

CONCEPTION DES ORGANISATIONS ET DES POSTES DE TRAVAIL

Vers de nouvelles formes de travail (flexibles)

La plupart des travailleurs optent toujours pour un contrat fixe et un emploi bien défini. Or, le marché du travail réclame plus de flexibilité et d'agilité dans l'emploi. Comment concilier ces deux positions ?

Les degrés de supervision et de contrôle déterminent les nouvelles formes de travail -

FRANÇOIS PICHAULT -
HEC LIÈGE

Neuf Belges sur dix ont un contrat à durée indéterminée. Les formes classiques de flexibilité restent relativement limitées en Belgique. Ainsi, 9% à peine des travailleurs ont un contrat temporaire, 25% sont occupés à temps partiel et 14% sont des indépendants¹. Dès lors, sommes-nous vraiment aussi flexibles que nous le prétendons ?

De nouvelles formes créatives de collaboration flexible ne s'inscrivent pas toujours dans la conception classique d'un contrat de travail ou du statut d'indépendant. Pensons par exemple aux managers intérimaires, aux « multi-jobbers », aux « on demand/on call workers » – d'ailleurs encore interdits en Belgique –, aux contractants indépendants ... En Belgique, la proportion de personnes ayant un second emploi est passée de 3,8% en 2004 à 4,4% en 2016 et les deux tiers d'entre eux sont des indépendants². Le groupe des « I-Pros » – les professionnels indépendants dans les secteurs des TI, de la formation ou du coaching – est lui aussi en progression. Force est toutefois de constater que la législation du travail est encore trop rigide pour faire face à la réalité sur le marché du travail.

STATUT, CONTENU ET CONDITIONS DE TRAVAIL

Selon le professeur François Pichault (Université de Liège), les nouvelles formes de travail sont caractérisées par deux aspects importants : le degré de supervision et le degré de contrôle. D'une part, les modèles évoluent vers une supervision partagée avec des tiers (collègues, sous-traitants) en lieu et place du « direct contracting ».

¹ Conseil supérieur de l'emploi, Rapport 2017.

² Direction générale Statistique du SPF Economie, 'Enquête sur les forces de travail', 2017.



Personnaliser le travail implique d'adapter le contenu, les conditions et les processus de travail au collaborateur individuel jusqu'à un certain point

► D'autre part, l'accent se déplace du contrôle des processus de travail vers une évaluation des résultats. L'autonomie est le mot clé dans le cadre

des contrats de travail flexibles, et cette autonomie se reflète dans trois dimensions :

1. **Le statut** : Quel est le statut légal retenu ? Quelle protection sociale y est associée ? Qui sont les partenaires dans la relation de travail (plusieurs clients ou dépendance économique d'un seul client) ? De quelle liberté jouit-on au niveau des conditions de travail (formation, rémunération, lieu de travail ...).
2. **Le contenu** : Dans quelle mesure le contenu, la charge et le rythme de travail sont-ils imposés ? Comment s'effectue la coordination ?
3. **Les conditions de travail** : Quelles sont les possibilités de développer des compétences ? Quel est le paquet salarial ? Comment s'organise l'emploi du temps ?

Ces trois dimensions se combinent pour déboucher sur de nouvelles formes de collaboration. Ainsi, on peut parfaitement imaginer un travailleur ayant peu d'autonomie, mais étant très libre en termes de contenu, ou vice versa.

Deux exemples³

- Parmi tous les indépendants actifs en Belgique, 30% dépendent financièrement de leur client principal à concurrence d'au moins 75%, alors que ce pourcentage était encore de 13% en 2010.
- Ces dernières années, les travailleurs salariés se sont vu octroyer de plus en plus de libertés pour déterminer eux-mêmes le contenu de leur job et leur manière de travailler. Les indépendants ont en revanche vu cette autonomie diminuer. D'un autre côté, les deux tiers des travailleurs salariés ont des horaires (relativement) stricts, contre 10% des indépendants.

UNE APPROCHE INDIVIDUELLE S'IMPOSE

Les travailleurs sont-ils plus heureux lorsqu'ils ont plus de flexibilité ? Là réside toute la question. Nous avons besoin de flexibilité et d'autonomie, mais tout autant d'une approche individuelle. La stratégie « one size fits all » ne fonctionne plus. Aujourd'hui, le mot clé c'est la personnalisation, à savoir adapter le contenu, les conditions et les processus de travail au collaborateur

QUATRE MANIÈRES DE PERSONNALISER UN EMPLOI

Lien Vossaert (doctorante à l'UGent) a examiné, sous la direction du prof. Frederik Anseel, plusieurs formes de personnalisation⁴ :

1. Les « **I-deals** » sont des accords conclus entre un travailleur individuel et son employeur au sujet du contenu et des conditions de travail. Une condition essentielle est que les deux parties en tirent profit, tout comme le reste de l'équipe. Il faut prendre garde à ne pas susciter de jalousies. Les I-deals doivent être jugés équitables par tous.
2. Le « **jobcrafting** » consiste pour le travailleur à tenter de donner plus de sens à son travail et à le rattacher davantage à ce qu'il aime faire. Il adapte les opportunités et exigences de son job à ses propres possibilités. Cela génère plus de satisfaction et d'engagement.
3. **Travailler indépendamment du lieu et du moment** a un impact positif sur les prestations chez les travailleurs plus âgés surtout. Chez les jeunes, cela booste plutôt leur enthousiasme.
4. En cas de **carrières personnalisées**, l'employeur et le travailleur réfléchissent au-delà du job actuel. Le collaborateur entend orienter sa carrière de manière proactive, avec des défis au bon moment. Il est bien sûr essentiel que son employeur cautionne cette approche, mais tout autant que le travailleur soit apte à gérer lui-même sa carrière. C'est souvent là que le bât blesse. Les gens ne sont pas enclins à sauter d'un job à l'autre, et encore moins à regarder plus loin que leur entreprise actuelle. Trop souvent, l'attrait de la sécurité les empêche d'envisager autre chose.

individuel jusqu'à un certain point. Cela serait favorable pour les trois parties. Tout d'abord la société, puisque plus de personnes travailleraient, et ce aussi plus longtemps. Ensuite, pour l'organisation, car cela ferait baisser l'absentéisme, accroître l'orientation clients et améliorer les résultats financiers. Et enfin pour le collaborateur, parce qu'un collaborateur engagé est ouvert au changement, innovatif et moins stressé.

Il faut toutefois que les conditions connexes soient favorables, sans quoi les résultats positifs tarderont à se faire sentir. Le succès de ces nouvelles formes de travail dépend de la culture de l'organisation, de sa stratégie, de sa structure, de sa forme de leadership, et enfin de l'engagement et de la composition du personnel. ■

³ Eurofound, European Working Conditions Survey (EWCS), 2017.

⁴ Prof. Frederik Anseel, David Ducheyne, Frank Vander Sijpe et Lien Vossaert, 'Personaliseren van werk. Mythes en feiten', Acco, 2017, ISBN 9789463442244.