

Cycle de séminaires sur l'avenir du travail - RETEL et Ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Economie sociale et solidaire

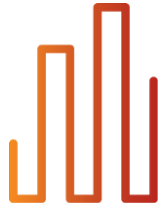
4 Juillet 2018 | Luxembourg

---

# Les effets de la transformation digitale sur le bien-être des salariés

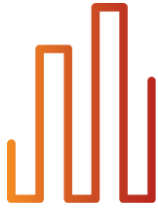
*Dr. Ludivine Martin*

Responsable du thème Relations Employeur/Employé  
Département Marché du Travail, LISER, Luxembourg



# Transformation digitale au travail

- **Automatisation, intelligence artificielle, Big data, économie des plateformes**
- **Usage croissant des technologies de l'information et de la communication**
  - Destruction d'emplois mais aussi création de nouveaux emplois
  - Nouvelles exigences des entreprises en matière de compétences
    - **Conséquences sur**
      - La qualité des emplois
      - La sécurité des emplois
      - Le bien-être au travail : satisfaction, motivation
      - La santé des salariés



RESSOURCES HUMAINES ET FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE

## Comment l'usage des technologies influence-t-il le rapport des salariés à leur entreprise ?

La révolution digitale a déjà commencé à affecter le monde du travail de multiples manières.

D'une part, le recours accru à l'automatisation et à l'intelligence artificielle devrait se traduire par une destruction d'emplois estimée à un minimum de 9 % dans 21 pays de l'OCDE. D'autre part, la digitalisation contribue à la création de nouveaux emplois (par exemple les métiers liés aux Big Data) et à la transformation des emplois existants qui accordent une place grandissante à l'usage des technologies. Ce phénomène de digitalisation de l'environnement de travail n'est pas sans conséquence sur leur motivation au travail et leur volonté de rester dans l'entreprise. Les managers doivent donc tenir compte de cet impact et chercher à développer les technologies qui encouragent la motivation des salariés et également en adoptant des solutions qui mettent un usage raisonné des technologies qui sont facteurs de démotivation mais dont l'usage est inévitable.

Cet article vise à synthétiser les résultats de deux articles de recherche réalisés dans le cadre du projet TWAIN financé par le Fonds National de la Recherche. L'objectif de ces recherches est d'analyser les conséquences de l'usage des technologies sur la motivation au travail et également sur la volonté de quitter l'emploi actuel.

Nous distinguons ici deux types de technologies habituellement utilisées dans les entreprises en vue d'optimiser le partage d'information et la communication : les formations (telles que l'Enterprise Resource Planning/ERP) et les outils de gestion du flux de travail/Workflow qui permettent de réduire les coûts d'accès aux informations et d'augmenter la transparence dans les entreprises et organisations. Et, par ailleurs, aux technologies de la communication (tels que les e-mails, Web-conférences et les logiciels de

travail collaboratif/Groupware) qui peuvent au-delà de leurs bénéfices évidents, avoir lorsqu'elles sont mal utilisées, des effets pervers sur l'autonomie des salariés. Ces technologies conduisent, en effet, à ce que les échelons hiérarchiques supérieurs, à répondre aux questions suivantes : est-ce que les technologies de l'information et des technologies de la communication ont des effets sur la motivation des employés ? Ces effets sont-ils les mêmes selon la nature de la technologie ? Qui sont les salariés les plus susceptibles de rester dans leur emploi ? Est-ce que l'usage combiné des technologies incite les salariés à quitter leur emploi ?

### Des effets différenciés sur les motivations des salariés

Pour répondre à ces questions, les données provenant d'une enquête réalisée par le

USER en 2013 auprès d'employeurs et de salariés du secteur privé luxembourgeois ont été utilisées. Ces données permettent d'identifier les technologies utilisées, les motivations et la volonté de rester dans l'emploi actuel de plus de 14.000 employés du secteur privé (résidents et frontaliers) travaillant dans plus de 2.000 entreprises d'au moins 15 salariés installées au Luxembourg.

Le concept de motivation au travail retenu ici est fondé sur des travaux en psychologie du travail et est strictement défini par différentes dimensions. Il se décompose, d'un côté, par une motivation liée à la réalisation de tâches en phase avec ses propres valeurs ou par plaisir (motivation dite autonome) et d'un autre côté par une motivation illustrant l'adhésion du salarié au système de récompense de l'entreprise et la volonté de stimuler son ego (motivation dite contrôlée) (voir Tableau 1).

Tableau 1. Motivation au travail

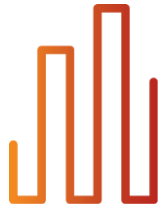
		Description générale	Exemples (« Je m'investis dans mon travail... »)
Motivation contrôlée	Motivation extrinsèque	Faire un travail pour obtenir des récompenses (bonus ou promotion)	« pour les récompenses »
	Motivation introjectée	Faire les tâches pour chercher à stimuler son ego personnel	« parce qu'autrement, je me sentirais mal face à moi-même »
Motivation autonome	Motivation identifiée	Faire des tâches importantes en lien avec ses valeurs	« parce qu'il me permet d'atteindre d'importants buts personnels »
	Motivation intrinsèque	Accomplir les tâches par intérêt et par plaisir	« parce que ce que je fais dans mon travail est stimulant »

## Articles de recherche associés :



Martin L. (2017), “Do Innovative Work Practices and Use of Information and Communication Technologies Motivate Employees?”, *Industrial Relations*, Vol. 56, N° 2, 263-292

Martin L. (2018) ‘How to retain motivated employees in their job?’, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 34, N° 1, 25-41



# Motivation → santé au travail

Motivation contrôlée	
Motivation extrinsèque	Motivation introjectée
Faire un travail pour obtenir des récompenses (bonus ou promotion)	Faire les tâches pour chercher à stimuler son ego personnel

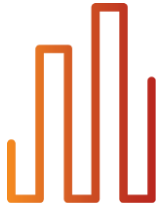


Motivation autonome	
Motivation identifiée	Motivation intrinsèque
Faire des tâches importantes en lien avec ses valeurs	Accomplir les tâches par intérêt et par plaisir



Plus d'épuisement professionnel  
Moins de concentration et de plaisir au travail  
Moins d'énergie et de vitalité  
Plus d'absences  
Plus de somatisations  
Plus de présentéisme

Moins d'épuisement professionnel  
Plus de concentration et de plaisir au travail  
Plus d'énergie et de vitalité  
Moins d'absences  
Moins de somatisations  
Moins de présentéisme



# Effets de l'usage des technologies sur les motivations

		Motivation contrôlée		Motivation autonome	
		Motivation extrinsèque	Motivation introjectée	Motivation identifiée	Motivation intrinsèque
Technologies de l'information	ERP				
	Workflow		+		+
	Internet	+	+	+	+
Technologies de la communication	Groupware	-	-	-	-
	Web-conférence			-	
	Intranet				+
	E-mail		+	+	+
Caractéristiques individuelles, du job & de l'entreprise		Incluses	Incluses	Incluses	Incluses

**+** : Effet positif sur la motivation ; **-** : Effet négatif sur la motivation ; Pas de signe : pas d'effet

Champ : Employés du secteur privé travaillant dans des entreprises du Luxembourg d'au moins 15 salariés interrogés en 2013 (résidents et frontaliers)  
 Source: QVT/POME Survey, LISER et Ministère de la Sécurité Sociale, Luxembourg, 2013



**Merci pour votre attention !**

**ludivine.martin@liser.lu**