

MON EMPLOI, UN TRAVAIL SUR MESURE

MON EMPLOI, UN TRAVAIL SUR MESURE

ADAPTER LES EMPLOIS AUX PERSONNES

DAVID DUCHEYNE

FRANK VANDER SIJPE

Racine
CAMPUS

D/2014/45/619 – ISBN 978 94 014 2452 3 – NUR 801

Traduit du néerlandais par Cécile Lavis
Maquette de couverture : Peer De Maeyer
Mise en pages : Wendy De Haes

© Les auteurs et les Editions Lannoo sa Tielt, 2013.

RacineCampus fait partie de la division livres et
multimédia des Editions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement,
sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur,
microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique)
sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions Racine
Tour & Taxis
Entrepôt Royal
86C, Avenue du Port
B-1000 Bruxelles
www.racine.be – www.lannoocampus.be

SOMMAIRE

Avant-propos	7
0 Un manifeste...	10
1 Contextes, options et paradigmes	22
2 Quelles sont nos options ?	32
3 Le besoin d'autres paradigmes	40
4 Employabilité durable	48
5 Travailler à l'employabilité durable nécessite une politique de l'être humain	68
6 Créer le contexte	90
7 Un cadre pour le travail sur mesure	106
8 Un emploi sur mesure – job sculpting	128
9 L'apprentissage sur mesure	140
10 Carrière sur mesure	152
11 La rémunération sur mesure	166

12 Travailler plus longtemps grâce au travail sur mesure	178
13 Le plan d'employabilité personnalisé	192
Épilogue	213
Bibliographie	216
Notes	221

AVANT-PROPOS

7

La plupart des gens passent plus de temps au travail que chez eux. Le contexte et le regard que nous portons aujourd'hui en tant que société sur ce travail offrent matière à réflexion. À long terme, un travail doit représenter bien plus qu'une simple manière de générer un revenu ; il doit avoir du sens et contribuer au développement personnel et au bien-être. Alors que le contexte actuel nécessite de mettre plus de gens au travail plus longtemps, nous sommes encore trop nombreux à rêver de pouvoir arrêter de travailler avant soixante ans.

Pour mettre plus de monde au travail, nous devons développer un marché du travail « inclusif ». Cela signifie idéalement que toute personne en âge de travailler doit pouvoir s'inscrire dans ce marché en tenant compte de ses besoins, capacités et ambitions. Ce qui nécessite *une politique d'employabilité durable* ; et le **travail sur mesure** est le levier qui nous permettra d'y parvenir. La mise en œuvre de cette employabilité durable¹ par le biais du travail sur mesure est une responsabilité partagée par toutes les parties concernées.

Ce livre est un livre sur le travail. Votre travail, mon travail, mais dans tous les cas, le travail durable. Il s'agit d'une synthèse d'expériences et de réflexions personnelles, enrichies par de nombreux contacts et discussions menées avec des représentants du monde des affaires, du milieu universitaire et des instances gouvernementales.

Le livre s'ouvre sur un **manifeste**. Cette approche peut paraître un peu pesante, mais pour nous, la situation est urgente. Il est nécessaire d'expliquer tout d'abord pourquoi le travail sur mesure s'impose aujourd'hui. La première partie (jusqu'au chapitre 4 inclus) met l'accent sur le contexte et les paradigmes actuels. À partir de là, un certain nombre de nouveaux paradigmes sont proposés et le concept d'« employabilité durable » est clairement défini.

La deuxième partie (chapitres 5 à 12) est principalement destinée aux employeurs et professionnels des ressources humaines. Différents points de vue sur les préjugés, les possibilités et les limites du travail sur mesure au sein des entreprises y sont discutés.

Enfin, la troisième partie (chapitre 13) est destinée à tout le monde. Cette partie traite principalement de la responsabilité qui incombe à tout un chacun de contribuer à sa propre employabilité.

Nous espérons que ce livre parviendra à inspirer le lecteur et constituera un premier élément de réflexion, non seulement pour les décideurs, les managers et les professionnels des ressources humaines, mais aussi pour ceux qui entendent être le capitaine de leur propre carrière, une carrière avec un sens intrinsèque (en tout cas pour soi-même) et, surtout, durable.

David Ducheyne
Frank Vander Sijpe

0

UN MANIFESTE...

UN MANIFESTE...

MON EMPLOI, UN TRAVAIL SUR MESURE.

- Mettre plus de gens au travail.
- Garder les gens plus longtemps au travail.
- Utiliser les talents de chacun.
- Favoriser *l'enthousiasme*.

Le *travail sur mesure* constitue une réponse aux nombreux défis des employeurs aujourd'hui. Le travail sur mesure fait la différence entre devoir travailler plus longtemps et avoir la possibilité de travailler plus longtemps, entre pouvoir travailler plus longtemps et vouloir travailler plus longtemps. Et cela d'une manière qui a du sens pour les individus, les organisations et la société.

L'ÊTRE HUMAIN AU CENTRE

Le travail sur mesure place l'être humain au centre. Ce livre est un plaidoyer pour un travail conçu à l'échelle humaine. Un travail qui part du principe que tout le monde possède un talent et que tout le monde est capable d'accomplir un travail qui a du sens, à condition d'effectuer les adaptations nécessaires. Voilà qui demande du courage. Les employeurs doivent en effet abandonner l'approche *one-fits-all* qui prévaut aujourd'hui : la même chose pour tout le monde. Il existe de nombreux arguments en défaveur du travail sur mesure,

mais au final, cette approche en vaudra toujours la peine : les employeurs qui seront en mesure d'appliquer la personnalisation du travail seront capables de retenir leurs travailleurs plus longtemps, de garder les gens au travail plus longtemps, et contribueront à apporter du sens à la vie de leurs travailleurs.

Nous inversons ici l'adage classique. S'il est vrai que « *Les gens sont l'atout le plus important d'une entreprise* », il n'est pas moins vrai que « *L'entreprise est le premier atout du travailleur* ». Ce sont les entreprises qui nous permettent de subvenir à notre existence. Et les résultats économiques ne sont pas le seul produit d'une entreprise, la création de valeur ajoutée pour les personnes de l'organisation et de son réseau en fait également partie. La principale valeur ajoutée qu'une organisation peut créer pour ses travailleurs est l'employabilité durable.

L'ARCHITECTURE DU CHOIX

La personnalisation du travail est le chemin à suivre dans un monde où les gens ont de plus en plus de mal à combiner les différents rôles qu'ils jouent au sein de la société. Nous sommes des collaborateurs, mais aussi des parents, des bénévoles, des citoyens... Nous sommes à la recherche de sens, notamment en incarnant ces différents rôles dont le travail fait partie. Une combinaison harmonieuse de ces rôles nécessite plus d'autonomie et de marge de décision dans le chef du travailleur, également au travail.

La disponibilité des talents sur le marché du travail est entravée par les formes rigides d'emploi et d'organisation du travail qui ne tiennent pas compte des besoins individuels. Une politique des ressources humaines personnalisée est fondée sur les points forts et les besoins des gens et recherche des solutions sur mesure (dans la

mesure du possible). Au lieu d'une architecture de standardisation préétablie, l'entreprise évolue vers une architecture à choix multiples, dans un monde où le « je » et le « nous » se rencontrent dans une symbiose croissante.

DÉSHUMANISATION ?

La « gestion des ressources *humaines* » professionnelle oublie que le facteur « humain » n'est pas dépersonnalisable. Sous la pression de l'efficacité, nous forçons les gens à entrer dans un moule qui doit être le même pour tout le monde, sans tenir compte du potentiel et des qualités de chacun. Nous avons perdu l'être humain de vue. Le « H » de RH s'est trop éloigné des gens et de l'humain². Il faut aujourd'hui se demander si nous n'avons pas créé une économie et des environnements de travail qui, à long terme, sont en fait nuisibles et ne favorisent pas, ou pas assez, la capacité de travail à long terme. Ne sommes-nous pas complices de la création d'un environnement de travail **déshumanisé ou déshumanisant** ?

OCCASIONS MANQUÉES

Rien de nouveau sous le soleil. Il y a dix ans d'ici existait déjà un plaidoyer pour un environnement professionnel où il fait bon travailler³. L'ensemble du mouvement des *relations humaines*, avec dans son sillage un engagement en faveur d'une meilleure qualité de vie au travail, semble s'être éteint d'une mort silencieuse. Il y a plus de quarante ans, on prédisait⁴ déjà un « *choc du futur* » en raison des changements toujours plus rapides. L'augmentation de la charge de travail s'est accompagnée d'une aggravation de l'incertitude. Et cette incertitude s'est, elle, accompagnée d'une augmentation du nombre de personnes souffrant d'un burn-out, la maladie professionnelle

du siècle. D'une manière générale, notre société connaît également une augmentation des problèmes de santé mentale⁵.

AVONS-NOUS LE CHOIX ?

Dans un autre domaine, celui de la retraite, certains prédisent depuis des années que le régime des pensions deviendra impayable si nous n'agissons pas. Travailler plus longtemps est l'une des solutions qui permettraient de continuer à supporter le poids financier d'un tel régime. Et cela semble difficile à réaliser. Apparemment, nous vivons aujourd'hui dans une société où le travail est devenu un mal nécessaire que les gens veulent arrêter le plus rapidement possible. Cette situation ne saurait durer. Nous n'avons pas le choix, nous devons travailler plus longtemps. Le marché du travail doit donc être adapté pour devenir aussi inclusif que possible : mettre le plus de monde possible au travail. Nous devons transformer le « devoir » en « vouloir », et le « pouvoir » en « avoir la possibilité »⁶. Ceci exige que nous tenions compte – bien plus qu'aujourd'hui – des attentes, des ambitions et des talents dans l'offre proposée par ce marché du travail, et que nous abandonnions l'idée de la « taille idéale ».

LA TAILLE IDÉALE

De nos jours, beaucoup de gens ne font (plus) partie du marché du travail parce qu'ils ne rentrent tout simplement pas dans le moule étroit que nous continuons à utiliser : trop vieux, trop lent, trop jeune, mauvais diplôme, sans diplôme, mauvais nom, mauvais antécédents, mauvaise couleur de peau, défaut d'élocution, expérience inappropriée, habillement non conforme... Qui ne correspond pas, n'entre pas. Qui ne correspond plus, sort. Nous ne semblons pas comprendre que par cette approche exclusive, extrêmement contraignante et souvent discriminatoire, nous poussons les gens à

travailler dans une réalité alternative. Une réalité où les divisions et les inégalités en constante augmentation coûtent cher à la société⁷. Beaucoup d'employeurs sont encore aujourd'hui à la recherche du travailleur « idéal ». Le moule dans lequel nous voulons à tout prix les faire entrer est celui de la perfection. Nous savons parfaitement que nous ne pouvons pas continuer à viser la perfection, et pourtant nombreux sont ceux qui essaient encore et se lancent dans une quête effrénée et destructrice, ne laissant aucune place aux points faibles. Les personnes qui ne peuvent plus suivre sont mises au rebut tel un article jetable. De nombreuses carrières sont conçues de manière telle qu'être expulsé devient inévitable : un étrange jeu d'accordéon fait de répression et d'éjection, socialement accepté et même pris en charge. De nombreux systèmes qui nous entourent dans le monde professionnel sont conçus autour de cette insoutenable image idéale de la façon dont nous devons nous comporter au sein d'un processus de production qui génère un rendement suffisant, alors que son *moteur* principal semble brûler irrémédiablement.

Dans cette société standard, où les gens sont comparés à cet idéal, c'est au travailleur de s'adapter. Il doit veiller à compenser le manque, comme le présentent souvent les entretiens d'évaluation. Il doit se charger de sa propre campagne d'image de sorte à accroître sa valeur sur le marché du travail. Les travailleurs sont alors mesurés sur la base de tailles standards. Nous sommes dans le prêt-à-porter de l'emploi. L'individu se voit nier son individualité et pousser dans une sorte de *clonage*. L'homme standard, qui effectue un travail standard dans un environnement standard à un salaire standard. Son niveau de bonheur est également standard, tout comme son niveau de motivation.

LA VOIE DU TRAVAIL SUR MESURE

Il existe une contre-tendance à cette standardisation. Personne n'aime être dans la norme. Nous sommes plus que jamais à la recherche de notre propre identité et voulons plus que jamais prendre notre propre destin en mains. Une approche standardisée, sans possibilité d'apporter ses propres nuances, devient plus difficilement acceptable. Les aspirations d'aujourd'hui sont davantage axées sur la profondeur et le sens, par opposition à l'acceptation aveugle du moule standard⁸. La vie professionnelle permet, en théorie, le luxe de l'individualisation. Nous pouvons examiner chaque « cas » et voir comment en retirer le meilleur. Nous pouvons rechercher des solutions individualisées aux demandes, besoins, aspirations, possibilités et limites individuels. Il ne s'agit pas toujours de trouver une solution à un problème ou de compenser des manques, mais souvent d'améliorer, de renforcer, d'évoluer et d'avancer, de se sentir mieux. Nous pouvons chercher une voie qui n'implique pas de standardiser, réprover ou critiquer.

Mais pour ce faire, nous devons être prêts à renoncer à l'approche en apparence juste et efficace de la standardisation. En nous basant sur les caractéristiques spécifiques des gens, nous pouvons créer un contexte dans lequel tout un chacun peut et a la possibilité de travailler plus longtemps. De plus, si nous accordons aux individus un *cycle de vie* individualisé, nous pouvons veiller à ce que tout le monde se voie offrir d'autres choix à différents stades de sa vie. Ces choix doivent permettre à une personne d'assumer ses responsabilités dans tous les rôles qui sont les siens au sein de notre société de plus en plus complexe.

Si tout tourne autour du « je », ne courons-nous pas le risque de créer un contexte particulièrement égocentrique où l'intérêt individuel passe avant l'intérêt collectif et où chacun est « centré sur

soi-même » ? Le défi consistera à connecter individualité et collectivité dans un monde fait de « nous » et de « je ».

NOUS ET JE

La personnalisation⁹ n'est pas sans limites. Il s'agit d'individualiser dans un contexte collectif. Il est question à la fois du « nous » et du « je ».

Nous évoluons de nouveau vers un monde du « nous ». Un monde dans lequel l'intérêt général et l'intérêt individuel se transcendent. De plus en plus, les gens voient d'un mauvais œil les comportements individuels qui vont à l'encontre de l'intérêt général. Les gens s'unissent pour tisser de nouveaux liens remplis de sens, sans perdre l'intérêt général de vue¹⁰. Et sous la pression publique, les gouvernements limitent les pratiques jugées à l'origine de la crise financière, comme les primes excessives, le secret bancaire, ou encore le recours aux paradis fiscaux. Il s'agit là de développements intéressants dans une société qui, pendant de nombreuses décennies, a baigné dans une culture de la cupidité et de l'individualisme apparemment sans limites.

Le nouveau monde du « nous » est fondé sur :

- (1) le besoin humain universel d'appartenir à un ensemble plus vaste ; et
- (2) l'aversion croissante vis-à-vis de comportements individualistes - égoïstes - ayant un impact négatif sur la vie d'un grand nombre de gens.

Cela ne fait aucun doute : les causes de la crise sont à trouver dans le comportement individuel d'un grand nombre, pas uniquement dans le comportement d'individus rusés et immoraux. Dans notre

société, de nombreuses choses paraissent évidentes alors qu'elles ne le sont pas : le textile, la nourriture, l'électronique bon marché, la disponibilité des fruits et des légumes hors saison, le transport individuel, l'externalisation de la responsabilité environnementale, la déréglementation comme accélérateur de croissance... Notre société entière est basée sur l'idée de la croissance et sur l'appât du gain : « *We work hard to earn a lot of money to buy stuff we do not need to impress people we do not like*¹¹. » Notre bonheur, notre succès, et même notre identité sont définis par des manifestations matérielles de nous-mêmes au lieu de manifestations plus spirituelles et sociales. En cours de route, nous avons perdu le rapport à l'autre et nos systèmes sociaux se sont essentiellement désintégrés. Nous sommes davantage obsédés par la croissance que par la richesse, par la propriété que par le bien-être. Une telle définition compétitive de notre identité est au cœur du « monde du je ». La question est de savoir si, dans cette évolution vers le « nouveau monde du nous », notre comportement va changer fondamentalement. Combien de personnes seront désireuses et capables d'abandonner les attributs confortables, addictifs et anesthésiants de l'ancien monde du « je » ? Entrons-nous dans une ère d'interdépendance, d'humanité, de compassion, d'écologie... ?

DROITS ET DEVOIRS

Le « nouveau monde du nous » n'est pas un monde d'homogénéité et de nivellement. C'est un monde d'**égalité** laissant une place à chaque individu. Ce n'est pas un monde d'uniformité, mais de **diversité**. Ce n'est pas un monde exclusif, mais **inclusif**. Ce n'est pas un monde d'anonymat, mais de **responsabilité**. Il ne s'agit pas non plus d'un monde d'indifférence, mais de **tolérance** et de **respect**. Et ce n'est pas un monde gris, mais un monde plein de **motifs**. Le « nouveau monde du nous » est un monde dans lequel les gens - les

citoyens, les travailleurs, les employeurs – unissent leurs forces pour réaliser ensemble des choses que personne ne peut réaliser seul. C'est un monde dans lequel le sens et la durabilité sont de puissants moteurs.

Margaret Thatcher a dit : « ***There is no such thing as society.*** *There are individual men and women, and there are families.* » Ces phrases ont été sorties de leur contexte, en réalité, elle a dit tout autre chose : « *There is living tapestry of men and women and people and the beauty of that tapestry and the quality of our lives will depend upon how much each of us is prepared to take responsibility for ourselves and each of us is prepared to turn round and help by our own efforts those who are unfortunate* ». ¹²

Des générations durant, nous n'avons pas subi les conséquences de notre comportement, et les générations futures ont dû faire face aux conséquences des actions des générations précédentes. L'ensemble de notre société est basé sur la notion que ceux qui viendront après nous auront la vie plus facile, que la richesse peut se créer sans fin. Il est vrai que cet optimisme futuriste est à la base de la prospérité pour un grand nombre d'entre nous ¹³. Mais dans ce processus, nous oublions également de regarder à plus long terme. Nous avons connu des succès grâce au comportement individuel et compétitif, combiné à un accent sur les droits (*entitlement*) de chacun : ma flexibilité, mon avantage, ma retraite (anticipée)... L'idée de devoirs individuels envers la société s'est diluée. Le « nouveau monde du nous » peut fournir une réponse à un grand nombre de défis que nous connaissons, mais il y a un problème. Si nous voulons créer ce monde, nous devons tous le vouloir. Si nous ne parvenons pas à évoluer ensemble vers un état de dépendance réciproque et si nous continuons à préférer la compétitivité et l'indépendance à la dimension sociale de ce qu'une société pourrait être, nous n'y arriverons pas. Le nouveau monde sera basé sur la coopération. La

coopération est une aptitude¹⁴ et une aptitude nécessite des efforts. En effet, tout le monde ne dispose pas du talent nécessaire et la coopération ne se développera pas uniquement par le biais des communautés virtuelles superficielles sur les médias sociaux.

LE TRAVAIL SUR MESURE EST UNE SOLUTION

Ce dernier point ressemble à s'y méprendre à un plaidoyer contre la personnalisation du travail. Et pourtant non. Le travail sur mesure est une solution dans un monde de différences. Nous sommes peut-être similaires, mais nous n'avons pas tous les mêmes préférences et les mêmes besoins. À de nombreux échelons de la société, nous avons découvert que si nous voulons travailler de manière inclusive, nous ne pouvons pas appliquer de grands canevas généraux. L'enseignement suppose par exemple que les élèves possédant des talents différents doivent être soutenus de manière différente¹⁵. Traiter tout le monde de la même manière est à la base de nombreuses injustices. L'uniformité n'est pas l'objectif du « nouveau monde du nous », au contraire, il propose un menu très varié permettant aux gens de contribuer au bien commun. Dans ce contexte, le travail sur mesure constitue un outil important dans une approche moderne du marché du travail. Une telle politique du marché du travail soutient aussi bien les objectifs sociaux qu'économiques, et identifie les droits et les devoirs à la fois des employeurs et des travailleurs. Dans ce monde, tous ceux qui le peuvent ont le devoir de travailler. Et dans le même temps, tout le monde a droit à un travail (adapté).

LA CROISÉE DES CHEMINS

Nous sommes à la croisée des chemins. En tant que société, nous pouvons décider de faire ce que nous avons toujours fait et

cadenasser graduellement nos systèmes jusqu'à ce qu'ils se bloquent. C'est ce qui s'est passé avec la concertation sociale tellement vantée en Belgique, et qui est aujourd'hui totalement bloquée. Et pourquoi cela ? Parce que la concertation sociale était un échange où les objectifs communs ne pouvaient pas l'emporter sur les intérêts des participants. La concertation consistait en un échange d'offres, un rituel d'un prêté pour un rendu. Ainsi, le cœur de la concertation sociale s'est réduit à une discussion portant principalement sur la fixation des salaires. Elle porte rarement sur le contenu, toujours sur les conditions, mais pas sur les valeurs, le contenu, la durabilité ou le sens.

Ce livre n'est pas un plaidoyer contre la concertation collective, mais un plaidoyer pour davantage de personnalisation du travail. En ce sens, ce livre est un appel aux employeurs, aux travailleurs, aux organisations syndicales et au gouvernement, pour qu'ils voient dans le travail sur mesure une solution aux nombreux défis de société auxquels nous sommes confrontés.