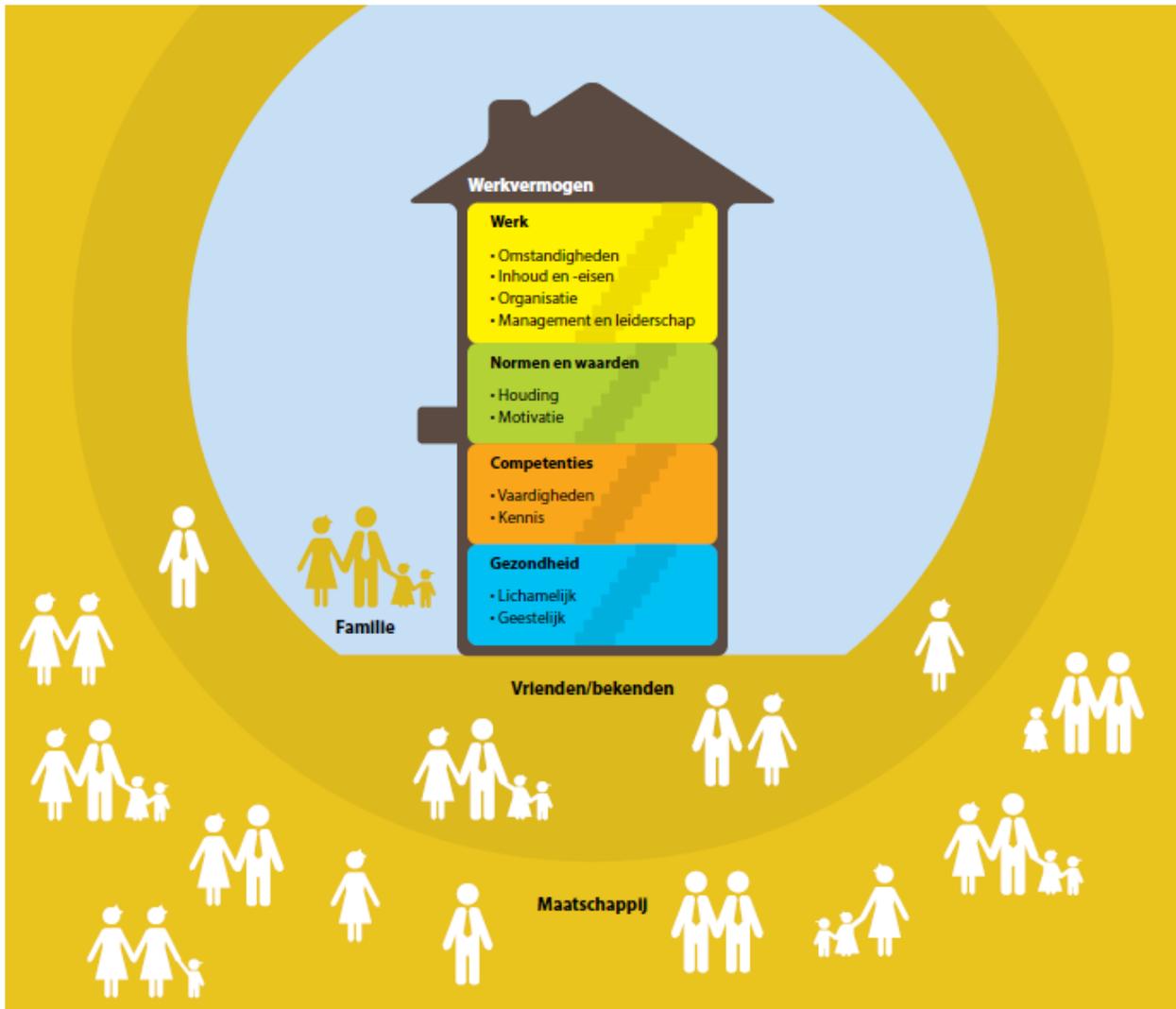


# **Travailler avec la maison de la capacité de travail**

La clé de l'employabilité durable



Capacité de travail

### Travail

- Circonstances
- Contenu et exigences
- Organisation
- Management et leadership

### Normes et valeurs

- Attitude
- Motivation

### Compétences

- Aptitudes
- Connaissances

### Santé

- Corps
- Mental

Famille

Amis/connaissances

Société

# Qu'est-ce que la maison de la capacité de travail ?

## Qu'est-ce que la capacité de travail ?

La capacité de travail indique dans quelle mesure un travailleur est capable, aussi bien physiquement que mentalement, d'effectuer son emploi actuel. Elle est déterminée par le rapport entre les caractéristiques individuelles (santé, compétences, valeurs et attitude) et les exigences du travail.

Si ces deux dernières sont en concordance, le travailleur dispose d'une bonne capacité de travail. Loin d'être statique, cet équilibre évolue dans le temps et nécessite une attention régulière durant toute la carrière, la capacité de travail devant être préservée, voire améliorée.

## Qu'est-ce que la maison de la capacité de travail ?

La capacité de travail et ses facteurs d'influence sont résumés dans la « maison de la capacité de travail » du professeur finlandais Juhani Ilmarinen.

Le toit de la maison représente la capacité de travail et repose sur quatre étages. Un toit n'est solidement posé que si tous les étages sont en bon état. La capacité de travail diminue si un étage nécessite une rénovation.

Un travailleur dispose d'une bonne capacité de travail lorsque les trois premiers étages – qui représentent ce que le travailleur peut et veut faire – sont en équilibre avec le quatrième étage – qui indique ce que souhaite l'entreprise.

La **base** de la maison, ou le fondement d'une bonne capacité de travail, est la **santé** du travailleur. Une bonne capacité de travail repose sur une bonne santé physique et psychique.

Le **premier étage** symbolise les **compétences** du travailleur. Ce dernier doit posséder la bonne combinaison de connaissances et d'aptitudes pour disposer d'une bonne capacité de travail et accomplir ses tâches professionnelles.

Le **deuxième étage** de la maison comprend les **normes et les valeurs** du travailleur. Il s'agit de valeurs qui animent le travailleur, telles que le respect, la valorisation et la justice, mais aussi de son lien avec l'entreprise. Le travailleur se reconnaît-il dans les valeurs et les normes de l'entreprise ? Quelle est son **attitude face au travail**, est-il/elle **motivé(e)** ? Les valeurs et les normes peuvent varier en cours de carrière, à la suite par exemple d'un changement de la situation familiale (naissance d'un enfant, etc.), mais aussi dans la culture de l'entreprise.

Le deuxième étage a un **balcon**. Celui-ci symbolise la relation avec l'**environnement direct**. Les normes, les valeurs et l'attitude d'un travailleur sont influencées par la famille, les amis et la participation à la société. En d'autres mots : l'environnement direct et les activités pratiquées en dehors du travail influencent quotidiennement la capacité de travail. Les expériences positives et négatives vécues dans la sphère privée influent sur le travail et inversement. Un **bon équilibre entre travail et vie privée** est donc nécessaire pour disposer d'une bonne capacité de travail.

Enfin, le **troisième étage** représente non seulement les **conditions, le contenu et les exigences du travail**, mais aussi le **management et le leadership**. La charge de travail, la répartition des tâches et la manière dont l'entreprise est dirigée déterminent la capacité de travail des travailleurs.

Un **escalier** relie les étages de la maison, lesquels communiquent et s'influencent tous mutuellement.

### **Le travail faisable et la maison de la capacité de travail**

Le travail faisable est un travail qui provoque **peu de stress**, qui offre des **possibilités suffisantes d'apprentissage**, qui  **motive** et qui rend possible un **équilibre entre travail et vie privée**. Ces quatre **éléments de faisabilité** influencent la capacité de travail. Un travailleur qui exerce un travail faisable tombe moins souvent malade (rez-de-chaussée), apprend plus (premier étage), éprouve plus de plaisir au travail (deuxième étage) et est, de ce fait, mieux à même de répondre aux exigences du travail (troisième étage). Le travail faisable est déterminé par un certain nombre de caractéristiques de la situation professionnelle, que l'on appelle **facteurs de risque**.

Parmi ceux-ci figurent la pression de travail élevée, la lourde charge émotionnelle, des tâches peu variées, un manque d'autonomie, un soutien insuffisant de la part de la direction et de mauvaises conditions de travail.

Le travail faisable conditionne une bonne capacité de travail. À l'instar d'une maison, le toit (capacité de travail) doit être solidement posé sur la maison (étages). Pour préserver ou améliorer la capacité de travail, chaque étage doit se trouver en bon état. Pour cela, il faut favoriser la santé, les compétences et la motivation des travailleurs, et les exigences de travail doivent être supportables. Le travailleur joue également un rôle important, en préservant sa santé (style de vie sain), ses compétences (développement continu) et sa motivation (attitude positive). Le maintien et l'amélioration de la capacité de travail incombent aussi bien au travailleur qu'à employeur.

### **Mesures pour agir**

Le concept de maison de la capacité de travail peut aider votre organisation/entreprise à aborder en interne le thème de la capacité de travail et de la faisabilité. Comment pouvons-nous améliorer la capacité de travail de nos collaborateurs et la faisabilité de nos emplois ? Pour quel étage notre organisation/entreprise obtient-elle un (moins) bon score ? Ces fiches indiquent pourquoi il est important de favoriser la capacité de travail et la faisabilité ; nous donnons des pistes pour détecter les difficultés et les surmonter

Consultez ces fiches sur [www.werkenaanwerkvermogen.be](http://www.werkenaanwerkvermogen.be)

Plus de conseils pour améliorer la faisabilité du travail sur [www.werkbaarwerk.be](http://www.werkbaarwerk.be)

# Pourquoi favoriser la capacité de travail et la faisabilité du travail ?

Le vieillissement de la population active, la retraite anticipée, la montée de l'absentéisme et l'augmentation des problèmes de stress ont placé le thème du « travail faisable » au centre des discussions. Nous allons tous devoir travailler plus longtemps, mais en sommes-nous capables ? Et le souhaitons-nous ? Un **travail faisable et une bonne capacité de travail** nous permettent de **conserver plus longtemps notre bonne santé et notre envie de travailler. Nous en ressentons les bienfaits même après notre départ à la retraite**

L'**absentéisme** en Belgique est plus élevé que jamais. L'absentéisme de longue durée (2,33%) et de courte durée (2,44 %) atteignent tous deux des **niveaux inégalés**. Les principales causes de l'absentéisme de longue durée sont les conditions de travail défavorables, les problèmes de motivation, le stress, le burnout et les maladies physiques. Mais le vieillissement de la population joue également un rôle non négligeable. Tous ces facteurs figurent dans la maison de la capacité de travail

Investir dans le **maintien et l'amélioration de la capacité de travail** peut dès lors **diminuer l'absentéisme** et les **coûts** qu'il occasionne. L'absentéisme coûte aux entreprises de plus de cent travailleurs près de 900 euros par an et par collaborateur. De plus, une faible capacité de travail entraîne **une** diminution des performances, de la qualité du travail fourni et de la productivité.

D'après une étude réalisée en Finlande, une mauvaise capacité de travail annonce souvent de l'absentéisme, mais aussi une incapacité de travail et une retraite anticipée. Des chiffres issus du « werkbaarheidsmonitor » (moniteur de la faisabilité du travail) indiquent que le **stress au travail, les problèmes de motivation et le manque d'équilibre entre travail et vie privée** vont de pair avec l'**absentéisme** et augmentent le **roulement du personnel**. **Au contraire, les possibilités d'apprentissage, le travail moins stressant et un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle permettent aux travailleurs de travailler jusqu'à la retraite.**

En d'autres mots : un travail faisable et une bonne capacité de travail sont des **conditions importantes de l'employabilité durable** des travailleurs.

On observe en outre qu'une faible capacité de travail durant la carrière va de pair avec une autonomie réduite à un âge plus avancé et même avec une moindre espérance de vie.

Favoriser la capacité de travail est donc dans l'intérêt tant des employeurs que des travailleurs.

L'âge fait partie des facteurs critiques d'une bonne capacité de travail. 11 % des travailleurs néerlandais ayant entre 45 et 54 ans affirment disposer d'une capacité de travail moyenne à mauvaise. Ce chiffre atteint 20 % chez les travailleurs de 55 à 64 ans et 29 % chez les plus de 65 ans. Favoriser les lieux de travail ergonomiques, la santé des travailleurs et les qualités de direction contribue également à préserver la capacité de travail des plus de 50 ans. Par conséquent, l'amélioration de la capacité de travail dans une organisation/entreprise nécessite une **politique du personnel qui tient compte de l'âge**

Signaux d'alarme

## Comment reconnaître les signaux pointant la nécessité d'améliorer la capacité de travail et la faisabilité du travail ?

Que sont les signaux d'alarme ?

Les signaux d'alarme avertissent que la capacité de travail des travailleurs de l'organisation/entreprise est mise à mal ou que la faisabilité des emplois est compromise.

### **Signaux d'alarme**

- Transformations profondes dans l'organisation/entreprise (rachats, fusions, restructurations, nouvelle direction, etc.)
- Perturbations régulières du processus de production ou des prestations de services
- Problèmes de qualité
- Baisse de la productivité
- Conflits sur le lieu de travail
- Mauvaise ambiance de travail
- Difficultés de recrutement
- Roulement important
- Augmentation des retraites anticipées
- Diminution de l'engagement
- Insatisfaction
- Insécurité de l'emploi
- Respect insuffisant des règles
- Désintérêt vis-à-vis de la formation continue
- Difficulté à trouver du personnel qualifié
- Nombreux accidents du travail ou quasi-accidents du travail
- Absentéisme important chez les travailleurs/certains groupes de travailleurs
- Problèmes de santé
- Problèmes de stress/burnout

Nombre de ces données sont disponibles dans l'organisation : dans les rapports annuels du conseil d'entreprise et du comité de prévention et de protection au travail, dans les rapports du service de prévention interne ou externe, dans le bilan social, dans les données administratives, dans les enquêtes menées auprès du personnel, etc.

## Travail > Points à surveiller

# Comment repérer les difficultés à l'étage « travail » ?

### Vos travailleurs rencontrent-ils des problèmes liés...

#### **aux conditions de travail ?**

- Travail répétitif, posture de travail éprouvante, manipulation manuelle de charges, vibrations, surcharge, poussière (de quartz), trop de bruit ou nuisances sonores, température trop haute ou trop basse, accidents (notamment à des postes de travail que l'on ne peut occuper que jusqu'à un certain âge).
- Insuffisance de dispositifs de sécurité, de communication sur les prescriptions de sécurité

#### **au contenu et aux –exigences de travail ?**

- Pression de travail élevée (cadence de travail soutenue, délais, travail excessif, heures supplémentaires)
- Manque de temps/stress
- Exigences vagues concernant les tâches
- Travail éprouvant émotionnellement (courant dans les métiers relationnels, tels que les infirmiers, les enseignants, les collaborateurs des services clients)

#### **à l'organisation de travail ?**

- Manque de contrôle ou d'autonomie au travail (peu d'influence sur le planning et l'organisation des tâches)
- Manque de responsabilités/responsabilités vagues
- Heures de travail imprévisibles/régimes de travail changeants
- Insécurité de l'emploi (nombreux contrats temporaires, etc.)

#### **au management ou au leadership ?**

- Manque de soutien de la part des collègues et de la direction
- Manque de respect
- Manque de valorisation
- Peu de possibilités de collaborer (avec les collègues)
- Peu de possibilités de concertation et de participation
- Manque de communication
- Absence de politique de carrière

**Le troisième étage** concerne les **conditions**, le **contenu et les exigences du travail**, mais aussi **l'organisation**, le **management et le leadership**.

Qu'en est-il des exigences de travail ? Quelle est la charge de travail, comment les tâches sont-elles réparties et de quelle manière le leadership est-il exercé ? Tous ces aspects déterminent la capacité de travail des travailleurs.

**Votre organisation connaît-elle des difficultés à l'étage « travail » ?**

Oui ? L'étage « travail » nécessite une rénovation, regardez sous « actions » quels changements sont possibles.

Non ? Parfait, passez aux autres étages.

## Travail > Actions

# Comment prévenir/résoudre les problèmes à l'étage « travail » ?

Améliorer..

### **les conditions de travail :**

- Améliorer la posture de travail et diminuer la manutention manuelle, etc. (ergonomie, adaptations du poste de travail, etc.)
- Éviter le travail répétitif (plus de variation dans le travail, rotation des tâches)
- Améliorer la qualité de l'air
- Protéger les travailleurs contre les substances toxiques
- Maintenir les machines et les équipements en bon état
- Améliorer les équipements et la sécurité
- Prévenir la violence et le harcèlement moral ou sexuel ; intervenir si de tels cas se produisent

### **le contenu et les exigences du travail :**

- Adapter le travail : changement de fonction ou de responsabilités, rotation des tâches, élargissement ou enrichissement des tâches
- Adapter la pression de travail et les délais
- Donner des descriptions de tâches, des instructions et des objectifs de travail clairs (p. ex. à l'aide de profils de fonction ou de fiches de poste de travail)
- Améliorer le planning du travail
- Augmenter l'autonomie et la responsabilité (autorégulation)
- Rendre le travail varié et captivant

### **l'organisation de travail :**

- Adapter le régime de travail
- Renouveler l'organisation (organisation de travail innovante)
- Mettre en place des équipes autogérées (autonomie du groupe ou de l'équipe à l'égard de l'horaire de travail, des congés, de la répartition des tâches, etc.)
- Bien préparer et planifier le travail
- Mettre à temps à disposition le matériel, les outils et les moyens adéquats
- Permettre aux travailleurs de faire de courtes pauses
- Leur permettre de participer à l'organisation du travail

### **le management et le leadership :**

- développer les capacités de management et de leadership (leadership valorisant, amélioration des qualités de leadership par le coaching, intervision entre dirigeants, modèles de rôle, parrainage)
- Améliorer les possibilités de communication et de participation (p. ex. au moyen d'une politique d'accueil, de concertations de travail, de concertations sociales, du travail en équipe, d'une politique de feedback, d'entretiens de fonctionnement, d'entretiens de carrière, d'espaces de rencontre, de boîtes à idées)
- augmenter la collaboration et la participation
- Encourager le soutien des collègues et de la direction
- Fournir des informations claires sur les salaires et les possibilités de formation et de promotion ; éviter la discrimination au niveau de l'entrée, de la transition et de la rétention
- Attribuer des revenus justes et stables
- Prêter attention à la diversité
- Disposer d'une politique de réinsertion (après une maladie de longue durée ou un accident du travail)

**Le troisième étage** concerne les **conditions**, le **contenu et les exigences du travail**, mais aussi **l'organisation**, le **management et le leadership**.

À cet étage, on voit ce que l'organisation/entreprise peut faire pour préserver l'équilibre entre les caractéristiques individuelles et les exigences de travail et favoriser ainsi la capacité de travail. Une étude finlandaise montre que la manière de diriger exerce ici la plus grande influence.

Normes et valeurs > Points à surveiller

## Comment repérer des problèmes à l'étage « normes et valeurs » ?

**Les travailleurs ont une attitude moins positive face au travail et à l'organisation lorsqu'ils :**

- se sentent insuffisamment valorisés et respectés ;
- ne se sentent pas impliqués ;
- ne sont pas motivés ;
- ne trouvent pas le travail agréable ;
- ne trouvent pas le travail utile ou important ;
- ne peuvent pas collaborer efficacement dans leur groupe/équipe ;
- se montrent peu disposés à changer ;
- ont le sentiment que leurs attentes de carrière ne sont pas réalisées ;
- ne se reconnaissent pas dans la mission/vision de l'entreprise ;
- ne se reconnaissent pas dans les valeurs de l'entreprise.

Le **deuxième étage** de la maison concerne les **normes et les valeurs** du travailleur en matière de travail. Quelle est leur **attitude face au travail** ? Sont-ils **motivés** ?

Ces valeurs et normes fluctuent en fonction de la situation privée (p. ex. naissance d'un enfant, maladie grave, etc.), mais aussi suite à des changements dans la culture de l'entreprise (p. ex. nouveaux dirigeants).

**Votre entreprise connaît-elle des difficultés à l'étage « normes et valeurs » ?**

Oui ? L'étage « normes et valeurs » nécessite une rénovation, regardez sous « actions » quels changements sont possibles.

Non ? Parfait, passez aux autres étages

## Normes et valeurs > Actions

### Comment prévenir/ résoudre des problèmes à l'étage « normes et valeurs » ?

Notre **entreprise** fait en sorte que les travailleurs soient motivés, aient le goût du travail, se sentent impliqués, valorisés et reconnus, aient du cœur à l'ouvrage et adhèrent à la mission et à la vision de l'entreprise.

Les valeurs, normes et attitudes sont difficiles à influencer directement. Les expériences positives et négatives au travail influant fortement sur l'étage « normes et valeurs », les leviers se trouvent généralement à l'étage « travail ».

**Une entreprise peut stimuler l'envie de travailler et augmenter ainsi la capacité de travail en favorisant (© 2005 - UHasselt) :**

- le soutien aux travailleurs (plus de conseils entre collègues, de supervision, de coaching individuel, de coaching de groupe, etc.)
- la reconnaissance (plus de respect, de valorisation, de prise de responsabilité, de récompenses, etc.)
- l'espace de règles (autogestion, autonomie, etc.)
- la transmission des connaissances (transmettre et conserver les connaissances, les expériences, etc.)
- la santé et le bien-être (sécurité, stress, burnout, etc.)
- l'engagement dans l'organisation (implication, appropriation, disposition à agir, adhésion, etc.)
- l'équilibre entre travail et vie privée
- la collaboration et le « vivre ensemble » (améliorer le fonctionnement de l'équipe, « jeunes » et « moins jeunes », etc.)
- le développement des talents (développement des compétences, des qualités, etc.)
- un leadership innovant et inspirant (le rôle du dirigeant devient davantage celui de coach, de facilitateur, etc.)
- le réseautage (établir et entretenir des contacts, etc.)

les possibilités d'épanouissement (promouvoir le développement personnel et la cocréation des conditions nécessaires à cette fin, etc.)

**Une entreprise peut faire en sorte que les travailleurs se sentent à l'aise en :**

- faisant concorder la culture de l'entreprise avec les normes et valeurs du travailleur, en améliorant les capacités de management et de leadership.

**En tant que travailleur, je suis favorable :**

- à la collaboration avec les collègues ;
- à la diversité sur le lieu de travail ;
- aux nouvelles expériences

Le **deuxième étage** de la maison concerne les **normes et les valeurs** du travailleur en matière de travail. Quelle est leur **attitude face au travail** ? Sont-ils **motivés** ?

Cet étage est le plus étroitement lié à l'étage « travail ». Les expériences positives ou négatives au travail (mauvaise ambiance, mauvais leadership, etc.) affectent l'étage « normes et valeurs ». C'est à cet étage qu'est prise la décision de rester (plus longtemps) au travail.

## **Compétences > Points à surveiller**

# Comment repérer les difficultés à l'étage

## « compétences » ?

- Les compétences (connaissances et aptitudes) des travailleurs ne concordent pas avec les exigences ou les souhaits de l'entreprise.
- Les travailleurs n'ont pas l'impression que leurs connaissances et aptitudes sont estimées à leur juste valeur.
- Les travailleurs commettent des erreurs.
- Ils ne suivent pas les nouveaux développements.
- Des connaissances disparaissent lorsque des travailleurs (âgés) quittent l'entreprise.

### **Les causes possibles de ces problèmes sont :**

- le manque de concordance entre les exigences de la fonction et les compétences ;
- l'absence de détection des talents (intéressants) présents ;
- l'utilisation insuffisante des talents des travailleurs ;
- des possibilités de formation continue insuffisantes ;
- une mauvaise transmission des connaissances sur le lieu de travail, une mauvaise conservation des connaissances ;
- des possibilités insuffisantes d'apprendre de nouvelles choses dans l'emploi ou dans un autre emploi au sein de l'entreprise, etc.
- des possibilités insuffisantes de développement personnel ;
- une absence ou une insuffisance des échanges sur les compétences, les possibilités, les occasions, la formation.

Le **premier étage** est centré sur les **compétences**. Il est nécessaire de posséder la combinaison adéquate de connaissances et d'aptitudes pour disposer d'une bonne capacité de travail et accomplir les tâches professionnelles

### **Votre entreprise connaît-elle des difficultés à l'étage « compétences » ?**

Oui ? L'étage « compétences » nécessite une rénovation, regardez sous « actions » quels changements sont possibles.

Non ? Parfait, passez aux autres étages

## Compétences

### > Actions

# Comment repérer/résoudre les problèmes à l'étage « compétences » ?

#### Dans notre entreprise, nous travaillons à :

- la gestion des compétences : reconnaître, développer et utiliser les compétences et les talents des travailleurs en fonction aussi bien des objectifs de l'entreprise que des ambitions et souhaits personnels ;
- l'évolution vers une matrice de compétences et une matrice flexible pour utiliser davantage les forces de chacun ;
- la définition des profils de compétence qui seront souhaités/disponibles dans le futur ;
- la politique d'apprentissage : plan de formation stratégique sur mesure pour l'organisation et plan de développement personnel sur mesure pour le travailleur ;
- la possibilité d'apprentissage et de développement, de formation continue, de cours, d'apprentissage sur le lieu de travail, de planification de carrière, de plan de développement personnel, etc. ;
- l'aménagement de temps et d'espace pour l'apprentissage et le développement dans l'emploi ;
- la gestion des connaissances : conservation des connaissances présentes, partage et transfert des connaissances, mentorat.

#### En tant que travailleur, je suis favorable :

- à la reconnaissance de mes forces et à leur maintien ;
- aux occasions de développement : être disposé(e) à apprendre tout au long de la carrière, y compris à un âge plus avancé ;
- aux transferts de connaissances ;
- au coaching, lorsque les connaissances et aptitudes personnelles semblent insuffisantes.

Le **premier étage** est centré sur les **compétences**. Il est nécessaire de posséder la combinaison adéquate de connaissances et d'aptitudes pour disposer d'une bonne capacité de travail et accomplir les tâches professionnelles. Les compétences requises changent à mesure que les entreprises évoluent.

## santé > Points à surveiller

### Comment repérer les difficultés à l'étage « santé » ?

L'état de santé (physique et mentale) des travailleurs dans l'entreprise les empêche de satisfaire les exigences liées au travail et/ou aux conditions de travail.

#### **Cela se traduit par :**

- du stress ;
- du burnout ;
- un sommeil de mauvaise qualité ;
- des troubles de l'appareil locomoteur (p. ex. articulations), des maladies cardiovasculaires (p. ex. haute tension), des affections pulmonaires ;
- de l'absentéisme ;
- des accidents du travail.

#### **Par conséquent, il est important de traiter les problèmes liés :**

- aux conditions de travail ;
- aux contenus et aux exigences de travail ;
- à l'organisation du travail ;
- au management ou au leadership.

Ces éléments de l'étage « travail » peuvent influencer la santé des travailleurs.

#### **Une mauvaise santé (physique ou mentale) peut également résulter du mode de vie, qui relève de la sphère privée. Il revient donc au travailleur d'être attentif aux aspects suivants :**

- mode de vie ;
- tabagisme ;
- consommation d'alcool ;
- consommation de drogues ;
- activité physique ;
- alimentation ;

**La base de la maison, ou le fondement d'une bonne capacité de travail, est la santé du travailleur. Une bonne capacité de travail repose sur une bonne santé physique et psychique**

#### **Votre entreprise connaît-elle des difficultés à l'étage « santé » ?**

Oui ? L'étage « santé » nécessite une rénovation, regardez sous « actions » quels changements sont possibles. Non ? Parfait, passez aux autres étages

## Santé > Actions

# Comment repérer/résoudre les problèmes à l'étage « santé » ?

L'entreprise peut protéger/améliorer la santé de ses travailleurs en...

- prenant des mesures à l'étage « travail » pouvant améliorer la situation de travail et diminuer le stress ;
- promouvant la santé ;
  - programme (préventif) de promotion de la santé par le mode de vie (manger, boire, bouger, se reposer, dormir) ;
  - organisation d'activités sportives ;
  - offre de possibilités de récréation ;
- favorisant l'ergonomie, la sécurité et la prévention ;
  - améliorations ergonomiques sur le lieu de travail ;
  - communication claire et suffisante sur la sécurité sur le lieu de travail.

Ces mesures doivent être introduites après de bonnes concertations entre les représentants de l'employeur et ceux des travailleurs (importance du dialogue social).

Le travailleur préserve sa capacité de travail en...

- respectant les règles de sécurité dans l'entreprise ;
- adoptant un mode de vie sain ;
- prévoyant suffisamment de temps pour se reposer et se détendre ;
- trouvant un bon équilibre entre travail et vie privée.

La **base** de la maison, ou le fondement d'une bonne capacité de travail, est la **santé** du travailleur. Une bonne capacité de travail repose sur une bonne santé physique et psychique.

## Équilibre travail/vie privée > Points à surveiller

# Comment repérer les problèmes d'équilibre entre travail et vie privée ?

Les travailleurs n'ont pas assez de temps pour la famille, les amis et les loisirs (p. ex. ils ne peuvent pas, aux moments souhaités, participer à des activités sportives, être présents pour leurs enfants, s'occuper de leurs parents, travailler comme bénévoles, etc.)

Dans notre entreprise :

- on ne peut pas adapter le temps de travail en fonction de la vie privée (p. ex. via des horaires décalés ou du télétravail compatibles avec les garderies) ;
- on ne peut pas planifier les heures de travail et les congés de manière flexible ;
- on fait régulièrement des heures supplémentaires.

Dans notre entreprise :

- les travailleurs sont tellement fatigués qu'ils ne font rien de retour chez eux ;
- les heures de travail imprévisibles sont courantes

La capacité de travail d'un individu n'est pas seulement déterminée par sa santé, ses compétences, ses valeurs et l'adéquation entre ces dernières et les exigences du travail.

Ces caractéristiques individuelles sont également influencées par des facteurs externes, tels que la famille, les amis et la société dans son ensemble. L'équilibre travail-vie privée a un effet sur la capacité de travail. Un emploi stressant ou des heures supplémentaires a/ont des conséquences sur la famille et les amis.

Inversement, la sphère privée influence le travail.

## Équilibre travail/vie privée > Actions

### Comment prévenir/résoudre les problèmes d'équilibre travail/vie privée ?

Un bon équilibre entre travail et vie privée est possible lorsque les exigences du travail sont compatibles avec la sphère privée.

Une politique du personnel qui tient compte de l'âge doit reconnaître que le travail occupe une place moins centrale à certaines périodes de la vie (p. ex. naissance d'un enfant, maladie d'un proche, besoin de se ressourcer, etc.).

Notre entreprise vise un bon équilibre travail-vie privée, notamment par :

- une pression de travail adaptée, des délais réalistes, etc. ;
- la possibilité d'aménager des régimes de travail adaptés et des horaires décalés, d'augmenter ou de diminuer le temps de travail, de travailler à distance, notamment pour éviter des déplacements entre le domicile et le lieu de travail ;
- des services de soutien, tels que des services de garderies organisées dans ou par l'entreprise, de repassage, de courses, etc., adaptés aux besoins des travailleurs ;
- une évaluation régulière de l'équilibre travail-vie privée : chercher les causes des difficultés et pouvoir parler dans l'entreprise des solutions possibles ;
- une attention prêté à l'équilibre entre travail-vie privée durant la concertation et le dialogue social sur ce thème.

Un bon équilibre entre travail et vie privée a une influence positive sur la motivation et la santé. Il met le travailleur en mesure de satisfaire les exigences de travail et est donc essentiel à l'acquisition d'une bonne capacité de travail

## Sources

Gould, R., Ilmarinen, J; Järvisalo, J. & S. Koskinen (eds). Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey, Published by the Finnish Centre for Pensions, The Social Insurance Institution, National Public Health Institute, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki 2008.

Ilmarinen, J. Promotion du vieillissement actif sur le lieu de travail. Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail <http://osha.europa.eu/fr>

Kloimüller I., Klausz G. & R. Czeskleba. Das Haus der Arbeitsfähigkeit bauen. Eine Bauanleitung um Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern, 2012.

Mes, M. & M. de Groot. Informatiebrochure.

Duurzame inzetbaarheid en de WAI vanuit werknemersperspectief, CINOP, 's-Hertogenbosch, 2010.

SD Worx. Out of Office. Ziekteverzuim 2012. Van Rossum, Sietske (2010). Aan de slag met de WAI. Présentation donnée lors de la journée d'étude organisée dans le cadre de la semaine de la capacité de travail, 12 novembre 2010. <http://www.werkbaarwerk.be>  
<http://www.ouderenenarbeid.be/werkgoestingKMO.asp> <http://www.blikopwerk.nl/work-ability-index>