

# Exploitation flexible des talents :

les possibilités et facteurs de réussite essentiels  
du co-sourcing comme solution pour des  
carrières prolongées et durables.

David Stuer  
Prof. Dr. Ans De Vos

SD Worx Chair “Next generation work:  
Creating sustainable careers”

# Table des matières

Le défi : capitaliser l'expérience au moyen d'une politique d'activation en matière de (fin de) carrière.....	3
Le co-sourcing : un levier vers des carrières durables ? .....	4
Pourquoi cette étude ?.....	5
Méthodologie .....	5
Résultats .....	6
Caveats .....	11
Conclusions.....	14
Références .....	15
Contexte .....	17
Résultats des entretiens .....	17
SROI Ratio.....	18
Détail du ratio SROI.....	19
Conclusion.....	20

# Le défi : capitaliser l'expérience au moyen d'une politique d'activation en matière de (fin de) carrière

Nous devons et allons tous rester actifs plus longtemps. Il ne s'agit plus d'une simple affirmation mais d'un fait, pour les entreprises comme pour les travailleurs. L'augmentation de l'âge de la retraite constitue un défi pour les deux parties. Pour les travailleurs, en particulier cette génération qui a « grandi » des années dans la perspective d'un âge de la retraite relativement précoce (D'Addio, & Nicaise, 2003), la question est de savoir ce qu'il faut faire pour qu'ils puissent et veuillent continuer à travailler plus longtemps avec passion. Les organisations ont pour mission de donner un nouveau tournant à leur politique de carrière : il ne s'agit plus de tracer des chemins de carrière prévisibles et liés à l'âge, mais de créer du travail réalisable pour les collaborateurs de tous âges, en vue de leur employabilité et de leurs possibilités de croissance tout au long de la carrière.

Une politique de carrière réussie veille au renforcement mutuel du collaborateur et de l'organisation. Dans ce contexte, l'approche classique basée sur la prédictibilité, la sûreté de l'emploi et la loyauté n'est plus efficace. Les organisations doivent pouvoir réagir de manière flexible à l'évolution continue de leur environnement. Les travailleurs sont à la recherche de modes de mise en œuvre flexible de leur carrière en fonction de leurs talents, de leurs ambitions et de leur vie privée. Une politique de carrière ne s'articule plus autour de l'adéquation statique du collaborateur avec son emploi, mais davantage autour d'une approche dynamique du changement, en accordant de l'attention à la croissance, à la faisabilité et à l'employabilité à court terme comme à long terme. C'est là le seul moyen de (re)lancer des carrières. Car bien qu'une « carrière » englobe de façon inhérente une dynamique, ce terme est devenu pour un très grand nombre de travailleurs synonyme de stabilité (De Vos, 2016).

Ceci demande une redéfinition approfondie de la politique de carrière et représente un défi non négligeable en matière d'innovation sociale. Dans ce contexte, les organisations doivent oser sortir des cadres fixes qui constituaient traditionnellement la base d'une politique de carrière.

L'un de ces cadres est la délimitation de la politique de carrière au sein du contexte organisationnel propre. Cela semble logique : investir dans des carrières signifie offrir aux gens des possibilités de développement, leur donner l'occasion d'évoluer dans des domaines qu'ils ne maîtrisent pas encore et leur laisser de la marge pour déployer leurs talents. Cette opération n'est pas toujours directement rentable à court terme mais permet bel et bien une employabilité durable sur le long terme. Le départ anticipé de collaborateurs est souvent perçu par les employeurs comme une « perte d'investissement ».

Du point de vue des collaborateurs, la carrière ne se borne toutefois pas nécessairement aux limites de

l'organisation. Et pour les collaborateurs qui, après des années passées dans la même organisation, sont confrontés à un nouveau défi, un tel pas vers l'extérieur peut précisément donner un regain d'énergie (De Vos, 2016).

Cependant, nous constatons que ce sont souvent précisément les collaborateurs avec une longue ancienneté qui prennent peu l'initiative d'aller voir ailleurs. Parce qu'ils ignorent les possibilités qui leur sont encore offertes sur le marché du travail, par exemple (Rothwell, & Arnold, 2007). Ou parce qu'ils ne veulent pas jeter par-dessus bord les garanties acquises. Mais souvent aussi parce que les employeurs ont moins tendance à engager des collaborateurs à partir d'un certain âge, en dépit de leur riche expérience (Bendick, Brown, & Wall, 1999). Ainsi donc, un très grand nombre de travailleurs âgés se cantonnent à ce qu'ils ont au lieu de se lancer à la recherche de nouveaux défis. Les organisations sont ainsi confrontées à la question suivante : « Face au vieillissement de la population des travailleurs, comment continuer à assurer une dynamique dans la carrière et empêcher l'inemployabilité des travailleurs âgés (par exemple, absentéisme pour maladie de longue durée) en raison d'un burn-out ou d'une inadéquation physique avec le poste, ou encore de leur démotivation générale ? »

Face au vieillissement de la population au travail, il est donc plus que jamais nécessaire de trouver des alternatives à côté de la politique de carrière classique. Dans ce contexte, des solutions durables tiennent compte des besoins et des possibilités de toutes les parties concernées. Les organisations tirent avantage de collaborateurs qui restent motivés au travail et qui représentent, de par la richesse de leurs expériences et connaissances, une valeur ajoutée. Les collaborateurs expérimentés tirent avantage d'un employeur qui exploite leurs points forts et valorise leur expérience tout en tenant compte des besoins individuels susceptibles de changer considérablement avec l'âge. Sur le plan social, nous tirons avantage d'une flexibilité du marché du travail qui valorise l'expérience au lieu d'appliquer une segmentation sur la base de l'âge (De Vos, Dujardin, Meyers & Gielens, 2016).

Pour y parvenir, il nous faut rechercher des alternatives à côté d'une politique de carrière classique qui glisse plutôt, au fil des années, vers une politique de « ménagement des travailleurs », considérant davantage l'âge comme un poids que comme une richesse.

**Le co-sourcing**, ou partage des talents entre organisations, apporte une solution à ce problème en capitalisant l'expérience des travailleurs âgés, en misant sur les besoins de (nouveaux) défis et de maintien des garanties acquises, et en offrant aux organisations des possibilités d'acquérir de l'expérience sans se heurter à des restrictions financières (De Vos, Stuer & Gielens, 2015).

# Le co-sourcing : un levier vers des carrières durables ?

Dans le cadre du co-sourcing, les organisations se réunissent au sein d'un réseau afin de relever un défi commun (Chakrabarty, 2006). Le co-sourcing ne s'applique pas uniquement aux travailleurs âgés. Nous assistons depuis longtemps à des groupements d'employeurs, créés pour former un pool de collaborateurs permettant d'apporter une réponse flexible à une demande de travail changeante auprès des employeurs concernés, en occupant des collaborateurs en fonction de cette demande sur une durée plus courte ou plus longue, auprès de l'un des autres employeurs du groupement (SD Worx, 2017). Dans ce cadre, le co-sourcing constitue donc une solution aux besoins de flexibilité, tout en offrant aux travailleurs concernés la garantie d'une occupation à long terme au sein du réseau d'entreprises. Les gains au niveau individuel résident aussi en théorie dans l'accroissement des compétences des collaborateurs parce qu'ils apprennent à gérer différents contextes organisationnels et problèmes inhérents au contenu (Clarke, 2008). Une telle initiative peut constituer un levier, tout particulièrement pour les collaborateurs qui ont un grand besoin de croissance personnelle.

Mais le co-sourcing peut également apporter une solution dans le cadre de la prolongation de la vie active. Cela peut être un moyen de faire souffler un vent nouveau sur les carrières des collaborateurs expérimentés et d'encourager la mobilité. En particulier chez les travailleurs âgés, qui connaissent généralement moins de mobilité encore dans leur carrière (Groot, 1997). Les collaborateurs qui restent trop longtemps à une même fonction courent en effet le risque de rouiller, de s'ennuyer et de développer le sentiment de n'avoir aucune autre issue du fait qu'ils n'ont jamais appris à faire preuve de mobilité (Verbruggen, & De Vos, 2016).

Experience@Work offre une forme de co-sourcing spécifique et permet l'occupation des collaborateurs expérimentés sur une plus longue durée dans une autre organisation dans le cadre d'une politique de fin de carrière dynamique. Le principe de base est le suivant : les organisations (souvent de grande taille) sont confrontées à un groupe disproportionné de collaborateurs expérimentés qui ne trouvent pas (ou plus) toujours leur compte dans l'organisation d'origine. Ces collaborateurs expérimentés entraînent généralement un coût salarial élevé, mais ne rencontrent plus que peu de défi ou d'opportunités dans leur fonction actuelle. En vis-à-vis, un très grand nombre d'organisations (souvent plus petites et du secteur non marchand) peuvent exploiter cette expérience, mais ne peuvent pas toujours payer le prix allant de pair. Experience@Work offre une plateforme où des employeurs prêtent des travailleurs seniors à d'autres organisations (des secteurs marchand et non marchand) : le collaborateur continue à percevoir le même salaire et l'organisation qui emprunte rembourse une partie du salaire à l'entreprise prêteuse. L'organisation de destination peut ainsi acquérir de l'expérience à un prix abordable, tandis que l'organisation d'origine peut récupérer une partie du coût salarial tout en poursuivant une exploitation efficace des collaborateurs. Un tel projet s'avère en outre délivrer un ROI social important (voir annexe). Le collaborateur peut lui-même, par le biais de cette initiative, donner un nouveau tournant à sa carrière dans une organisation qui lui est chère ou plus proche de chez lui, tout en poursuivant son développement, sans concession sur le salaire ou les garanties acquises. En outre, il garde à tout moment l'option de revenir à l'organisation d'origine. Il s'agit donc ainsi d'un pari relativement « sûr ».

# Pourquoi cette étude ?

Le co-sourcing a le potentiel pour offrir une valeur ajoutée tant aux organisations et aux collaborateurs expérimentés que sur le plan social. La plateforme « Experience@Work » destinée aux employeurs est, en ce sens, une forme d'innovation sociale. Elle dépasse les limites au sein desquelles une politique de carrière est traditionnellement façonnée et vise, en collaboration avec les organisations concernées, à maintenir le plus longtemps possible les talents expérimentés au travail, tout en conservant leur motivation. Experience@Work a pour but de former un maillon entre:

- ❑ les organisations ayant besoin de collaborateurs expérimentés supplémentaires ;
- ❑ les organisations regorgeant de collaborateurs expérimentés ;
- ❑ les collaborateurs expérimentés désireux de continuer à exploiter leurs qualités, mais dans une organisation autre que celle dans laquelle ils étaient actifs (souvent des années).

Autrement dit, Experience@Work est une expérience qui a des chances de devenir partie intégrante d'une politique de carrière durable. Dans cette optique, il est toutefois pertinent d'obtenir une meilleure vision de la perception de cette forme de co-sourcing auprès des parties concernées (travailleur, organisation prêteuse, organisation emprunteuse) et de son impact.

- ❑ Qu'est-ce qui motive les collaborateurs expérimentés pour travailler ailleurs par le biais du co-sourcing ?
- ❑ Quel est le rôle des dirigeants dans l'organisation prêteuse ?
- ❑ Quel est le rôle des dirigeants dans l'organisation emprunteuse ?
- ❑ Quels sont les effets du co-sourcing sur la satisfaction vis-à-vis de la carrière et sur la motivation des travailleurs concernés ?

## Méthodologie

Pour comprendre les raisons et facteurs de réussite essentiels du co-sourcing, nous avons interrogé des participants à Experience@Work, leur ancien dirigeant et leur dirigeant actuel. Au total, nous avons mené 19 interviews : 9 avec des participants, 5 avec d'anciens dirigeants et 5 avec des dirigeants actuels.

À l'heure actuelle, le co-sourcing reste une initiative de petite envergure : avec notre questionnaire (avril – juin 2017), nous avons atteint 19% des 48 travailleurs qui ont été actifs dans une autre organisation début 2017 via Experience@Work.

En interrogeant les trois parties différentes, nous avons obtenu un beau tableau des raisons et facteurs de réussite du co-sourcing. En outre, au niveau de l'organisation, nous avons aussi interrogé 2 collaborateurs RH chargés de la responsabilité centrale du co-sourcing des collaborateurs.

Pour les interviews, nous avons recouru à des entretiens semi-structurés (voir annexe pour un exemple de fil conducteur), où une structure fixe de questions a été complétée de questions davantage focalisées sur les réponses du participant. Les interviews se sont déroulées entre avril et juin 2017. Sur la base des analyses de toutes les interviews, nous récapitulons les expériences des participants et dirigeants et nous décrivons les raisons, les effets et les facteurs de réussite essentiels.

L'utilisation de différentes sources permet dans ce contexte de dresser un tableau aussi large que possible, à savoir : (1) le collaborateur proprement dit, qui constitue un pivot central dans le processus entier ; (2) le dirigeant de l'ancienne équipe dans laquelle le collaborateur était actif, représentant l'ancienne organisation ; et (3) le dirigeant de la nouvelle équipe, représentant la nouvelle organisation. Pour effectuer cette analyse, nous avons appliqué les principes de la Grounded Theory et les techniques d'encodage de Corbin & Strauss (1994). La Grounded Theory est une technique d'analyse où l'on crypte des transcrits, avec un encodage sur la base de traits communs. À travers un processus itératif de cryptage et de comparaison de cas, on regroupe des thèmes communs qui fournissent une bonne description des données.

La taille de l'échantillon de l'étude a été déterminée par le point de saturation. Il existe dans le milieu un adage officieux selon lequel une étude qualitative est terminée une fois que plus aucun nouvel élément n'est apporté. Des analyses intermédiaires permettent de constater le point auquel plus aucun concept supplémentaire ne se présente pour interpréter les données (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Dans le cadre de cette étude, le point de saturation s'est situé après le 4<sup>e</sup> participant. Plus aucun nouveau concept n'a donc émergé dans les données après ce point.

# Résultats

Sur la base de l'analyse des données, nous sommes parvenus à 3 thèmes principaux déterminant l'expérience et le succès du co-sourcing. Ces 3 thèmes principaux proposent par essence des tensions, avec chacune des effets au niveau de l'organisation ou de l'individu, ou un mélange des deux. Avant d'entrer dans les détails, commençons par donner une description du contexte dans lequel Experience@Work offre de nouvelles opportunités de carrière à travers la coopération entre les organisations et les collaborateurs expérimentés.

## Contexte

Les **organisations prêteuses** qui se lancent dans la plateforme Experience@Work destinée aux employeurs sont confrontées à la question suivante : comment gérer la prolongation des carrières et le vieillissement de la population de travail tout en maintenant judicieusement au travail les collaborateurs expérimentés ? De manière générale, il s'agit de grandes organisations, bien établies, avec un haut degré de structure et de hiérarchie et une pyramide des âges au centre de gravité situé chez les 50 ans et plus.

À côté de cela se trouvent les **organisations emprunteuses**, où il y a généralement une demande en expérience. Dans l'ensemble, ce sont des organisations relativement jeunes, avec une demande en collaborateurs expérimentés. « Jeunes » en ce sens que les jeunes collaborateurs sont la plupart du temps surreprésentés dans la pyramide des âges. En règle générale, ce sont aussi de petites organisations à plat, avec peu de structure. De plus, les organisations emprunteuses sont généralement des associations du secteur non marchand, qui sont également limitées en termes de budget. C'est pourquoi le recrutement de collaborateurs âgés n'est pas toujours évident pour ces organisations. Ce contexte aura par conséquent un effet plus nuancé sur les résultats de l'étude tout en imposant des restrictions sur le caractère généralisable.

*« La question se pose de ce que nous allons faire des collaborateurs âgés. Ne pouvons-nous plus les exploiter judicieusement d'une certaine façon ?... Pour les personnes à la recherche d'un emploi significatif et qui restent attachées à l'organisation. »*

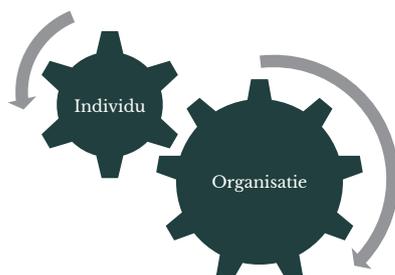
*« Nous devons gérer des personnes qui doivent travailler plus longtemps, cela devient de plus en plus important... Nous n'allons plus envoyer nos collaborateurs en prépension... La question reposait sur : quel est le plan pour pouvoir travailler plus longtemps ? »*

## Trois zones de tension

Sur la base des entretiens avec les collaborateurs, nous constatons trois zones de tension. Celles-ci englobent des raisons pour lesquelles les collaborateurs franchissent le pas vers une autre organisation, tout en expliquant si ce passage est perçu comme une réussite.

### 1. Authenticité

La première tension est ce que nous appelons « la tension de l'authenticité ». Cette tension renvoie à un besoin personnel de l'individu de pouvoir exploiter ses propres points forts tout en faisant valoir sa propre personnalité.



Autrement dit, les moteurs concrets pour se lancer varient énormément d'une personne à l'autre. La tendance générale est que l'ancienne fonction ne comblait pas (ou plus) ce besoin de « pouvoir être soi-même » et d'« exploiter ses points forts ». Les collaborateurs qui le rapportent sont eux-mêmes parvenus au constat que leur ancienne fonction n'avait plus de sens à leurs yeux. Il en résulte une tension intérieure, que l'on espérait régler en passant à une nouvelle fonction dans une autre organisation.

Nous pouvons classer dans deux catégories les raisons concrètes avancées par les collaborateurs pour expliquer le sentiment de perte de sens de leur ancienne fonction :

- 1) **Changements au niveau de l'organisation :** les collaborateurs interviewés ont indiqué que la vitesse des changements au niveau de leur organisation entraînait des incertitudes et/ou des conséquences remettant en cause le bien-fondé de leur rôle au sein de l'organisation. Le monde VICA (Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu) met les organisations au défi de réagir de manière flexible aux évolutions des technologies et des marchés pour rester concurrentielles. Ces changements ne sont pas sans conséquence sur le contenu de fonction des collaborateurs. Pour certains de nos interviewés, ceci a induit un changement radical de l'ensemble des tâches, éliminant ainsi l'adéquation qui existait auparavant. Pour d'autres, cela s'est traduit par la suppression de leur poste, qui leur a valu d'atterrir en interne dans un centre d'emploi ne leur offrant pas toujours directement une nouvelle fonction qui leur procure la satisfaction nécessaire. Ces changements ont constitué des facteurs push incitant les collaborateurs à postuler à d'autres fonctions et à être interpellés par les opportunités de carrière offertes par Experience@Work.

*« Il y a quelques années, ma fonction a été brusquement arrêtée... Je ne me retrouvais plus dans la nouvelle fonction. »*

*« J'ai enchaîné les boulots temporaires avant la transition... C'étaient plutôt des jobs d'étudiant... (Le travail) était un job amusant et créatif. »*

*« Mon ensemble de tâches a été vidé de sa substance. Avant, tout reposait sur nos épaules... Avec cet étiolement, il restait trop peu de défi et de travail. »*

- 2) **Changements au niveau de l'individu :** non seulement l'organisation peut changer, mais l'individu et ses besoins peuvent, eux aussi, évoluer. Pour certains travailleurs, c'étaient plutôt ces évolutions intérieures qui ont fait qu'un emploi significatif à leurs yeux pendant des années ne leur a progressivement plus procuré la satisfaction dont ils avaient besoin, le travail devenant davantage une source de stress ou de frustration en raison de l'inadéquation avec leurs besoins ou valeurs à titre personnel. Ceci s'est exprimé par un mécontentement grandissant et une motivation croissante pour changer la donne. Postuler via Experience@Work a apporté à ces travailleurs une solution pour échapper à cette situation de mécontentement grandissant. Les travailleurs qui ne voyaient plus de défis intrinsèques à leur emploi et ayant de ce fait postulé à de nouvelles fonctions relèvent également de cette catégorie.

*« Je trouvais que l'organisation devait remplir un rôle social, mais que la plupart ne s'en rendaient pas compte... Cela n'encourageait pas vraiment à s'y investir »*

## The Progress Principle

Theresa Amabile de la Harvard Business School (2011) parle de « principe du progrès » comme catalyseur important pour les émotions positives, la motivation et l'engagement. La perspective d'aller de l'avant, de ne pas stagner, est un moteur de base pour l'être humain : dès l'enfance, nous progressons chaque année sur les bancs de l'école ; durant les premières années de la carrière également, les gens se sentent encore progresser en termes de développement professionnel et au niveau des étapes de carrière. Mais nombreux sont ceux qui rencontrent une stagnation : les collaborateurs se retrouvent dans une fonction qu'ils maîtrisent, qui s'inscrit dans leur cadre de vie plus large ; ils évoluent jusqu'à un certain niveau, jusqu'au moment où ils se retrouvent dans une zone de confort ou à un stade où l'organisation estime qu'il manque le potentiel pour poursuivre la progression. Le « plateau » ou « plafond » au sens figuré a été atteint. Petit à petit, la carrière ralentit, ou la dynamique va jusqu'à s'arrêter totalement. Une personne exerçant la même fonction pendant des années sans perspective de progression a cependant tendance à s'enliser, dans le meilleur des cas à tomber dans la routine, avec toutefois un risque de bore-out, de décrochage mental et d'engagement à la baisse.

En général, les gens cherchent un épanouissement positif, y compris dans leur travail. Le fait de ressentir que leur travail n'offre plus ces possibilités d'épanouissement a un effet fondamentalement démotivant. Les interviews ont également révélé que quand il fallait continuer à fonctionner avec cette tension, la situation déclinait encore.

*« J'étais arrivé au point de non-retour, je faisais tout à contrecœur et j'avais perdu toute motivation... En 3 semaines, j'ai senti comme un renouveau. »*

*« Cela faisait si longtemps que je posais les mêmes questions, que je faisais les mêmes remarques et que je voulais faire autre chose... Je fonçais tout droit vers le burn-out. »*

*« C'est dommage qu'il soit parti, il faisait du bon travail, mais c'était nécessaire pour lui. C'était important pour lui de faire autre chose, à dimension plus humaine, et j'étais satisfait qu'il soit satisfait. »*

Le fait de pouvoir régler cette tension procure un regain d'énergie. Les personnes interrogées ont indiqué qu'en franchissant le pas vers une autre organisation, on ressent un rétablissement de l'estime de soi et l'on peut retrouver du sens dans le travail sur le plan personnel. Ceci se remarque déjà à très court terme. Fondamentalement, cette tension donne aussi un regard sur la raison poussant les gens à se lancer dans un trajet de

co-sourcing. Il s'agit de personnes qui, pendant longtemps, ne sont pas prêtes à se ménager une fin de carrière. Au contraire, elles sont toujours à la recherche d'un contexte significatif sur le plan personnel, leur permettant de s'épanouir. Ces fonctions ne sont donc pas perçues comme un travail servant à « se ménager » jusqu'à la pension.

*« Il s'agit bien d'un investissement... Ce sera aussi différent chez chacun, mais il faut également souligner les aspects positifs. »*

*« Mais une grande partie doit venir de moi... C'est pénible, appelons un chat un chat... Mais je ne pense pas qu'il soit encore à l'ordre du jour de se ménager dans un coin, cela ne me plairait pas vraiment, ce n'est pas dans mon caractère. »*

La tension de l'authenticité a également un côté organisationnel. L'ancienne organisation sert souvent de point de référence pour comparer la nouvelle culture organisationnelle. Dans ce cadre, on note régulièrement que dans la nouvelle culture, les valeurs sont vécues, qu'elles sont réelles et palpables et que les collaborateurs les défendent véritablement. Ceci contrairement à une ancienne organisation où ils trouvaient souvent les valeurs fausses, où ils percevaient une énorme différence entre la théorie et la pratique. On a aussi parfois indiqué que ces soi-disant valeurs fondamentales changeaient trop rapidement pour être prises au sérieux. Cette comparaison est donc souvent à l'avantage de la nouvelle organisation, ce qui est donc perçu comme un élément positif. Assez ironiquement, cette culture vécue a souvent encore un vif effet connexe, que les collaborateurs doivent apprendre à gérer : une culture vécue est intégrée à des moments techniquement indépendants du travail. Ainsi, il arrive que les pauses deviennent des concertations informelles, ou que l'on continue à parler du travail pendant le break de midi, laissant dans certains cas peu de place aux papotages. Il s'agit d'une différence par rapport à l'ancienne culture, où les pauses servaient précisément à échapper au travail, à travers d'autres sujets de conversation.

*« La culture ici est bien entendu 100 % différente... (Les gens) veulent aussi donner un sens à leur vie en agissant pour autrui... Au sein d'une entreprise commerciale, il y a toujours des gens qui n'ont pas nécessairement cet objectif. Qui veulent simplement exercer une certaine fonction et l'exercer correctement, mais cet aspect social pour autrui ne joue pas toujours un tel rôle. »*

*« C'est une différence énorme, les gens sont très motivés, j'ai été frappé par le fait que quand nous discutons ici sur le temps de midi, c'est pour parler du contenu de notre travail... Dans l'ancienne organisation, on parlait du dirigeant ou de la promotion ou de toutes sortes d'aspects connexes. »*

*« Ici, même en dehors de l'organisation, les gens continuent à se soucier des valeurs de l'organisation... Même en dehors de l'organisation, les membres continuent à se soucier d'aspects sociaux. »*

Comme suggéré ci-dessus, les effets semblent principalement se situer au niveau individuel. Il s'agit essentiellement ici du vécu positif d'une culture qui s'inscrit dans la lignée des valeurs et normes des autres collaborateurs. Par ailleurs, il se peut également qu'une adaptation soit nécessaire de la part du collaborateur pour se socialiser dans le nouveau contexte.

## 2. Mastery & Trial



Quiconque se lance dans un trajet de co-sourcing se trouve dans la situation paradoxale d'être à la fois « senior » et « junior ». D'un côté, on a déjà acquis une grande expérience. De l'autre, on se lance dans une nouvelle fonction en termes de contenu, dans une entreprise issue d'un secteur totalement différent, dans lequel on sera actif en tant que novice.

On est engagé par la nouvelle organisation sur la base d'anciennes compétences, alors que les participants ont le sentiment de se voir quelque part offrir un nouveau départ, qui leur redonne l'impression de faire face à toute une courbe d'apprentissage. Les participants vivent donc une dissociation au niveau de leur fonction. D'un côté, on a les compétences plus génériques que l'on utilise dans l'ancienne fonction, que l'on maîtrise. De l'autre, on se trouve dans une niche différente en termes de contenu, aux compétences spécifiques dont on a besoin, dont on ignore souvent quasiment tout. L'idée de « cycle d'apprentissage de carrière » est bien utile ici pour clarifier cette dissociation : le cycle d'apprentissage de carrière présuppose que nous traversons différents stades durant l'exercice de notre fonction. Au début, tout est neuf dans la fonction, et l'on explore les possibilités de la fonction. Cette phase s'accompagne également de l'apprentissage des aptitudes permettant d'exercer correctement la fonction. S'ensuit une phase durant laquelle on ne cesse de s'améliorer dans la fonction. On commence à connaître sa place dans l'organisation et à mieux comprendre sa part dans le tableau plus général : c'est ce que l'on appelle

la phase d'« Establishment ». Le tout aboutit à la compréhension de la fonction sous toutes ses facettes ; cette phase, généralement réservée aux travailleurs les plus expérimentés, est appelée la phase « Mastery ».

### Des carrières servant de cycles d'apprentissage

Du point de vue de la carrière, tout le monde traverse une **courbe d'apprentissage** au sein de la fonction durant laquelle, en exerçant la fonction, on acquiert de l'expérience, on apprend ce qui est nécessaire pour bien effectuer le travail et pour adopter l'approche la plus efficace. Dans une vision moderne des carrières, chaque fonction que l'on exerce est considérée comme **un cycle ou un épisode qui dure un certain nombre d'années**. Chaque épisode compte une phase d'exploration, une période de croissance et de progression, et une période de maîtrise du travail (Hall, 2002). Ensuite, pour des raisons externes (nouvelles technologies, évolution du marché, etc.) ou internes (besoins personnels ou familiaux, etc.), un nouveau cycle d'apprentissage peut être entamé. Parce que l'on change de fonction, ou parce que la fonction elle-même change. Une personne qui reste trop longtemps au niveau « maîtrise », sans nouveaux défis, court le risque de burn-out ou de bore-out.

Quiconque franchit une nouvelle étape de carrière via le co-sourcing démarre un nouveau cycle d'apprentissage. Notre étude laisse à penser que les collaborateurs exploitent dans ce contexte certaines de leurs compétences directement au niveau « Mastery ». Les compétences qui ont été maîtrisées durant une fonction précédente peuvent être reprises dans une prochaine fonction si elles sont pertinentes. Dans cette optique, il est plus facile de transférer vers une prochaine fonction des compétences génériques que des compétences spécifiques à la fonction. Cela dit, les collaborateurs doivent en outre acquérir de nouvelles compétences et parcourir dans ce domaine le cycle d'apprentissage depuis le début. Des collaborateurs expérimentés qui entament une nouvelle fonction ressentent cette dissociation du fait que leurs aptitudes génériques fonctionnent déjà au niveau Mastery, alors que les aptitudes spécifiques à la fonction fonctionnent au niveau Trial, ou au niveau Mastery si les compétences spécifiques de l'ancienne fonction sont transférables dans le nouvel emploi. L'organisation peut surtout tirer avantage des compétences situées au niveau Mastery, celles-ci facilitant le fonctionnement dans la fonction. Cet aspect peut non seulement être important dans les limites de la description de fonction spécifique, mais l'est également dans le cadre plus large du fonctionnement au sein du nouveau contexte organisationnel. Une personne

ayant de l'expérience dans le coaching en raison d'une ancienne fonction peut encore appliquer ces principes pour aider d'autres personnes au sein de la nouvelle organisation dans le coaching informel, même si cet élément ne fait pas partie de la description de fonction stricte. Une organisation peut donc tirer avantage d'aptitudes non nécessaires dans le cadre de la description de fonction stricte.

Pour les participants, l'aspect intéressant réside alors précisément dans ce qui est neuf et « propre » à la fonction. Les participants tirent une énorme satisfaction de la possibilité d'apprendre des choses nouvelles en termes de contenu. L'expérience d'apprentissage semble compter parmi les facteurs cruciaux contribuant à retrouver un sens au travail. Ces conclusions sont d'ailleurs contraires aux stéréotypes selon lequel les travailleurs âgés n'ont plus envie d'apprendre.

*« Un univers s'est ouvert à moi. Mon ancien emploi était très intensif, mais se trouvait dans un cocon de technicité... J'avais peur qu'il perde en défis en passant à une petite organisation, mais c'est tout l'inverse... J'en apprends énormément. »*

### 3. Ancien et nouveau contexte



Les collaborateurs qui commencent à travailler dans une nouvelle organisation ne font pas table rase. Ils viennent d'un autre contexte qui leur a appris à regarder la réalité d'une certaine manière. Ce regard est lié à la façon dont l'organisation d'origine gère les défis organisationnels. C'est donc le même regard qu'ils portent sur la réalité du nouveau contexte. Autrement dit, on ressent intérieurement le contraste entre la nouvelle organisation et l'ancienne en termes de fonctionnement. Un élément récurrent dans ce cadre est le contraste que l'on ressent entre le contexte généralement très structuré duquel on vient et la structure plus informelle et plus à plat de la nouvelle organisation. La plupart du temps, l'ancienne organisation intégrait des processus d'un niveau très mature pour aborder des problèmes organisationnels. Pour les collaborateurs en co-sourcing, il peut donc être effrayant de constater que des processus vécus comme évidents pendant des années ne sont pas monnaie courante dans d'autres organisations. La conséquence ironique est qu'ils trouvent souvent une appréciation

nouvelle envers l'ancienne organisation. En effet, ce sont souvent précisément ces processus qui peuvent apporter une certaine forme de productivité. Les collaborateurs qui se retrouvent via le co-sourcing dans une organisation avec moins de processus ou des processus moins matures peuvent dès lors constituer une source d'innovation en introduisant dans le nouveau contexte précisément ces processus qui allaient de soi dans l'ancienne organisation. De cette manière, les connaissances de l'ancienne organisation sont introduites dans la nouvelle organisation. Un autre élément contraire aux stéréotypes dans le sens où ce sont alors précisément les collaborateurs les plus âgés qui peuvent devenir un moteur d'innovation. Ce contraste par rapport au stéréotype habituel est encore renforcé lorsque nous tenons compte du fait que ces travailleurs « âgés » atterrissent souvent dans des organisations « jeunes ». On entend par là que les jeunes travailleurs sont souvent surreprésentés dans les organisations de destination.

En surface, cette zone de tension présente des concordances avec les deux zones de tension précédentes : d'une part, il s'agit d'une comparaison entre les deux organisations, tout comme c'est en partie le cas dans la tension de l'authenticité, hormis le fait que l'accent est alors plutôt mis sur les aspects moins palpables de la culture d'une organisation. Dans le cadre de cette tension, il s'agit du mode de travail concret, du regard que l'on porte sur les problèmes et de leur approche consécutive. Nous constatons également une concordance avec la tension Trial & Mastery : dans les deux cas, il est question de l'expérience acquise en travaillant dans un autre contexte. Dans la tension Trial & Mastery, l'accent est principalement mis sur les aptitudes individuelles que l'on a forgées. Dans le cadre de cette tension, il s'agit des processus et de la méthode de travail propres à l'ancienne organisation.

*« Le transfert des connaissances a plus trait au coaching, etc. Ici, les jeunes ont souvent des questions... Je pense que 20 à 25 % de mon temps est certainement consacré au coaching. »*

## Innovation et rôle du dirigeant

Tant la tension de l'ancien contexte par rapport au nouveau contexte que la tension entre Trial & Mastery peuvent donner lieu à l'innovation. Nous disons bien « peuvent » car il ressort également des interviews qu'il existe une condition connexe importante, à savoir la force de l'intégration sociale dans le nouvel ensemble. Nous observons en effet que dans des contextes où le nouveau collaborateur communique régulièrement avec d'autres collaborateurs et où il y a une nette appréciation des autres collaborateurs par rapport aux compétences acquises du collaborateur, de nouvelles idées sur d'autres méthodes de travail ou processus peuvent rapidement émerger.

Il n'est donc pas surprenant que ces idées soient moins facilement intégrées dans un contexte où les collaborateurs travaillent surtout en tant qu'individus. Le mode de collaboration peut donc constituer une barrière ou un levier pour tirer parti des compétences du collaborateur. Ceci dépend bien entendu aussi dans une grande mesure de la structure de l'organisation.

Dans le nouveau contexte, le dirigeant peut jouer un rôle important en la matière, même dans des contextes très individualisés. Un brainstorm régulier avec d'autres membres d'équipe permettant l'échange de connaissances, l'organisation d'ateliers par le collaborateur expérimenté si celui-ci indique que cela peut apporter une amélioration dans le mode de travail... Ce ne sont là que quelques exemples parmi d'autres. L'exploitation optimale des collaborateurs expérimentés ne sera donc pas uniquement une question d'attente passive mais exigera aussi des efforts supplémentaires de la part du dirigeant.

*« Il s'agit bien d'une culture totalement différente... Le mode d'organisation des réunions. Maintenant, j'ai tendance à transposer le bon côté de l'un à l'autre. C'est-à-dire d'assurer ici un peu de bagage technique. »*

*« La collaboratrice a organisé des choses, elle a apporté et réglé plus de structure, et nous l'avons laissé faire. »*

# Caveats

La nature de notre méthodologie implique que nous ne pouvons certainement pas nous concentrer exclusivement sur les nombreuses conséquences positives du co-sourcing. Il nous faut l'analyser en perspective avec les caractéristiques spécifiques des participants actuels. Autrement dit, nous ne pouvons pas généraliser ; notre méthode ne le permet d'ailleurs pas non plus. Les résultats des interviews doivent être analysés dans leur contexte spécifique. Nous nous posons dès lors ici quelques questions essentielles dans le cadre de nos données collectées qui exercent une influence sur l'expérience de co-sourcing personnelle.

*La prise d'initiative ne part pas toujours d'un contexte positif : il arrive souvent que le collaborateur ait connu certains changements importants qui ont entraîné la nécessité d'une adaptation de la carrière actuelle.*

## Le rôle de la mobilité de carrière antérieure

Nous observons que les participants au trajet de co-sourcing se caractérisent par un taux de mobilité d'emploi relativement élevé. Le collaborateur en question a donc déjà connu de nombreux changements tout au long de sa carrière. Il est important ici de formuler un certain nombre de réserves : la mobilité professionnelle peut se distinguer dans différents types de mouvements : des mouvements internes ou externes à l'organisation sont possibles, mais il peut également s'agir d'échelons hiérarchiques (promotion, rétrogradation, mobilité horizontale) ou encore une combinaison des deux.

Nous notons que les mouvements des collaborateurs que nous avons interrogés peuvent être clairement délimités sur l'axe interne/externe, en particulier les mouvements qui les ont déjà placés antérieurement dans de nouveaux contextes. Autrement dit, ils ont plus d'expérience dans le franchissement d'étapes de carrière. Cet élément n'est pas négligeable, le co-sourcing étant un pas vers l'inconnu : on voit d'où on vient, mais pas où on va. S'il est bien une chose qui fasse peur, c'est ce degré d'incertitude. Les collaborateurs qui ont franchi le pas ont par conséquent l'avantage d'avoir plus d'entraînement dans ce genre d'étapes. Une politique encourageant la mobilité de carrière interne les aidera dès lors à gérer le co-sourcing.

## Limite d'âge

Ensuite, il est nécessaire de mentionner que les entreprises participantes fonctionnent avec une **limite d'âge** à partir de laquelle les collaborateurs peuvent poser leur candidature pour un poste vacant Experience@Work. Il s'agit en partie d'une décision arbitraire ; en général, Experience@Work est considéré comme une piste pour la fin de carrière. L'organisation proprement dite définit ici quand cette fin de carrière commence, en prenant un âge spécifique à partir duquel les collaborateurs peuvent s'inscrire. Il y a deux facettes à cette histoire. D'un côté, l'organisation mène une politique pour laquelle elle a besoin d'un point de repère en particulier, les limites d'âge créant ainsi également de la clarté au sein de l'organisation. De l'autre côté, ceci peut constituer une source de frustration pour les collaborateurs qui quittent (momentanément) le navire. Il y aura en effet un groupe de collaborateurs légèrement plus jeunes mais aussi déjà expérimentés qui voudront participer à un tel trajet, mais qui seront exclus en raison de leur âge. Faire patienter ce groupe ne sera pas non plus la meilleure approche à adopter car ils ne sentiront pas leurs besoins de carrière personnels comblés. Certains des collaborateurs ayant déjà franchi le pas ont aussi clairement qualifié la limite d'âge d'obstacle. Ce n'est pas le fruit du hasard que ce soient aussi des collaborateurs ayant voulu sauter sur l'occasion dès qu'ils ont entendu parler de l'initiative.

*« Les gens qui embarquent dans ce projet ont pris la décision de s'en aller, leur priorité est de partir. Les clients ont parfois 'besoin' d'eux, ce qui les empêche de partir... Il ne devrait pas y avoir de frein de l'organisation. »*

## L'effet de la cage dorée

En lien avec ceci, l'observation que tous les collaborateurs ont la possibilité de conserver leur ancienne **enveloppe salariale** n'est pas non plus négligeable. Plus encore : les participants le voient comme une condition nécessaire pour embarquer dans un trajet de co-sourcing. Il s'agit en effet déjà d'une décision difficile à prendre, à savoir opter pour les bonnes vieilles habitudes ou se lancer dans l'inconnu, dont les gains ne sont pas directement évidents. Il en résulte en quelque sorte un paradoxe : l'ancien travail n'est, selon toutes les normes propres, plus faisable ou il a perdu son sens et pourtant, il peut les retenir prisonniers. Les préoccupations classiques concernent par conséquent le maintien de l'ancienneté et de son propre salaire, qui est en moyenne supérieur à celui de l'organisation de destination. Inutile de chercher loin les raisons : les anciennes organisations sont en effet de très grandes organisations issues du secteur privé, qui mettent l'accent sur une enveloppe attractive. Ceci comparativement à la PME du non-marchand dans laquelle on atterrit souvent et où l'on se charge de problèmes sociaux. Une partie de la récompense se situe par conséquent à un niveau différent, souvent plus intrinsèque, à savoir la satisfaction que l'on peut tirer en s'occupant de manière constructive de problèmes sociaux. Un élément important dans ce contexte est que ce genre de « récompense » constitue également un gain latent, ce qui rend plus difficile encore le saut vers l'inconnu. On peut aisément parler de « cage dorée » en évoquant la structure de rémunération de l'ancienne organisation, où l'on s'obstine parfois à rester, au risque d'étouffer. L'ironie de l'histoire est que telle est précisément l'intention de départ de ce genre d'enveloppes salariales : éviter les départs volontaires vers d'autres organisations.

Néanmoins, nous ne pouvons pas sous-estimer l'effet positif de la possibilité de maintenir l'ancienne enveloppe salariale : les personnes qui se lancent dans un trajet de co-sourcing restent généralement sur le payroll de l'ancienne organisation. Pour les participants, ceci signale la double identité qu'ils ont souvent : d'une part, ils sont membres d'une nouvelle organisation ; d'autre part, ils se sentent généralement aussi de fiers ambassadeurs de l'ancienne organisation. Les gens reviennent souvent aussi avec gratitude sur l'organisation pour leur avoir donné l'occasion de se lancer dans un tel trajet. On peut donc s'attendre à des retombées positives sur l'employer branding de l'organisation d'origine.

*« Je me sens encore très lié à mon organisation d'origine... Je peux parler de chance qui m'a été offerte. »*

## Appropriation et rôle du dirigeant

D'une certaine façon, on touche aussi un autre point sensible de ce récit de co-sourcing : l'**appropriation** de cette étape dans la carrière. Les collaborateurs du groupe cible ont le droit de postuler à des offres d'emploi, comme stipulé dans le fonctionnement d'Experience@Work. En réalité, ces collaborateurs peuvent toutefois ressentir une opposition en postulant. Le lien personnel qui unit au dirigeant, ou ses motifs personnels, peuvent éliminer cette opposition ou au contraire l'accroître. Un dirigeant qui se soucie de la continuité à court terme de son équipe n'aura pas vite tendance à vouloir laisser partir une personne qu'on ne peut remplacer directement. Un leader qui, au contraire, a une perspective attentionnée ou met plutôt l'accent sur le développement personnel éprouvera moins de difficultés en la matière, voire s'investira personnellement de manière proactive. Autrement dit, le collaborateur peut avoir la sensation que le dirigeant « possède » une partie de sa carrière, celui-ci ayant un pouvoir de contrôle dessus. Le collaborateur peut aussi hésiter à postuler parce qu'il règne une certaine crainte que l'éventuel échec de la candidature mette en péril le lien qui l'unit à son propre dirigeant. L'attitude du dirigeant peut de cette manière encourager ou réprimer l'attitude autonome des collaborateurs quand il s'agit de leur carrière.

Reste ensuite un problème latent : les collaborateurs désireux de postuler à une fonction d'Experience@Work doivent souvent passer préalablement un entretien avec leur dirigeant. Les collaborateurs ne sont eux-mêmes pas toujours disposés à en discuter avec leur dirigeant : les collaborateurs qui ont de mauvaises relations avec leur dirigeant peuvent par exemple déjà considérer que c'est peine perdue et mettre ainsi fin à leur recherche d'un autre emploi. Les collaborateurs peuvent aussi craindre le signal qu'ils renvoient de la sorte. Une condition, sinon nécessaire, du moins propice sera que le dirigeant se montre attentionné et que le collaborateur puisse faire preuve de suffisamment d'assertivité.

*« C'est moi qui ai pris l'initiative... Il avait de plus en plus de mal avec la mentalité... La rapidité primait parfois sur la qualité... Il a directement été clair pour moi qu'il était la personne idéale pour la fonction et pour poursuivre un travail significatif »*

## Accent sur les facteurs de réussite

Enfin, il nous faut également relativiser notre étude : nous n'avons que des observations de cas « réussis » : seuls les travailleurs qui ne sont pas retournés de manière anticipée vers leur fonction initiale ont été interviewés. Au moment de l'étude, il y a eu deux cas pour lesquels le travailleur a bel et bien choisi cette option. Autrement dit, le co-sourcing proposé par Experience@Work n'est pas une panacée offrant une solution durable à tout collaborateur expérimenté. En outre, nous avons uniquement parlé dans cette étude de personnes ayant conclu un échange à temps plein. Nous ne nous prononçons donc pas à propos des collaborateurs qui restent impliqués à temps partiel auprès de leur ancienne organisation et concluent un engagement à temps partiel dans une nouvelle organisation.

Néanmoins, nous ne pouvons qu'encourager cette initiative parce qu'elle stimule précisément la mobilité fonctionnelle auprès d'une tranche d'âge où la mobilité se situe généralement à un niveau plus faible et courant donc le risque de se cantonner dans leur carrière et de ne plus voir aucune issue par la suite. Nous osons par conséquent conclure que la vision plus large des limites classiques de l'organisation offre des possibilités de gérer d'une manière différente et rafraîchissante des carrières pouvant générer une situation win-win-win pour les travailleurs, pour les organisations et pour la société : un renouvellement de la motivation intrinsèque chez les collaborateurs et la capitalisation de l'expérience pour les organisations, qui peuvent ensuite contribuer à une augmentation du taux d'employabilité chez les 50 ans et plus.

# Conclusions

Experience@Work semble présenter un énorme potentiel comme initiative de fin de carrière. Les participants semblent de manière générale retenir des expériences positives des échanges. Ils rapportent souvent spontanément qu'ils retrouvent un sens à leur travail dans un contexte qui cadre avec leurs propres valeurs et normes. Simultanément, ils apportent aussi l'ancien contexte et représentent la personne idéale pour innover dans la nouvelle organisation. Ceci parce qu'ils reprennent des hypothèses d'un ancien contexte, qui peuvent donc contraster avec les hypothèses organisationnelles actuelles « allant de soi ». Les collaborateurs deviennent par conséquent le produit des deux environnements, sans perdre en général leur ancienne identité, mais en la mêlant à celle de la nouvelle organisation. Enfin, nous devons noter que les personnes ne se lancent pas nécessairement dans l'initiative pour des raisons exclusivement positives ; elles se trouvent souvent dans des contextes organisationnels en mutation qui les forcent à évoluer. Les collaborateurs ressentent bel et bien qu'Experience@Work souffle un vent nouveau sur leur carrière et leur redonne goût au travail.

Les organisations emprunteuses se sentent également plus riches d'une expérience (d'environ 20 à 30 ans). Pour tirer toutefois pleinement avantage en tant qu'organisation des connaissances apportées par le nouveau collaborateur, il convient de proposer un contexte correct. Le dirigeant peut parfaitement jouer le rôle de catalyseur en la matière en offrant du soutien au collaborateur et en veillant à ce que celui-ci soit repris dans le tissu social de la nouvelle organisation.

Outre ces conclusions positives, il nous faut aussi conserver un certain scepticisme. La généralisation n'est en effet pas aussi simple. Dans cette optique, nous avons besoin d'une étude détaillée qui, outre Experience@Work, suive également les effets d'initiatives d'échange de même nature au fil du temps. Nous portons dès lors un grand intérêt aux initiatives et expériences qui sont actuellement lancées autour de ce thème.

Experience@Work est une initiative de HazelHeartwood, KBC, Proximus et AXA visant à prolonger l'employabilité et la motivation des collaborateurs, en proposant des possibilités de fin de carrière dans d'autres organisations, sans perdre le lien les unissant à l'employeur actuel. SD Worx, la VDAB et The Shift soutiennent ce projet, qui est d'ailleurs ouvert à d'autres employeurs. Entre-temps, pas moins de 11 employeurs ont rejoint la plateforme et des organisations emprunteuses (issues des secteurs non marchand et marchand) qui ne disposent pas en soi d'un budget pour un profil senior peuvent ainsi attirer des collaborateurs expérimentés au coût d'un profil junior. La SCRL Experience@Work a été créée en 2015 et, à la mi-octobre 2017, une soixantaine de collaborateurs sont de cette manière actifs dans une autre organisation avec motivation.

Plus d'infos sur [www.experienceatwork.be](http://www.experienceatwork.be) ou via [inge.janssens@experienceatwork.be](mailto:inge.janssens@experienceatwork.be)



# Références

- Amabile, T. & Kramer, T. (2011). The progress principle. Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. Boston, MA : Harvard Business Review Press ; voir aussi <http://www.progressprinciple.com/>
- Chakrabarty, S. (2006). Making sense of the sourcing and shoring maze: various outsourcing and offshoring alternatives.
- Bendick Jr, M., Brown, L. E., & Wall, K. (1999). No foot in the door: An experimental study of employment discrimination against older workers. *Journal of Aging & Social Policy*, 10(4), 5-23.
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1994). Grounded theory methodology. *Handbook of qualitative research*, 17, 273-285.
- D'Addio, A., & Nicaise, I. (2003). Ageing workers in Belgium. *European Employment Observatory Review, Autumn*.
- De Vos, A. (2016). *Loopbanen in beweging. 10 Wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid*. Louvain : Acco.
- De Vos, A., Dujardin, J.M., Gielens, T., & Meyers, C. (2016). *Developing sustainable career across the lifespan: European Social Fund network on Career and AGE (Age, Generations, Experience)*. Dordrecht, Pays-Bas : Springer.
- De Vos, A., Stuer, D., & Gielens, T. (2015). *White paper talent mobiliteit. Onderzoekresultaten en 10 aanbevelingen om talent te mobiliseren*. Anvers : Antwerp Management School
- Experience@Work, consulté le 12/10/2017 sur : <http://experienceatwork.be/>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Groot, W., & Verberne, M. (1997). Aging, job mobility, and compensation. *Oxford economic papers*, 49(3), 380-403.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations* (Vol. 107). Sage.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.
- SD Worx, (2017). Co-sourcing. Consulté le 12/10/2017 sur : <https://www.sdworx.be/fr-be/sd-worx-consulting/solutions/co-sourcing>
- Verbruggen, M., & De Vos, A. (janvier 2016). When People Don't Realize Their Career Decisions: Towards a Theory of Career Inaction. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 10906). Academy of Management.

# Résultats du 'Social Return on Investment'

d'Experience@Work

Els Verlinde et Oriane De Vroey,  
HazelHeartwood, septembre 2017

# Contexte

Experience@Work est une plateforme de mobilité multi-entreprises qui partage l'expérience professionnelle d'employés seniors (de 50 ans ou plus) avec d'autres organisations.

Après deux ans d'activité, Experience@Work souhaite faire une étude de son Rendement Social sur Investissement (plus connu sous l'appellation 'Social Return on Investment' - SROI).

La méthodologie SROI permet de mesurer la valeur sociale, économique et environnementale créée par un projet. Elle mesure les changements et utilise leur valeur monétaire pour calculer un ratio coût-bénéfice.

L'Antwerp Management School s'est occupé des entretiens avec les parties prenantes dans le cadre de l'étude : « Flexibel inzetten van talent: De mogelijkheden en kritische succesfactoren van co-sourcing als oplossing voor langere en duurzame loopbanen ».

Dix-neuf entretiens ont été menés ; 9 employés seniors, 5 managers des organisations qui confient leurs employés seniors et 5 managers des organisations qui reçoivent ces employés. Cet échantillon représente 19% des bénéficiaires : 9 employés sur les 48 qui participent à Experience@Work début 2017.

L'étude SROI porte sur une évaluation de 2015 et 2016 et une prévision de 2017.

## Résultats des entretiens

Les parties prenantes interviewées par l'Antwerp Management School ont mentionné spontanément les impacts suivants d'Experience@Work:

- ❑ Impacts sur le bien-être de l'employé senior :
  - 60% n'apprenaient plus dans leur précédent emploi et **tous apprennent à nouveau** dans leur nouvelle organisation ;
  - 80% sentent qu'ils **utilisent leurs points forts** dans leur nouvelle fonction.
- ❑ Impact sur l'organisation qui confie l'employé senior :
  - 80% des employés se sentent encore fort attachés à leur précédente organisation, tel un « **ambassadeur** » pourvu d'une grande loyauté.
- ❑ Impact sur l'organisation qui reçoit l'employé senior :
  - **Tous** les employés sentent qu'ils **apportent** dans la nouvelle organisation **leurs compétences** apprises dans leur précédente organisation.
- ❑ Impact sur l'employé, son organisation initiale et le gouvernement
  - 44% des employés interrogés sont prêts à **travailler jusqu'à l'âge de la pension**, et ceci n'aurait pas été le cas si ces personnes étaient restées dans leur fonction initiale ;
  - 22% sentent que faire partie d'Experience@Work leur permet **d'éviter un congé maladie de longue durée**.
- ❑ Impact sur l'environnement
  - 40% des employés **travaillent plus loin** de chez eux depuis qu'ils ont changé d'organisation.

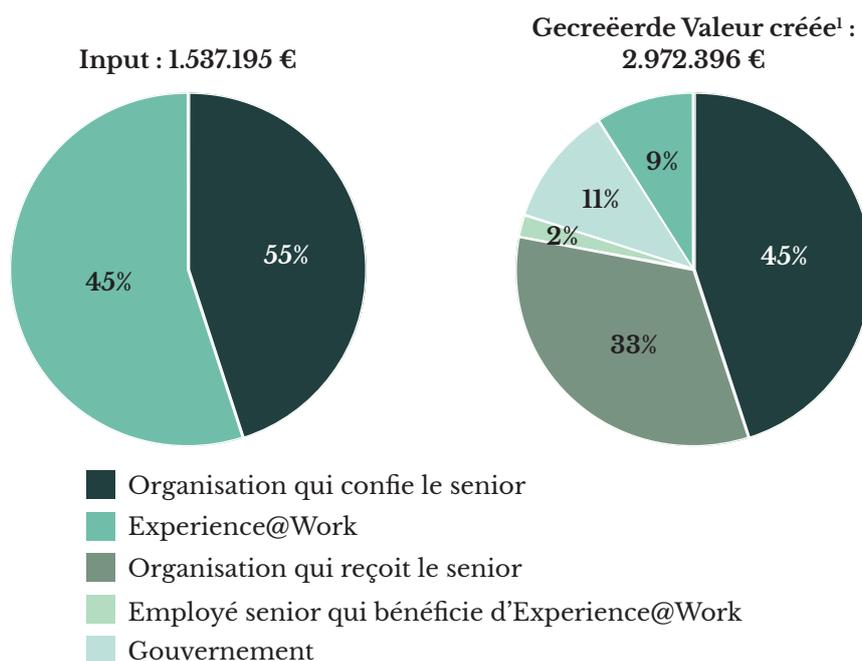
# SROI Ratio

Experience@Work a un ratio SROI positif de 1.93.

## Le ratio SROI d' Experience@Work = 1.93

En moyenne, par an, un investissement d'1 euro dans le projet Experience@Work crée une valeur sociale de 1.93 euros pour cette année-là.

Ce ratio est partagé comme suit entre les parties prenantes :



<sup>1</sup> La valeur créée prend en compte l' « impact claim » (ce qui serait arrivé dans tous les cas) et le « discount rate » (la valeur actuelle de l'argent : en général les personnes préfèrent recevoir de l'argent aujourd'hui plutôt que demain).

# Détail du ratio SROI

L' 'input' représente la contribution totale des parties prenantes au projet et est distribué comme suit :

- ❑ 55 % : « Organisation qui confie le senior » monétise l'investissement de ces organisations pour :
  - fonder Experience@Work;
  - devenir actionnaire ou membre ;
  - payer une contribution à Experience@Work liés au travail de « match » lors ce qu'un employé senior est envoyé dans une autre organisation ;
  - les heures de réunion passées pour le suivi du projet.
- ❑ 45 % : « Experience@Work » est représenté par la monétarisation :
  - des heures passées en réunions ;
  - du soutien des consultants ;
  - et du salaire des employés d'Experience@Work.

La 'valeur créée' représente la valeur de ce qui a changé et est distribué comme suit :

- ❑ 45 % : « Organisation qui confie le senior »
  - Reçoit une partie du salaire de l'employé senior de l'organisation qui accueille l'employé senior ;
  - Moins une partie du salaire qu'ils auraient pu ne pas payer si 22% des employés étaient partis en congé maladie de longue durée.
- ❑ 33 % : « Organisation qui reçoit le senior »
  - Reçoit un employé senior pour le prix d'un junior et bénéficie donc d'au moins 20 années d'expérience gratuite.
- ❑ 11 % : « Gouvernement »
  - Les taxes sur l'emploi qu'il n'aurait pas perçues si 22% des employés étaient en congé maladie de longue durée ;
  - Le montant des indemnités de congé maladie de longue durée qu'il aurait dû payer pour ces 22%.

- ❑ 9 % : « Experience@Work »
  - Reçoit une contribution liés au travail de « match » lors ce qu'un employé senior est envoyé dans une autre organisation.
- ❑ 2 % : « Employé senior »
  - Revenu que 22% des employés évitent de perdre en participant à Experience@Work car, ainsi, ils évitent d'aller en congé maladie de longue durée.

Ce ratio SROI exclut certains impacts mentionnés par les parties prenantes lors de leurs entretiens.

Il exclut par exemple l'impact positif sur le bien-être des employés seniors, sur l'organisation qui confie l'employé et crée, via Experience@Work, des ambassadeurs, sur le gouvernement, lié à des employés seniors qui sont prêts à travailler jusqu'à l'âge de la pension. Il exclut également l'impact positif ou négatif (à confirmer) sur l'environnement lié à une plus grande distance entre la maison et le travail.

Cependant, les résultats des entretiens montrent que ceux-ci auraient contribué globalement positivement au ratio SROI.

# Conclusion

Les parties prenantes, interviewées par l'Antwerp Management School, ont mentionnés spontanément les impacts positifs suivants :

- ❑ Pour l'employé senior : évite une baisse de revenu lié au possible congé maladie (\*) et hausse de bien-être ;
- ❑ Pour l'organisation qui confie cet employé : génère un revenu (\*) et des employés ambassadeurs ;
- ❑ Pour l'organisation qui reçoit cet employé : gain d'expérience gratuit (\*) ;
- ❑ Pour le gouvernement : évite de payer des allocations de congé maladie et hausse de revenus liés à une plus grande employabilité des seniors (en partie \*)

Ainsi que l'impact négatif suivant :

- ❑ Pour l'organisation qui confie l'employé : elle aurait pu ne plus payer une partie du salaire de certains employés si ces derniers avaient été en congé maladie de longue durée.

L'impact sur l'environnement, lié au transport des employés seniors, doit être confirmé.

Certains de ces impacts (\*) ont été monétisés. Ils mènent à un ratio SROI positif de 1.93. En moyenne, par an, un investissement d'1 euro dans le projet Experience@Work crée une valeur sociale de 1.93 euros pour cette année-là.

Experience@Work s'attend à ce que ce ratio s'amplifie avec les années car la plupart des investissements pour la création de l'organisation ont été faits et que certains impacts mentionnés, globalement positifs, n'y sont pas encore inclus.

