et du bien-être

des collaborateurs. Et supposez qu'il en ressort précisément que dans le monde, à peine 10% des salariés d'entreprises privées et d'organisations publiques sont réellement connectés à leur travail. Sont engagés et enthousiastes concernant leur emploi et leur environnement professionnel. Aiment travailler et investissent leur énergie et leur passion dans l'amélioration de leur organisation. L'autre conclusion de la même enquête est qu'un grand nombre des actifs déteste à ce point leur emploi qu'ils en viennent dans la pratique à saboter leur propre entreprise ou organisation¹. Et selon ce bureau d'étude, il s'avère également que la grande majorité des travailleurs – généralement environ 70% – est complètement indifférente à son emploi ; que l'entreprise aille bien ou mal, que les clients soient satisfaits ou non, que les produits soient de qualité... pour eux, tout cela n'a guère d'importance. Ils ne sont présents à leur lieu de travail que parce qu'ils ont besoin d'argent sur leur compte à la fin du mois. Ils n'investissent aucune énergie, passion ou créativité dans leur métier ; ils se contentent de donner du temps. Une telle conjonction d'engagement réduit et de grande indifférence serait néfaste pour notre productivité, mais aussi pour notre système de soins de santé. Dans un tel environnement, la facture des burnouts, bore-outs et autres dépressions liées au travail ne peut qu'exploser.

Le tableau brossé ci-dessus n'est pas une fiction, mais un parfait résumé des principales conclusions de rapport State of the Global Workplace de Gallup². Gallup étudie cette matière dans 155 pays depuis des années. L'édition la plus récente du rapport en arrive à la conclusion désolante qu'à peine 15% des travailleurs sont réellement engagés dans le monde. En Europe occidentale, ce pourcentage retombe à 10% ; 90% des travailleurs d'Europe occidentale ne sont pas du tout engagés. Cette réalité représente un coût d'opportunité gigantesque. Car ce sont surtout les travailleurs engagés qui tirent l'économie vers le haut, veulent entreprendre et innover, et peuvent inciter d'autres à le faire par leur enthousiasme. Les entreprises et organisations les plus prospères sont celles qui comptent un nombre relativement élevé de travailleurs engagés.

Il est encore possible de ventiler les pourcentages de travailleurs engagés selon le type d'emploi. Suivant Gallup, 28% des travailleurs hautement qualifiés, exerçant un métier bien payé qui offre souvent beaucoup d'autonomie – cadres, administrateurs, spécialistes... – sont engagés. Pourtant, ce groupe compte également 63% de travailleurs désengagés et 9% de saboteurs. 18% des travailleurs qui accomplissent un travail plutôt physique dans le secteur des services – entretien, services de nettoyage, chauffeurs... – sont engagés, alors qu'à peine 12% du personnel administratif se considère comme engagés. Enfin, 12% des ouvriers de l'industrie et de la construction sont engagés.

1 Il est rare qu'ils le fassent ouvertement. Dans la pratique, un comportement d'obstruction – par exemple à un changement ou ré-organisation – est assez aisément maquillé en une attitude critique soucieuse des atouts actuels. Il suffit parfois de placer l'accent sur tout ce que l'on perdrait en cas de changement dans les discussions. Ceux qui sont capables de le faire avec subtilité bloqueront ainsi le changement tout en apparaissant responsables ou soucieux de l'organisation. Le harcèlement au travail est également l'expression d'un comportement d'obstruction. Les harceleurs eux-mêmes qualifient souvent leur comportement d'ironie mal comprise.

2 Gallup Incorporated a été fondée en 1935 et collecte actuellement des données dans plus de 160 pays ; <https://www.gallup.com/home.aspx>

Si, comme tend à le montrer Gallup, la toute grande majorité du personnel n'aime pas travailler, un plaidoyer visant à travailler plus longtemps, plus nombreux et plus dur ne sera pas accueilli avec enthousiasme. À moins qu'une forte augmentation de la rémunération nette du travail compense largement le coût d'opportunité du temps libre perdu. Car la plupart des travailleurs ne considèrent pas leur emploi comme du bénévolat. Une augmentation du salaire net peut résulter d'une hausse du salaire brut ou d'une baisse de la pression fiscale sur le travail. Or des salaires plus élevés vont entraîner une hausse des prix. Et notre système d'indexation automatique nous contraindra après un certain temps à également augmenter des allocations comme les pensions, ce qui à son tour accélérera la hausse du coût du vieillissement. Un allègement de la pression fiscale serait le bienvenu, mais les recettes fiscales sont déjà trop faibles pour atteindre l'équilibre budgétaire.

BELGIQUE : 10% OU 23% DE TRAVAILLEURS ENGAGÉS ?

L'enquête de Gallup révèle que la Norvège est championne d'Europe occidentale en matière de travailleurs engagés ou connectés (voir tableau I). 17% des Norvégiens sont enthousiastes concernant leur emploi et leur environnement de travail. Trois quarts des travailleurs norvégiens sont indifférents et 8% sont largement négatifs concernant leur emploi, ce qui peut s'exprimer par un comportement d'obstruction. Et ce, dans le « meilleur pays » d'Europe occidentale. À titre de comparaison : aux États-Unis, 33% des travailleurs sont engagés ou connectés.

La Belgique se niche confortablement dans la moyenne européenne. Selon Gallup, 10% des travailleurs belges sont engagés. 90% des travailleurs belges sont indifférents, voire font de l'obstruction. La situation est pire en France, en Espagne et en Italie. Dans la Botte, 30% des travailleurs ont une attitude d'obstruction dans leur emploi. Dans ces trois pays, à peine 5 à 6% de travailleurs sont réellement engagés. Si vous entrez en contact avec un travailleur engagé au gré d'un séjour touristique, profitez du moment !

Tableau I – Engagement des travailleurs en Europe occidentale (%)

	Engagés	Non engagés	Obstructifs
Norvège	17	75	8
Danemark	16	73	11
Allemagne	15	70	15
Suède	14	75	11
Irlande	13	71	16
Suisse	13	76	12
Autriche	12	71	18
Finlande	12	76	12
Pays-Bas	12	75	13
Royaume-Uni	11	68	21
Belgique	10	73	17
Luxembourg	8	80	13
France	6	69	25
Espagne	6	79	15
Italie	5	64	30

Bron: Gallup (2017). *State of the Global Workplace*, p.81 (<https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>)

L'analyse de Gallup a attiré l'attention des médias internationaux. La question centrale est toujours : comment accroître l'engagement ou l'implication des travailleurs ? Gallup a également analysé le comportement des travailleurs très engagés, pour distinguer les caractéristiques suivantes ;

- pour ces travailleurs, un problème n'est pas une excuse à la passivité ;
- ils veulent surtout exploiter leurs points forts (et ne s'émeuvent pas de leurs points faibles) ;
- ils réfléchissent de manière proactive et ont un projet pour améliorer leur engagement et leur performance à terme ;
- ils assument la responsabilité de leur performance (sans impliquer d'autres dans d'éventuels échecs).

Ces attitudes paraissent évidentes, encore doivent-elles être facilitées et stimulées au sein des entreprises et des organisations. Selon Gallup, jusqu'à 70% des variations dans l'engagement peuvent s'expliquer par des pratiques de management³. Le rapport distingue ainsi deux types de managers, à savoir *l'engagement-creating coach* et *l'engagement-destroying boss*.

Dans les commentaires des médias, on aura remarqué que la plupart des journalistes qualifiaient certes les résultats de Gallup de déprimants, mais ne s'en étonnaient pas. Nous savons en effet depuis longtemps que de nombreuses personnes travaillent contre leur gré. *That's life*. Il aurait été plus étrange que la grande majorité des travailleurs se montrent enthousiastes quant à leur emploi ou très investis dans leur organisation. L'épidémie d'obésité et de maladies chroniques dans les pays occidentaux révèle notamment qu'une grande part de la population ne montre pas d'engagement à améliorer sa propre santé en abandonnant de moins bonnes habitudes au profit de meilleures. Pouvons-nous attendre de personnes qui ne s'investissent pas dans leur propre santé qu'elles s'investissent beaucoup plus dans leur travail ?

Si l'enquête de Gallup reste unique, on peut la comparer au Global Employee Engagement Index™ d'Effectory International⁴. Cet indice est établi dans 54 pays à partir de 100 questions par participant. L'approche d'Effectory International diffère nettement de celle de Gallup, mais les résultats n'en restent pas moins comparables. Selon Effectory International, 29% des travailleurs dans le monde sont engagés⁵ et attachés à leur entreprise ou leur organisation. Gallup s'en tient à 15%. Les 29% d'Effectory International sont cependant presque identiques à la part des travailleurs engagés parmi les employés très qualifiés chez Gallup.

Selon Effectory International, 39% des travailleurs américains sont engagés et attachés à leur organisation, alors que ce pourcentage retombe à 27% pour l'Europe. Le tableau II présente les principales conclusions pour plusieurs pays. Tout comme Gallup, Effectory International constate un engagement plus élevé parmi les travailleurs norvégiens et américains. Un peu moins de 23% de travailleurs belges sont engagés et attachés à leur employeur, ce qui est comparable aux pourcentages obtenus pour la France. Les Pays-Bas et l'Allemagne se caractérisent par une part des travailleurs engagés et attachés plus élevée d'environ 10%. La dernière ligne du tableau II montre la part des travailleurs engagés et/ou attachés qui envisagent de quitter leur employeur. Vu l'importance de ces travailleurs pour l'organisation, une politique destinée à les conserver ne serait certainement pas superflue.

3 Gallup (2019). What engaged employees do differently, <https://www.gallup.com/workplace/266822/engaged-employees-differently.aspx?version=print>

4 <http://www.employee-engagement-index.com/>

5 Effectory International établit une distinction entre l'engagement dans un emploi et l'attachement à l'entreprise ou l'organisation. Des travailleurs qui ne font pas preuve d'engagement dans l'exercice quotidien de leur emploi peuvent être très attachés à l'organisation dans laquelle ils travaillent.

Tableau II – Engagement et investissement des travailleurs, 2016 (%)

	BE	NL	FR	DE	IT	NO	JP	VS
Engagés et attachés	22,9	30,8	23,5	32,8	28,4	34,8	10,1	35,4
Engagés dans leur emploi	2,9	3,8	3,8	2,8	4,4	5,8	3,2	3,8
Attachés à l'organisation	45,7	39,3	42,3	38,8	43,8	28,1	32,5	41,1
Non engagés, non attachés	28,6	26,1	30,4	25,6	23,3	31,3	54,3	19,7
Engagés et/ou attachés, avec l'intention de partir	5,4	8,5	8,5	6,0	12,9	8,6	4,4	8,8

Bron: *Effectory International (2016). The Global Employee Engagement Index. Volume 3*

Les analyses de l'engagement des travailleurs sont importantes, mais révèlent surtout une image statique. Nous savons déjà que le management peut expliquer une partie des variations dans l'engagement. Si la part des travailleurs engagés dans une entreprise varie entre 10% et 30% par exemple, le management mené y joue un rôle prépondérant. Mais même dans ce cas, l'engagement reste relativement faible dans les entreprises dotées du meilleur management. Nous devons également nous intéresser à d'autres facteurs d'explication.

Quand, pour reprendre les chiffres de Gallup, 10% des travailleurs belges se disent engagés aujourd'hui, nous ne savons pas si ces 10% ont toujours été engagés et vont toujours le rester. Quand 90% des travailleurs sont manifestement indifférents, cela ne signifie pas que ces personnes ont toujours été indifférentes. Il se peut qu'une grande partie d'entre elles étaient enthousiastes au début de leur carrière, et que cet enthousiasme s'est dissipé peu à peu – ou relativement vite – par la suite. La plupart des jeunes diplômés quittent-ils l'enseignement avec beaucoup d'enthousiasme à l'idée de préparer leur avenir, ou plutôt avec une attitude indifférente ? Les jeunes de 18 ans commencent-ils déjà leurs études supérieures avec une attitude indifférente et poursuivent-ils sur le même mode dans leurs premières expériences professionnelles ? Ce sont beaucoup de questions dont nous ne connaissons pas la réponse. Une politique efficace visant à surveiller l'engagement des travailleurs et si possible à l'accroître nécessite une analyse solide de la perte d'engagement pendant la carrière active. On ne sait pas si une telle analyse existe pour des pays ou secteurs donnés.

On peut également imaginer que des personnes qui n'étaient initialement pas du tout enthousiastes aient évolué avec le temps pour devenir des travailleurs très engagés. Pourquoi ne serait-ce pas possible ? Une nouvelle ligne de production, de nouvelles tâches et responsabilités, de nouveaux collègues, de nouveaux managers, un nouveau modèle de rémunération... De nombreux facteurs peuvent déclencher l'enthousiasme des travailleurs. Comme cela a déjà été évoqué, une analyse dynamique de la manière dont l'engagement peut naître, augmenter ou disparaître avec le temps apporterait une plus-value non négligeable parallèlement à l'analyse statique de la situation actuelle.

Volonté d'apprendre, bien-être et satisfaction

Nous ne savons pas si les travailleurs non engagés sont prêts à continuer à se former (tout au long de leur vie). Ce groupe déploie des efforts minimums en échange d'un salaire. Selon le récent rapport de l'OCDE *Skills Strategie Vlaanderen*⁶, une grande partie de la population – actifs et non actifs – n'est pas prête à participer à l'apprentissage tout au long de la vie : 82% des Flamands ne veulent pas apprendre ou investir dans leur propre niveau de connaissance. En termes d'engagement, cela peut compter. Dans les autres pays riches, on constate que 76% des travailleurs en moyenne ne sont pas prêts à continuer à apprendre. Cette « disponibilité à apprendre » relativement faible des travailleurs dans les pays riches est cohérente avec la faible implication ou le faible engagement rapporté(e) par Gallup. Dans le contexte flamand, on remarquera en outre que les barrières à la participation à l'apprentissage sont relativement basses. De tous les pays membres de l'OCDE, c'est en Flandre que les frais de formation ont été le moins souvent invoqués comme principal frein à la participation. La faible « disposition à apprendre » des non actifs flamands peut en partie expliquer leur faible taux de participation. Il est cependant tout aussi possible qu'un grand nombre des non actifs soient indifférents à leur statut d'activité actuel. Si c'était le cas, il s'agira d'activer ce groupe.

La Stichting Innovatie & Arbeid (Fondation Innovation et travail de la Région flamande) analyse les problèmes de vécu du travail et de qualité d'emploi des travailleurs et indépendants à l'aide d'un « moniteur du travail réalisable ». Il en ressort qu'en Flandre, le « taux de travail réalisable » a baissé de 54,6% en 2013 à 51% en 2016⁷. L'un des indicateurs utilisés est le bien-être au travail, soit la mesure dans laquelle les travailleurs sont impliqués ou au contraire démotivés par la nature (du contenu) de leur emploi. Cet indicateur mesure donc d'éventuels problèmes d'implication au travail et de motivation. Les résultats révèlent que pour 19,8% des travailleurs, ce bien-être est problématique. Pour 1,5% des travailleurs, la situation est même hautement problématique⁸. La grande majorité des travailleurs (80,2%) n'enregistrent pas un score problématique pour cet indicateur, ce qui ne permet cependant pas de conclure que ces travailleurs sont très impliqués ou motivés. Ils ne rapportent pas de problème pour l'instant, mais cela peut également signifier qu'ils sont plutôt indifférents : « *Je ne suis pas impliqué ou motivé, mais je n'y vois pas d'inconvénient. Cela n'a pas beaucoup d'importance* »⁹. Un autre indicateur important de la même enquête est le bien-être psychique. Dans ce domaine, 34,2% des travailleurs rapportent un problème, et 12,3% une situation très problématique. On remarque également que 40% des plus de 40 ans répondent par la négative quand on leur demande s'ils s'estiment capables de poursuivre leur activité professionnelle actuelle jusqu'à la retraite. Ces fragments de l'enquête de la Stichting Innovatie & Arbeid illustrent qu'une part significative des travailleurs ne sont aujourd'hui pas connectés ou motivés, et sont en outre confrontés à une fatigue

6 <https://www.vlaanderen.be/publicaties/oeso-skills-strategie-voor-vlaanderen-2019-assessment-and-recommendations>

7 Stichting Innovatie & Arbeid (2017). *Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2016 – werknemers*, https://www.serv.be/sites/default/files/documenten/StIA_20170125_WerkbaarheidsmonitorWerknemers2016_RAP.pdf

8 Ces 8,5% sont une partie des 19,2% qui indiquent un bien-être problématique.

9 C'est une interprétation possible, et certainement pas une conclusion des auteurs de l'étude.

psychique. Nous ne pouvons cependant pas en conclure que les travailleurs seraient connectés ou motivés.

On aurait tort de confondre faible engagement et faible satisfaction concernant son travail. Les enquêtes de satisfaction des travailleurs révèlent généralement qu'au moins 50 à 60% des travailleurs sont satisfaits de leur travail. Mais le salaire pèse particulièrement lourd dans cette satisfaction. Ainsi The Conference Board conclut-il que 51% des travailleurs américains sont globalement satisfaits de leur emploi¹⁰. Mais ils apprécient particulièrement leur salaire et leur temps de déplacement, alors qu'une grande partie d'entre eux sont déçus par le faible potentiel de développement professionnel. De nombreux emplois offrent peu de défis ou de variation, et ne stimulent pas la créativité ou la résolution de problèmes.

Pour la Grande-Bretagne, l'AMA établit que 64% des travailleurs sont satisfaits de leur emploi, bien que ce pourcentage soit manifestement en baisse¹¹. En Belgique aussi, de très nombreuses études concluent que la grande majorité des travailleurs belges – surtout les employés – sont satisfaits, voire très satisfaits de leur salaire¹². Selon sdworks, 81% des travailleurs prenaient également du plaisir dans leur travail en 2015, même si 57% d'entre eux se plaignaient des faibles possibilités de promotion¹³. La satisfaction mesure l'acceptation d'une situation telle qu'elle est. Des travailleurs peuvent ainsi être plutôt indifférents à leur emploi, mais satisfaits de la compensation financière. Et oui : il est possible d'apprécier l'atmosphère entre collègues malgré une attitude indifférente à l'égard de son travail.

La combinaison d'une absence d'engagement et d'une satisfaction relativement élevée peut indiquer que la majorité des travailleurs jugent qu'il est plutôt normal de développer une attitude indifférente vis-à-vis de son travail. Y a-t-il un terreau structurel à une possible généralisation de l'indifférence à son travail ? Si oui, où se situerait-il sinon dans le système enseignant ?

Engagement et ambition dans l'enseignement

Le lien entre les valeurs du système enseignant et l'engagement ultérieur des travailleurs est très complexe. Les travailleurs enthousiastes qui montrent un fort engagement se remarquent d'eux-mêmes. Ils changent les choses et peuvent devenir ainsi des leaders, bien qu'ils n'occupent pas nécessairement des positions dirigeantes. Enthousiaste n'est pas synonyme d'extraverti. Enthousiasme et engagement au travail exigent de la persévérance – surtout dans un environnement comprenant de nombreux collaborateurs indifférents – mais aussi un plan clair pour améliorer l'organisation et les résultats de l'entreprise. Enthousiasme et engagement sont difficiles à imaginer sans des ambitions

10 Marketscreener (2018). Labor Day Survey: 51% of U.S. Employees Overall Satisfied with Their Job, <https://www.marketscreener.com/news/Labor-Day-Survey-51-of-U-S-Employees-Overall-Satisfied-with-Their-Job--27181907/>

11 <https://www.amanet.org/articles/survey-shows-uk-job-satisfaction-and-commitment-on-the-decline/>

12 <https://www.roberthalf.be/nl/pers/meer-dan-acht-op-de-tien-belgische-werknemers-zijn-tevreden-over-hun-loon>

13 Sdworks (2015). Les employés belges moins satisfaits et moins engagés, <https://www.sdworx.be/fr-be/presse/2015/2015-09-23-employes-belges-moins-satisfaits-et-moins-engages>

claires. Et ces ambitions personnelles doivent être affichées et défendues. On ne peut jouer un rôle de locomotive que si les autres le permettent. On n'est ou ne devient pas naturellement un agent de changement.

À juste titre, l'enseignement n'a pas l'ambition de produire des agents de changement. Il a de nombreuses autres priorités. Mais on peut observer d'importantes différences nationales dans la motivation des élèves à se montrer performant à l'école, en dehors de l'école et par rapport à leurs compagnons de classe. Le tableau III montre la part des élèves de l'étude PISA de l'OCDE qui sont d'accord ou totalement d'accord avec trois affirmations. Tout d'abord, on remarque qu'à peu près tous les élèves veulent avoir accès aux meilleurs emplois¹⁴. Mais cet accès est quoi qu'il en soit très sélectif. Dans l'hypothèse où les élèves en sont conscients, nous pourrions nous attendre à ce que la majorité d'entre eux se montrent réellement ambitieux. Dans l'étude PISA, le degré d'ambition se mesure à l'aide de deux affirmations : « Je veux être le meilleur dans ce que je fais¹⁵ » et « Je veux être l'un des meilleurs élèves de la classe¹⁶ ».

Le tableau III montre pour les pays anglo-saxons une cohérence très notable entre l'aspiration – l'accès aux meilleurs emplois – d'une part, l'ambition et la motivation personnelle des élèves d'autre part. Presque tous les écoliers américains veulent être les meilleurs dans ce qu'ils font. 85% d'entre eux veulent appartenir aux meilleurs élèves de la classe. Le tableau III indique également qu'environ deux tiers des élèves scandinaves veulent toujours être les meilleurs, alors qu'en Belgique, aux Pays-Bas et en France, leur proportion est inférieure à 40%. Les élèves belges veulent un excellent emploi mais ne pensent pas qu'ils doivent se montrer performants pour le décrocher. Cela peut naturellement être un hasard, mais selon Gallup, c'est la Norvège qui affiche la part la plus élevée de travailleurs enthousiastes et engagés en Europe. Et oui, la Norvège compte une proportion significativement élevée d'élèves ambitieux (par rapport aux autres pays de l'Europe centrale et occidentale). Selon Gallup, les États-Unis et le Canada peuvent compter sur environ 30% de travailleurs engagés, et ils se caractérisent par des élèves très ambitieux.

14 « I want to be able to select from among the best opportunities available when I graduate ».

15 « I want to be the best, whatever I do ».

16 « I want to be one of the best students in my class ».

Tableau III – Motivation axée sur les performances des élèves

	Je veux avoir accès aux meilleurs emplois	Je veux être le meilleur dans ce que je fais	Je veux être l'un des meilleurs élèves de la classe
Belgique	92%	39%	42%
Danemark	93%	67%	42%
Finlande	95%	66%	51%
France	80%	36%	41%
Allemagne	94%	48%	45%
Pays-Bas	94%	37%	30%
Norvège	95%	65%	64%
Suède	92%	73%	64%
Canada	95%	82%	73%
Australie	96%	87%	74%
États-Unis	97%	93%	85%
Royaume-Uni	98%	90%	76%

Bron: OECD (2017). PISA Results (Volume III): Students' Well-Being, blz.95

Ceux qui entrent dans la vie professionnelle avec de grandes ambitions voudront à terme se distinguer et prouver leur qualité. Ils peuvent y parvenir, mais aussi rencontrer de lourdes déceptions. Les adolescents qui n'ont déjà pas l'ambition d'être vraiment bons dans une activité peuvent privilégier une attitude attentiste ou conformiste au début de leur carrière professionnelle. Ne pas se démarquer, accomplir bravement les tâches demandées, et surtout ne rien faire de mal ! Selon les auteurs de PISA, il y a un lien entre la nature de la motivation des élèves en matière de performance – intrinsèque ou imposée par l'extérieur – d'une part, et leur enthousiasme et leur intérêt général d'autre part. Les élèves qui doivent réagir en permanence à un environnement fondé sur la sanction risquent de perdre leur intérêt et leur enthousiasme pour l'apprentissage autonome. Ils s'ennuient terriblement et s'aliènent leur environnement d'apprentissage (ce qui semble être une description des travailleurs sans engagement) : « *The degree of internalisation of achievement norms makes a difference for students' outcomes. Students who make efforts because they consciously value a goal or regulation enjoy positive learning outcomes, greater well-being, and value what school has to offer. Students whose achievement motivation is ... mostly driven by external incentives and controlling conditions often fail to experience the feelings of joy, enthusiasm and interest that are crucial for autonomous learning. Instead, they suffer from anxiety, boredom or alienation. They are no longer interested in what is taught, but only in learning what content will be tested* (PISA, 2017). » (« Le degré d'internalisation des normes d'accomplissement a un impact sur les résultats des élèves. Les élèves qui déploient des efforts parce qu'ils ont consciemment de l'estime pour un but ou une règle combinent de résultats scolaires positifs et un plus grand bien-être, et apprécient ce que l'école a à

offrir. Les élèves dont la motivation en matière d'accomplissement est... principalement portée par des incitants externes et des conditions de contrôle ne parviennent que rarement à ressentir des sentiments de joie, d'enthousiasme et d'intérêt qui sont cruciaux pour l'apprentissage autonome. Au contraire, ils souffrent d'anxiété, d'ennui ou d'aliénation. Ils ne s'intéressent plus à ce qui est enseigné, et se contentent d'apprendre le contenu qui sera testé (PISA, 2017). ») Chaque système enseignant a une mission disciplinaire marquée, en vue de produire à terme des travailleurs employables et malléables. Ce peut être efficace d'un point de vue de la production, mais ce corset ne convient pas à tout le monde. La consommation de Rilatine et d'antidépresseurs continue à augmenter sur les bancs de l'école.

L'engagement explose à partir de la retraite

Une récente enquête de NN s'est penchée sur la manière dont les jeunes retraités pensaient utiliser leur temps disponible. Comme prévu, de nombreux jeunes retraités veulent surtout mettre en œuvre des projets de voyages longtemps différés. Mais rares sont ceux qui envisagent de longs tours du monde. Dans l'organisation quotidienne de leur temps disponible, 33% des personnes interrogées disent vouloir investir du temps dans la garde des petits-enfants. On remarque également que 24% des jeunes retraités souhaitent travailler comme bénévoles¹⁷. Le travailleur attendrait-il d'avoir quitté le marché du travail pour s'engager en faveur de la société ? Naturellement, nous ne savons pas si ces jeunes retraités étaient déjà engagés pendant leur carrière. Peut-être conservent-ils tout simplement leur enthousiasme. Mais nous pouvons conclure de l'enquête de NN qu'une partie significative des indifférents au travail opte pour un rôle plus engagé par la suite. L'engagement est donc intrinsèquement présent, mais pas toujours activé.

Mais ne le savons-nous pas depuis plus de 200 ans ?

Il y a très longtemps, les économistes classiques avaient déjà largement mis en garde contre les conséquences sociales de « l'aliénation du travail » provoquée d'une division poussée du travail dans l'économie capitaliste. Ce concept est généralement attribué à Karl Marx – « *Entfremdung* » – mais Marx¹⁸ a puisé directement son inspiration de *La Richesse des Nations* (1776) d'Adam Smith¹⁹. Smith sentait déjà à la veille de la révolution industrielle que les relations interpersonnelles pouvaient s'en trouver gravement perturbées dès lors que le travail n'était plus un processus donnant du sens. Marx affirmait qu'un emploi n'était pas digne si le processus de travail n'offrait pas un potentiel d'autonomie, de responsabilité ou de réalisation de soi. Cette hypothèse est aujourd'hui largement acceptée, y

¹⁷ <https://www.nn.be/fr/press-release/nn-dossier-de-presse-enquete-nationale-des-pensions-2019>

¹⁸ La critique philosophique et sociologique de Marx sur le capitalisme souligne les effets pernicioeux de l'économie de marché sur la vie intérieure de l'ouvrier, indépendamment de sa prospérité économique. Hegel a d'ailleurs utilisé une terminologie similaire. Selon Nathan Rosenberg, Marx a ouvertement reconnu Adam Smith parmi ses inspirateurs.

¹⁹ Voir par exemple West, E.G. (1969). *The Political Economy of Alienation: Karl Marx and Adam Smith*. Oxford Economic Papers, New Series, Vol. 21, No. 1, 1-23

compris dans le champ d'enseignement – PISA identifie ainsi une « aliénation de l'enseignement ». Et la mécanisation et l'automatisation du travail, y compris dans les services, n'ont véritablement commencé qu'après le décès de Marx.

Mais il ne faut pas nécessairement lire les classiques de l'économie pour situer les défis modernes liés au sens du travail. Ce thème est très présent dans la culture populaire, comme dans « *Les Temps Modernes* » (1936), le chef-d'œuvre de Charlie Chaplin. Chaplin a développé sa satire du taylorisme scientifique après une visite des usines Ford à Détroit. De nombreuses chansons pop classiques ont également pour objet des environnements de travail déprimants : *Workin' for a livin* (1982) de Huey Lewis & The News, *She works hard for the money* (1983) de Donna Summer, *Manic Monday* (1986) des Bangles, *Welcome to the working week* (1977) d'Elvis Costello... Et plusieurs des meilleures œuvres d'Edward Hopper dissèquent la relation difficile au travail moderne dans les environnements de travail glaciaux. Hopper étend cette froidure à l'environnement domestique d'individus devenus orphelins.

Même ceux qui ne sont pas aussi connectés à la culture « moderne » connaissent certainement la célèbre tirade de Dieu après qu'Eve a mordu dans la pomme. Dans le livre de la Genèse, Adam et Eve peuvent l'entendre grogner : « *C'est à la sueur de ton visage que tu mangeras du pain, jusqu'à ce que tu retournes dans la terre, d'où tu as été pris ; car tu es poussière, et tu retourneras poussière* (Gén 3,19) ». Quand on parle de *motivational speech* !

Toutes les générations précédentes ont été pénétrées de l'image désolante d'un travail assimilé à un sacrifice sans perspective d'amélioration. Difficile d'y puiser de l'enthousiasme. Aujourd'hui, nous pouvons heureusement vivre le travail autrement. Mais nous portons toujours cette image dans notre culture. Pour résumer : une étude qui conclut qu'un grand nombre d'entre nous ne font guère preuve d'engagement dans leur travail n'effraiera personne. Seul le constat qu'une petite minorité est vraiment connectée et enthousiaste attire l'attention.

Le RUB comme solution aux bullshit jobs et autres emplois peu valorisants ?

Dans de récents débats sur l'intérêt d'un revenu universel de base (RUB), les opposants en soulignaient notamment l'impact préjudiciable sur la disposition à travailler²⁰. Une grande partie des travailleurs ne vont en effet travailler que parce qu'ils n'ont financièrement aucune alternative. Mieux vaut avoir un mauvais emploi que pas d'emploi du tout... Un RUB pourrait bouleverser cet équilibre, et

20 Pour un bon aperçu des avantages et inconvénients du RUB, voir : Simon Ghiotto et Marc De Vos (2017). Le revenu universel : déconstruction d'une fausse bonne idée, Itinera Institute Analyse 2017/03, <https://www.itinerainstitute.org/wp-content/uploads/2017/06/Rapport-revenu-universel.pdf>

Le livre « L'allocation universelle entre rêve et réalité » des deux auteurs peut être commandée via Itinera: <https://www.itinerainstitute.org/fr/livre/allocation-universelle-entre-reve-et-realite/>

les entreprises ne trouveront plus personne qui soit prêt à exercer un emploi peu valorisant contre un bas salaire. Une perspective effrayante pour les opposants au RUB. Ses partisans soulignent précisément que le RUB permettra à un grand nombre de travailleurs d'échapper aux conditions de travail abrutissantes de l'économie. Ceux qui occupent ces emplois abrutissants ne sont sans doute pas très enthousiastes ou connectés...

C'est en 2018 qu'est paru « *Bullshit Jobs* », de l'anthropologue David Graeber²¹. Dans ce livre controversé – la suite d'un essai précédent²² du même titre –, Graeber explique pourquoi de nombreux emplois complètement superflus sont conservés. Si une grande partie de ces bullshit jobs disparaissaient demain, nous le remarquerions à peine, prétend Graeber²³. Ces emplois ne peuvent guère apporter de satisfaction à des personnes qui ont un minimum d'ambition. Autre élément étrange : dans la pratique, ces emplois complètement superflus dans les services sont souvent occupés par des personnes très qualifiées qui sont bien rémunérées pour les exercer.

Un emploi peut devenir un *bullshit job* sous l'influence de l'environnement institutionnel. Ainsi notre petite Bruxelles recense-t-elle pas moins de 329 entités publiques, institutions publiques et ASBL. Celles-ci ont été constituées dans un but spécifique – outre la création d'emplois publics – dans un passé récent ou lointain, mais personne n'a de vue globale sur ce paysage administratif très complexe. Ces entités s'occupent principalement d'administration, d'affaires économiques, de protection sociale et d'environnement. Selon une récente analyse de Hindriks et Van Cauter pour Itinera²⁴, 40% de ces entités ne travaillent pas avec des indicateurs de résultats et ne disposent d'aucun système permettant d'évaluer leurs propres performances. Ces institutions existent, mais ne savent pas elles-mêmes si elles contribuent au bien-être général de la manière voulue – si cette éventuelle contribution a été spécifiée un jour. Comment le personnel de telles entités peut-il avoir le sentiment d'apporter une contribution réelle ? Simultanément, 25% de ces entités ne disposent pas de procédures formelles de recrutement et d'évaluation du personnel. Il y a donc du personnel, mais souvent, on ne sait pas si ces personnes possèdent les compétences adéquates et les utilise. La multiplication d'organisations dans une telle cacophonie crée de plus un risque de déresponsabilisation : quelles que soient les décisions que les travailleurs de ces entités publiques veuillent prendre, ils ne constituent qu'un petit maillon dans un ensemble kafkaïen qui émet sans nul doute de nombreux signaux contradictoires. Pas étonnant que l'absentéisme y soit nettement plus élevé que dans le reste du pays et que de très nombreux membres du personnel souffrent de problèmes de motivation, voire de dépressions

21 David Graeber (2018). *Bullshit Jobs*. (Les liens qui libèrent)

22 <https://www.360magazine.nl/economie/5164/waarom-de-economie-draait-op-nutteloze-banen>

23 À l'exception des travailleurs qui « occupent » ce bullshit job.

24 Jean Hindriks et Joël Van Cauter (2019). Gestion publique de Bruxelles. Itinera Institute Analyse 2019/9, 22/07/2019, <https://www.itinerainstitute.org/fr/livre/la-gestion-publique-de-bruxelles/>

liées au travail²⁵. Heureusement, la plupart des membres du personnel qui exerce un *bullshit job* aujourd'hui disposent d'une connexion Internet haut débit. Avec quelques abonnements à des services de streaming, il est possible de remplir agréablement une bonne partie de son temps de travail !

Alors que de très nombreux salariés d'institutions publiques ne peuvent être productifs en raison du désordre institutionnel qui y règne, les ouvriers réellement productifs sont toujours pressés comme des citrons, affirme Graeber. Leurs performances sont en effet plus facilement mesurables et ils sont en concurrence avec des ouvriers de pays à faible qualité de vie. Graeber conclut qu'une « violence psychologique grave » s'exerce à une échelle massive. Si elle ne fait pas consensus, loin de là et pour diverses raisons²⁶, la critique de Graeber sur l'essence du travail moderne repose sur des fondements historiques divers et solides. Nous devons à nouveau conclure que seule une minorité de travailleurs se rend chaque jour à leur travail en sifflant. Dans un contraste total, on trouve par exemple des témoignages de personnes qui sont sorties d'un travail salarié pour par exemple développer une activité indépendante.

Comment financer le vieillissement ?

Nous laisserons la discussion sur la nature du travail pour ce qu'elle est, mais associerons l'analyse de Gallup pour la Belgique – 10% de travailleurs engagés, 73% de travailleurs indifférents et 17% de travailleurs qui font obstruction – à trois recommandations populaires en vue de permettre le financement du vieillissement de la population.

1. Travailler plus longtemps

Ceux qui sont engagés voudront sans doute travailler plus longtemps si leur santé le permet et si le fait de travailler plus longtemps se traduit en avantage pécuniaire. Mais ces travailleurs engagés se heurtent à un mur d'indifférence (ou d'opposition) et personne ne dispose d'une source éternelle d'enthousiasme. Les indifférents ne vont vouloir travailler plus longtemps que s'ils en retirent un grand avantage financier. S'il n'est pas possible de le leur accorder, leur attitude peut évoluer. Ils peuvent être plus souvent absents, se porter malades pour de longues périodes, ou se rapprocher du groupe déjà existant des saboteurs. Les entreprises et les organisations ont tout intérêt à ce que ces saboteurs ne continuent pas à travailler. Plus ces travailleurs quitteront rapidement leur emploi,

²⁵ Dans son bestseller international « Lost Connections. Why you're depressed and how to find hope (Bloomsbury Publishing, 2018) », Johann Hari présente neuf facteurs de dépression et d'angoisses. L'un d'entre eux est la « disconnection from meaningful work », la déconnexion d'un travail qui a du sens. Dans le chapitre qu'il consacre au travail, Hari décrit précisément des travailleurs indifférents qui n'exercent leur emploi que pour l'argent. Pour le reste, leur activité ne leur apporte aucune satisfaction. En soi, une attitude indifférente ne mène pas nécessairement à la dépression, mais qu'en est-il si ces travailleurs ne peuvent pas non plus se connecter à des parents ou à leur environnement naturel, et vivent très isolés ?

²⁶ Voir par exemple Dekker, F. (2018, March 15). Aux Pays-Bas, presque personne n'a de bullshit job. Economisch Statistische Berichten, (4759), 52 en Dur, R., & van Lent, M. (2018). Socially useless jobs, <http://ftp.iza.org/dp11927.pdf>

mieux ce sera pour ceux qui restent et la productivité de l'entreprise. Conclusion : seuls les engagés devraient si possible travailler plus longtemps, mais ils voudront sans nul doute être dédommagés en conséquence. Si possible, cet allongement des carrières sera proposé comme une option et non une obligation générale.

Par ailleurs, il est utile d'évaluer la motivation de travailleurs à travailler plus longtemps à l'aune du nombre d'années de vie en bonne santé et non de l'espérance de vie. L'espérance de vie a effectivement beaucoup augmenté après 1960, mais l'élément réellement important est le nombre d'années de vie en bonne santé. À quoi nous servirait par exemple une année de vie supplémentaire si celle-ci est vécue dans des conditions très handicapantes ? Les analyses d'Eurostat²⁷ révèlent qu'à leur naissance, les hommes européens peuvent compter sur 63,5 années de vie en bonne santé. Pour les femmes, c'est 64,2 ans. Les choix de mode de vie que nous faisons consciemment ou inconsciemment peuvent énormément augmenter le nombre d'années de vie en bonne santé. De mauvais choix réduiront en revanche le nombre d'années de vie en bonne santé. L'espérance de vie en bonne santé des hommes (63,7 ans) et femmes (63,8 ans) belges est proche de la moyenne européenne. Quel regard les nombreux travailleurs qui sont déjà confrontés aujourd'hui à un risque élevé de pathologies chroniques – comme l'hypertension ou un prédiabète – portent-ils sur l'invitation cordiale à travailler jusqu'à 67 ans ?

C'est en Suède que se trouvent les Européens en meilleure santé. Les hommes peuvent compter sur 73,4 années de vie en bonne santé, alors que les femmes jouiront d'une bonne santé pendant 72,3 ans. Ce sont des valeurs moyennes. Les Suédois qui se soignent le mieux et adoptent les meilleures habitudes peuvent compter sur plus de 85 années de vie en bonne santé. Ils se rapprochent ainsi joliment des illustres Blue Zones. Ceux qui peuvent compter sur 85 années de vie en bonne santé auront moins d'objection à un allongement de l'âge de la retraite. Si nous espérons que tout le monde accepte de travailler plus longtemps, nous avons tout intérêt à œuvrer à une politique de prévention ambitieuse afin que les travailleurs restent suffisamment longtemps en bonne santé. Une telle politique de prévention est de plus très rentable. Ce sont surtout les travailleurs motivés et en bonne santé qui permettront de financer le vieillissement.

2. *Un taux d'emploi plus élevé (« être plus nombreux à travailler »)*

Les Néerlandais et les Scandinaves sont plus nombreux à travailler que les Belges. Dans les pays caractérisés par un taux d'emploi élevé, un emploi à temps partiel important est souvent complété financièrement par des allocations ou des aides fiscales. Ceux qui plaident en faveur d'une augmentation du taux d'emploi veulent activer les non-actifs belges d'une manière ou d'une autre. Ils peuvent alors faire appel à des mesures contraignantes ou stimulantes. En réduisant les allocations ou avantages existants pour les non actifs, on peut les « contraindre » à accepter des emplois qu'ils

²⁷ https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy_life_years_statistics

ne voudraient pas exercer autrement. Ce n'est pas une garantie d'un grand engagement au travail. En augmentant les salaires nets et en augmentant des allocations spécifiques pour les actifs, on crée un stimulant à l'activité et il est possible de contourner en partie les pièges de l'inactivité. Mais la facture de l'approche stimulante sera plus élevée que celle de l'approche contraignante.

Il est impossible de cartographier aujourd'hui l'engagement professionnel futur des actifs. Si 100 non actifs sont activés et deviennent tous des travailleurs enthousiastes, notre économie va aller de l'avant. Mais si ces 100 travailleurs activés se révèlent être des saboteurs au sein de leur organisation, personne n'en sortira gagnant. Si des non-actifs le sont délibérément – parce que les emplois mal payés qui correspondent à leurs compétences ne peuvent susciter aucun enthousiasme chez eux –, une politique d'activation risque d'être contre-productive. Cet écueil peut en principe être contourné par une politique de travail répressive, mais celle-ci risque d'avoir un impact largement négatif sur l'engagement de tous les travailleurs.

Une politique d'activation efficace se greffera si possible sur une analyse de la motivation et de la disposition à l'engagement des non actifs actuels. Simultanément, les non-actifs n'entreront sur le marché du travail que s'ils y trouvent une contrepartie financière très alléchante. Or une augmentation des salaires nets entraînera une hausse des prix, et donc des coûts de pension...

3. *Augmentation de la productivité (« travailler plus dur »)*

Qui peut s'opposer au plaidoyer en faveur d'une augmentation de la productivité ? Mais un tel plaidoyer est-il vraiment réaliste ? Le riche Occident n'est-il pas déjà confronté à une « stagnation séculaire », comme le suggère notamment Larry Summers²⁸ ? Tout plaidoyer qui va à l'encontre d'une tendance structurelle forte est courageux...

Indépendamment de cela, les recommandations classiques en vue d'accroître la productivité n'apportent guère de solution à court terme. L'amélioration de la qualité de notre enseignement pourrait effectivement améliorer notre productivité à terme. Mais de très nombreux pays qui affichent de bonnes performances en matière d'enseignement dans les comparaisons PISA sont eux aussi confrontés à une productivité relativement basse. En Finlande, qui arrive pourtant en tête de toutes les enquêtes menées sur la qualité de l'enseignement, la productivité du travail a augmenté en moyenne de 0,1% par an entre 2008 et 2017²⁹. Sur la période plus longue de 1976 à 1994, la productivité du travail y a augmenté de 3,4% par an, ce qui suggère que les évolutions structurelles de l'économie ont un impact beaucoup plus important sur la productivité que les performances récentes de l'enseignement.

28 <https://www.brookings.edu/bpea-articles/on-falling-neutral-real-rates-fiscal-policy-and-the-risk-of-secular-stagnation/>

29 Statistics Finland (2018) ; https://www.stat.fi/til/ttut/2017/ttut_2017_2018-11-30_tie_001_en.html

Les autres « recettes » d'une augmentation de la productivité évoquent une augmentation de dépenses en recherche technologique, des investissements dans les infrastructures de connaissances au sens large, l'établissement de ponts entre l'enseignement et les entreprises technologiques, l'augmentation du nombre de places de stages dans entreprise, etc. Mais les dépenses R&D ont déjà augmenté dans les pays riches – y compris en Belgique – ces dernières décennies et nous disposons déjà d'un Internet (mobile) rapide. Naturellement, il est encore possible de faire plus rapide, mais on peut raisonnablement se demander quelle réelle incidence cette évolution pourrait avoir sur la productivité. Il est évidemment possible et nécessaire d'améliorer grandement notre infrastructure de mobilité, mais ces seuls investissements ne permettront pas aux travailleurs d'être plus performants dans leurs bureaux et leurs usines après-demain.

La manière la plus évidente d'augmenter la productivité du travail consiste à accroître l'engagement des travailleurs actuels. Parmi ceux-ci, 10% font actuellement office de locomotive, alors que les autres les observent avec indifférence – dans le meilleur des cas. Qu'advient-il si nous parvenons à doubler le nombre de travailleurs engagés dans cinq ans ? Comment les entreprises se comporteraient-elles si la moitié, et non un dixième, de leurs travailleurs y venaient contribuer chaque jour à la création de plus-values sociales avec enthousiasme ? Selon l'analyse de Gallup, les entreprises qui comptent une forte proportion de travailleurs engagés affichent une productivité 17% plus élevée que celles qui se caractérisent par une faible part de travailleurs engagés. En outre, ces entreprises enregistrent une rentabilité 21% plus élevée et un absentéisme inférieur de 41%. L'engagement est donc plus rentable que la technologie ! Pour ceux qui pouvaient encore en douter : les entreprises et organisations les plus performantes comptent une proportion relativement élevée de travailleurs engagés. Pour devenir une telle entreprise ou organisation, il y a deux options : rechercher des travailleurs intrinsèquement engagés et entretenir leur enthousiasme, ou développer un environnement et une culture d'entreprise qui suscitent de l'engagement et de l'enthousiasme chez une grande partie des collaborateurs.

31% des travailleurs des entreprises américaines et canadiennes sont engagés. C'est un énorme avantage concurrentiel et il explique en partie pourquoi les entreprises européennes ne parviennent pas à combler le retard de productivité qu'elles accusent sur les entreprises américaines (malgré l'utilisation de technologies presque identiques).

À court terme, il n'est possible d'améliorer la productivité des travailleurs belges que par une culture de management différente dans le cadre de laquelle chaque dirigeant œuvre à la création d'un environnement inspirant qui déclenche et entretient l'enthousiasme. Nous avons moins besoin de technologies que d'attention pour les points forts de chaque travailleur. Nous devons réellement considérer le capital humain comme un capital, et non comme un élément des coûts de production ou une *liability*. Une culture du management innovante n'est cependant qu'une partie de la solution. Nous devons également être attentifs à l'environnement général – mobilité, aménagement des lieux

de travail, qualité de vie à proximité de l'entreprise... – et à d'autres éléments comme le *purpose*, le sens et la finalité du travail. Dans le secteur public, il est possible d'accroître l'engagement des travailleurs en liquidant les organisations sans objectif avoués – outre la création d'emplois pour la création d'emplois – et en permettant aux travailleurs engagés de jouer un rôle dans les nombreuses instances publiques qui ont une responsabilité sociale importante. La suppression des organisations publiques excessives est cependant une suggestion utopique, bien qu'on ne puisse continuer à ignorer la réalité budgétaire.

Un management qui favorise l'engagement et une révolution des RH ne peuvent réussir que si les travailleurs veulent y adhérer. Des travailleurs qui se sont trop longtemps fondus dans une indifférence totale par rapport au travail ont-ils encore suffisamment de plasticité pour s'enthousiasmer d'eux-mêmes ? Ou devons-nous surtout attendre le changement des jeunes travailleurs ? On ne sait pas si notre enseignement attache beaucoup d'importance à des valeurs comme l'enthousiasme, le leadership et l'engagement par rapport à une organisation et son environnement.

Enfin, il est important d'avoir conscience du fait qu'il sera impossible de financer le vieillissement en travaillant plus longtemps et en étant plus nombreux à travailler. Nos pouvoirs publics dépensent des milliards et chaque euro n'est pas investi de manière aussi efficace. Il reste donc un gros potentiel d'économies dans chaque administration. Des réformes radicales au sein des pouvoirs publics – par exemple un assèchement efficace du marais institutionnel dans et autour de Bruxelles, qui représente 35% de l'emploi bruxellois – pourraient libérer de nombreuses ressources à terme. Par exemple, à combien se montent les frais fixes et les moyens de fonctionnement – indépendamment des charges de personnel – des 329 administrations publiques bruxelloises ? De quelles possibilités disposerions-nous si une réorganisation radicale permettait d'y réaliser une économie de 40% tout en octroyant aux institutions publiques restantes plus de force de frappe, ce qui permettra également au personnel de trouver plus de satisfaction dans son emploi ? La recherche d'une augmentation de la productivité ne peut se limiter à une analyse de la production de chaque travailleur individuel.

CONCLUSIONS

Pour financer le vieillissement, nous devons manifestement être plus nombreux à travailler, et travailler plus longtemps et plus dur. Ces recommandations issues des modèles de calcul ne tiennent cependant pas compte du constat que seule une partie des travailleurs actuels aiment leur travail. Selon Gallup, à peine 10% de travailleurs belges sont vraiment engagés, et 73% indifférents. Ces travailleurs indifférents se contentent de donner de leur temps en contrepartie d'un salaire, mais n'investissent ni énergie ni passion dans leur emploi. Les 17% restants font carrément obstruction.

La population actuelle de travailleurs ne va pas se mettre spontanément à travailler plus longtemps et plus dur. Et il est sans doute préférable que les travailleurs qui font obstruction quittent le plus rapidement possible leur emploi. Les travailleurs et indépendants engagés ne travailleront plus longtemps et plus dur que s'ils y trouvent une contrepartie financière très alléchante. De ce fait, les coûts salariaux vont augmenter, puis le niveau des prix, les allocations et donc le coût du vieillissement. De plus, l'enthousiasme déjà limité risque de fondre encore un peu plus si l'invitation à travailler plus longtemps et plus dur est mal récompensée.

Plusieurs pays occidentaux se caractérisent par une part de travailleurs engagée plus élevée qu'en Belgique. Or les entreprises et organisations qui compte de nombreux travailleurs engagés sont plus productives, plus rentables, et moins victimes d'absentéisme. Un énorme potentiel de capital humain reste actuellement inexploité. Il ne sera possible d'accroître la productivité du travail à court terme qu'en mettant en place une politique de ressources humaines et un managements innovants à tous les niveaux. L'attention pour l'humain et ses talents doit primer la quête de nouvelles technologies ou les efforts d'économies. En réduisant l'actuel gaspillage de talent, on peut espérer voir notre économie croître plus rapidement que la facture du vieillissement.