

DEMOGRAPHIE **FONDS** DÉMOGRAPHIE

GUIDE

D'INSPIRATION

**Travail réalisable et carrières durables dans le secteur
de la chimie, des matières plastiques & des sciences de la vie**



www.fondsdemographie.be

GUIDE D'INSPIRATION

DEMOGRAPHIE **FONDS** DÉMOGRAPHIE





AVANT-PROPOS

Afin de maintenir et d'améliorer l'employabilité au sein du secteur de la chimie, des matières plastiques et des sciences de la vie, dans le cadre des défis démographiques et des conséquences de l'allongement de la carrière, les partenaires sociaux du secteur de la chimie, des matières plastiques et des sciences de la vie ont convenu d'une approche innovante en cette matière. En créant le Fonds démographie, ils ont donné les instruments et les moyens aux acteurs de l'entreprise pour, par le biais de la concertation, prendre des nouvelles mesures concrètes en gestion des âges tout au long de la carrière avec une attention particulière pour les travailleurs âgés, les travailleurs en systèmes d'équipes et les travailleurs ayant un métier lourd et/ou pénible et ce en tenant compte d'une organisation de travail efficace.

Quatre domaines d'action ont été choisis pour rendre le travail plus réalisable : le travail, la santé, les compétences et la gestion de carrière. Cette brochure, nous l'espérons vous offrira un support théorique et pratique pour rendre le travail plus réalisable.

INTRODUCTION

POURQUOI LES PARTENAIRES SOCIAUX DU SECTEUR DE LA CHIMIE, DES MATIÈRES PLASTIQUES ET DES SCIENCES DE LA VIE ONT-ILS CRÉÉ UN FONDS DÉMOGRAPHIE ?

Le Fonds démographie est né lors des négociations sectorielles 2015-2016. Plutôt que d'utiliser l'ensemble de la marge disponible à des mesures classiques, les partenaires sociaux ont décidé d'élargir la concertation sociale à des thèmes sociétaux d'actualité: les défis démographiques et les conséquences de l'allongement de la carrière. Pour répondre à ces enjeux, un Fonds démographie paritaire a été créé. Les objectifs de ce Fonds sont d'une part de sensibiliser les acteurs en entreprise à ces thèmes et d'autre part de financer des mesures concrètes en entreprise pour rendre le travail plus réalisable avec une attention particulière pour les travailleurs âgés, les travailleurs en système d'équipe et les travailleurs

ayant un métier lourd et/ou pénible et ce en tenant compte d'une organisation du travail efficace. Grâce au Fonds, chaque entreprise du secteur a reçu l'opportunité en concertation avec les représentants des travailleurs d'obtenir un financement pouvant aller jusqu'à 0,30% de la masse salariale brute annuelle pour prendre de nouvelles mesures en faveur de son personnel. Se basant sur le modèle du Professeur finlandais Ilmarinen, 4 domaines d'actions ont été choisis: le travail, la santé, les compétences et la gestion de carrière. Deux ans après la mise en place réelle du Fonds, plus de 45.000 travailleurs du secteur sont couverts par un plan démographie. Une analyse académique approfondie sur le contenu des plans approuvés a montré que de multiples actions qualitatives ont été mises en œuvre pour rendre le travail plus réalisable.



COMMENT EST NÉE CETTE BROCHURE ?

Cette brochure est le résultat d'un travail mené paritairement par les partenaires sociaux avec le support académique du Professeur P. De Prins de l'Antwerp Management School. Une fois le Fonds créé et ses principes de fonctionnement définis, il est rapidement apparu qu'il était indispensable de donner aux entreprises et aux interlocuteurs sociaux une base théorique et pratique validée paritairement pour les aider à définir des mesures et à les mettre en œuvre. La première étape a été la définition d'un plan d'approche. Ce plan donne au niveau de l'entreprise un cadre et des étapes à suivre pour définir les mesures à implémenter. De plus, un travail sur le contenu a été mis en œuvre. De multiples articles comprenant des apports théoriques et pratiques ont été rédigés dans les 4 domaines d'action. Des exemples de bonnes pratiques y ont été rajoutés. C'est ce travail que vous trouvez dans cette brochure.

À QUI S'ADRESSE CETTE BROCHURE ?

Cette brochure s'adresse tout d'abord aux dirigeants d'entreprise et aux représentants syndicaux du secteur désireux de prendre à bras le corps le thème du travail réalisable. Elle vise également un public plus large intéressé par les problématiques des défis démographiques et des conséquences de l'allongement de la carrière.

Notre souhait est que cette brochure soit une source d'inspiration.

DOMAINE N° 1



DOMAINE N° 2



DOMAINE N° 3



DOMAINE N° 4



TEMPS DE TRAVAIL & RÉGIME DE CONGÉS	12
TRAVAIL EN ÉQUIPES & HORAIRE DE TRAVAIL	18
CONTENU DE LA FONCTION	24
ORGANISATION DU TRAVAIL	30
LEADERSHIP MOTIVANT & AMBIANCE DANS L'ÉQUIPE	34

PROMOTION DE LA SANTÉ ET MODE DE VIE	40
ERGONOMIE	44
PRÉVENTION	46
MALADIE	49

FORMATION & DÉVELOPPEMENT	54
APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL	58

SOUTIEN EN MATIÈRE DE CARRIÈRE	66
MOBILITÉ	72
MESURES LIÉES AUX PHASES DE LA VIE/À L'ÂGE	74



DOMAINE N° 1

“TRAVAIL

Nous rendons les carrières durables en adaptant la situation du travail (lorsque cela est nécessaire). Le maintien et l’amélioration de la capacité de travailler incombent aussi bien au travailleur qu’à l’employeur. D’après le ‘Werkbaarheidsmonitor’ 2016, 58 % des travailleurs du secteur de la chimie estiment faisable de travailler jusqu’à l’âge de la pension. Les 35 % restants pensent que c’est possible sous réserve d’un meilleur aménagement du travail. 6% pensent que ce n’est pas possible. Comment faire face à cette situation, en tenant également compte des exigences d’une organisation efficace du travail ?”

TEMPS DE TRAVAIL & RÉGIME DE CONGÉS	12
TRAVAIL EN ÉQUIPES & HORAIRE DE TRAVAIL	18
CONTENU DE LA FONCTION	24
ORGANISATION DU TRAVAIL	30
LEADERSHIP MOTIVANT & AMBIANCE DANS L'ÉQUIPE	34



TEMPS DE TRAVAIL & RÉGIME DE CONGÉS

Le temps de travail peut s'avérer être une difficulté. Si l'on peut combiner une organisation du travail efficace et la flexibilité pour le travailleur, sous le biais de consensus, le travail réalisable peut s'améliorer.



POURQUOI ?

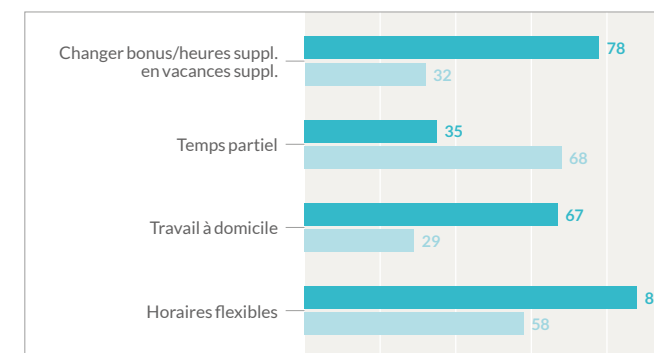
On peut citer plusieurs arguments en faveur de la flexibilité du temps de travail, tant du côté des employeurs que des travailleurs. Les employeurs ambitionnent de pouvoir faire face aux fluctuations du marché de façon souple, et les travailleurs souhaitent arriver à un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle. Les employeurs veulent obtenir de meilleurs résultats, et les travailleurs ont besoin de suffisamment de temps pour recharger leurs batteries. Les employeurs aimeraient utiliser au maximum leur temps de production en fonction des besoins, et les travailleurs ne veulent, quant à eux, plus passer autant de temps dans les embouteillages, etc. Peu importe la raison du souhait de flexibilité et/ou la réalité, il est important que chacune des parties s'y retrouvent. L'exigence de flexibilité de l'employeur et l'ambition des travailleurs de

décider autant que possible de la gestion de leur temps ne doivent pas forcément s'opposer. Ils peuvent aussi être des alliés. Une variation plus importante et une meilleure répartition des temps de travail et de production peuvent ainsi créer davantage de possibilités pour les travailleurs, pour répartir leur temps comme ils le souhaitent. Il est important de viser une situation dans laquelle chacune des parties est gagnante en ayant suffisamment de concertation et de participation.

Les domaines d'action concrets sont :

1. Aménagement du temps de travail & du règlement du temps de travail
2. Aménagement des régimes de congés et des heures supplémentaires
3. Introduction et aménagement du travail en fonction du temps et du lieu

Utilisation effective par le travailleur ■
Offre effective par l'employeur ■



1. AMÉNAGEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL & DU RÈGLEMENT DU TEMPS DE TRAVAIL

Pour illustrer ce domaine d'action, voici la liste de quelques actions possibles :

Une façon connue d'aménager le temps de travail est l'introduction **des horaires flexibles ou flexitime**. Les systèmes diffèrent dans la mesure où il peut être possible de commencer à sa meilleure convenance entre p. ex. 6 h et 9 h le matin, ou parfois uniquement à des moments fixes. Les heures sont décidées en concertation en fonction du service. La continuité du travail doit toujours être assurée. Les heures flexibles sont utiles pour les **travailleurs** afin de conduire les enfants à l'école, d'éviter les embouteillages, de pouvoir faire du covoiturage... Les heures de travail flexibles permettent d'individualiser le temps de travail et de l'adapter aux besoins personnels dans un cadre collectif d'accords clairs. Des recherches (De Prins & Brouwers, 2014) montrent que les heures de travail flexibles, outre le travail à temps partiel, sont la mesure la plus répandue parmi les employeurs pour permettre de combiner vie professionnelle et privée. Lorsqu'une offre est effectivement disponible (cf. tableau : dans 58 % des cas), les horaires flexibles sont particulièrement populaires chez les travailleurs. Près de 90 % en font usage.





Du point de vue de l'employeur, la prolongation du temps de production peut également être un argument. En prenant des accords en matière d'heures flexibles et d'occupation minimale, il est possible de gagner en temps de production. Les limites de la flexibilité des temps de travail sont souvent déterminées par la nature des activités de l'entreprise: dans un environnement de production, les possibilités sont généralement plus réduites que dans le secteur des services. Mais là aussi, les partenaires sociaux peuvent - moyennant une certaine créativité - rechercher des solutions réalistes.

Autre façon d'aménager le temps de travail : **les répartitions alternatives de la semaine de travail**. Dans le cas d'une semaine de travail comprimée, le temps de travail hebdomadaire peut être ramené à 4 ou 4,5 jours. Les travailleurs prestent plus d'heures sur quatre jours et peuvent arrêter le jeudi ou le vendredi à midi. Dans une semaine de 38 heures, on peut par exemple travailler 9 h 30

pendant quatre jours et dès lors avoir congé le vendredi. Pour les travailleurs engagés sous un système d'équipes, les temps de travail peuvent également être regroupés pour réduire le travail en soirée ou le WE. Une équipe du soir peut dès lors arrêter le vendredi à 20 h au lieu de 22 h. Des heures différentes une semaine sur deux sont également une autre possibilité. Ces répartitions alternatives de la semaine de travail ne peuvent pas entraîner une diminution du temps de production.

Un autre classique est le crédit-temps et le travail à temps partiel. En 2013, 15 % des travailleurs du secteur travaillaient à temps partiel. En comparaison: sans tenir compte du secteur, 26,8 % des travailleurs belges étaient occupés à temps partiel durant cette même année. **Le travail à temps partiel** est possible sur une base temporaire ou définitive et/ou sur une base journalière, hebdomadaire ou plus longue. Dans ce dernier cas, il est par exemple possible que des travailleurs soient occupés à temps plein pendant

une période déterminée et que ce ne soit ensuite plus le cas pendant une autre période. Le but d'un point de vue patronal est de pouvoir réagir aux effets saisonniers, par exemple lors de l'entretien des installations. L'avantage pour le travailleur est que le stress et la surcharges s'accumulent moins, de sorte que des périodes plus intenses alternent avec des périodes de calme.

Le travail à temps partiel peut contribuer à une occupation plus flexible du personnel: il y a, en accord avec l'employeur et les travailleurs, davantage de variations possibles dans le planning qu'en cas de travail à temps plein. **D'autres raisons pour l'employeur** sont par exemple le maintien des qualifications des travailleurs âgés qui veulent travailler moins via le travail à temps partiel. Le travail à temps partiel peut apporter une réponse au besoin de récupération plus important des travailleurs plus âgés, ayant une tolérance réduite au travail en équipe ou de nuit.

D'un point de vue plus général, le travail à temps partiel est souvent pour les **travailleurs** une façon de mieux combiner vie professionnelle et privée. De nombreux emplois à temps partiel existent également pour répondre à une demande spécifique. Par ailleurs, tout emploi à temps partiel ne résulte pas toujours d'une volonté du travailleur. Il est bon de noter qu'un emploi à temps partiel a des conséquences en matière de sécurité sociale. Le défi de développer des systèmes durables de travail à temps partiel est d'arriver à concilier les

besoins individuels des travailleurs avec les besoins de l'organisation du travail et de la production. L'organisation du travail et de la production ne permet pas toujours la mise en œuvre de tous les régimes de temps partiel. La même remarque s'applique à la prise de jours de congé. Des problèmes en matière de communication, de coordination, d'accessibilité ou encore de production ou de service peuvent également voir le jour. Concertation et accord au niveau du travail à temps partiel constituent dès lors les conditions nécessaires pour atteindre et conserver une situation « win-win » équilibrée entre employeur et travailleur.

Le **jobsharing** est une variante du travail à temps partiel. Jobsharing signifie que deux ou plusieurs personnes à temps partiel occupent ensemble une fonction à temps plein. Les travailleurs à temps partiel s'arrangent entre eux pour que la continuité de la fonction soit assurée.

L'avantage pour les **travailleurs** est de pouvoir occuper une fonction complète en formant un tandem. Une réduction du travail (heures) n'est dès lors pas synonyme de perte de responsabilité ni d'impact sur la fonction. L'avantage pour l'**employeur** est que le travail à temps partiel est rendu possible sans devoir diviser les fonctions. Des décisions difficiles doivent être prises sur la façon dont le travail peut être réparti: deux jobsharers vont-ils travailler un jour sur deux ou une semaine sur deux ou l'un le matin et l'autre

l'après-midi, etc.? Par ailleurs, il faut réfléchir au transfert des informations et des connaissances, à l'avis des travailleurs, aux conséquences d'un départ ou d'un passage à un emploi à temps plein...

Aménager le temps de travail a souvent lieu au sein de cadres collectifs. Ces cadres collectifs doivent être respectés. Cela va de soi. Toutefois, des accords individuels sont depuis toujours conclus en plus des accords collectifs. Pensez simplement au fait qu'un des collaborateurs parte plus tôt un vendredi après-midi sur deux pour aller récupérer ses enfants dans le cadre d'une garde alternée. Ou à une entreprise qui autorise les congés de circonstances même si d'un point de vue strictement légal, ce n'est pas obligatoire. Dans ces exemples, il est question de « **deals idéosyncratiques** » (**i-deal**). Ces i-deals sont des accords personnels et volontaires sur les conditions, les temps ou les circonstances de travail, que chaque travailleur peut négocier individuellement avec son employeur. Ces i-deals peuvent être bénéfiques pour les deux parties, ils s'écartent de ce qui est disponible de façon standard pour les travailleurs dans l'organisation impliquée. Il est évident que l'équité interne et un contexte collégial de soutien sont d'une grande importance.

Les collègues trouvent-ils l'i-deal équitable ou ont-ils l'impression que l'« i-dealmaker » est privilégié? Si c'est le cas, l'i-deal est un « shady deal » (deal flou). **La façon dont** les i-deals voient le jour est dès lors

“ Chez le géant chimique Lubrizol par exemple, la pratique des jobs duo (chacun exerce un mi-temps) existe parmi les opérateurs. Les jobs duo constituent une partie d'un projet de longue durée portant sur le fait de vouloir travailler plus longtemps avec enthousiasme: VITO. VITO signifie Vitality, Improvements, Training & Orientation.”

presque aussi importante que leur contenu. Les travailleurs n'attachent en effet pas seulement de l'importance à des résultats équitables, mais aussi à des procédures correctes: les accords ont-ils vu le jour d'une façon honnête? Des interactions équitables sont également importantes: le travailleur, l'employeur et les collègues peuvent-ils parler, négocier et décider ouvertement des i-deals? C'est pourquoi un cadre transparent et collectif des deals individuels constitue une plus-value pour toutes les personnes impliquées.





2. AMÉNAGER LES RÉGIMES DE CONGÉS ET DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Pour illustrer ce domaine d'action, voici la liste des quelques actions possibles :

La réduction collective du temps de travail ou réduction du temps de travail via l'attribution de jours ou d'heures de congé supplémentaires à certains groupes cibles est une mesure possible dans le cadre de l'aménagement des régimes de congés. Ce sont souvent les travailleurs plus âgés qui sont visés. On parle de jours de fin de carrière, de congé d'ancienneté, de mesures de fin de carrière... Souvent, ces jours supplémentaires sont une façon de répondre aux besoins accrus de récupération. Il ressort des études (cf. De Lange & Van Dartel, 2015) que les capacités des personnes diminuent proportionnellement à l'âge. À partir d'environ cinquante ans, les personnes ont besoin de plus de repos. Elles doivent récupérer plus longtemps après une journée de dur labeur. Prévoir des jours de congé supplémentaires cadre avec une **politique de ménagement** (règlementations pour rendre le travail moins lourd). Un autre exemple de cette politique de ménagement est de décharger les travailleurs plus âgés en ne leur faisant plus prêter d'heures supplémentaires. Faire trop d'heures supplémentaires peut causer des problèmes de

santé. Prester des heures supplémentaires dans des professions physiquement et mentalement lourdes peut être particulièrement exigeant.

En tant qu'alternative à la politique de ménagement, on cite souvent la **stratégie de développement** : une stratégie en matière de personnel qui est orientée sur l'employabilité de tous les membres du personnel (p. ex. au moyen d'une formation, d'un enrichissement des tâches). Éviter l'épuisement des travailleurs est une condition importante pour permettre un développement permanent. Les deux stratégies ne s'excluent pas. Une perspective de carrière à long terme invite justement à un dialogue permanent entre employeur et travailleur quant au juste dosage des deux stratégies et à des propositions concrètes en la matière.

Des congés supplémentaires ne sont pas uniquement possibles via une réduction du temps de travail, mais également par exemple dans des systèmes où **des bonus ou des heures supplémentaires sont transformés en jours de congé supplémentaires**.

Transformer des bonus en jours de congé supplémentaires est une autre façon d'augmenter le nombre de jours de congé sur une base annuelle. Un choix est souvent prévu : soit un bonus pécuniaire, soit des jours de congé supplémentaires. En cas d'**épargne-carrière**, le travailleur « épargne » lui-même du temps pour des jours de congé supplémentaires.

3. INTRODUCTION ET AMÉNAGEMENT DU TRAVAIL EN FONCTION DU LIEU ET DU TEMPS

Dans cette situation les travailleurs ne sont plus, ou moins liés à du temps et du lieu de travail fixes. Le **télétravail** est un sujet qui fait actuellement l'objet de nombreuses discussions. Depuis un raisonnement « win-win-win », on attend un gain tant pour l'individu (en termes de meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée, efficacité, réduction du stress...), pour l'organisation (amélioration de l'image de marque de l'employeur, flexibilité augmentée, réduction des frais de bureau...), ainsi que pour la société (diminution de la pollution, réduction du trafic, plus de possibilités d'emploi dans des régions non urbaines...).

La flexibilité du temps et du lieu de travail n'est pas possible pour tout le monde. Pour l'instant, il ressort qu'en Belgique, 77,4 % des travailleurs n'ont jamais effectué un seul jour de télétravail. Ce sont surtout les profils hautement qualifiés, les cadres et

les dirigeants qui peuvent plus souvent bénéficier de flexibilité du temps et du lieu de travail. Toutefois, il est plus souvent qu'on le croit aussi possible de bénéficier de la flexibilité du temps et du lieu de travail pour d'autres jobs et fonctions. Cela exige une certaine créativité et une bonne dose de courage pour considérer et réaménager la répartition des tâches, la collaboration possible et le paquet individuel des tâches d'un point de vue individuel et/ou collectif.

Les entreprises qui optent pour la flexibilité du temps et du lieu de travail devront créer un **cadre et un climat de soutien**. La flexibilité du temps et du lieu de travail présume des relations de travail mûres. Le style command-and-control des supérieurs doit faire place à un nouveau regard sur le leadership : par exemple celui du leadership partagé, où tout le monde endosse un certain « leadership » dans l'intérêt de l'organisation. Il ressort en effet des recherches de la Fondation Innovation et Travail (Delagrangé, 2014) que le changement de style de leadership lors de l'introduction du Nouveau Monde du Travail se passe souvent sans encombre. De nombreuses entreprises et organisations utilisent en effet déjà des instruments qui soutiennent ce nouveau leadership, comme les descriptions de fonction et les entretiens d'évaluation qui veillent à ce que l'accent de l'évaluation et l'évaluation elle-même reposent sur le résultat du travail. De ce fait, la cassure avec l'ancien style de management est moins importante que prévue.



“ Janssen Pharmaceutica a introduit une politique en matière de télétravail consistant à dire que toutes les tâches qui ne doivent pas être réalisées physiquement sur le campus peuvent être réalisées à distance. Le télétravail est autorisé 3 jours par semaine. Plus de la moitié du personnel entre en ligne de compte pour faire du télétravail, au moins à temps partiel. Même des laborantins peuvent effectuer certaines tâches à domicile. La surveillance de certains processus a lieu de façon informatisée et en principe, cela peut se faire depuis n'importe quel endroit ; intervenir est aussi possible. C'est même possible via des applications pour appareils mobiles. Le télétravail est réalisé à l'initiative du travailleur, qui fait savoir à son supérieur qu'il souhaite faire certaines tâches décrites à son domicile. C'est donc lui qui décide. De cette façon, on s'écarte du classique « command & control », on se fonde sur des accords et leur suivi. ”





TRAVAIL EN ÉQUIPES & HORAIRE DE TRAVAIL

L'horaire de travail ou le système de travail en équipes sont-ils susceptibles d'amélioration ? Le travail en équipes présente des risques sociaux et des risques liés à la santé. Établir les horaires en respectant certains principes de protection permet d'accroître sensiblement la durabilité du travail.

POURQUOI ?

Un horaire de travail et un régime de travail en équipes (ou régime posté) équilibrés, qui tiennent compte d'une série de principes de protection, jouent un rôle crucial dans le maintien de la santé et de la vitalité des travailleurs. L'organisation et la planification du travail doivent être telles, que celui-ci puisse être effectué de manière à la fois saine et productive. L'on parle d'un horaire de travail et d'un régime posté durables dès lors qu'on atteint un équilibre optimal entre l'efficacité de l'organisation du travail, la performance, la qualité du travail, la santé des travailleurs et les aspects sociaux.

Il existe aujourd'hui beaucoup d'information sur les caractéristiques des horaires et leurs effets sur la santé, le bien-être et les performances des travailleurs. Le travail de nuit, le travail de week-end, l'heure de début d'un régime de travail en équipe, la durée du travail, la longueur des pauses et des périodes de repos, la régularité des pauses, la vitesse et le sens de rotation sont autant de caractéristiques d'horaires qui ont des répercussions sur la durabilité du système de travail en équipes.

Les domaines d'action concrets sont :

1. Adaptation du système de travail de nuit et de week-end
2. Adaptation de l'heure de début d'une pause et du temps de travail
3. Autres adaptations qui favorisent la durabilité

1. ADAPTATION DU SYSTÈME DE TRAVAIL DE NUIT ET DE WEEK-END

Le travail irrégulier s'accompagne globalement d'une augmentation des risques pour la santé, surtout lorsqu'il est question de **travail de nuit**. C'est la perturbation permanente du rythme sommeil/veille qui est ici en cause, à laquelle viennent s'ajouter une augmentation du stress psychologique (en raison de l'influence du travail irrégulier sur la vie sociale, par exemple) et, éventuellement, une détérioration des habitudes de vie (irrégularité des heures de repas). C'est pourquoi l'on cherchera, en principe, à réduire au minimum le nombre d'heures de travail prestées la nuit. L'on estime qu'un peu moins de 16 % des travailleurs du secteur chimique effectuent 3 à 10 pauses de nuit par mois. Afin de diminuer les risques sanitaires et sociaux, la littérature conseille souvent de limiter (à 3 ou 4) le nombre de pauses de nuit consécutives et de prévoir des périodes de repos suffisantes après une ou plusieurs de ces pauses.

Le travail de week-end a, lui aussi, des répercussions sur la famille et, plus largement, sur la vie sociale. Les travailleurs ont souvent une préférence pour les blocs consécutifs d'un même type de travail. Ainsi, ils préféreront travailler un week-end complet plutôt qu'un seul jour –



“ Le producteur de résines et polyesters pour applications industrielles Sumitomo Bakelite Europe a été amené à modifier son système de travail en équipes, après avoir constaté le taux d’absentéisme élevé parmi les travailleurs âgés évoluant dans le régime posté continu. Pour ces personnes, le régime de travail était devenu intenable. L’entreprise a donc décidé de retirer les tâches logistiques aux équipes travaillant en continu et de les confier à des travailleurs de préférence âgés au sein d’un système sans travail de nuit. Le cadre a été défini en concertation avec la délégation syndicale, le conseil d’entreprise et le CPPT. Les nouvelles classifications et descriptions de fonctions ont ensuite été intégrées dans la grille de classification des salaires existante. Cette modification de l’organisation du travail a induit une baisse du taux d’absentéisme et une hausse du niveau de satisfaction des travailleurs concernés. ”



2. ADAPTATION DE L'HEURE DE DÉBUT D'UNE PAUSE ET DU TEMPS DE TRAVAIL

bien qu’il existe, à l’évidence, des différences individuelles sur ce point. Aussi la littérature conseille-t-elle d’accorder aux travailleurs un maximum de temps libre en week-end et les soirs de semaine, afin d’éviter de perturber la vie sociale et familiale. Par ailleurs, il convient de porter une attention particulière à la vitesse et au sens de rotation. La littérature note que la rotation « avant » est meilleure pour la santé que la rotation « arrière ». Quant à la vitesse de rotation, elle sera de préférence élevée. Un horaire à rotation rapide (p. ex. rotation tous les 3 jours) sera, en effet, plus sain qu’un horaire à rotation hebdomadaire.

Les travailleurs âgés, surtout, semblent moins bien tolérer les horaires irréguliers, notamment dans un contexte de travail de nuit. Il conviendra, dans le cadre d’une politique de gestion des âges, de conclure avec ces travailleurs des accords spécifiques sur le sujet.

Notons que, dans le cadre d’une politique de gestion des âges, l’on pourra aussi recourir à d’autres systèmes, combinant des régimes de jour avec des régimes postés pour faire face, par exemple, à des périodes de pic de travail.

L’heure de début de la pause a un effet indéniable sur le sommeil : un réveil très matinal est associé à une augmentation de la somnolence en cours de journée. L’heure du changement d’équipes a des répercussions sur la structure du sommeil et sur les éventuels manques qui y sont liés. C’est pourquoi la littérature conseille de ne pas faire débiter la pause du matin avant 7 h.

Une autre caractéristique des horaires est celle du **nombre d’heures de travail prestées par jour**. Il ressort des études que la durée de la journée de travail exerce un impact sur la santé des travailleurs. C’est pourquoi il convient d’éviter les journées de travail de 12 h, sauf en cas d’un léger travail physique. Ainsi, en cas de charge physique, cognitive et/ou émotionnelle élevée, les longues journées sont à proscrire, notamment pour garantir la sécurité et la qualité du travail presté. Pour ce qui est du **nombre d’heures de travail mensuelles**, l’on pourrait plaider en faveur d’une diminution du temps de travail dans le cadre d’une humanisation du régime de travail à pause. Le travail en régime à pause continu s’organise le plus souvent dans un système classique à quatre équipes. Dans un pareil système, le travail se

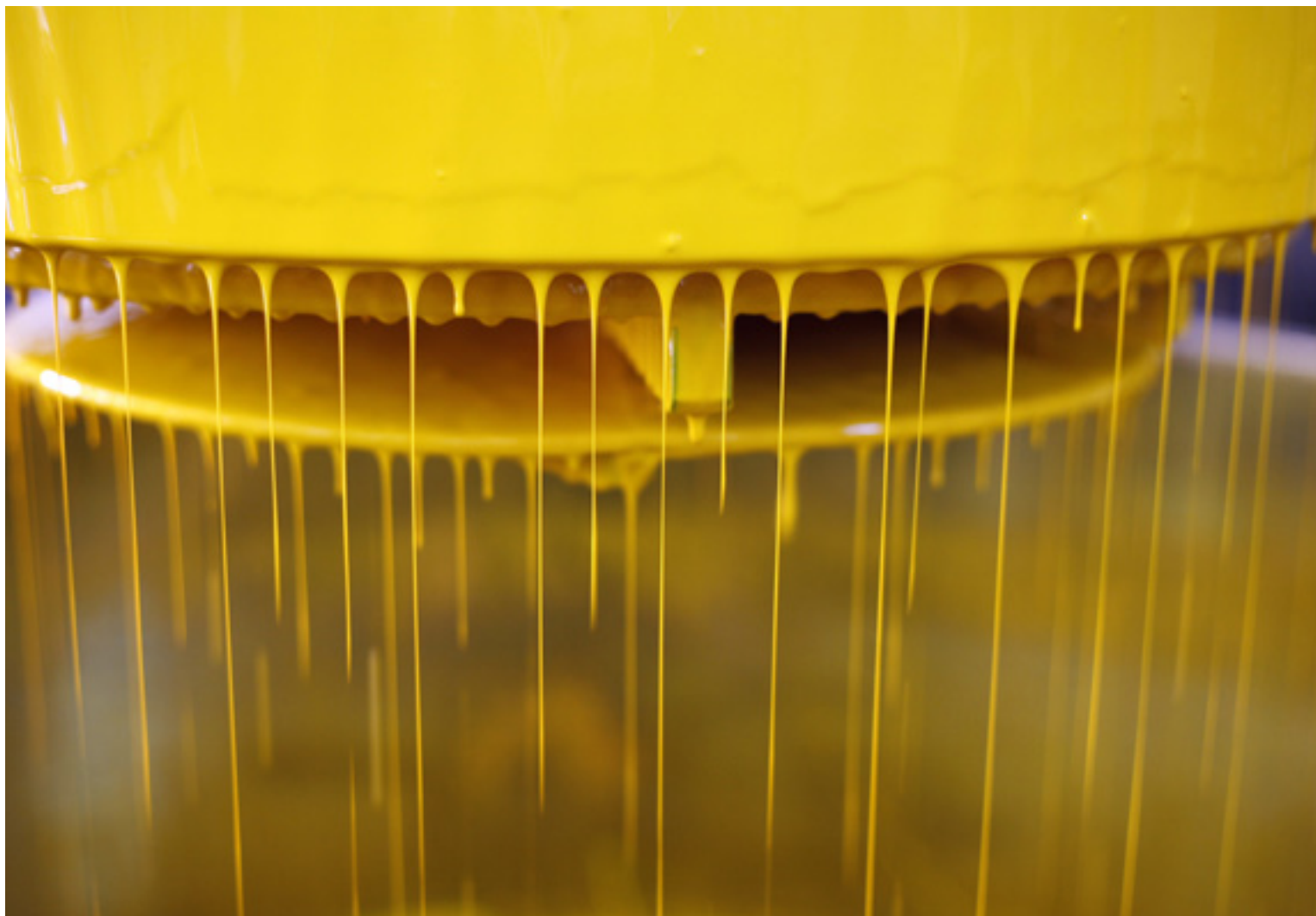


répartit sur 21 jours calendriers par période de quatre semaines. Une diminution du temps de travail permettrait d’instaurer un régime posté plus humain, évoluant par exemple dans un système à cinq équipes de 33,6 heures par semaine et 21 jours de travail sur une période de cinq semaines. L’on pourrait, éventuellement, augmenter légèrement le temps de travail moyen par l’introduction de journées de travail complémentaires, à la faveur desquelles les travailleurs concernés bénéficieraient d’un enseignement et d’une formation. Cette démarche a plusieurs avantages potentiels,

parmi lesquels une organisation plus efficace des formations, une meilleure répartition de la charge de travail et de l’effectif parmi les équipes, des cycles de travail plus brefs, ce qui profite à la santé, une baisse de l’absentéisme et plusieurs effets positifs pour les travailleurs âgés de 45 ans et plus. Le passé offre aussi des exemples d’une conservation d’emplois grâce à cette démarche et à la réduction (légalement prévue) des charges en cas de diminution du temps de travail. Il faut noter qu’une diminution du temps de travail impacte l’entreprise.

“ Conwed, leader mondial dans la fabrication de filets en plastique, a décidé d’adapter l’horaire des pauses. Les changements de pause ont aujourd’hui lieu à 7 h, 15 h et 23 h, au lieu de la triade classique 6-14-22. Cette modification de l’horaire de travail a eu un impact positif sur les travailleurs et sur l’ensemble de l’organisation. Le nouvel horaire entraîne en effet une amélioration du repos nocturne et se rapproche davantage d’un rythme d’alimentation normal. Du point de vue de l’organisation, la modification des horaires s’avère également positive, étant donné qu’elle permet un meilleur contact entre les diverses équipes et les travailleurs de production en régime de jour, et qu’elle facilite la communication entre les ingénieurs et l’équipe entière. ”





3. AUTRES MODIFICATIONS QUI FAVORISENT LA DURABILITÉ

Toute adaptation du système de travail en équipes et de l'horaire de travail a un grand impact sur la vie privée des travailleurs. C'est pourquoi la transition vers un autre régime à pause requiert un coaching et un accompagnement adéquats. De plus, les vœux des travailleurs ne correspondent pas toujours à la solution la plus saine. Afin d'atteindre un bon équilibre dans l'effectif des différentes équipes, l'entreprise pourra opter pour un système de **primes globales d'équipes**. Elle procèdera dans ce cas au paiement mensuel d'une prime moyenne pour les prestations effectuées, indépendamment du nombre de jours ou d'heures effectivement prestés. Cette solution empêche le travailleur de jeter systématiquement son dévolu sur les pauses les plus avantageuses d'un point de vue financier et exerce, à terme, un impact positif sur le repos et la santé des travailleurs. Les travailleurs affichent parfois une certaine réticence par rapport aux nouveaux horaires, qui impliquent une planification différente de leurs journées de travail. Nous savons pourtant d'expérience qu'une fois la transition accomplie, plus personne ne souhaite revenir en arrière.

Une autre caractéristique de durabilité est la **prévisibilité** du système de travail en équipes. Un schéma reconnaissable contribue à la prévisibilité et à la régularité d'un horaire. En pratique, toutefois, il ne sera pas toujours possible d'instaurer un régime prévisible et régulier. Des modifications du contexte de travail, par exemple, peuvent donner lieu à des changements imprévus dans le planning de travail et les horaires. Aussi conviendra-t-il toujours de prévoir une concertation et une coordination suffisantes entre les dirigeants et les collaborateurs. Pour l'heure, nous expérimentons aussi la possibilité d'une définition autonome des horaires, en vue d'une meilleure articulation avec les souhaits et les besoins des travailleurs concernés. Il ressort de ces expériences qu'une telle mesure n'aboutira que dans le contexte d'une équipe mûre.

Les aménagements dans l'horaire de travail peuvent aussi favoriser sa durabilité en régime de jour. Pensons aux horaires variables, au découpage alternatif de la semaine de travail, au travail indépendant du temps et du lieu, etc. [👁 [Temps de travail & régime de congés](#)].

En raison des nombreuses caractéristiques d'un horaire, la définition d'un horaire de travail sain s'avère un **exercice complexe** pour les organisations. Pour venir à bout de cet exercice, elles ont accès à divers outils numériques. Le TNO Shiftwork Evaluation Tool est un bel exemple d'un modèle de type « feux de signalisation », qui montre les effets d'un horaire existant. Les caractéristiques de l'horaire sont représentées sous la forme de feux de signalisation. Étant donné que la modification d'un aspect de l'horaire se répercutera sur les autres aspects, il sera souvent impossible d'arriver à une solution parfaite. Mais en représentant les effets des horaires de façon objective, ces outils peuvent contribuer à sensibiliser les organisations aux risques sanitaires liés aux horaires. Enfin, et surtout, ces outils soutiennent le dialogue entre le (les représentants du) travailleur et le management en vue d'aboutir à des choix durables qui répondront à la fois aux intérêts des travailleurs et à ceux de l'employeur.





CONTENU DE LA FONCTION

Peut-être que le contenu de la fonction proprement dit offre une opportunité? En demande-t-on trop par rapport à ce que les travailleurs sont capables de faire? Ou n'en demande-t-on pas assez si bien que les travailleurs ne sont pas réellement valorisés? Des chiffres issus du « werkbaarheidsmonitor » indiquent que si 77 % répondent par la négative, 23 % des travailleurs du secteur chimique connaissent des problèmes de motivation. Raison de plus pour exploiter au mieux les possibilités d'emplois variés et intéressants pour tous.



POURQUOI ?

Investir dans des emplois intéressants et de qualité en vaut la peine. Les travailleurs perçoivent leur emploi comme (plus) intéressant et retrouvent davantage le goût du travail. Les travailleurs qui aiment faire leur travail, qui se sentent impliqués, fournissent en outre de meilleures prestations. Le gain est donc double : non seulement pour les travailleurs eux-mêmes, mais aussi pour l'équipe et pour l'entreprise.

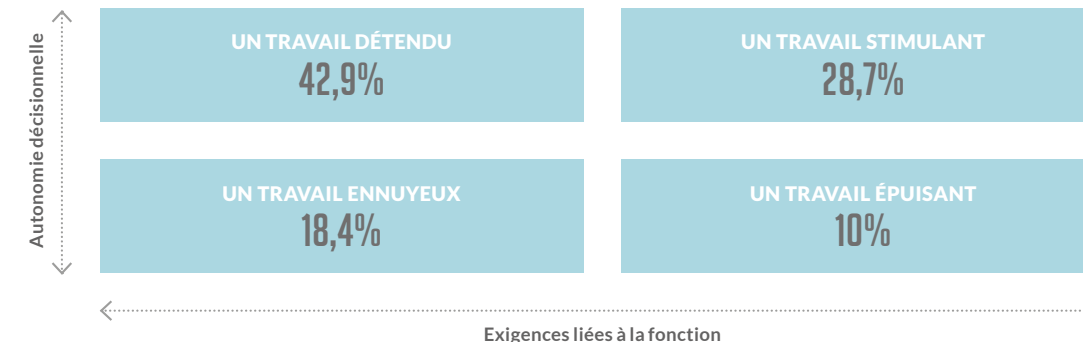
Les domaines d'action concrets :

1. (Ré)équilibrer la charge de travail et la capacité de travail au sein de la fonction
2. Améliorer l'adéquation entre les forces individuelles, la capacité de travail et le contenu de la fonction
3. Augmenter la variété des tâches

1. (RÉ)ÉQUILIBRER LA CHARGE DE TRAVAIL ET LA CAPACITÉ DE TRAVAIL AU SEIN DE LA FONCTION

Les emplois de qualité se caractérisent par un équilibre entre charge de travail (devoir) et capacité de travail (pouvoir). Qu'attend-on exactement du travailleur dans sa fonction? À quel niveau la barre est-elle fixée? Quels sont les problèmes qui se posent dans la fonction? Et quel est la latitude de décision ou quelles sont les possibilités pour raisonnablement gérer ces attentes et ces problèmes? Le modèle « job demands-job control » développé par Karasek (1979) est sans aucun doute une référence en la matière.

Du point de vue de la durabilité, le travail détendu et le travail stimulant sont les alternatives à privilégier en priorité. Le **travail stimulant** (dans le secteur de la chimie : 28,7%) offre de nombreuses possibilités d'apprentissage et un grand potentiel de motivation. En effet, le travail impose chaque fois de nouvelles exigences aux travailleurs, mais leur offre également les possibilités pour y réagir adéquatement. Le **travail détendu** (dans le secteur de la chimie : 42,9%) offre une autonomie décisionnelle importante, une charge de travail acceptable et des attentes relativement faibles. Il offre une grande chance d'employabilité aujourd'hui et à terme. Il sera important dans ce contexte que le travail détendu ne penche pas (trop) à terme vers un travail ennuyeux, mais reste proche du travail stimulant.



Remarque : Les pourcentages indiquent combien de répondants du secteur chimique appartiennent à chacun des quatre types de travail, sur la base de leur propre évaluation des attentes liées à la fonction et de la latitude de décision.



“ Dans le jobcrafting, le travailleur n’est pas un objet en souffrance qui surmonte le travail et en souffre ou pas, mais un objet dirigeant qui prend lui-même sa carrière en main. ”

Marc Van Vuuren & Luc Dorenbosch
2011

La plupart des travailleurs ont en permanence besoin d’avoir le sentiment de pouvoir progresser (c’est ce qu’on appelle le « **progress principle** »). Même une très petite progression ou de petites étapes exercent une influence positive sur l’engagement et le goût du travail des travailleurs.

Stress et burnout se présenteront surtout si l’espace de décision est restreint et que les attentes liées à la fonction sont élevées : le **travail épuisant** (dans le secteur de la chimie : 10%). Le risque de problèmes est élevé et les possibilités de les résoudre sont faibles. Il n’y a pas assez d’autonomie décisionnelle. En fonction du contexte, cette autonomie décisionnelle se compose des éléments suivants : autonomie mais aussi droit de s’exprimer, espace de décision, budget, formation, coaching par un supérieur ou un collègue, possibilités de collaboration... Une approche durable de l’employabilité consistera à se rapprocher de ces formes de soutien et/ou à se rapprocher d’attentes liées à la fonction (plus) réalistes.

Un **travail ennuyeux ou facile** (dans le secteur de la chimie : 18,4 %) n’est pas non plus considéré comme de qualité du point de vue de la durabilité. Les emplois ennuyeux et faciles peuvent conduire à des bore-outs. Les bore-outs sont moins connus que les burnouts ; on en parle moins. Les bore-outs traduisent également un trouble de l’énergie. Le travail que quelqu’un doit faire est trop facile et trop limité pour occuper tout le temps de travail. Le travailleur développe des symptômes similaires au burnout : perte de concentration, plus grand risque d’erreurs et mauvaise image de soi. Du point de vue de l’employabilité, les emplois ennuyeux doivent être améliorés grâce à davantage de possibilités de décision, de variété et/ou de défis dans la fonction.

Dans le modèle de Karasek, ce n’est pas le travailleur/la personne qui est au centre, mais bien la **façon dont le travail et les processus sont organisés** et la mesure dans laquelle la politique du personnel soutient les travailleurs. Les exigences liées à la tâche et le niveau d’autonomie décisionnelle constituent les caractéristiques de la fonction (les risques qualité) qui découlent à leur tour de l’organisation du travail et de la politique RH (les conditions qualité) au niveau de l’entreprise. Une organisation avec peu de niveaux hiérarchiques, l’augmentation de l’autogestion, l’ajustement des objectifs de prestations, l’investissement dans un support plus collégial,... constituent des mesures structurelles en faveur d’une plus grande qualité de l’employabilité dans l’entreprise.



2. AMÉLIORER L’ADÉQUATION ENTRE LES FORCES INDIVIDUELLES, LA CAPACITÉ DE TRAVAIL ET LE CONTENU DE LA FONCTION

Dans ce scénario d’employabilité, les travailleurs individuels occupent une place centrale. Le travailleur et l’employeur recherchent ensemble une adéquation optimale. L’idée est que chaque fonction (exigences liées à la fonction et autonomie décisionnelle) a plus ou moins un potentiel de travail sur mesure : le puzzle ne devient pas plus grand ou plus petit, mais plus adapté. Il ne s’agit en fait pas de la portée, mais de l’aménagement du travail. Peut-on fonctionner plus intelligemment et plus efficacement ? Des termes comme jobcrafting, jobnegotiation et talentmanagement sont utilisés pour nommer et encourager ce type d’initiatives de travail sur mesure.

Le jobcrafting ne porte donc pas tant sur la manière dont les entreprises peuvent rendre le travail motivant, mais sur la manière dont les travailleurs peuvent rendre leur propre travail plus motivant et plus riche de sens en le faisant davantage coïncider avec leur propre **talent** et capacité de travail. Le jobcrafting est donc un processus bottom-up, autrement dit piloté

individuellement, complémentaire aux approches top-down existantes pilotées par l’entreprise en matière de conception des fonctions. Tandis que le jobcrafting se manifeste au niveau de l’individu, la **jobnegotiation** se positionne au niveau de l’équipe (teamcrafting). Les membres de l’équipe examinent ensemble les compétences et les rôles pour parvenir à une répartition de commun accord. En d’autres termes, ils reçoivent la liberté structurée de valoriser les compétences des uns et des autres et de compenser leurs faiblesses mutuelles.

Cela peut par exemple conduire à des situations de **travail adapté**. Lorsque des tâches sont physiquement trop lourdes pour certains travailleurs, on peut par exemple décider qu’elles seront reprises par d’autres collègues ou de mettre en place une meilleure alternance entre tâches légères et lourdes. Comme il apparaît dans l’exemple ci-dessous, la répartition des tâches individuelles peut être revue ou examinée au niveau de l’équipe en fonction des risques et des opportunités plus vastes d’employabilité.





“ Dans le cadre d’une concertation « Regard neuf », les membres de l’équipe sont mis au défi

d’examiner de manière structurée leur propre employabilité, puis de se mettre au travail. L’objectif de cette concertation est que les membres de l’équipe répondent aux questions globales suivantes :

1. Quels sont les risques et opportunités d’employabilité qui permettraient de mieux faire coïncider votre travail et vos compétences personnelles, vos besoins et/ou vos capacités (cognitives/physiques) à l’avenir ?
2. Que pouvez-vous modifier concrètement vous-même ou avec vos collègues dans votre ensemble de tâches, vos relations de travail ou votre regard sur le travail pour conserver ou renforcer votre adéquation personnelle avec votre travail ?

À l’aide de post-it, les membres de l’équipe visualisent littéralement les grandes et petites tâches qui forment leur travail (étape 1), pour ensuite passer à l’identification des compétences personnelles, des besoins personnels et des risques liés à la santé de chacun (étape 2). L’analyse de l’employabilité (étape 3) fait le lien entre les tâches spécifiques et ces aspects personnels. À cette étape, les membres de l’équipe voient dans quelle mesure le contenu des différentes tâches répond aux besoins personnels, correspondent aux compétences personnelles et/ou aux risques pour la santé de chacun à terme. Les membres de l’équipe obtiennent ainsi un profil d’employabilité individuel. Cette image concrétise l’étape 4 de la formation : la formulation d’une action de jobcrafting, ou, comme intitulé, un « Regard neuf ».”

3. AUGMENTER LA VARIÉTÉ DES TÂCHES

La variété dans le travail peut être renforcée en faisant davantage **faire des rotations** aux travailleurs entre les différents lieux de travail. Les travailleurs continuent quasiment d’effectuer les même tâches, mais à un autre endroit dans l’entreprise. On parle alors de rotation des tâches. Lorsque, lors de cette rotation, les travailleurs assurent d’autres tâches que leurs tâches exécutantes ou opérationnelles habituelles, on parle d’**élargissement des tâches**.

La rotation des tâches ou l’élargissement des tâches peut se réaliser de diverses manières. Une bonne application est le **temps du papillon**. En papillonnant – soit en faisant autre chose pendant un temps, avec la garantie de pouvoir récupérer ensuite sa place – les travailleurs découvrent d’autres qualités chez eux. En outre, ils élargissent leur capital social. Ils « papillonnent » dans d’autres environnements et peuvent éventuellement revenir dans leur ancien environnement si le nouveau ne répond pas à leurs attentes.

Le **remplacement provisoire** peut également être envisagé dans le cadre de la rotation des tâches ou de l’élargissement des tâches. Au lieu de rechercher un remplaçant externe en cas d’absence pour maladie, grossesse ou congé de maternité ou paternité, les travailleurs ont la possibilité de remplacer provisoirement le collègue absent.

Le travailleur peut ainsi tester une autre fonction ou un autre environnement, acquérir de nouvelles compétences et élargir son réseau personnel.

Le travailleur chargé du remplacement provisoire peut être remplacé par une personne extérieure. Outre des tâches opérationnelles, les travailleurs peuvent se voir confier d’autres tâches (de soutien/organisationnelles). Songez à la formation de nouveaux collaborateurs, à la planification des congés, au planning, au transfert d’équipe, à la sécurité, à la passation de commandes, à l’analyse de problèmes, etc. Il est alors question d’**enrichissement des tâches**. Les travailleurs ont une vision plus large de leur travail et peuvent réagir plus rapidement afin de prévenir ou de



résoudre des dysfonctionnements. Les travailleurs plus âgés peuvent par exemple aussi former les nouveaux venus, afin que leur fonction soit plus variée. En ajoutant des tâches verticales, comme plus de responsabilités ou des tâches dirigeantes, les travailleurs peuvent évoluer, même lorsque les opportunités d’évolution hiérarchiques sont limitées. Parfois – c’est ce que montre l’exemple de la fonction d’opérateur – l’enrichissement des tâches est aussi la conséquence (involontaire) de l’évolution technologique.

La façon dont le travail et les processus sont organisés et l’accomplissement d’une employabilité de plus grande qualité sont des matières abordées également dans les organes de concertation sociale au niveau de l’entreprise. Via la concertation et le consensus, il est possible d’élaborer un cadre collectif pour les questions évoquées plus haut. La formation, la classification des fonctions, l’occupation, etc. sont des exemples de points d’attention pouvant faire partie de cette concertation.

“ L’opérateur travaille aujourd’hui via des interfaces et ne voit donc plus directement ce qu’il se passe. Cette évolution technologique fait que l’opérateur a davantage de tâches de surveillance et de contrôle. Il doit d’abord effectuer une série de vérifications avant de faire appel au responsable au sein de la production. La « réflexion paramètre » gagne en effet en importance. Comme on mesure beaucoup de choses, il importe que l’opérateur réalise plus d’analyses des problèmes pour apporter lui-même des corrections si nécessaires. Autrement dit, l’opérateur 4.0 doit davantage réfléchir et moins effectuer de tâches purement exécutives. Si l’on aborde cette évolution de manière réfléchie et adaptée, cela peut permettre un enrichissement des tâches.”





ORGANISATION DU TRAVAIL

Les risques en matière de durabilité du travail ne sont pas seulement liés au contexte spécifique d'un emploi exercé par un individu, ils dépendent aussi de l'organisation du travail. Comment les tâches sont-elles réparties et qui en assume la coordination ? Des équipes et des individus plus autonomes et une répartition plus intelligente des tâches peuvent améliorer la durabilité des emplois.



POURQUOI ?

Il peut s'avérer utile de porter un regard innovant sur l'organisation du travail en vue de garantir la durabilité des emplois et d'offrir une réponse meilleure et plus rapide aux exigences actuelles des clients. On crée ainsi une situation positive pour l'ensemble des parties, qui renforce à la fois l'efficacité de l'entreprise et le sentiment d'accomplissement et de satisfaction des travailleurs. Voilà, en quelques mots, l'essence de l'« organisation innovante du travail » (OIT).

Voici quelques domaines d'action concrets :

1. Mettre en place/modifier des équipes autogérées
2. Accroître l'autonomie et la latitude de décision
3. Introduire/améliorer les systèmes de concertation, de participation et de leadership partagé

1. METTRE EN PLACE/MODIFIER DES ÉQUIPES AUTOGÉRÉES

Par organisation innovante du travail, nous entendons la mise en œuvre de mesures novatrices dans le domaine de l'organisation du travail. L'organisation du travail se définit comme la répartition de l'ensemble des tâches devant être effectuées au sein de l'entreprise, d'une part par l'homme et par la machine, d'autre part par les différents services, départements et fonctions. Il existe, en théorie, trois critères permettant de déterminer si une mesure relève ou non d'une organisation innovante du travail :

- Les travailleurs ont davantage d'opportunités de gérer eux-mêmes leur travail ;
- L'organisation du travail est simplifiée ;
- La concertation et la collaboration entre l'employeur et les (représentants des) travailleurs constituent la base du processus de changement. Une organisation innovante du travail suppose d'engager une concertation préalable et d'élargir le dialogue social à des thèmes tels que la qualité du travail, la structure de l'organisation, les compétences du personnel, la politique de formation, la politique de rémunération, la politique de diversité et le caractère suffisant des effectifs.

Une organisation innovante du travail suppose aussi la convergence entre **pensées et actions**. Dans le cadre d'une politique de travail durable, on veillera idéalement à accorder le pouvoir de

“ À l'époque, les travailleurs devaient consulter la direction pour la moindre brouille et ce, parfois jusqu'à l'absurde. Si vous aviez besoin de papier ou d'un stylo, par exemple, vous deviez demander l'autorisation de votre supérieur, qui examinait alors votre requête. Aujourd'hui, le budget interne permet aux équipes de décider elles-mêmes, dans une certaine mesure, des achats, rénovations etc. qui leur semblent pertinents. Et cela fait du bien. ”





décision aux personnes qui en ont besoin et ce le plus bas possible dans l'organisation. Cette démarche peut donner lieu à la formation d'équipes autonomes. Les équipes autonomes définissent en toute indépendance les moyens d'atteindre leurs résultats. Seuls les accords et les procédures indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise sont imposés par la hiérarchie.

Le résultat est un tout cohérent : une contribution unique, mesurable et pertinente de l'équipe à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Les membres d'équipes autonomes sont souvent **polyvalents**, c'est-à-dire capables de travailler sur plusieurs postes. Ils sont en effet encouragés à développer diverses compétences et aptitudes, ce qui leur permet d'assister leurs collègues ou d'assumer certaines tâches à leur place si besoin. De plus, cette polyvalence permet aussi à l'équipe de réagir avec rapidité et flexibilité aux circonstances changeantes ou aux exigences du client.

Les entreprises qui choisissent de mettre en place des équipes autonomes seront confrontées à des changements profonds. Ces changements ne se résument pas à la structure et à l'organigramme de l'entreprise, mais touchent aussi à la pratique quotidienne et au comportement humain : les travailleurs sont censés faire preuve de plus d'autonomie et d'indépendance, et doivent réfléchir ensemble aux moyens d'exercer au mieux leur travail. La **concertation et la collaboration** entre le travailleur et l'employeur s'imposent donc d'emblée comme bases du processus de changement.



Au sein de chaque équipe, on attribuait des rôles clés.

Il s'agit de rôles non hiérarchiques, qui désignent des interlocuteurs dans divers domaines tels que la qualité, la sécurité, la simplification, la communication, etc. L'introduction graduelle de ce type de rôles au sein d'une équipe leur permet d'assumer progressivement plus de responsabilités. Les personnes qui assument ces rôles clés se concertent aussi régulièrement pour partager leurs connaissances et leur expertise."

2. ACCROÎTRE L'AUTONOMIE ET LA LATITUDE DE DÉCISION

L'entreprise encourage les membres de l'équipe à développer leur savoir-faire en toute indépendance. Les travailleurs doivent maîtriser eux-mêmes l'organisation et la répartition de leur travail. Il y a lieu d'éviter autant que possible les procédures qui prescrivent rigoureusement comment, quand et avec qui le travail doit être accompli.

Le contexte de l'équipe permet aux travailleurs de construire une expertise spécifique et d'assumer un rôle clé ou un rôle d'expert. La personne qui assume un **rôle clé** sera particulièrement attentive à une tâche spécifique. Elle sera responsable de la coordination et de la communication dans son domaine particulier de vigilance (p. ex. contact avec les clients, gestion du matériel, marketing, communication interne et/ou externe, stimulation

d'améliorations ou de modifications, etc.). Cette personne fait office d'interlocutrice, est attentive à l'exécution des tâches et au respect des accords, prend des initiatives d'améliorations et organise la prise de décision. Cela ne signifie pas, pour autant, qu'elle fait et décide tout toute seule. Il convient toujours de prévoir suffisamment d'activités de concertation et de mesures de soutien. Dans la même veine, une étude (SD Worx, 2014) a mis en évidence que l'autonomie dépourvue des relations et du soutien nécessaires n'aura pas le même pouvoir d'engagement. Les collaborateurs aiment écrire leur propre histoire, tant qu'ils ne se sentent pas isolés. Il convient donc de trouver un bon équilibre entre autonomie, soutien et relation. Les contextes qui proposent un cadre clair (p. ex. par le biais d'un objectif transparent et motivant), au sein duquel le travail autonome est encouragé, permettront des meilleurs résultats. Cela vaut autant pour les individus que pour les équipes autogérées.



À un moment donné, ils ont installé une table de réception à notre ligne.

Entourée de 4 tabourets. L'idée était que, en cas de problèmes, les travailleurs n'avaient plus à se rendre au bureau mais pouvaient soit aborder et résoudre ensemble les problèmes, soit bénéficier sur place d'un soutien."

3. INTRODUIRE/MODIFIER LES SYSTÈMES DE CONCERTATION DE PARTICIPATION ET DE LEADERSHIP PARTAGÉ

Les entreprises peuvent impliquer leurs travailleurs dans le processus décisionnel de différentes façons. Via la représentation des travailleurs, les travailleurs sont concernés collectivement dans des aspects relatifs à la conduite des affaires et aux conditions de travail.

La participation des travailleurs au processus décisionnel peut aussi revêtir la forme d'une implication directe et d'une concertation ascendante via, par exemple, le leadership partagé, l'autonomie, la concertation sur le travail... Un contexte de débureaucratiation des entreprises et d'autonomisation des employés fera sûrement naître un besoin (plus) important de coordination et de formes de participation, de coopération et de concertation axées sur l'exécution du travail.

Notons, par ailleurs, que les diverses formes de participation peuvent très bien se compléter. Une vaste recherche européenne (Van Houten et al., 2016) a récemment confirmé que les formes étendues de concertation collective et d'autres formes de participation des travailleurs, plutôt que de s'exclure, se renforcent mutuellement. Des études dans le secteur belge de la chimie et des sciences de la vie (De Prins, 2016) confirment ce constat et montrent qu'il existe un rapport positif entre la qualité de la concertation ascendante directe et le fonctionnement des organes de concertation formels.



LEADERSHIP MOTIVANT & AMBIANCE DANS L'ÉQUIPE

Un travail intéressant est une chose, pouvoir l'exercer avec des collègues agréables en est une autre. Les dirigeants peuvent ici aussi faire la différence : en donnant une direction claire, en faisant preuve de reconnaissance et en coachant. L'engagement mutuel en faveur d'un dialogue de qualité en matière de travail réalisable peut permettre de discuter et de résoudre les choses.



1. INVESTIR DANS LES COMPÉTENCES DE GESTION DU PERSONNEL

Mener un bon entretien va au-delà du respect d'un questionnaire standard ou de la résolution d'un problème opérationnel. Cela demande aux responsables de faire preuve d'empathie et de reconnaissance et de savoir écouter, coacher et diriger... Ces **compétences sociales** ne sont pas nécessairement apprises durant les formations de base (à orientation technique). Elles sont plutôt acquises au cours de la carrière et constituent une partie du trajet d'évolution des dirigeants. Des formations continues, du coaching ou le fait de participer à un réseau peuvent être d'une grande aide.

En ce qui concerne un bon entretien de fonctionnement, de carrière ou de feed-back, il existe par exemple de nombreuses **formations** formelles et autant d'outils d'aide. Par ailleurs, les dirigeants (débutants) peuvent également être coachés par des mentors, afin d'acquérir les techniques d'entretien. Avoir une **caisse de résonance** est en effet important et cela peut être organisé de façon formelle ou informelle.

Outre l'aide en termes de technique d'entretien et d'outils, les dirigeants auront également besoin de soutien sous la forme d'une **vision de leadership** plus large. Qu'entend-on par bon leadership dans l'organisation ?

POURQUOI ?

Un leadership motivant et une ambiance collégiale constituent les ingrédients par excellence pour expérimenter le sens et l'engagement au travail. Un leadership motivant traduit les messages clé de l'organisation (mission, vision, valeurs...) dans la pratique quotidienne. Une ambiance d'équipe stimulante renforce les efforts individuels et connecte les travailleurs, tant au niveau relationnel que dans la réalisation des tâches et des objectifs.

Des domaines d'action concrets sont :

1. Investir dans les compétences de gestion du personnel
2. Favoriser une ambiance d'entraide collégiale (parrainage/marrainage/système de mentor & amélioration de l'équipe)



Que représente l'organisation (mission, vision, valeurs)? Qu'englobe le thème du travail réalisable? Lorsque ce sujet est clairement compris, les dirigeants peuvent plus facilement mettre en relation les perspectives de l'organisation, l'équipe et les collaborateurs individuels. Investir dans une vision de leadership se concrétise notamment par l'organisation de journées du leadership, la mise sur pied de réseaux d'apprentissage ou l'organisation de feed-back au niveau du leadership.

Dans le cadre du Fonds démographie, les mesures relatives aux compétences de gestion du personnel doivent montrer un lien avec le travail réalisable. Il s'agit ici dans le domaine 1 (Travail) d'ouvriers, d'employés et de cadres (et donc pas de dirigeants, cf. définition élections sociales).

2. FAVORISER UNE AMBIANCE D'ENTRAIDE COLLÉGIALE (PARRAINAGE / MARRAINAGE / SYSTÈME DE MENTOR & AMÉLIORATION DE L'ÉQUIPE)

Miser sur du travail réalisable comporte, pour de nombreux travailleurs, une composante collégiale importante. Par le biais de systèmes comme

le **parrainage** ou le **marrainage**, nous apprenons les uns des autres, nous nous transmettons des expériences, nous résolvons ensemble des problèmes... En tant que **mentors**, nous nous sentons coresponsables du bien-être et du développement de l'autre. Un feed-back positif ou une reconnaissance des collègues soutient et améliore l'ambiance d'équipe.

La fonction de mentor, de parrain ou de marraine peut être renforcée lorsque le mentor est affecté de manière formelle (10 % de son temps, par exemple), son rôle est alors visible au sein de l'organisation. D'autres tâches (difficiles physiquement, par exemple) peuvent de ce fait être transférées formellement. Il va de soi que le mentorat peut être renforcé par une aide et une formation adaptées. Tous les travailleurs plus âgés ne disposent pas, par définition, des aptitudes nécessaires en coaching. Dans le cadre du Fonds démographie, assurer un rôle de mentor, de parrain ou de marraine (et les frais qui en découlent) fait partie du domaine d'action « travail ». Les formations pour les parrains ou les marraines font partie du domaine d'action « compétences » (aptitudes de coaching) ou « carrières » (aptitudes en tant que facilitateur de carrière).

Outre une dimension relative au contenu des tâches, une **dimension relationnelle** est aussi liée à l'ambiance de travail. Des critères pour le succès de bonnes relations collégiales durables ne sont

en effet pas toujours simples à comprendre. Mais on peut par contre entamer le dialogue à ce sujet. L'équipe est alors invitée à qualifier et évaluer l'ambiance et la dynamique du groupe. Les excès ou les côtés cachés (p. ex. sous forme d'exclusion ou de favoritisme) doivent pouvoir être abordés et traités. Une telle concertation peut être facilitée par des coachs d'équipe internes ou externes. Cela permet de trouver des solutions qui vont au-delà de l'organisation de simples activités de teambuilding. L'esprit d'équipe est ainsi davantage stimulé en fêtant ensemble les (petits et grands) succès de l'équipe. Un plan d'action peut également être mis sur pied pour travailler de façon systématique à une ambiance d'équipe optimisée et renforcée.

Dans le cadre du Fonds démographie, les mesures concernant le climat d'entraide entre collègues doivent, pour pouvoir être comprises dans le domaine 1 (Travail), viser des investissements dans le climat d'équipe à un niveau collectif, « teamimprovement » avec l'accent sur des mesures concernant la bonne collaboration qui peuvent éventuellement mener à des mesures du chapitre 1. Il ne s'agit donc pas des activités courantes de « teambuilding ».

LISTE DES MESURES DÉJÀ RÉALISÉES DANS LE SECTEUR

- ✓ Augmentation de l'autonomie et des possibilités de définir des règles. Grace à cette mesure, les travailleurs obtiennent davantage de compétences décisionnelles, d'autonomie et de possibilités de définir les règles.
- ✓ Jour de congé payé supplémentaire lié à l'âge à 51 et 57 ans.
- ✓ Formation de base en people management en matière de dialogue et de suivi de la charge de travail.
- ✓ Prime de 500 euros pour le travailleur qui prestera un 4/5^e temps (dans le cadre d'un emploi de fin de carrière ou non) et consacrera le temps ainsi libéré à du bénévolat.
- ✓ Demande aux collaborateurs expérimentés de réécrire les instructions de travail et de les simplifier. Un engagement supplémentaire permet de les remplacer dans leur fonction.
- ✓ Diminution progressive de la prime pour le travail en équipe lors du passage du travail en équipe au travail de jour pour raisons médicales.
- ✓ Exemption de prestations à l'âge de 50 ans (12 heures sur une base annuelle) et de 55 ans (18 heures sur une base annuelle).
- ✓ Introduction du travail à domicile (télétravail).
- ✓ Internalisation : internaliser des fonctions supplémentaires.
- ✓ Passage de 5 à 6 équipes avec recrutements supplémentaires.
- ✓ Lancement du projet de parrainage/marrainage pour que les jeunes travailleurs puissent mieux s'intégrer.
- ✓ Gestion autonome des horaires.
- ✓ Renforcement des équipes par un engagement supplémentaire pour rendre le travail plus léger.
- ✓ Amélioration du climat d'équipe.
- ✓ Enquête et mesures concrètes pour améliorer l'organisation du travail.

Pour un aperçu de l'ensemble des mesures approuvées par le comité de gestion Fonds démographie : www.demografiefondsdemographie.be/category/actualites/





DOMAINE N° 2

SANTÉ

La promotion et la prévention de la santé constituent des points d’attention importants lorsque l’on ambitionne des carrières durables et du travail réalisable dans le secteur. Il existe une vaste législation concernant les obligations de l’employeur en la matière, avec pour but la prévention des problèmes, avant leur apparition. Au sein du Fonds démographie, seules des mesures dépassant ce niveau légal peuvent faire l’objet d’un financement. Cette limite sera évaluée au cas par cas.”

PROMOTION DE LA SANTÉ ET MODE DE VIE	40
ERGONOMIE	44
PRÉVENTION	46
MALADIE	49



PROMOTION DE LA SANTÉ ET MODE DE VIE

Travailler sainement ? Ce sont des travailleurs en bonne santé dans un environnement de travail sain. Un mode de vie sain est dès lors important et vise des thèmes comme faire assez d'exercices, adopter une alimentation équilibrée, ne pas fumer, disposer d'une bonne résistance mentale...



POURQUOI ?

Il existe une relation mutuelle entre la santé et le travail : pour l'employeur, il est important que le travailleur soit en bonne santé et énergique, et pour le travailleur, il est important que le travail ne nuise pas à sa santé. L'état de santé des travailleurs aura un impact sur leurs prestations de travail et leurs capacités. Des travailleurs énergiques et en bonne santé affichent de meilleures prestations, peuvent travailler plus longtemps, sont davantage impliqués et moins souvent absents. Pour cette raison, la santé ne relève pas uniquement de la responsabilité individuelle du travailleur, mais également de celle de l'employeur.

Les domaines d'action concrets sont :

1. Informations et conseils en matière de santé
2. Accompagnement médical et contrôles médicaux
3. Encourager et aider les travailleurs à : bouger davantage, arrêter de fumer, consommer de l'alcool avec modération, manger sainement et se relaxer suffisamment

1. INFORMATIONS ET CONSEILS EN MATIÈRE DE SANTÉ

Un aspect important d'une politique de santé durable est **l'information et la sensibilisation**. L'accent est mis sur la responsabilisation du travailleur au niveau de la santé et de la vitalité en lui apportant des connaissances, des idées, des aptitudes et des attitudes. Des attitudes positives constituent les caractéristiques comportementales principales pour amener les personnes à un style de vie sain. La dimension normative (c'est quoi « un comportement sain » ou « un comportement malsain ») et les motifs émotionnels (chouette, confortable...) sont importants pour faire apparaître des attitudes positives. La confiance que l'on porte à sa propre possibilité de modifier son comportement (« effort personnel ») est également une attitude importante pour la santé.

2. ASSURER UN ACCOMPAGNEMENT ET DES CONTRÔLES MÉDICAUX

Sous ce pilier, on retrouve les visites médicales (annuelles) visant à dépister les problèmes de santé des travailleurs et l'accompagnement médical nécessaire ou le renvoi vers des professionnels de la santé afin de résoudre ces problèmes.

“ BASF croit qu'investir dans un environnement de travail sain avec des collaborateurs en bonne santé est rentable à long terme. Depuis 2010, elle investit dans B-Fit@BASF pour informer et sensibiliser les collaborateurs de façon accessible à un style de vie sain. Derrière B-Fit@BASF, se trouve un groupe de travail enthousiaste et bénévole composé de collaborateurs de différents départements. Tout au long de l'année, ils travaillent aux différents piliers, à savoir « alimentation saine », « exercice » et « équilibre ». Pour les collaborateurs qui travaillent dans un système d'équipes, on met par exemple sur pied des actions ciblées pour la santé : hygiène du sommeil, alimentation saine et exercice physique. L'une de ces actions est l'écriture du livre « Aan tafel in de shift » avec des conseils spécifiques sur l'alimentation saine lors du travail en équipe et des recettes faciles à réaliser quand on travaille selon ce type d'horaire ”





Ces **check-ups médicaux** ont aussi pour objectif de déceler les facteurs qui pourraient mener à l'avenir à des problèmes de santé, p. ex. le surpoids ou une tension artérielle élevée. L'accompagnement et les contrôles médicaux sont obligatoires pour de nombreux travailleurs. Dans le cadre du financement par le Fonds démographie, on peut décider d'élargir cet accompagnement et ces contrôles médicaux pour certains groupes (p. ex. les personnes âgées de plus de 45 ans) ou de prévoir un examen médical et un accompagnement plus large ou plus détaillé au niveau de la santé physique et mentale des travailleurs.

Les **tests de condition physique** font également partie des possibilités. On prévoit p. ex. d'abord un test à vélo, où le travailleur doit réaliser le test avec une résistance croissante. On analyse ici le rythme cardiaque et la vitesse à laquelle le collaborateur pédale afin de déterminer sa condition physique. Le participant reçoit ensuite un passeport santé mentionnant les résultats enregistrés aux tests, ainsi que les explications et conseils afférents.



3. ENCOURAGER ET AIDER LES TRAVAILLEURS À : BOUGER DAVANTAGE, ARRÊTER DE FUMER, CONSOMMER DE L'ALCOOL AVEC MODÉRATION, MANGER SAINEMENT ET SE RELAXER SUFFISAMMENT

La politique de santé au travail ambitionne d'améliorer le style de vie des travailleurs et de créer un environnement de travail plus sain permettant aux collaborateurs de respecter un **mode de vie plus sain**. L'accent est mis sur la motivation et/ou le soutien des collaborateurs. La santé au sens très large est examinée. Concrètement, il faut veiller à ce que les collaborateurs bougent davantage, mangent de façon plus équilibrée, arrêtent de fumer, adoptent une consommation modérée d'alcool et se sentent mieux dans leur peau au travail et en dehors. Un tel ensemble peut être très étoffé et prévoit la mise à disposition de possibilités tant au niveau matériel que du temps, afin de promouvoir un style de vie sain. Des exemples sont : un espace et le temps pour de l'exercice physique comme le fitness, du sport en extérieur, du yoga et d'autres sports de ce type,

des campagnes pour la promotion du sevrage tabagique, davantage d'exercices pendant ou en dehors des heures de travail*, si besoin, avec un accompagnement médical...

À ce sujet, des actions sont entreprises avec des slogans comme « Rester assis, c'est comme fumer » afin de prévenir le **comportement sédentaire** des travailleurs. Le travail sédentaire se caractérise notamment par une longue position assise et résulte en une très faible consommation énergétique. Il est aussi souvent question, pour le travail sédentaire, d'un manque de variation au niveau des postures. Les travailleurs sont dès lors encouragés à prendre des pauses régulières, à bouger plus en empruntant les escaliers, à utiliser un compteur de pas, à se promener, à tenir des réunions en position debout...

* Dans le cas d'une offre sportive en dehors des heures de travail, il est évident qu'aucuns frais liés aux salaires ne seront financés par le Fonds.





Sur le site belge d'une multinationale pharmaceutique, la direction de l'entreprise a décidé d'anticiper une augmentation progressive de la production dans un département de dosage de médicaments liquides. « Lorsque nous avons lancé l'action, il n'y avait pas vraiment de plaintes, mais nous souhaitions absolument éviter de nous retrouver dans une situation problématique », a expliqué le conseiller en prévention interne. On a décidé de déménager la ligne de production et de profiter de cette occasion pour revoir en détail les machines et l'aménagement des différents postes de travail. L'opération s'est soldée par un succès, notamment grâce à la participation des travailleurs concernés et de leur supérieur direct, ainsi qu'aux conseils d'un ergonome externe. »



ERGONOMIE

Chaque employeur a une série d'obligations légales afin de réduire les risques de surcharge corporelle au travail via des interventions ergonomiques. Le travail réalisable signifie que le lieu de travail a également un caractère durable d'un point de vue physique. Des mesures ergonomiques peuvent être mises en œuvre après concertation au sein du CPPT ou via le plan d'action annuel et le plan de prévention global. Des mesures extralégales peuvent être financées par le Fonds démographie.



POURQUOI ?

L'ergonomie a pour objectif de rechercher des solutions (de préférence préventives) aux problèmes qui peuvent voir le jour lorsque le travail ne correspond pas aux possibilités et limites de la personne. Pour certains travailleurs, le travail est une cause de leurs problèmes physiques et/ou mentaux, pour d'autres, la charge au travail peut aggraver les problèmes. En tout cas, il est important d'adapter l'environnement de travail et les manipulations, afin que les soucis physiques et mentaux des travailleurs puissent être évités ou réduits. Des organisations peuvent ainsi améliorer le bien-être physique et mental des travailleurs, et également accroître la productivité dans l'organisation.

Les domaines d'action concrets sont :

1. Adaptations des lieux de travail
2. Achat d'équipements ergonomiques

1. ADAPTATIONS DES LIEUX DE TRAVAIL

En plus de répondre aux obligations légales en matière d'analyse des risques et de prise de mesures de prévention en matière d'ergonomie, des investissements supplémentaires peuvent être consentis par le biais d'adaptations des postes de travail.

Bien entendu, l'ergonomie est importante pour tous les collaborateurs, pensez aux emplois qui exigent des manipulations physiques, mais aussi aux jobs de bureau, où une mauvaise posture de travail peut provoquer de nombreuses plaintes physiques. L'ergonomie peut toutefois viser aussi tout particulièrement certains groupes de collaborateurs qui ont besoin de ces adaptations et outils ergonomiques pour pouvoir fournir un travail de qualité. Les études (Göbel et Zwick, 2013) indiquent par exemple que, si le poste de travail est adapté aux besoins spécifiques des collaborateurs plus âgés, cela mène à une productivité accrue de ces collaborateurs plus âgés. Il s'agit ici par exemple de mesures contre les nuisances acoustiques qui touchent davantage les personnes plus âgées, des mesures ciblées sur les problèmes de vue liés à l'âge en raison d'un éclairage adapté ou de l'adaptation à l'environnement de travail (p. ex. matériel ergonomique).

2. ACHAT D'ÉQUIPEMENTS ERGONOMIQUES

La qualité ergonomique du lieu de travail peut être accrue par l'acquisition de toutes sortes d'équipements ergonomiques, comme des systèmes de levage et de hissage, des chaises de bureau ergonomiques, des outils pour le soutien de la posture... Ces outils ont une utilité prouvée, certainement dans le cadre de la prévention des **troubles musculo-squelettiques** (p. ex. maux au niveau du dos, des poignets, des genoux ou des coudes). Dans le cadre du vieillissement de la population des travailleurs, on s'attend à ce que les lésions au niveau des muscles et des tendons augmentent. Il s'agit en effet de phénomènes d'usure : même de petits dépassements des capacités du corps humain peuvent au fil des ans provoquer des problèmes médicaux.

Outre la mise à disposition d'équipements ergonomiques, investir dans la formation et la sensibilisation est aussi nécessaire. Sinon, il y aura un risque d'oublier d'utiliser les équipements ou de ne pas profiter des effets positifs. Une **approche globale** est également importante. Des actions au niveau individuel comme une formation en techniques de levage seront uniquement pertinentes lorsqu'elles seront combinées avec des actions collectives.





PRÉVENTION

La promotion de la santé est une chose, la prévention de la santé en est une autre. Prévenir l'apparition de problèmes de santé et de bien-être liés au travail constitue une partie essentielle dans une politique en matière de carrières durables et de travail réalisable. Selon le « werkbearheidsmonitor 2016 » (moniteur de l'employabilité), 30 % des travailleurs du secteur ressentent aujourd'hui du stress au travail. Ce chiffre est comparable à ceux d'autres secteurs. Comment veiller à une approche durable en cette matière ?



POURQUOI ?

Mieux vaut dès lors prévenir que guérir. Afin de prévenir tout problème lié à la santé et au bien-être, il est nécessaire de réaliser une analyse des risques et de développer des mesures de prévention. Tant les domaines de la santé physique que de la santé mentale sont ici importants. Une politique de prévention de qualité est bénéfique pour l'entreprise (meilleur climat, hausse de la productivité, réduction de l'absentéisme) et pour les travailleurs (vitalité accrue, bien-être émotionnel en hausse, meilleure santé).

Les domaines d'action concrets sont :

1. Éliminer les obstacles physiques et psychosociaux pour continuer à travailler de manière sûre, saine et énergique [👁 Travail]
2. Proposer une assistance psychologique



1. ÉLIMINER LES OBSTACLES PHYSIQUES ET PSYCHOSOCIAUX POUR CONTINUER À TRAVAILLER DE MANIÈRE SÛRE, SAIN ET ÉNERGIQUE [👁 Travail]

Les risques psychosociaux au travail sont définis comme la probabilité qu'un ou plusieurs travailleurs subissent un dommage psychique, accompagné ou non de dommage physique, suite à l'exposition à une situation de travail sur laquelle l'employeur a un impact et qui comporte objectivement un danger. Les dommages psychiques peuvent par exemple s'exprimer par des peurs, une dépression, un burnout, des pensées suicidaires, un stress post-traumatique... Au niveau corporel, ces risques peuvent provoquer un épuisement corporel, des troubles du sommeil, une hausse de la tension artérielle, des palpitations, des problèmes gastro-intestinaux... L'employeur est tenu d'évaluer les risques psychosociaux et de prendre des mesures préventives.

Outre ces obligations légales, il est possible, grâce aux moyens du Fonds démographie, d'investir davantage dans des actions préventives de renforcement pour certains groupes cibles ou pour certains thèmes comme « le travail réalisable » et « les carrières durables ». Les résultats des contrôles médicaux ou de l'analyse des risques



au sein de l'entreprise peuvent ici indiquer la direction à suivre. Les sources de risques peuvent se rapporter aussi bien à l'organisation du travail (hiérarchie exagérée, pensée par silo entre les différents départements...), aux conditions de travail (stagnation et incertitude dans la carrière, promotion insuffisante ou exagérée...), aux circonstances de travail (présence de matières dangereuses, exposition au bruit, vibrations...), au contenu du travail (pression trop importante au travail ou complexité des tâches, trop faible autonomie...), aux relations de travail (harcèlement, conflits, mauvaise ambiance...) ainsi qu'aux circonstances individuelles.

Il est clair que les sources de risques touchent souvent aux autres domaines d'action du Fonds démographie (essentiellement au levier Travail). En examinant également ces domaines d'action du point de vue 'prévention', il est possible qu'une **synergie** voie le jour. Adapter le contenu du travail en maîtrisant la pression du travail ou en augmentant l'autonomie peut cadrer dans une recherche à la fois de travail réalisable et de prévention du stress et du burnout.

2. PROPOSER UNE ASSISTANCE PSYCHOLOGIQUE

Proposer une assistance psychologique a également sa place dans une politique de prévention. Cette aide est souvent apportée par une personne de confiance. La présence d'une personne de confiance n'est pas obligatoire, mais est fortement recommandée, surtout dans les entreprises où le conseiller en prévention fait partie du service externe pour la prévention et la protection au travail. De cette façon, des travailleurs qui pensent être victimes de violence, de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel au travail peuvent être directement soutenus par une personne qui les écouterait. Dans le cadre des moyens du Fonds démographie, des **actions extralégales** peuvent être mises sur pied tant pour les thèmes classiques (violence, harcèlement moral, harcèlement sexuel), que pour des thèmes plus vastes comme la gestion de la dépression, le burnout, les traumatismes, l'abus d'alcool et de drogues, le suicide... La mise sur pied d'actions et la proposition d'aide psychologique, d'informations et de formations sur ces thèmes ou d'autres sujets, par exemple par un professionnel externe, peuvent également apporter un soutien, avoir une action préventive et réduire la stigmatisation.



MALADIE

L'absence d'une bonne préparation fait parfois échouer un retour après une (longue) maladie. Comment éviter cela et comment agir d'une façon durable avec des collègues absents et malades ?



POURQUOI ?

Si un travailleur a été absent (longtemps) pour cause de maladie ou d'accident, il est important d'optimiser le retour au travail. Une politique de retour bien réfléchie doit veiller à ce que le travailleur puisse reprendre le travail selon ses capacités actuelles, dans le but d'une carrière durable. Dans de nombreux cas, il faut un travail sur mesure afin de réagir aux besoins spécifiques du travailleur. La nouvelle législation prévoit des obligations pour l'employeur et le travailleur. Seules les actions qui vont au-delà de l'obligation légale peuvent être introduites auprès du Fonds démographie. L'engagement d'un accompagnateur en réintégration, une prolongation du rôle de coach personnel, constitue des exemples de mesure extralégale finançable par le Fonds. Ces accompagnateurs sont les coaches de la personne qui est malade à la maison et souhaite reprendre le travail, mais également des chefs d'équipe qui doivent accueillir un membre de leur équipe avec qui ils doivent mettre au point différents éléments. Le caractère « travail réalisable » de la situation de retour est au centre de toutes les discussions avec l'accompagnateur.

Les domaines d'action concrets sont :

1. Investir dans une politique de retour après une (longue) maladie et investir, où c'est possible, dans du travail adapté



1. INVESTIR DANS UNE POLITIQUE DE RETOUR APRÈS UNE (LONGUE) MALADIE ET INVESTIR, OÙ C'EST POSSIBLE, DANS DU TRAVAIL ADAPTÉ

L'absentéisme pour maladie de longue durée s'élève dans le secteur de la chimie à 2,18 %, ce qui est inférieur de 0,63 % à la moyenne belge de 2,81 % (SD Worx, 2016). Des études (Schaufeli & Buunk, 2003) montrent que plus on reste longtemps à la maison, plus le risque de distanciation est important et plus il est difficile de reprendre le travail. Différents facteurs peuvent rendre difficile le retour sur le lieu de travail existant.

Tout d'abord, l'incapacité de travail joue un rôle important. Les raisons pour lesquelles on est malade sont souvent en lien avec les **circonstances de travail**. Si elles ne sont pas adaptées, cela empêche une réintégration réelle. Prévoir ou rendre possible un travail adapté peut se faire de différentes façons : moins d'heures de travail, horaire de travail flexible, charge de travail physique ou pression de travail plus faibles, adaptations du poste de travail ou équipements adaptés, davantage de possibilités de développement par le biais de formations et d'une réorientation... Un trajet de reprise du travail individuel demeure un travail sur mesure, mais cela se passe plus facilement si l'entreprise dispose à cet égard d'une politique ou d'un cadre collectif.



Ensuite, les **dommages secondaires** constituent un autre facteur possible. Après une longue période d'absence, les travailleurs présentent vraisemblablement un manque de confiance en eux, ils sont gênés ou déconnectés de tout ce qui touche à l'équipe et à l'organisation. Un **soutien collégial et un dialogue avec les supérieurs directs** sont dès lors cruciaux. Tout comme la création d'une ambiance sûre lorsque quelqu'un reprend le travail, en se montrant compréhensif lorsque quelqu'un a vécu un événement important. Cela peut être un simple coup de fil où le supérieur ou un collègue demande au collaborateur

comment il se porte. Mais c'est également possible par le biais de consultations plus structurelles, d'entretiens en vue du retour, de réunions de concertation et d'accords mutuels à un stade ultérieur.

Enfin, les différentes parties concernées par le processus de réintégration jouent toutes un rôle important. Étant donné la quantité d'acteurs, la communication mutuelle est souvent difficile, ce qui empêche à nouveau le processus de réintégration. Une **collaboration multidisciplinaire** est donc cruciale pour une action efficace.



LISTE DES MESURES DÉJÀ RÉALISÉES DANS LE SECTEUR

- ✓ Installation de mobilier pour travailler en position assise et debout.
- ✓ Coach mental pour la prévention du stress et du burnout.
- ✓ Fruits gratuits.
- ✓ Possibilité de faire du sport au sein et en dehors de l'entreprise.
- ✓ Contrôle médical.
- ✓ Intervention dans un abonnement de fitness, dans un club de sport de 100 euros par an.
- ✓ Leasing de vélo.
- ✓ Campagnes relatives à la santé : vos poumons, faire de l'exercice, alimentation saine.
- ✓ Massage Shiatsu et autres massages durant les heures de travail.
- ✓ Leçon de yoga avec un accompagnateur professionnel 1x par semaine.
- ✓ Tests de forme sur vélo afin d'établir un schéma d'alimentation et un programme d'entraînement sur mesure.
- ✓ Séance d'information et campagne de sensibilisation pour mieux gérer le stress.
- ✓ Mise en place d'un programme d'assistance au personnel.
- ✓ Investissement dans du matériel de levage.

Pour un aperçu de l'ensemble des mesures approuvées par le comité de gestion Fonds démographie : www.demografiefondsdemographie.be/category/actualites/

DOMAINE N° 3

COMPÉTENCES



Le « Werkbaarheidsmonitor » nous apprend que 84 % des travailleurs du secteur de la chimie estiment bénéficier aujourd’hui de suffisamment de possibilités d’apprentissage. Pour 16 % des travailleurs, elles pourraient être plus nombreuses.

Investir dans les compétences (actuelles/futures) renforce le travailleur et l’organisation. Comment aidons-nous les collaborateurs à évoluer de façon individuelle et conjointe ? Comment veillons-nous à un maintien durable des compétences, mais aussi à un renouvellement régulier de celles-ci ?”

FORMATION & DÉVELOPPEMENT	54
APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL	58



FORMATION & DÉVELOPPEMENT

Développer des compétences permet que des travailleurs (fixes/temporaires) puissent continuer à exercer leur travail d'une façon efficace et réalisable aujourd'hui, mais également à l'avenir. Cela augmente leur sentiment de progression et leur donne davantage de sécurité de carrière, car leur bagage de compétences est plus important. Comment maintenir à niveau la politique en matière de formation et de développement ?



POURQUOI ?

Les formations et le développement profitent tant à l'entreprise qu'aux travailleurs. Pour l'entreprise, les activités de formation et de développement doivent à terme aboutir à un maintien de la position concurrentielle et dynamique. Pour le travailleur, le fait de suivre des développements importants lui permet de conserver sa valeur et son employabilité pour l'entreprise et le marché du travail. Seules les mesures extralégales entrent en ligne de compte pour un financement par le Fonds démographie.

Les domaines d'action concrets sont :

1. Investir dans la détection des besoins de formation et de développement extralégaux
2. Elaborer des plans de formation et de développement orientés résultats qui vont au-delà des obligations extralégales
3. Renforcer l'offre de formation avec pour objectif le maintien et le renouvellement des compétences



1. INVESTIR DANS LA DÉTECTION DES BESOINS DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT

Une première étape logique dans la détermination d'une politique relative à la formation et au développement est la détection des besoins. Cela peut se faire au niveau de l'organisation, de l'équipe et de l'individu. On analyse alors les compétences (principales) nécessaires. La stratégie de l'entreprise indique les compétences que l'entreprise doit avoir ou essayer d'acquérir. L'aperçu de ces compétences exigées est ensuite utilisé pour voir où se situent les besoins en matière de développement. Une comparaison est faite entre le comportement exigé pour les fonctions (souvent consigné dans un profil de compétences) et le comportement

réellement adopté par le travailleur. Le **profil de compétence** est donc le cadre de référence pour l'évaluation des besoins en formation et en développement.

Au **niveau de l'équipe**, il s'agit très souvent, outre la formation stratégique, d'une formation opérationnelle. On entend par là les formations auxquelles des organisations ont recours dans la gestion quotidienne de l'entreprise : le nouveau collaborateur qui doit être formé, la nouvelle machine qui doit être manipulée... La société peut établir par équipe (ou par groupe de fonctions) un **inventaire des formations** (opérationnelles/stratégiques) et des trajets de développement nécessaires. Un tel inventaire permet de suivre les collaborateurs sur une base régulière et de voir où se trouvent les besoins et les opportunités en matière de développement.





Un tel inventaire peut être couplé à une **Fleximatrix (matrice flexible)** au niveau de l'équipe. Une Fleximatrix donne un aperçu, d'une part, de toutes les tâches de l'équipe et, d'autre part, du niveau de compétence (auto-estimée) des collaborateurs de l'équipe. De cette façon, il est possible d'employer les collaborateurs en fonction de leurs points forts et en tenant compte des collègues et du trajet de développement de chacun.

Au niveau de l'individu, on peut mener **des entretiens de développement ou relatifs aux talents**. Lors de tels entretiens, le supérieur et son collaborateur examinent ensemble quel développement ultérieur des compétences est nécessaire pour le collaborateur du point de vue de l'employeur et quels sont les souhaits du collaborateur lui-même en termes de développement, étant donné sa propre **estimation de ses talents**. La conviction augmente que les collaborateurs apprennent davantage lorsqu'ils continuent à se développer au départ de leurs points forts et de leurs talents

Parallèlement, une entreprise doit toujours savoir de quelles compétences elle a besoin pour donner forme à sa stratégie et pour ainsi atteindre ses résultats. Pour parvenir à une bonne estimation et un bon équilibre, des entretiens individuels ou d'équipe peuvent être soutenus par des **outils de screening des compétences et des talents** spécifiques.

2. ÉLABORATION DE PLANS DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT ORIENTÉS RÉSULTATS

Des plans de formation et de développement peuvent être élaborés à différents niveaux. Au **niveau de l'individu, « des plans de développement et d'action personnels »** (PDP/PAP) peuvent être établis. De tels plans établissent le développement souhaité et la façon dont il aura lieu. Les plans sont établis par le collaborateur, avec le supérieur. Les objectifs du plan de développement doivent être réalisés par le biais **d'activités de développement**. Elles peuvent être de natures très diverses : formation, auto-étude, coaching / mentorat, exercices, jeux, intervision, e-learning, apprentissage sur le lieu de travail... On peut également opter pour une combinaison (par exemple promouvoir l'orientation client par des exercices et du coaching). Il est question de « blended learning » lorsque des formes d'apprentissages classiques et modernes sont combinées.

Un **plan de développement d'équipe** a le même objectif qu'un plan de développement personnel, mais au niveau de l'équipe. Cela permet également de réfléchir à la façon dont les différents talents au sein d'une équipe peuvent au mieux être regroupés et renforcés. La gestion des talents

n'est pas uniquement une affaire d'individus, mais également d'équipe. Dans un tel plan de développement d'équipe, des besoins de développement peuvent être déterminés pour l'équipe et des accords peuvent être pris en ce qui concerne les formes d'apprentissage individuelles et collectives. Un exemple de ce dernier point est le coaching d'équipe. L'objectif ? Mettre à nu les processus sous-jacents de communication, la répartition des rôles, etc. et apprendre à l'équipe à y réagir de façon adéquate.

3. RENFORCER L'OFFRE DE FORMATION AVEC POUR OBJECTIF LE MAINTIEN ET LE RENOUVELLEMENT DES COMPÉTENCES

Étant donné que les connaissances sont vite dépassées et que les développements technologiques se succèdent rapidement, il est important que les collaborateurs continuent à développer leurs compétences. Une des possibilités à ce sujet est l'apprentissage formel ou la **formation et les cours classiques**. Ces sessions ont généralement lieu en dehors de la situation professionnelle, elles peuvent être proposées par



l'entreprise ou achetées auprès de prestataires externes. Dans le cadre du Fonds démographie, un investissement supplémentaire en termes de formation peut être envisagé. L'offre existante de formations peut ici être renforcée au niveau de la qualité ou de l'innovation (par exemple plus d'attention pour les formes et les méthodes d'apprentissage innovantes). Il est également possible d'élargir les thèmes (p. ex. en fonction des thèmes de travail réalisable et carrières durables ou en fonction d'une meilleure répartition des connaissances techniques et des aptitudes sociales) ou les groupes cibles (par exemple travailleurs plus âgés ou intérimaires).

Après l'investissement dans la formation en elle-même, il est essentiel de miser sur le **transfert des connaissances acquises au cours de la formation** vers le lieu de travail. Les études (Robinson & Robinson, 1995) montrent que moins de 30 % des connaissances acquises sont effectivement mises en pratique sur le lieu de travail. Pour augmenter la probabilité d'une mise en pratique correcte, il est dès lors important de prévoir également du temps sur le lieu de travail, d'organiser des « sessions de partage » avec les collègues, de rapprocher au maximum le contexte d'apprentissage du véritable contexte professionnel, par exemple par le biais de simulations...

“ Chez Borealis, plusieurs développements sont aujourd'hui intervenus dans le business, comme le glissement vers le multi-skilling pour les opérateurs, le besoin de flexibilité accrue dans l'exercice de la fonction et le passage de l'entretien curatif et préventif à un entretien prédictif. De nombreux suivis et mesures sont réalisés afin de détecter les pannes et d'éviter toute perte de production. On travaille avec des outils de simulation pour reproduire le processus dans un environnement de test. Les connaissances techniques, les aptitudes personnelles et les compétences comportementales sont considérées par Borealis comme aussi importantes, ce qui se traduit dans l'offre de formations. ”





APPRENTISSAGE SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Les travailleurs apprennent l'essentiel d'un métier sur le lieu de travail. Investir dans l'apprentissage sur le lieu de travail renforce la culture d'apprentissage au sein des organisations et encourage le travailleur et son supérieur à prendre chacun leur rôle dans ce processus.



POURQUOI ?

Apprendre, c'est plus que simplement suivre des cours et des formations. Le rendement le plus important de l'apprentissage est atteint lorsque l'on apprend sur le lieu de travail. C'est également ce que l'on appelle l'apprentissage-lieu de travail : apprendre en travaillant et travailler en apprenant. Il est évident que le rendement élevé en termes de résultats d'apprentissage rapide et orienté joue en faveur de l'employeur et du travailleur.

Les domaines d'action concrets sont :

1. Investir dans l'échange de connaissances et d'expériences
2. Renforcer la culture du développement et du coaching
3. Soutenir les dirigeants/mentors dans leur rôle de coach
4. Faciliter l'autonomie dans son propre processus de développement
5. Reconnaître et utiliser les compétences acquises sur le lieu de travail



1. INVESTIR DANS L'ÉCHANGE DE CONNAISSANCES ET D'EXPÉRIENCES

Apprendre au travail se fait tout d'abord en stimulant l'échange mutuel de connaissances et d'expériences auprès des collègues de l'équipe, auprès des collègues d'autres équipes et départements, auprès des collègues externes ou entre supérieur et travailleurs. Un supérieur ou un collègue qui donne le bon exemple et apprend ce qu'il y a à apprendre, peut faire des miracles sans suivre un trajet de formation compliqué. Comme en témoigne le cas d'Indaver, d'autres **initiatives structurelles comme des communautés ou des réseaux d'apprentissage** peuvent également être développées.

Investir dans des moyens pour **transférer et conserver les connaissances** augmente la durabilité de l'apprentissage au sein des équipes et des organisations. En fait, il s'agit d'explicitier les connaissances implicitement présentes et de les conserver pour une utilisation future. Outre le mentorat, on peut envisager des bases de données de connaissances, la mise par écrit des processus, la conservation numérique des connaissances, etc.



« Indaver crée un climat de connaissances dans l'entreprise, où des collaborateurs ont toutes les opportunités d'acquérir l'expertise et l'expérience, de s'y plonger et de les partager. Cela stimule la créativité et l'innovation. Pour y arriver, Indaver a développé toute une série d'instruments et d'initiatives. Une Process Academy a été installée pour développer de façon structurelle l'échange des connaissances au sein de l'organisation, y compris l'apprentissage inversé (« d'ingénieurs expérimentés » vers de « jeunes diplômés » et inversement). La Process Academy souhaite transmettre des connaissances et stimuler une communication plus intensive. Elle s'étend sur deux années, avec environ six journées académiques par an. Avec ce programme, Indaver souhaite non seulement transmettre des connaissances, mais également inciter les collègues à discuter ensemble et à échanger leurs différents points de vue. Un réseau interne est ainsi développé. Avec les International Operational Competence Centres (IOCC), qui travaillent au-delà des régions, des connaissances et des expériences internes sont rassemblées, développées et partagées pour encore améliorer les processus ; les nouvelles évolutions technologiques sont suivies et de nouvelles idées créatives sont développées. »

2. RENFORCER LA CULTURE DU DÉVELOPPEMENT ET DU COACHING

Le contexte quotidien occupe une place importante dans les processus d'apprentissage. Un environnement d'apprentissage puissant offre des opportunités d'apprentissage permanentes. Une bonne culture d'apprentissage se reconnaît notamment au **temps disponible** pour apprendre le travail, comme l'échange d'expériences et d'idées, la possibilité d'expérimenter et de s'exercer, ainsi que la possibilité de faire office de **coach ou de mentor** pour les collègues.

La tolérance vis-à-vis des erreurs, le **style de leadership** (coaching, soutien) ou l'ampleur de l'**autonomie** dont on bénéficie dans son travail sont de bons indicateurs. Dans le cadre du Fonds démographie, on peut envisager d'investir dans un ou plusieurs domaines. Ils se rapporteront aussi aux autres domaines d'action du Fonds, ce qui fera naître une synergie. Investir dans un système de mentor ou dans des aptitudes de gestion du personnel peut cadrer avec l'ambition d'augmenter le travail réalisable, d'offrir un meilleur soutien de la carrière ainsi que du renforcement d'une culture du développement et de coaching.



3. SOUTENIR LES DIRIGEANTS/ MENTORS/PARRAINS ET MARRAINES DANS LEUR RÔLE DE COACH

Le dialogue entre le supérieur et le travailleur est incontournable dans une culture d'apprentissage et de développement. Une correspondance entre les objectifs de l'organisation et les talents de l'individu. Cela signifie que les supérieurs ont besoin d'idées et de projets clairs quant à ce qu'ils veulent atteindre et sur cette base aident

les collaborateurs à utiliser leurs talents et à les placer dans un contexte qui s'y prête. La gestion des talents et le leadership de soutien peuvent ainsi augmenter le taux de travail réalisable des travailleurs.

Ces principes de base sont également applicables dans la relation et le dialogue entre le mentor/parrain/marraine et le travailleur. Ils peuvent aussi endosser le rôle de coach. Le **coaching** est loin de l'apprentissage classique et crée une évolution en faisant prendre conscience à la personne de ce que l'on veut (ou non) atteindre, de ce qu'est

la réalité, et quelles sont les possibilités de choix. Dans un trajet de coaching, des objectifs de développement concrets sont formulés et le coach utilise des méthodes de travail et des formes de communication systématiques afin d'arriver à un changement de comportement de la personne coachée. Le coaching est dès lors une façon plus intensive d'apprendre et demande souvent du soutien et un trajet de développement de la part des coachs eux-mêmes. Une formation adaptée pour les mentors/parrains/marraines/supérieurs eux-mêmes en aptitudes au coaching est souvent essentielle pour pouvoir obtenir de bons résultats en termes de travail réalisable dans les trajets de coaching. Les travailleurs ou supérieurs plus âgés ne disposent en effet pas tous par définition des aptitudes nécessaires en coaching. Outre des collègues en interne, il peut aussi être fait appel à des contacts externes du réseau afin d'aboutir à des solutions ou d'apporter des corrections. Ainsi, la participation à des **réseaux apprenants** peut mener à un apprentissage très rapide et à des échanges d'expériences.

On peut miser sur ce point dans le cadre du Fonds démographie, éventuellement en combinaison avec d'autres domaines d'action du Fonds, comme l'aide à la carrière et le leadership motivant.





4. FACILITER L'AUTONOMIE DANS SON PROPRE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

Souvent, le diplôme de départ n'a qu'une valeur relative et ne suffit pas (plus) comme moteur pour l'ensemble de la carrière. Entre les arrivées sur le marché du travail et les départs, tout le monde réalise son propre parcours individuel. Ce parcours n'est pas détecté en externe par un satellite (comme habituellement par le système GPS bien connu), mais sa forme lui est donnée par le travailleur lui-même. La capacité d'apprentissage est ici une compétence importante, aujourd'hui, mais certainement aussi à l'avenir.

Les travailleurs peuvent développer leurs propres initiatives et diriger eux-mêmes leur propre processus de croissance et d'apprentissage. Les personnes sont toutes différentes, quand il s'agit d'apprentissage. On distingue généralement différents **styles d'apprentissage** (apprentissage via la théorie, l'expérience, par des exemples, par l'interaction sociale, par la réflexion). Il est important d'estimer quel est le style d'apprentissage individuel et quelles implications il a sur le trajet de développement individuel.

Les entreprises peuvent ici apporter leur aide en proposant des ateliers sur les styles d'apprentissage, en mettant en ligne des outils de



self-assessment, en donnant du feed-back... Un entretien individuel ou collectif sur la capacité d'apprentissage des travailleurs peut aussi stimuler l'autoréflexion.

Outre une prise de conscience accrue sur le propre comportement d'apprentissage, l'étape suivante consiste à façonner le processus d'apprentissage (partiellement) sur mesure. C'est possible en proposant plusieurs choix dans l'offre de formation, en stimulant la prise de ses propres responsabilités au sein du plan de développement et d'action personnel, en prévoyant un budget de formation individualisé, en soutenant le « temps de développement » à compléter soi-même, en récompensant et en appréciant les succès d'apprentissage individuels...

5. RECONNAÎTRE ET UTILISER LES COMPÉTENCES ACQUISES AILLEURS (CAA) SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Lors d'une procédure CAA, les compétences acquises en dehors de la formation formelle sont évaluées et reconnues. Des compétences qui n'ont pas mené à un certificat ou un diplôme peuvent encore être reconnues par cette procédure. Un capital de compétences durable peut être acquis de différentes façons. Le transfert des compétences incarne une manière créative d'y parvenir. Le **transfert** se compose alors d'un exercice de 'décontextualisation' (dans la situation de départ du travail) et ensuite, de 'recontextualisation' (dans la situation finale). Un cuisinier amateur, par exemple, qui peut travailler comme cuisinier dans une cantine d'entreprise grâce à la validation de ces compétences et à une formation accélérée. La scission entre le développement des compétences privées et professionnelles est dès lors davantage hybride. Il en va de même pour des transferts de compétences entre des jobs et/ou des départements. Des compétences qui ont déjà été développées avec succès dans un contexte sont souvent encore renforcées après une période d'adaptation dans un autre contexte. On peut, depuis le Fonds démographie, miser sur ce point, pour augmenter la mobilité au sein de l'organisation et au fil de la carrière.

LISTE DES MESURES DÉJÀ RÉALISÉES DANS LE SECTEUR

- ✓ Donner la possibilité aux collaborateurs de relever un autre défi dans le groupe. Les collaborateurs ont la possibilité d'accompagner un jour des travailleurs d'une autre entreprise au sein du groupe. Ce faisant, ils peuvent découvrir différents métiers.
- ✓ Mise sur pied d'une formation pour soutenir les collaborateurs qui partent à la retraite.
- ✓ Apprentissage sur le lieu de travail à l'aide d'un simulateur afin d'enseigner certaines opérations aux travailleurs dans un environnement moins stressant.
- ✓ Accompagnement professionnel de carrière avec un accent mis sur l'écart de compétence.
- ✓ Amélioration des compétences en people management des cadres en vue d'affûter leurs compétences de leadership.
- ✓ Formation de parrain/marraine dans l'entreprise.
- ✓ Sessions de coaching travail réalisable.
- ✓ Établissement d'un plan de développement stratégique afin de permettre aux collaborateurs de continuer à apprendre et à évoluer personnellement.
- ✓ Formation de coach pour prévenir le burnout.
- ✓ Incitation à l'échange de connaissances et d'expériences en mettant régulièrement un département à l'honneur.
- ✓ Mise en place de nouveaux programmes de formation.
- ✓ Mise en place de matrice de compétences.
- ✓ Organisation d'ateliers sur le thème de l'autonomie, de la résilience.

Pour un aperçu de l'ensemble des mesures approuvées par le comité de gestion Fonds démographie : www.demografiefondsdemographie.be/category/actualites/





DOMAINE N° 4

GESTION DE CARRIÈRE



“ Une politique de carrière durable est requise pour un travail réalisable et des salariés disponibles de manière durable. Le concept de carrière ne se résume pas à faire carrière ou à obtenir une promotion. Cela va bien plus loin. Les possibilités d’évolution et d’approfondissement existent également au sein d’une fonction ou d’un niveau de fonction.”

SOUTIEN EN MATIÈRE DE CARRIÈRE	66
MOBILITÉ	72
MESURES LIÉES AUX PHASES DE LA VIE/À L'ÂGE	74

SOUTIEN EN MATIÈRE DE CARRIÈRE

En tant qu'organisation, il est important de bien connaître les ambitions, les possibilités et les souhaits de développement des salariés, ainsi que la manière dont ces éléments peuvent être conciliés avec les besoins de l'entreprise. Le dirigeant joue ici un rôle clé. Un bon support à la carrière permet aux salariés d'avoir le sentiment que leur carrière a du sens au sein de l'entreprise.



POURQUOI ?

Une politique de carrière durable met l'accent sur les manières dont la **disponibilité** des salariés peut être garantie à court terme et à long terme. Lorsque les individus peuvent s'investir en continu dans les compétences générales et spécifiques à leur carrière, d'une part, ils renforcent leur position sur le marché du travail interne et externe et d'autre part, ils augmentent leur chance que leur carrière soit conforme à leurs intérêts et attentes. Pour les employeurs, des travailleurs plus disponibles peuvent contribuer à une plus grande capacité d'adaptation de l'entreprise, l'entreprise peut alors gérer plus facilement les évolutions et les changements. Le fait de proposer des possibilités de carrière permet également de donner des perspectives aux travailleurs, ce qui peut contribuer à les motiver et à les fidéliser à l'entreprise.

Les domaines d'action concrets sont :

1. Investir dans un dialogue de qualité et un cycle d'entretiens
2. Définir des parcours de carrière
3. Investir dans le coaching et les entretiens de carrière
4. Renforcer les compétences de carrière
5. Aider les dirigeants/mentors dans leur rôle d'accompagnateur de carrière

1. INSTAURER UN DIALOGUE DE QUALITÉ ET UN CYCLE D'ENTRETIENS

Développer le travail réalisable et des carrières durables présuppose un dialogue de qualité, caractérisé par le **respect mutuel et la confiance**. Ce dialogue a lieu à différents endroits de l'organisation, sous différents dénominateurs et dans différentes constellations. Le dialogue entre les partenaires sociaux au sein des organes de concertation formels sur les thèmes du travail réalisable et des carrières durables constitue une possibilité. Un dialogue est également possible entre les supérieurs directs et le travailleur individuel sur ces thèmes lors d'un entretien de développement, de carrière et de fonctionnement par exemple. Ces thèmes peuvent également être abordés entre des collègues au sein de la concertation d'équipe et de travail.

Investir dans un dialogue de qualité peut signifier soit que l'on introduit davantage ou de nouveaux moments et formes de dialogue, soit que l'on ambitionne un approfondissement et une amélioration de la qualité au sein des formes de dialogues existantes. En ce qui concerne le dialogue de qualité, certains accords peuvent p. ex. être pris en matière de processus. Quels sont au sein

de notre société les principaux **critères** auxquels un bon dialogue doit satisfaire ? La **réciprocité** peut par exemple être une importante valeur à respecter. La discussion devient alors une activité commune ; les parties lui donnent ensemble une signification. Autoriser une **mentalité orientée apprentissage** peut être un important principe de dialogue. Le développement est alors au centre des préoccupations et les erreurs sont perçues comme autant d'opportunités d'apprentissage. Une fois que ces critères sont connus, on peut se mettre en quête d'applications concrètes et de leviers pour les appliquer en pratique.

L'entretien de fonctionnement et d'évaluation classique est ainsi revisité, avec une attention accrue pour le développement et la croissance (cf. aussi investir dans le coaching et les entretiens de carrière). Les plans de développement et d'action personnels deviennent alors partie intégrante du cycle d'entretiens. De cette façon, ces entretiens contribuent également à simplifier la discussion sur le thème du « travail réalisable » entre le travailleur et le supérieur. On peut également opter pour une combinaison de feed-back formel, planifié (entretien de fonctionnement et d'évaluation) et de feed-back informel et spontané. Généralement, un ou deux entretiens(s) (de fonctionnement/d'évaluation) formel(s) par an est/sont insuffisant(s) pour pouvoir donner et recevoir un feed-back de qualité.





2. DÉFINITION DE PARCOURS DE CARRIÈRE

Un feed-back accessible et spontané s'avère parfois même d'une importance capitale. L'objectif est de créer un **climat de feed-back mature** où les collaborateurs n'ont pas peur de demander du feed-back à leurs supérieurs et à leurs collègues. Au contraire, ils recherchent du feed-back de façon proactive et ciblée. La création d'un tel climat n'est souvent pas simple, mais requiert de l'aide sous la forme de formation (comme puis-je donner du feed-back de façon constructive ?), de coaching et de suivi. Dans un climat de feed-back mature, le thème du « travail réalisable » fait systématiquement et spontanément l'objet de discussions.

Il est possible de définir des trajets de carrière pour obtenir une vue d'ensemble de la carrière future. Dans le cadre de tels trajets, les **parcours de carrière** constituent des indicateurs importants pour les salariés et l'organisation. Les parcours de carrière incluent une succession logique et rationnelle de changements de fonction ou de rôle. Une distinction est souvent établie entre l'échelle d'expertise (de l'expert junior à l'expert senior, par exemple), l'échelle de direction (du chef d'équipe au chef de service, par exemple) et l'échelle liée au projet (du rôle opérationnel au

rôle de coordination, par exemple). Les étapes d'un parcours de carrière sont clairement délimitées en termes de critères pour atteindre une étape suivante (compétences, expérience nécessaire, etc.). Les conditions de travail et salariales sont également précisées. Le développement de la carrière ne doit pas forcément avoir lieu verticalement, dans les limites de ces cadres. Selon l'orientation de la carrière des salariés et les besoins de l'organisation, les mouvements au sein de l'organisation peuvent également être horizontaux ou liés à la fois à un projet et à l'expertise, par exemple. Au sein d'une vision de carrière durable, le travail sur mesure est possible dans le cadre d'une approche structurée.

“ La définition du potentiel de carrière des fonctions (courbes de développement ou d'apprentissage) peut constituer un outil utile dans ce cadre. Il est alors possible d'augmenter la durabilité de la carrière en évoquant avec les salariés où ils se trouvent dans leur courbe d'apprentissage, les compétences qu'ils ont développées et les compétences qu'ils peuvent ou souhaitent encore développer ou exploiter. Cela équivaut à reconnaître et évaluer le développement au sein de la fonction et à dialoguer à ce sujet.”

La nouveauté dans la vision de carrière durable réside dans le fait que les salariés n'ont pas besoin de changer de travail pour avoir une carrière dynamique. Il existe souvent de très nombreuses opportunités de développement et de renforcement des connaissances au sein de la fonction même. Les fonctions demandent également souvent une longue période de rodage, un changement trop rapide de fonction peut donc être néfaste pour l'organisation. Il est important pour l'organisation d'évoquer avec les salariés le **développement** qu'ils peuvent réaliser **au sein de la fonction**, la manière dont ils peuvent progressivement augmenter leur impact et les raisons pour lesquelles il est important pour l'entreprise qu'ils exercent la fonction avec des perspectives à long terme en tête.

3. INVESTISSEMENT DANS LE COACHING ET LES ENTRETIENS DE CARRIÈRE

Nous parlons ici d'entretiens de carrière dont le but est d'aider les salariés à explorer ce qu'ils souhaitent faire à l'avenir et de comprendre comment cela s'intègre dans les besoins et l'évolution de l'organisation. Il s'agit de discuter des possibilités dans le job actuel de mener plus avant certaines tâches, de prendre temporairement ou partiellement certains projets ou rôles ou d'autres

opportunités pouvant aller jusqu'à la mobilité interne tout en s'attardant sur les avantages et les inconvénients des options possibles.

Les compétences nécessaires pour être prises en compte dans un rôle donné font également l'objet d'une attention particulière. Pour terminer, il faut déterminer ce que le salarié fera pour réaliser ces objectifs et ce dont il a besoin du manager et de l'organisation. Les entretiens de carrière peuvent différer au niveau du degré de formalité, tous les entretiens ne devant pas donner lieu à un certain nombre d'engagements formels. La création d'un plan de développement personnel facilite le suivi dans le temps.

La mise en œuvre d'entretiens de carrière et la création des plans de développement personnels ont souvent lieu en tandem salarié/manager. Parallèlement aux managers, des mentors ou coaches de carrière spécifiques peuvent également intervenir. Le **coaching de carrière** peut également être utilisé pour permettre aux salariés de réfléchir de manière créative aux moyens de mieux utiliser leurs atouts pour réaliser les objectifs de l'entreprise. Le coaching de carrière peut éclairer la perspective de carrière du salarié et augmenter sa satisfaction à l'égard de son travail et de sa carrière. Pour optimiser l'efficacité du coaching de carrière, l'organisation peut investir dans la formation des coaches internes ou dans la collaboration avec des coaches professionnels externes.

“ Il est souvent utile que les salariés créent un plan de développement personnel qui n'est pas seulement rempli une fois par an en guise de formalité, mais qui fait partie d'un portefeuille plus large créé et complété par les salariés. Ce portefeuille peut inclure leurs expériences professionnelles, les formations suivies et autres expériences d'apprentissage, le résultat des entretiens de carrière, etc. depuis leur entrée en service. Il donne au salarié et également au management un aperçu des talents, des domaines d'intérêt et des atouts et aide à établir la courbe d'apprentissage au sein de la fonction.”





“

La maison de la capacité de travail est un concept qui provient de la Finlande. La capacité de travail de chacun et tous les facteurs ayant un impact sur cette capacité sont représentés sous la forme d'une maison. Le toit est la capacité de travail, la mesure dans laquelle chacun éprouve l'envie et la force de travailler. Le toit repose sur quatre étages, les facteurs déterminants, à savoir la santé, les compétences et les talents, les normes et les valeurs et le travail. Si les étages de la maison ne sont pas en bon état, cela a des conséquences pour le toit. Si les quatre étages sont bien en équilibre et liés les uns aux autres, il est possible d'obtenir une bonne capacité de travail. Il existe de très nombreux outils qui permettent de baser les entretiens sur la maison de la capacité de travail. Celle-ci permet aux salariés de se demander ce qui va bien et ce qui peut être amélioré. Souhaitent-ils rénover quelque chose ou l'aménager différemment ? Les dirigeants peuvent déterminer ce qui doit être mis en place pour aider les salariés dans ce cadre. À quel étage notre organisation obtient-elle un (moins) bon score ? ”

4. RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES DE CARRIÈRE

En termes de compétences individuelles, aujourd'hui, nous ne parlons plus seulement de compétences comportementales ou techniques spécialisées, mais également de plus en plus de compétences de carrière. Ce terme peut sembler complexe et abstrait. Il se résume cependant à trois questions simples auxquelles les collaborateurs apprennent à répondre et intègrent dans leurs comportement professionnel et leurs choix de

carrière : « **qui suis-je, que sais-je faire et qu'est-ce que je veux ?** » Ces trois questions forment l'essence de l'accompagnement de carrière et sont surtout utiles lors de moments clés de la carrière.

La réflexion sur soi-même et la conscience de soi sont des conditions requises au développement de compétences de carrière. Les salariés ont souvent besoin d'aide pour développer des compétences de carrière et se mettre réellement au travail dans ce domaine. Les organisations peuvent prendre un grand nombre d'**initiatives** dans ce cadre.



Une première étape peut consister à la mise à disposition d'outils d'auto-évaluation (personnalité, style de management, intérêts de carrière, par exemple) en ligne. Le fait de proposer des ateliers ou du coaching de carrière peut également constituer une possibilité. Il est possible d'augmenter la conscience de soi par le biais de feedback de collègues, manager, clients, etc. Mettre l'accent sur des questions ouvertes concernant le moment où la personne a fourni le meilleur travail et ce qu'elle peut faire pour mettre encore plus en valeur ses talents, permet d'obtenir une contribution positive. Les entretiens individuels ou collectifs au sujet de la capacité de travail des salariés peuvent également stimuler la réflexion sur soi.

5. SOUTIEN AUX MANAGERS/ MENTORS/PARRAIN-MARRAINE DANS LEUR RÔLE DE FACILITATEUR DE CARRIÈRE

Si les managers, les mentors, les parrains et marraines jouent un rôle crucial dans la réalisation d'une politique de carrière durable, il est nécessaire de faire attention à la manière dont ils peuvent et souhaitent remplir leur rôle de facilitateur de carrière. Une étude (De Vos & Stuer, 2016) démontre que les salariés avec un manager qui accorde de l'importance au développement

de carrière sont plus satisfaits de leur carrière, font preuve d'un niveau plus élevé d'implication et de loyauté et présentent un plus grand degré d'employabilité. Plus spécifiquement, ils doivent pouvoir par exemple exécuter des **entretiens de coaching** de manière correcte, avoir un aperçu de ce qu'une carrière peut signifier au sein du contexte plus large de l'organisation et pouvoir évaluer le potentiel des salariés.

Cela exige une **expertise et des compétences sociales**. Et ce n'est pas toujours évident. Dans de nombreux cas, le rôle de manager est rempli par des profils techniques. L'accent de la formation technique repose sur les connaissances techniques et la capacité à résoudre les problèmes, les compétences de management et sociales sont souvent insuffisamment développées. Dans ce cas, les entreprises peuvent investir dans des formations internes et le coaching de compétences sociales. Il est également important de prendre en compte les différentes générations de managers sur le lieu de travail, chacune ayant des besoins de formation propres. Lorsque les dirigeants, mentors, parrains et marraines se sentent suffisamment soutenus dans leur rôle de facilitateur de carrière, ils pourront coacher leurs collaborateurs d'une bonne manière et ainsi apporter leur pierre au travail réalisable dans la société.

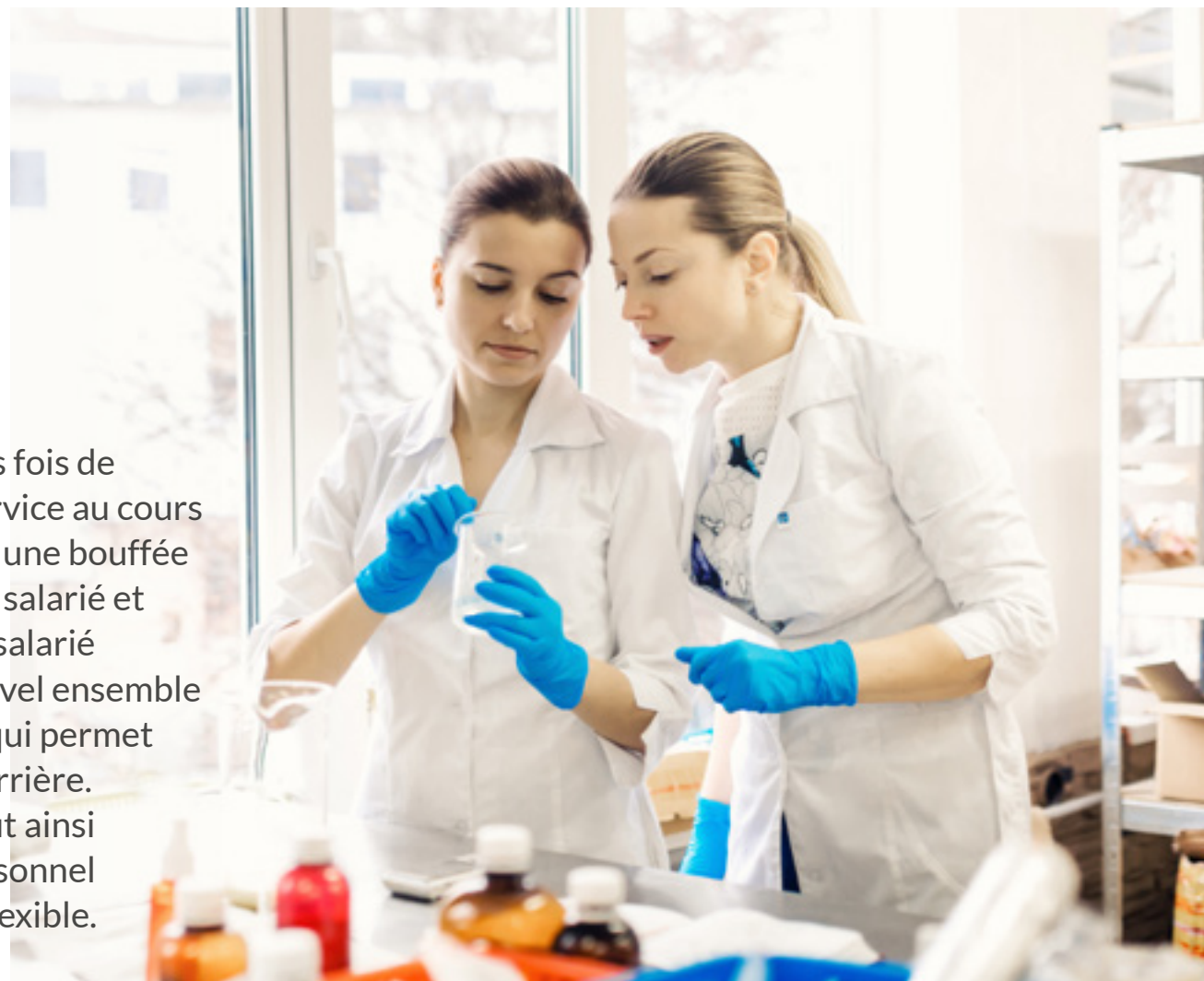




“ Un nombre limité de postes sont réunis dans un carrousel en fonction de la similarité des compétences de base requises pour exécuter le travail. Les salariés passent d’un poste à un autre au cours d’une période définie. Un carrousel de fonctions administratives entre les services, par exemple, dans le cadre duquel les salariés occupent une fonction similaire dans un autre service tous les six mois ou tous les ans. ”

MOBILITÉ

Changer plusieurs fois de fonction ou de service au cours d’une carrière est une bouffée d’oxygène pour le salarié et l’organisation. Le salarié développe un nouvel ensemble de compétences qui permet de sécuriser sa carrière. L’organisation peut ainsi employer son personnel de manière plus flexible.



POURQUOI ?

La mobilité de carrière durable n’est pas seulement placée sous le signe de la promotion. Faire un pas en arrière ou sur le côté fait également partie des possibilités. Chacun de ces mouvements de carrière peut augmenter la possibilité d’obtenir une meilleure correspondance entre le poste et le salarié et améliorer la capacité d’adaptation de l’organisation, si un certain nombre de conditions (une aide efficace fournie par le management, par exemple) sont prévues.

Les domaines d’action concrets sont :

1. Stimuler la mobilité horizontale
2. Initiatives autour de la promotion interne/ démotion volontaire

1. STIMULER LA MOBILITÉ HORIZONTALE

Dans les organisations avec peu de niveau hiérarchique, la mobilité est plus que jamais placée sous le signe de la mobilité horizontale, et non plus verticale. Les salariés changent de service, de fonction, de contenu de poste, de rôle, etc. sans obtenir de promotion classique. Il est possible de favoriser la mobilité interne en prédéfinissant des **objectifs** (par exemple, les salariés ne doivent pas travailler plus de cinq ans à un poste donné).

La mobilité interne peut également inclure bien plus que des étapes horizontales formelles et irréversibles. Stimuler la mobilité via des **rôles ou des fonctions temporaires** peut constituer un levier important pour développer une culture de la mobilité interne.

Une étude menée en Belgique (Vansteenkiste et al., 2015) démontre que la mobilité interne en entreprise est positive, aussi bien pour le salarié que pour l’entreprise, si un certain nombre de conditions sont remplies. Le **côté volontaire** de la transition joue par exemple un rôle important. Les transitions effectuées de manière volontaire ont un impact positif significatif sur le fonctionnement psychologique des salariés. Ce n’est pas le cas des transitions forcées. Pour les organisations, il est également important de mettre en place une **politique qui soutient la mobilité interne** et d’éviter que la mobilité soit uniquement utilisée comme instrument dans des situations à connotation négative (la suppression de postes ou le fonctionnement problématique du poste actuel, par exemple).

2. INITIATIVES AUTOUR DE LA PROMOTION INTERNE/ DÉMOTION VOLONTAIRE

Il existe bien évidemment encore des opportunités de promotion classiques au sein de la mobilité verticale. Les salariés font souvent l’expérience de ces opportunités comme des leviers de rétention et de valorisation importants. Le fait de monter dans la hiérarchie de l’organisation reste, surtout pour certains groupes de salariés, un moteur important au sein d’une expérience de carrière durable. Les organisations ont tout intérêt à soutenir cette mobilité verticale par le biais d’un **parcours de développement et du coaching** proactif, par exemple. Les postes clés stratégiques sont ainsi toujours pourvus à temps par des salariés motivés et talentueux.

Le mouvement inverse, la possibilité de faire un pas en arrière, est moins classique ou moins connu. La démotion volontaire consiste à accepter un déplacement vers une fonction moins exigeante et du niveau inférieur à la demande du travailleur. Le démotion volontaire a actuellement encore souvent une connotation négative. **Réorientation ou travail adapté** sont des termes plus neutres. Un dialogue ouvert et qui rompt les clichés. Le volontariat et un éventuel maintien des conditions salariales permettent de vivre la démotion comme une expérience positive en termes de travail faisable et de carrière durable.





MESURES LIÉES AUX PHASES DE LA VIE/À L'ÂGE

Le travail réalisable dépend en partie également de la situation (de vie) spécifique du travailleur concerné. Prendre des mesures qui tiennent compte des phases de vie/de l'âge est bénéfique tant au travailleur qu'à l'employeur : cela motive les travailleurs dans la mesure où la vie privée/familiale n'en est pas perturbée. Et pour l'entreprise, de telles mesures renforcent l'implication de ses travailleurs.



1. INITIATIVES PORTANT SUR L'ÉQUILIBRE TRAVAIL-VIE PRIVÉE

Les entreprises peuvent développer différentes **initiatives** destinées à équilibrer le travail et la vie privée. Une politique visant l'équilibre du travail et de la vie privée repose sur le principe « **gagnant-gagnant** » : il s'agit de mieux accorder l'intérêt économique de l'organisation et le bien-être au travail et dans la vie privée. Cela donne aux salariés davantage d'énergie, d'envie de travailler et d'implication dans leur travail. Une étude (De Prins & Brouwers, 2014) montre que les mesures les plus courantes dans ce domaine sont le travail à temps partiel et les horaires flottants [👁 [Temps de travail](#)]. Les congés supplémentaires (combinés à des adaptations financières) font également partie des possibilités, par exemple l'extension et/ou l'ajustement financier relatif au congé parental, au congé de maternité, au congé social, au congé éducatif payé, au crédit-temps (fin de carrière), etc. Citons encore à cet égard le télétravail (travail indépendant du temps et du lieu où il est effectué), la conversion des primes et des heures supplémentaires en congés additionnels, la garde des enfants malades ou des enfants durant les vacances et l'offre de services (repasse, courses).

POURQUOI ?

Une politique du personnel prenant en compte l'âge ou les phases de vie des travailleurs permet de discuter structurellement, tout au long de la carrière, de la charge de travail et de sa pénibilité. Du point de vue de l'entreprise, le mélange des âges et des générations offre la possibilité de stimuler les échanges d'expériences et de connaissances et de capitaliser ainsi sur la richesse et la diversité de ces dernières.

Les domaines d'action concrets sont :

1. Initiatives portant sur l'équilibre travail-vie privée
2. Initiatives visant des groupes cibles spécifiques (travailleurs débutants, travailleurs âgés, générations différentes, etc.)
3. Promotion de la diversité (des âges) et de l'inclusion



Les avantages et inconvénients de ces possibilités doivent être évalués chaque fois à l'aune du contexte et de la culture propres à l'entreprise. La culture de l'entreprise relative à l'équilibre travail-vie privée est au moins aussi importante que les mesures. Dans une organisation sensible aux contingences familiales, les dirigeants se soucient des salariés dans toutes leurs dimensions humaines et sociales, notamment le fait qu'ils fassent partie d'une famille, d'un autre réseau social, etc. Dans

une telle culture, les collègues n'hésitent pas non plus à s'aider mutuellement pour que le travail soit fait et se montrent respectueux de la situation privée de chacun.

Il importe également que la politique visant l'équilibre travail-vie privée soit **suffisamment inclusive**. Il arrive ainsi que des initiatives soient mal accueillies parce qu'elles ne ciblent que les salariés ayant une famille, négligeant les travailleurs possédant une autre structure familiale.

“ Des initiatives telles que le télétravail (travail indépendant du lieu et du moment où il est réalisé) peuvent favoriser l'équilibre travail-vie privée mais aussi lui nuire. La sphère privée et la vie professionnelle peuvent en effet s'entremêler plus facilement. Les organisations peuvent aider les collaborateurs à fixer des frontières claires en la matière. Cela peut se faire par des mesures radicales (p. ex. ne pas envoyer de courriels après 20 h ou durant le week-end, pas d'heures supplémentaires pour les groupes cibles) ou par une sensibilisation de l'équipe par son dirigeant. L'on peut opter aussi pour la mise en œuvre d'une politique simple en la matière, dans laquelle sont repris plusieurs principes généraux destinés à éviter la pression sociale et à protéger l'équilibre travail-vie privée. ”

2. INITIATIVES VISANT DES GROUPES CIBLES SPÉCIFIQUES (TRAVAILLEURS DÉBUTANTS, TRAVAILLEURS ÂGÉS, GÉNÉRATIONS DIFFÉRENTES, ETC.)

Certains groupes de travailleurs demandent parfois une attention particulière. Pensez à l'attention qu'il faut porter aux salariés jeunes et âgés ou aux travailleurs de générations différentes. Plusieurs initiatives peuvent être développées à cet égard dans le cadre d'une **politique du personnel tenant compte de l'âge, des générations ou des phases de vie**. Nous pensons aux entreprises qui mettent en œuvre une politique 45+ pour gérer le vieillissement de leur personnel ou aux politiques dédiées aux nouvelles recrues, offrant un accueil et un coaching développés. Ces dernières initiatives sont des mesures allant au-delà du prescrit légal. Il est bon de noter que les obligations légales que l'entreprise doit satisfaire ne sont pas remboursées par le Fonds démographie.

Dans le cadre de ce que l'on appelle « **la gestion de la diversité** », des initiatives sont prises spécifiquement pour certains groupes, comme les femmes, les personnes peu qualifiées, les allochtones, les salariés ayant un handicap physique ou mental, etc. Chaque groupe bénéficie de mesures adaptées à ses besoins spécifiques en termes de travail faisable et de carrière durable.

“ Une politique du personnel tenant compte de l'âge peut chercher par exemple à créer un état d'esprit positif à cet égard, en combattant les clichés liés à l'âge. Au sein de l'organisation, quelles sont les perceptions relatives aux salariés jeunes et âgés ? Les clichés négatifs prédominent-ils ou l'âge entraîne-t-il surtout des connotations positives ? Si l'on véhicule surtout des clichés négatifs, des actions peuvent-elles être entreprises pour les combattre ? Cela exige une culture du changement. Mettre en valeur les qualités tant des jeunes que des travailleurs âgés ou créer un climat favorisant la collaboration et l'échange de connaissances entre les différents groupes d'âge peuvent y contribuer. ”

Autrement dit, les différences entre les groupes sont au cœur d'une **politique de groupes cibles**. L'on examine ainsi la spécificité des besoins de chaque groupe en vue de prendre des mesures de soutien ou de stimulation. Nous analysons aussi, à travers ce même prisme, les dynamiques des groupes. Une étude (De Vos et al., 2011) a révélé par exemple que deux générations non successives (donc séparées par une autre génération) offrent le plus de chances de collaboration réussie. Des équipes polarisées sur le plan de l'âge (très jeunes versus travailleurs âgés) semblent donc nuire à la qualité de la collaboration. Il importe dès lors de bien suivre et de gérer la composition de l'équipe afin que ses membres vivent une bonne expérience de travail et que l'équipe dans son ensemble soit productive.



“

Diversity & Inclusion chez Novartis : « Une approche inclusive est l'un des fondements du programme « Diversity & Inclusion » de Novartis. Ce principe implique le développement du potentiel de tous les (groupes de) collaborateurs et l'intégration des expériences et perspectives propres à chacun dans un cadre collectif. Pour ce faire, l'entreprise a lancé des initiatives visant des groupes cibles spécifiques. Elle s'est focalisée notamment sur le mentoring et le développement du réseau interne du personnel féminin. Citons encore un plan 45+ destiné à conserver au sein de l'organisation l'expertise des collaborateurs chevronnés. En prêtant attention aux groupes cibles à l'égard desquels la politique menée jusqu'à présent manquait son objectif, l'approche se veut plus inclusive. »

3. PROMOTION DE LA DIVERSITÉ (DES ÂGES) ET DE L'INCLUSION

La diversité, lorsqu'elle est bien gérée et ancrée au sein de la culture, de la stratégie et de la politique du personnel de l'organisation, peut apporter de nombreux bienfaits tant à l'organisation (sur le plan de l'innovation, de la qualité et de la productivité) qu'aux salariés (satisfaction accrue, créativité accrue, etc.). De nombreuses études le confirment (voir, entre autres, De Prins, 2015). À condition cependant de trouver un équilibre entre l'attention spécifique que l'on porte aux groupes cibles d'une part et l'**ampleur** du champ d'application qui doit être **large et inclusive** d'autre part.

Les différences entre les groupes ne doivent pas en effet conduire à ignorer les similitudes entre les groupes ou les salariés qui n'appartiennent pas au groupe cible. Se focaliser exagérément sur les groupes cibles présente également le risque de voir ces catégories spécifiques se sentir stigmatisées ou développer une attitude de type « eux et nous ». Une politique de diversité doit donc privilégier une approche générique (p. ex. une politique de travail faisable pour tous) et non pas une approche spécifique (p. ex. dédiée aux 45+). Mais en se focalisant temporairement sur un ou plusieurs groupes cibles, l'on peut aussi rendre la politique plus inclusive dans la mesure où cette attention spécifique accrue permet de combler un éventuel déficit d'attention dans le passé.



LISTE DES MESURES DÉJÀ RÉALISÉES DANS LE SECTEUR

- ✓ Introduction d'entretiens de carrière.
- ✓ Remboursement jusqu'à 150 euros des frais d'accueil d'enfants malades. Maximum 5 jours par enfant par travailleur.
- ✓ Coaching pour encourager les travailleurs à développer des compétences de carrière et se mettre réellement au travail dans ce domaine.
- ✓ Atelier pour échanger des expériences entre les parrains et marraines afin qu'ils puissent améliorer leurs compétences de parrainage.
- ✓ Introduction d'une politique en matière d'e-mails où des accords clairs sont décrits quant à l'envoi d'e-mails en vue de favoriser l'équilibre travail-vie privée.
- ✓ Donner la possibilité aux travailleurs de plus de 50 ans de changer de fonction en interne.
- ✓ Sessions d'information sur l'accompagnement de carrière.
- ✓ Développement d'une politique relative à l'échange des connaissances des personnes qui arrivent en fin de carrière.
- ✓ Discussion sur les besoins de fin de carrière et soutien via un consultant pour les collaborateurs à partir de 55 ans.
- ✓ Entretiens relatifs aux attentes.
- ✓ Soutien et accompagnement des travailleurs qui souhaitent faire appel à un coach externe pour les accompagner dans certaines situations ou dans leurs tâches quotidiennes.

Pour un aperçu de l'ensemble des mesures approuvées par le comité de gestion Fonds démographie : www.demografiefondsdemographie.be/category/actualites/



SOURCES

- Verdonck (2010). Informatiedossier. Bedrijfsorganisatie en werk-privébalans. Temporele flexibiliteit: voorbeelden van win win situaties. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.
- De Prins, P. & Brouwers, S. (2014). De relatie gezin-arbeid vanuit een HRM-perspectief. Waar ligt de grens tussen werkengagement, werkverslaving en werk-privévervlochtening? In: Nuelant, T. & Dewispelaere, J. (red). Je werk of je leven? Gezinsgericht werken loont. Brussel: Hoger Instituut voor Gezinswetenschappen.
- <http://statbel.fgov.be/>
- Sels, L. & Dejonckheere, J. (1999). Arbeidsherverdeling; Kosten en baten. Leuven: Acco.
- Vereecken, H. (2016). Case Lubrizol Corporation. Hoe medewerkers aansporen om langer met 'goesting' te werken? IN: HR Square, nr. 156, p. 30-31.
- De Prins, P. (2015). 12 sleutels voor duurzaam HRM. Leuven: Acco.
- Nauta, A. (2012). Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties. Assen: Van Gorcum.
- Rousseau, D.M. (2005). I-Deals: idiosyncratic deals employees bargain for themselves. New York: M.E. Sharpe
- De Lange, W. & Van Dartel, N. (2015). Oudere werknemers in het MBK. Mens sana in corpore sano. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 31(3), 333-353.
- Bamps, H., Eeckelaert, L., Stuer, D. & Cambré, B. (2015). Flex met Flex. 10 lessen om rekening mee te houden als je tijds- en plaatsonafhankelijk wil werken. Antwerpen: Antwerp Management School. Competence Center

- Next Generation Work. <http://www.antwerpmanagementschool.be/nl/faculty-research/publicaties/flex-met-flex>
- Delagrange, H. (2014). Wat als we Nieuwgaan Werken? Brussel: Serv-Stichting Innovatie en Arbeid.
- <http://www.essenscia.be/fr/Document/Download/12167>
- Bourdeaud'hui, R. & Vanderhaeghe, S. (2014). Sectorprofiel werkbaar werk in de chemische industrie 2004-2013. Werkbaarheidsprofiel op basis van de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. Werknemers 2004-2013. Bruxelles: Fondation Innovation & Travail.
- de Looze, M., Blok, M., Goudswaard, A., & van der Klink, J. (2012). Ouderen en onregelmatige werktijden—een literatuurstudie. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 28 (4), 491-501.
- De klok rond ... Gezondheid en sociaal leven in ploegenarbeid. <http://www.serv.be/uitgaven/453.pdf>
- Travailler plus longtemps, c'est possible. <http://www.essenscia.be/fr/Document/Download/12166>
- Verbiest, S., Goudswaard, A., Kooij-de Bode, H., Looze, M. de, Bosch, T., & Blok, M. (2013). Gezond, gezonder, gezondst? Wat zijn gezonde roosters? Tijdschrift Voor HRM, 3, 16, 63-77. Récupéré sur <http://publications.tno.nl/publication/34617149/F7eNnQ/verbiest-2013-gezond.pdf>
- Travail de nuit et en équipes. Qui y gagne? Qui y perd? <http://www.accg.be/sites/default/files/publications/accg-brochure-travail-de-nuit-et-en-equipes.pdf>

- Licht op de nacht. Rapport nachtarbeid & gezondheidsbeleid. <https://www.fnv.nl/site/1119091/1119106/1125377/1254968/rapport-lichtopdenacht.pdf>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. Administrative science quarterly, 285-308.
- Janssens, F. (2015) Actieve jobs: sleutel tot werkbaar werk en duurzame inzetbaarheid. Bruxelles: Stichting Innovatie & Arbeid.
- Dorenbosch, L., Gründemann, R. & Sanders, J. (2011). Job Crafting: Sleutelen aan eigen inzetbaarheid. TNO-rapport.
- Van Vuuren, M. & Dorenbosch, L. (2011). Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan. Boom: Lemma.
- http://www.essenscia.be/Upload/Docs/Studie_Future_of_Jobs_in_Chemistry_and_Life_Sciences_AMS_essenscia_vlaanderen.pdf
- De Vos, A. (2016). Loopbanen in beweging. 10 wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid. Leuven: Acco.
- De Vos, A. & Gielen, T. (2016), Onderzoeksrapport. The future of jobs in chemistry & life sciences. Sectoranalyse chemische industrie, kunststoffen en life sciences in Vlaanderen. Antwerp Management School. http://www.essenscia.be/Upload/Docs/Studie_Future_of_Jobs_in_Chemistry_and_Life_Sciences_AMS_essenscia_vlaanderen.pdf
- http://uk.ukwon.eu/File%20Storage/5062570_7_Werkenineeninnovatievearbeidsorganisatie.pdf

- <http://www.flanderssynergy.be/>
- SD Worx, S.A. Belgique (2014). L'engagement dans le Nouveau monde du travail.
- De Prins, P. (2016). Sociale conflicten onder de loep: maakt werknemersparticipatie een verschil? Tijdschrift voor HRM, 12, 1-17.
- Van Hoof, J. J. B. M. (2007). Nieuwe geluiden, oude thema's: veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 23(4), 281-297.
- Van Houten, G., Akkerman, A., Sluiter, R., Jansen, G. & Vermeylen, G. (2016). Directe en indirecte werknemersparticipatie in Europa. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 32(2), 138-156.
- Marichal, K., & Segers, J. (2013). 19 inzichten. De leider in de spiegel. Leuven/Den Haag: Acco.
- <http://www.vigex.be/themas/algemene-gezondheidsbevordering/werken-aan-gezondheid-gezondheidsbevordering>
- <http://www.gezondwerken.be/acties/actielijst>
- <http://www.vigex.be>
- <http://www.gezondwerken.be>
- <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=564>
- Göbel, C., & Zwick, T. (2013). Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers?. Labour Economics, 22, 80-93.
- <http://www.talentontwikkelaar.be/sites/default/files/uploads/toolbox/ergonomie.pdf>
- <http://www.werk.belgie.be/defaultTab.aspx?id=564>

- <http://www.werk.belgie.be/publicationDefault.aspx?id=39970>
- http://www.emploi.belgique.be/bien_etre_au_travail.aspx
- <http://www.sesentirbienautravail.be/>
- <http://www.emploi.belgique.be>
- Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. The handbook of work and health psychology, 2, 282-424.
- <http://www.werk.belgie.be/DownloadAsset.aspx?id=43300>
- SDWorx. (2016, February 8). Langdurig ziekteverzuim blijft stijgen en bereikt record. Retrieved from <http://www.sdworx.be/nl-be/sd-worx-r-d/publicaties/persberichten/2016-02-08-langdurig-ziekteverzuim-blijft-stijgen>
- Metaalunie, FME-CWM (2016). Duurzaam inzetbaar De competente medewerker.
- Van Beirendonck, L. (2012). Handboek Paars Management. Leidinggeven met hart en cijfers. Tielt: Lannoo Campus.
- <http://www.innovatiefaandeslag.be/tool/fleximatrix>
- Robinson, D. G., & Robinson, J. C. (1995). Performance consulting: Moving beyond training. Berrett-Koehler Publishers.
- Dujardin, J.M. (2013). Compétences durables et transférables. Clés pour l'employabilité. Bruxelles: de boeck
- Het huis van werkvermogen: <http://www.werk.be/sites/default/files/Fiches%20Huis%20van%20werkvermogen%20LR.pdf>

- De Vos, A. & Stuer, D. (2016). It takes two to tango: het belang van de leidinggevende voor duurzaam loopbaanbeleid. Onderzoek bij werknemers en hun leidinggevers. White paper. Antwerpen: Antwerp Management School & SD Worx.
- Vansteenkiste, S., Kovalenko, M., Verbruggen, M., Mortelmans, D., De Vos, A., Forrier, A., & Dries, N. (2015). Vier jaar loopbaanonderzoek binnen Steunpunt WSE Wat leerden we over loopbanen in Vlaanderen (en daarbuiten)? http://www.werk.be/sites/default/files/onderzoek/2012-2015/vier_jaar_loopbaanonderzoek_binnen_steunpunt_wse_wat_leerden_we_over_loopbanen_in_vlaanderen.pdf
- Verheyen, T., & Vermeir, B. (2011). Remotie: een stap terug is een stap vooruit. Wolters Kluwer.
- De Vos, A., De Schamphelaere, V. e.a. (2011) Generaties en Teamsamenwerking in de Belgische federale overheid. Vlerick Leuven Gent Management School

COORDONNÉES DES EXPERTS

Caroline Segers – CSC

caroline.segers@acv-csc.be

T. 015/71.85.32

M. 0485/46.46.76

Dany Van Cauwenbergh – FGTB

dany.vancauwenbergh@accg.be

T. 02/549.05.52

M. 0476/75.76.75

Andy Platteau – CGSLB

andy.platteau@aclvb.be

T. 02/558.51.50

M. 0476/99.71.65

Pierre Braconnier – essenscia

pbraconnier@essenscia.be

M. 0475/68.21.91

socialpolicy@essenscia.be

T. 02/238.98.28

COORDONNÉES DU SECRÉTARIAT

office@fondsdemographie.be

T. 02/238.99.24



**UNE MULTITUDE D'INFORMATIONS
SONT À VOTRE DISPOSITION
SUR LE SITE ...**

Vous y trouverez notamment : le contenu des conventions collectives de travail, un plan d'approche pour aborder le travail réalisable, de multiples articles sur le travail réalisable dans les 4 domaines d'action, le résumé des plans approuvés, des exemples concrets de mesures, de témoignages ainsi que de nombreuses informations pratiques.

www.fondsdemographie.be

DEMOGRAPHIEFONDSDÉMOGRAPHIE



www.fondsdemographie.be