



**TRAVAILLER  
PLUS LONGTEMPS  
C'EST POSSIBLE**



**essencia**

where chemistry meets life sciences

## AVANT-PROPOS

# TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS EXIGE DU SUR MESURE

Chers membres,

Fin 2011, le gouvernement fédéral a, de manière particulièrement judicieuse, travaillé à une série d'adaptations de la législation afin de décourager la sortie précoce de la vie active.

L'évolution démographique, la pénurie de main-d'œuvre sur le marché du travail et le taux d'activité relativement faible font de « travailler plus longtemps » un défi crucial si nous voulons maintenir à niveau le bien-être dans notre pays.

Un défi que nous ne relèverons avec succès qu'à une seule condition : que tous les acteurs concernés, tant les autorités, les entreprises, les partenaires sociaux que les travailleurs à titre individuel, remplissent leur rôle.

C'est précisément afin de soutenir la sensibilisation et la prise de conscience par rapport à ce thème dans le secteur de la chimie et des sciences de la vie que essenscia a lancé le projet « Travailler plus longtemps. C'est possible ». Etant donné qu'une partie importante des travailleurs de notre secteur sont occupés dans l'un ou l'autre régime de travail en équipes, nous avons choisi de nous focaliser sur le travail en équipes. Nous avons trouvé en Déhora un partenaire prêt à déployer son énergie pour ce projet.

Au printemps 2012, une centaine d'entreprises ont participé à une enquête sur la politique de gestion du personnel dans les différentes phases de la vie. Ensuite, 12 ateliers, organisés dans toutes les régions du pays, ont été le lieu d'échanges et de réflexion entre les différents responsables du personnel.

Nous avons tenté dans ce livre d'une part, de transposer les résultats de ces ateliers dans une gestion reposant sur 4 axes. Chaque axe intègre plusieurs projets concrets consacrés au prolongement de la vie active et déployés au sein de nos entreprises. D'autre part, nous avons constitué une toolbox où vous retrouverez différents instruments qui aideront votre entreprise à travailler cette thématique.

Les nombreux entretiens ayant eu lieu au cours des ateliers aboutissent à deux conclusions principales. D'abord, le fait de travailler plus longtemps exige du sur mesure et de surcroît du sur mesure au niveau de l'organisation individuelle. Ensuite, une mesure spécifique unique ne suffit pas pour travailler plus longtemps et la combinaison de plusieurs mesures dans divers domaines, et ce tout au long de la carrière des travailleurs, s'avère nécessaire. Certaines recettes considérées comme idéales et porteuses de résultats dans certains cas n'apportent peut-être aucune valeur ajoutée dans d'autres. Il est également important de savoir que le résultat des mesures prises ne dépendra pas uniquement de l'organisation même mais que l'engagement et l'implication des collaborateurs constituent aussi la clé du succès.

Ce document n'a pas l'ambition d'être exhaustif. Il ne comprend pas non plus – malheureusement peut-être – LE remède miracle pour que chacun travaille plus longtemps avec enthousiasme. Nous espérons qu'il vous aidera à relever le défi des carrières professionnelles plus longues.

Je vous souhaite une lecture agréable et inspiratrice.



**Yves Verschueren**  
Administrateur délégué essenscia

Cet ouvrage a pu être réalisé grâce à l'apport et à la collaboration de :

- l'équipe de Déhora Consultancy Group,
- les responsables RH et production qui ont participé à l'un des ateliers,
- les départements politique sociale et communication de essenscia.

Nous remercions aussi tout particulièrement les entreprises qui nous ont confié leur témoignage.



## INTRODUCTION TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS, EN TOUTE VITALITÉ

La gestion du personnel dans les différentes phases de la vie est un thème dont on parle beaucoup. Si l'on considère l'utilité et la nécessité d'une telle gestion, un constat s'impose, à savoir que cette attention est justifiée. Ce qui est injuste, par contre, c'est que tant de gens en restent aux mots. En revanche, il est formidable que essenscia ait pris l'initiative de s'y atteler concrètement en choisissant comme thème « travailler plus longtemps, en toute vitalité ».

Depuis le début, les personnes concernées ont bien conscience du fait que la gestion du personnel dans les différentes phases de la vie n'est pas un sujet simple. L'apport de nombreux membres de essenscia a toutefois permis le développement d'une politique de gestion reposant sur 4 axes. Il est évident que l'exécution de cette gestion exigera un dialogue nécessaire et constructif entre les parties. Mais la volonté semble bien présente et cela, c'est extrêmement positif.

Des études révèlent que la gestion du personnel dans les différentes phases de la vie livre de bons résultats. Nous parlons ici des effets positifs sur le rendement des entreprises et il est important de mentionner que ceci se traduit également en termes de bien-être des personnes concernées. Les travailleurs accordent généralement un sens très positif au travail. Nous parlons alors, à côté des conditions de travail

primaires, de la structure que donne le travail à la vie ainsi que des contacts sociaux et du statut qui découlent d'une occupation professionnelle.

Déhora a collaboré avec beaucoup de plaisir et d'enthousiasme au 'projet' de essenscia dédié à la gestion du personnel dans les différentes phases de la vie. Nous espérons que le matériel proposé vous aidera à développer une approche et oui, aussi, à donner une forme concrète au projet « travailler plus longtemps, en toute vitalité ».

La direction et les consultants de Déhora vous souhaitent une belle réussite !



**Ben Jansen**  
Ceo Déhora Consultancy Group

## OCCUPER LES COLLABORATEURS DANS LES DIFFÉRENTS STADES DE LA VIE : UN PROBLÈME DE SOCIÉTÉ IMPORTANT

Comme ministre des Pensions, depuis le début, j'ai toujours souligné clairement que le prolongement de la vie active était une nécessité. Travailler plus longtemps est, avec un budget qui tient la route et un marché du travail qui fonctionne bien et où le plus de personnes possible travaillent, un levier essentiel pour que notre régime légal de pension reste financièrement viable et suffisamment élevé. Le monde de l'entreprise nous répond aujourd'hui que 'Travailler plus longtemps. C'est possible'. Cela nous donne confiance et courage.

La réforme des pensions en cours dans notre pays est la plus importante depuis des années. Les conditions d'âge et de carrière prises en compte pour la pension anticipée sont sensiblement relevées, l'objectif étant de prolonger la vie active en moyenne de deux ans. Après des années d'immobilisme, nous nous trouvons à une première étape fondamentale pour garantir à nos enfants et petits-enfants une pension légale correcte.

Lorsque je parle avec les gens, je constate à chaque fois que cette réforme a également fait bouger les idées. De nombreuses entreprises prennent des initiatives pour attirer des talents expérimentés et les collaborateurs plus âgés reçoivent, sans équivoque, le signal qu'ils ne sont pas mis hors jeu et que, bien au contraire, ils vont occuper le terrain encore un bon moment.

essenscia livre ici une contribution considérable au débat sur les pensions et le fait avec le volontarisme qui convient. Ceci apporte une perspective prometteuse en termes d'âge, de motivation et de productivité. Cet ouvrage traite de la reconnaissance des talents et de l'utilité des formations pour les collaborateurs, jeunes et plus âgés.

Je connais essenscia, elle met tout en œuvre afin de défendre les intérêts des secteurs qu'elle représente, la chimie et les sciences de la vie, mais elle réfléchit également au futur de notre économie au-delà de ces deux branches. Les organisations dotées d'une vision sur la gestion au sens le plus large du terme sont essentielles pour l'avenir de notre pays. Il incombe aux décideurs politiques de prendre leurs avis en considération.



**Vincent Van Quickenborne**  
Vice-Premier ministre  
et ministre des Pensions



Le vieillissement de la population est une réalité. Nous vivons plus longtemps. 20 ans de plus grâce aux progrès de la médecine et à une meilleure qualité de vie. Et pourtant, en même temps, la vieillesse est devenue un peu taboue. Tout le monde aimerait rester jeune et en avoir l'air. Mais également arrêter de travailler tôt. Les quinquagénaires et les sexagénaires sont plus actifs que jamais. Ils s'occupent de leurs petits-enfants, ont encore parfois des enfants, du moins les hommes. Ils entament une seconde vie, courent des marathons, entreprennent de longs voyages.

Une enquête révèle toutefois que même les plus de 45 ans ont déjà moins de chances que leurs collègues dix ans plus jeunes de bénéficier d'une promotion professionnelle ou d'obtenir un emploi. Une contradiction étrange. Parfois, les employeurs les trouvent trop chers, ou vivent par ailleurs avec toute une série de préjugés bien ancrés et injustes, croyant, par exemple, que les travailleurs plus âgés sont plus souvent malades, qu'ils ne sont plus motivés, qu'ils ne veulent plus apprendre de nouvelles choses.

Dans notre pays, 500.000 personnes quitteront le marché du travail ces prochaines années. Pour pourvoir ces postes et assurer le bon fonctionnement de notre économie, il faudra que plus de gens travaillent. Si nous voulons motiver les travailleurs plus âgés à continuer à travailler, nous devons investir au profit de ce groupe. Dans des formations, des recyclages, des accompagnements. Les entreprises devront réfléchir à la manière dont elles peuvent motiver leurs collaborateurs tout au long de leur carrière. Une politique des ressources humaines performante est donc fondamentale. Car à 50 ou 60 ans, on n'est ni vieux ni hors-jeu.



**Monica De Coninck**  
Ministre de l'Emploi

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1</b>	<b>Utilité et nécessité d'une politique de gestion du personnel dans les différentes phases de la vie</b>	<b>8</b>
	Tendances démographiques	8
	Une approche étendue, adaptée aux différents stades de vie du collaborateur	9
<b>2</b>	<b>Analyse de l'utilité et de la nécessité d'une telle approche dans sa propre organisation</b>	<b>10</b>
	'Workforce Planning' stratégique	10
	L'utilité d'établir un business case pour sa propre entreprise	11
	Une image claire de votre entreprise via un scanning de l'âge	12
<b>3</b>	<b>Un éventail de mesures possibles sur la base d'une gestion reposant sur 4 axes</b>	<b>13</b>
	<b>Axe 1 : Image</b>	<b>14</b>
	Age et productivité	14
	Age et motivation	14
	Age et intelligence	14
	Mesures	15
	<b>Axe 2 : Connaissance et développement</b>	<b>16</b>
	La base d'une gestion performante privilégiant les connaissances et le développement	16
	Mesures	16
	<b>Axe 3 : Vitalité</b>	<b>19</b>
	Généralités	19
	Vieillesse et vitalité	19
	Age et absentéisme	20
	Mesures	20
	<b>Axe 4 : Adaptation du travail</b>	<b>23</b>
	La nécessité éventuelle d'adapter le travail	23
	Mesures	23

## UTILITÉ ET NÉCESSITÉ D'UNE POLITIQUE DE GESTION DU PERSONNEL DANS LES DIFFÉRENTES PHASES DE LA VIE

1

### Tendances démographiques

Globalement, deux tendances principales se dégagent, à savoir la 'diminution du nombre de jeunes' et le 'vieillessement de la population'. Elles sont perceptibles dans les différentes régions de la Belgique et devraient se poursuivre ces prochaines années.

On parle de 'diminution du nombre de jeunes' lorsque le nombre de jeunes au sein de la population diminue en raison d'une baisse du taux de natalité. La notion de 'vieillessement de la population' renvoie à une augmentation du nombre des personnes âgées au sein de la population. On entend généralement par 'personnes âgées' le groupe des plus de 65 ans.

Figure 1 : Pyramide des âges

Source: INS-BfP, Démographie mathématique 2000-2050



Concrètement, cette tendance entraînera l'augmentation systématique de la proportion des plus de 50 ans au sein de la population active. Les mesures prises par l'Etat en vue de relever l'âge de la pension la renforcent.

Quelles sont les conséquences qui peuvent découler de cette tendance ?

- Phénomène de 'présélection' : les plus de 50 ans adoptent un comportement ou une attitude les conduisant à se distancier de manière précoce de la vie active, avant même qu'ils n'en sortent effectivement. Cet amenuisement de leur relation au travail s'accompagne souvent d'un accroissement de la résistance aux changements. Plusieurs causes expliquent ce phénomène de 'présélection' : les aspects financiers, la santé, la situation professionnelle et la situation familiale. L'enquête menée par K. Henkens en 2002 révèle que la situation professionnelle est un facteur influençant particulièrement le choix d'opérer ou pas une 'présélection'. Par conséquent, le défi consiste également à stimuler et à accompagner les travailleurs plus âgés à évoluer, avec les autres travailleurs, dans un environnement professionnel innovant.
- Tandis que la demande d'innovation augmente, le risque de voir reculer la force d'innovation est réel si la proportion des jeunes diminue. Le grand défi pour nos entreprises consiste également à maintenir la motivation des travailleurs plus âgés tout en exerçant

Figure 2 : Proportion des plus de 50 ans parmi les membres de essenscia

Source: Enquête Gestion du personnel, Dehora 2012

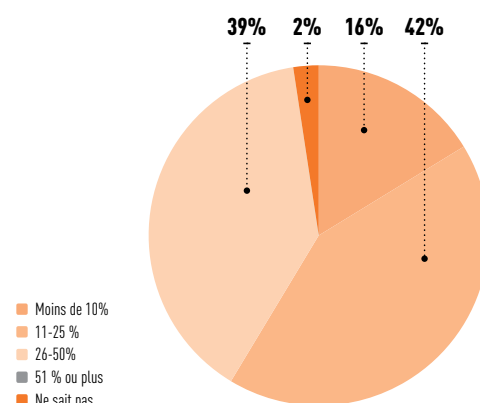
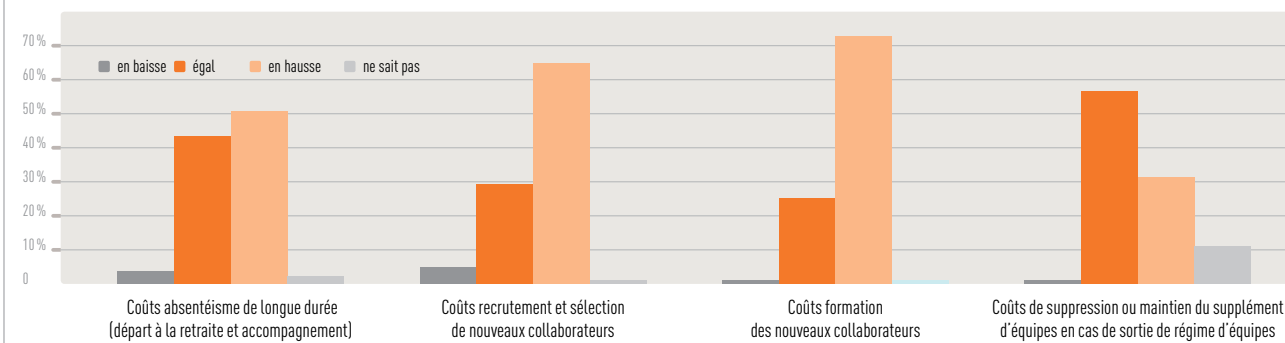


Figure 3 : Perception des membres essenscia concernant l'évolution des coûts

Source: Enquête 'Gestion du personnel', Dehora 2012



une force d'attraction suffisante sur les collaborateurs (potentiels) plus jeunes.

- A gestion inchangée, le vieillissement peut, dans la majorité des cas, entraîner des augmentations considérables des coûts, notamment :
  - jours de congé supplémentaires
  - salaires plus élevés
  - coût de l'absentéisme de longue durée (absence, réintégration, accompagnement)
  - régime existant de suppression progressive des primes d'équipes suite à l'accession à d'autres fonctions
  - recrutement et sélection de nouveaux collaborateurs
  - coûts de formation des nouveaux collaborateurs (en cas de départ à la retraite de collaborateurs plus âgés)
  - ...

### Une approche étendue, adaptée aux différents stades de vie du collaborateur

La gestion du personnel dans les différentes phases de la vie part de l'idée qu'un collaborateur traverse différents stades de vie tout au long de sa carrière et que ses besoins principaux à l'égard de son employeur varient en fonction du stade de vie. Globalement, nous distinguons les phases suivantes :

Figure 4 : Résumé des besoins par stade de vie

ÂGE	STADE DE VIE	BESOINS
< 25	Phase d'orientation	- Feedback régulier - Orienté plan de développement
25 - 35	Phase d'ambition	- Soutenir la combinaison travail/vie privée
36 - 45	Phase de stabilisation	- Elargissement des tâches ou déplacement de la fonction (horizontal)
46 - 55	Phase de bilan	- Stimuler la participation à des cours - Participation à des tâches/projets choisis par le collaborateur-lui-même
56 - 65	Phase de vieillissement	- Adaptation de la durée ou du modèle de travail - Limitation de la charge physique et mentale - Fonctions de mentor/coach - Reconcevoir la fonction - Training specifiek voor senioren

Les différences en besoins demandent une approche étendue qui réponde aux nécessités en termes d'organisation du travail et tente de satisfaire ces besoins. Nous avons voulu traduire cette approche par une gestion reposant sur 4 axes (voir le chapitre 3 pour plus d'informations à ce sujet).

1



## ANALYSE DE L'UTILITÉ ET DE LA NÉCESSITÉ D'UNE TELLE APPROCHE DANS SA PROPRE ORGANISATION

### 'Workforce Planning' stratégique

#### Généralités

Avant d'élaborer une gestion orientée, l'organisation doit répertorier ses principales faiblesses. Le 'workforce planning' stratégique (ou gestion prévisionnelle stratégique des ressources humaines) consiste à établir un pronostic concernant d'une part la nature, la quantité, la qualité et l'organisation du travail et, d'autre part, le fichier du personnel (entrée en service, accompagnement et départ des collaborateurs). Cela concerne notamment les points suivants :

Evolution de l'offre en termes d'emploi :

- Comment la demande évoluera-t-elle ?
- Dans quelle mesure les changements éventuels affecteront-ils la qualité ?
- Certains sites, certaines lignes,... peuvent-ils s'agrandir ou risquent-ils la fermeture ?
- L'automatisation de la production sera-t-elle plus importante, le processus nécessitant dès lors moins de main-d'œuvre ?
- Quelles seront les exigences requises en termes de formation pour la réalisation du travail ?
- ...

Evolution de la disponibilité personnelle

- Comment la pyramide des âges se dessine-t-elle aujourd'hui ? Et dans 5, 10 et 15 ans ?
- La tendance est-elle à la multiplication des souhaits/demandes des collaborateurs par rapport à la conciliation entre leur vie professionnelle et leur vie privée ?

- Combien dénombre-t-on aujourd'hui de demandes de travail à temps partiel ? Cette tendance est-elle en hausse ?

Avant de prendre des mesures dans le cadre d'une gestion du personnel avec prise en compte du stade de vie, il est essentiel de bien cerner l'évolution de l'offre en termes d'emplois et de la disponibilité personnelle. C'est la seule manière de trouver une réponse claire aux difficultés futures et de prendre des mesures adéquates.

L'enquête 'Gestion du personnel' menée auprès des membres de l'essenscia met en évidence les tendances suivantes :

1. Besoin croissant d'avoir des collaborateurs ayant un diplôme de l'enseignement secondaire technique
2. Disponibilité décroissante des collaborateurs ayant un diplôme de l'enseignement secondaire technique
3. Besoin croissant d'avoir des collaborateurs ayant un diplôme de bachelier
4. Disponibilité décroissante des collaborateurs ayant un diplôme de bachelier
5. Demande croissante d'implication doublée de flexibilité
6. Augmentation du nombre de travailleurs souhaitant être occupés à temps partiel

Figure 5 : 'Workforce Planning' stratégique, Tendances concernant les membres de l'essenscia

Source : Enquête Gestion du personnel, Dehora 2012

	Besoin de l'entreprise	Souhait des travailleurs
Diplôme enseignement secondaire général	En baisse	Stable
Diplôme enseignement secondaire technique	En hausse	En baisse
Diplôme enseignement secondaire professionnel	En baisse	Stable
Diplôme bachelier	En hausse	Stable
Diplôme master	Stable	Stable
Implication et flexibilité	Augmentation de la demande visant la flexibilité	Augmentation de la demande visant le travail à temps partiel

	Besoin de l'entreprise	Souhait des travailleurs
Equipes de nuit	Stable	En baisse
Equipes prestant le matin	Stable	Stable
Equipes prestant l'après-midi	Stable	Stable
Equipes prestant le week-end	Stable	Stable
Equipes de jour	Stable	En hausse

Ces tendances reflètent certaines zones de tension potentielles qui montrent l'importance de disposer d'une gestion prévisionnelle stratégique des ressources humaines qui soit performante. D'une part, l'attractivité de l'employeur pour les collaborateurs potentiels ayant un diplôme de l'enseignement secondaire technique et de bachelier devra s'intensifier pour intéresser les collaborateurs au secteur. D'autre part, tout sera mis en œuvre pour permettre aux collaborateurs actuels ayant ce diplôme de travailler plus longtemps.

#### Outils de support

Outil de calcul 'formatievoorspeller' («prévisions de composition du personnel»)

Pratique, l'outil de calcul 'formatievoorspeller' (qui aide à établir des prévisions en termes de composition du personnel) permet de mieux inventorier la disponibilité personnelle à moyen terme. Il a été développé par Dehora Consultancy Group, en collaboration avec Taskforce Deeltijd+. Vous le trouverez dans la toolbox ci-jointe.

#### Work Ability Index (WAI)

Le Work Ability Index (WAI) est un instrument très connu permettant d'établir un pronostic sur l'employabilité des collaborateurs. Cette méthodologie a été mise au point par le professeur finlandais Ilmarinen. Sur la base d'un questionnaire, on mesure dans quelle mesure un travailleur peut exécuter son travail physiquement et mentalement. Par ailleurs, cette méthode traduit l'employabilité des collaborateurs à moyen terme. Vous trouverez des informations supplémentaires sur le Work Ability Index dans la toolbox ci-jointe.



### Lubrizol dresse la carte de la problématique

C'est en collaboration avec les étudiants de l'école supérieure sociale KHK (Katholieke Hogeschool Kempen) qu'a démarré une enquête menée au sein de Lubrizol et ayant pour objectif de cerner de quelle manière les collaborateurs souhaitent travailler plus longtemps.

Nous avons spécifiquement opté pour la méthode "Appreciative Enquiry" et composé 3 groupes cibles de collaborateurs tout en tenant compte des possibilités existant au sein de notre organisation. Nous avons étudié la façon dont ils souhaitent poursuivre leur vie active. L'implication la plus importante possible du plus de catégories possible de travailleurs de l'entreprise a constitué la clé de la réussite de ce projet. Dans ce contexte, nous avons focalisé notre attention sur le bon équilibre au niveau de la composition des groupes cibles : ouvriers/employés, jour/équipes, activité plutôt physique/activité plutôt mentale, responsable/exécutant, personnes qui voyagent beaucoup pour leur travail,...

Le management utilise cette information pour développer des mesures de gestion concrètes retardant le départ des collaborateurs et, parallèlement, facilitant l'entrée en service des nouveaux engagés et utilisant au mieux les talents de nos collaborateurs plus âgés.



« Pour une entreprise, la première étape, et probablement la plus fondamentale, consiste à bien cerner la problématique »

Philip Van Hees | Manager HR Devel & Industrial Relations Benelux





## L'utilité d'établir un business case pour sa propre entreprise

Pour déterminer si une organisation nécessite clairement une gestion du personnel dans les différents stades de la vie, il est conseillé de commencer par établir un business case.

Ce dernier doit détailler les coûts et dépenses prévisibles de la réalisation et de la non-réalisation de tout changement. Cette analyse chiffrée peut apporter une vision très éclairante de la nécessité d'entreprendre des actions et révèle clairement les domaines où la demande est la plus urgente.

Un exemple :

Conséquences d'une gestion RH inchangée durant la période 2010 – 2020 au sein d'une entreprise néerlandaise active dans le secteur de la chimie et occupant 150 collaborateurs en production, où les collaborateurs plus âgés travaillant selon un système d'équipes peuvent, sur base d'un accord au niveau de l'entreprise, demander à passer à un emploi presté le jour avec un régime de suppression progressive des primes d'équipe.

Poste	Montant
Recrutement et sélection de nouveaux collaborateurs	€ 500.000
Mise en service de nouveaux collaborateurs	€ 500.000
Supplément salarial pour travail en équipes potentiellement trop élevé	€ 5.000.000
Surpaiement et migration vers des fonctions de remplacement	€ 10.000.000
Total	€ 16.000.000

## Une image claire de notre propre entreprise via un scanning de l'âge

Un scanning de l'âge peut vous aider à obtenir une image claire de votre organisation, tant à l'heure actuelle que dans les 5 à 10 années à venir. Il vous donnera également une meilleure vision de la composition des divers groupes d'âge dans l'entreprise et de l'ensemble des 'points sensibles' éventuels liés au vieillissement des collaborateurs.

Vous pourrez ainsi mieux anticiper les effets du vieillissement et/ou de la pénurie de travail au sein de votre propre entreprise :

- Perdons-nous rapidement nos connaissances ?
- Quelle est l'évolution possible de l'absentéisme pour cause de maladie ?
- Avons-nous des pics de personnel sortant ?
- Comment se présente le mélange des âges dans nos équipes ?
- Conservons-nous suffisamment de compétences aux différents niveaux ?

Les chiffres obtenus par le scanning de l'âge constituent un point de départ utile pour une gestion proactive du personnel tenant compte de l'âge qui joue sur les points sensibles mis à jour pour votre entreprise.

Dans le cadre du 'Vlaanderen in Actie Pact 2020', un questionnaire pratique a été développé. Celui-ci vous sera d'une aide précieuse dans la réalisation d'un scanning de l'âge pour votre entreprise.

Pour plus d'informations, surfez sur [www.leeftijdsscan.be](http://www.leeftijdsscan.be)

## UN ÉVENTAIL DE MESURES POSSIBLES SUR LA BASE D'UNE POLITIQUE DE GESTION REPOSANT SUR 4 AXES

Lorsque l'on veut mener une gestion active dans les différentes phases de la vie, il faut tenir compte de facettes très nombreuses et variées pouvant être regroupées suivant 4 axes. Pour prolonger la vie active des collaborateurs tout en tenant compte de leurs besoins uniques, il convient de définir une série de mesures à la fin de leur carrière mais également tout au long de celle-ci.

### AXE 1 : IMAGE

Comment voyons-nous nos collaborateurs (plus âgés) ? En quoi se distinguent-ils de leurs collègues. Quels sont leurs points de ressemblance les plus marqués ?

### AXE 2 : CONNAISSANCE ET DÉVELOPPEMENT

La manière dont nous apprenons le plus facilement varie en fonction du stade de vie. Plus l'expérience s'accroît, plus la transmission des connaissances passe à l'avant-plan.

### AXE 3 : VITALITÉ

La question centrale est ici de savoir comment nous pouvons préserver la santé et la motivation de nos collaborateurs.

### AXE 4 : ADAPTATION DU TRAVAIL

Il existe plusieurs méthodes (collectives et individuelles) pour assurer la meilleure concordance possible entre les exigences de l'organisation du travail (le contenu du travail et les horaires) et les besoins définis des collaborateurs.



## AXE 1 IMAGE

La manière dont nous gérons nos relations avec les collaborateurs se trouvant à différents stades de vie est fortement influencée par l'image que nous avons de leurs possibilités et de leurs limites. De plus, des études indiquent qu'un collaborateur adapte son propre comportement en fonction de cette image (self fulfilling prophecy).

De très nombreuses études se sont penchées sur la représentation concernant les collaborateurs plus âgés. Celle du Centrum voor Ouderenonderzoek de l'université Vrije Universiteit d'Amsterdam (2008) s'est intéressée aux préjugés à l'égard des personnes plus âgées. Elle a mis en évidence que l'on a souvent **une image injustement négative** de ce groupe. Quelques exemples :

- 46 % des personnes interrogées pensent à tort que les personnes plus âgées souffrent plus souvent de dépression que les autres adultes.
- 57 % des personnes interrogées pensent à tort que les personnes plus âgées sont plus conservatrices que les jeunes.
- 88 % des personnes interrogées croient à tort que les réseaux sociaux se réduisent au fil des ans.

### Age et productivité

L'enquête menée par Zebrazone en 2009 montre que la productivité des collaborateurs ne varie pas en fonction de l'âge. Elle a identifié une seule différence significative sur base de l'âge chez les jeunes de 25 à 29 ans. Ces derniers se sentent moins concernés par leur travail bien qu'ils le soient par leur organisation.

### Age et motivation

Dans son essai intitulé 'Motivating older workers: A lifespan perspective on the role of perceived HR practices', le Dr. T.A.M. Kooij décrit les résultats d'une méta-analyse de 86 études consacrées à l'âge et aux facteurs liés au travail. Cette description permet de conclure que l'importance de certains facteurs de motivation spécifiques dépend de l'âge.

Selon cette étude, plus l'âge augmente, moins les facteurs de motivation suivants ont un effet :

- Un emploi qui challenge le travailleur
- L'obtention d'une promotion
- Le travail avec d'autres personnes
- La reconnaissance et le salaire

D'autres facteurs de motivation, par contre, ont un effet plus important au fil des ans :

- L'utilisation des aptitudes
- L'exécution de tâches utiles qui apportent quelque chose
- L'autonomie
- L'aide apportée aux autres
- La stabilité de l'emploi

### Age et intelligence

Les collaborateurs plus âgés n'apprennent pas de la même manière que les plus jeunes. Cela s'explique en grande partie par l'augmentation de l'intelligence cristallisée et la diminution de l'intelligence fluide avec l'âge. En 2000, Vis écrit à ce propos dans son livre « Verzilvering van de vergrijzing » (publié aux éditions Van Gorcum, Assen) :

“L'intelligence fluide renvoie à la capacité originale à penser logiquement, sans l'apport d'aucune formation formelle. C'est la capacité à résoudre de nouveaux problèmes pour entrer dans un raisonnement avec souplesse et pouvoir combiner des éléments inconnus.

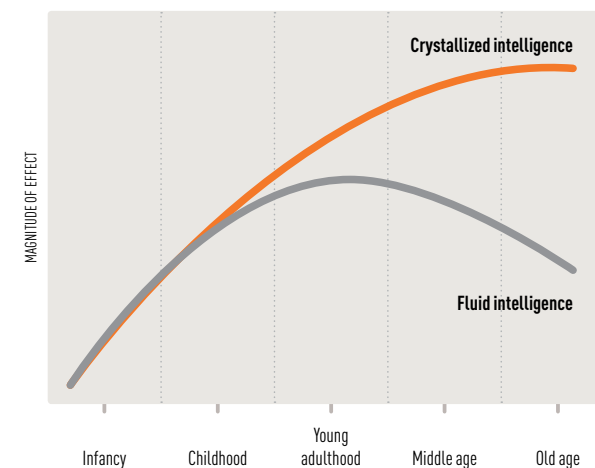
Cette intelligence fluide diminue en fonction de l'avancée de l'âge, ce qui se traduit par une diminution de la rapidité de prise de décision, une régression au niveau de la transformation de l'information et par une diminution de la capacité à résoudre des

situations complexes. La remémorisation de l'information subit également un impact négatif.

Face à cette diminution, on constate en revanche une augmentation de l'intelligence cristallisée. Cette forme d'intelligence renvoie à la quantité de connaissances factuelles qu'une personne a accumulée tout au long de sa vie. C'est la capacité à résoudre des problèmes 'dans la vie réelle'. La capacité orientée résolution de problèmes des personnes plus âgées est de loin supérieure à celle des jeunes car les premières ont un bagage d'expérience et une connaissance des choses. Cette expertise des collaborateurs plus âgés peut être utilisée pendant une réunion organisée pour trouver des améliorations organisationnelles ou lors de la recherche d'une solution à un problème pratique. L'augmentation de l'intelligence cristallisée peut compenser la régression de l'intelligence fluide, ce qui limite l'influence de cette régression sur le niveau de prestation et de fonctionnement des collaborateurs plus âgés.”

Figure 6 : Intelligence cristallisée vs intelligence fluide

Source: Mc Graw – Hill, 1995



### Mesures

La gestion du personnel dans les différentes phases de vie vise à rompre les stéréotypes négatifs et part des points forts de chaque collaborateur.

Les collaborateurs plus âgés :

- sont au moins aussi productifs que les plus jeunes
- utilisent efficacement leur énergie et accomplissent des prestations constantes
- font preuve de discipline et respectent leurs engagements
- ont une expertise, travaillent de manière autonome et ont donc moins besoin d'être dirigés
- disposent de connaissances de base étendues, aussi bien pratiques que théoriques, et fournissent de la qualité
- ont une meilleure connaissance du produit
- aiment leur travail
- font preuve, grâce à leur sagesse, de plus d'empathie et sont dès lors plus orientés client que les collaborateurs plus jeunes.

Un bon équilibre de collaborateurs de tous âges au sein des équipes favorise la réciprocité de l'apprentissage entre les différentes catégories d'âge, ce qui peut probablement être d'une grande aide.





## AXE 2 CONNAISSANCE ET DÉVELOPPEMENT

### La base d'une politique de gestion performante des connaissances et du développement personnel

Si nous voulons que nos collaborateurs travaillent plus longtemps et que les prévisions annoncent de nombreux départs de collaborateurs, une gestion performante privilégiant les connaissances et le développement peut avoir un effet important.

Les objectifs de cette gestion peuvent être les suivants :

- Augmenter la polyvalence des collaborateurs  
A un âge plus tardif, ces collaborateurs disposent de plus de possibilités d'être impliqués à d'autres postes de travail/tâches mieux adaptés à leurs besoins.

L'intelligence cristallisée augmente avec l'âge. Grâce à leurs expériences, les collaborateurs plus âgés sont souvent mieux en mesure de résoudre des problèmes dans des situations de la vie réelle. L'intelligence fluide – c'est-à-dire la capacité à résoudre de nouveaux problèmes pour entrer dans un raisonnement avec souplesse et pouvoir combiner des éléments inconnus – diminue avec l'âge. Concrètement, cela signifie qu'il est moins évident d'apprendre de nouvelles choses quand on est plus âgé. Afin d'obtenir la plus grande employabilité possible des collaborateurs, il est important d'y travailler dès le début de leur carrière. Cette gestion portera ses fruits non seulement à court terme mais certainement aussi à long terme.

- Stimuler les collaborateurs plus âgés à se familiariser aux nouvelles techniques et méthodologies.

- Assurer la transmission réfléchie des connaissances des collaborateurs plus âgés à la génération plus jeune afin d'éviter toute perte d'information et de qualité.  
Cela pourra se faire en impliquant les collaborateurs plus âgés dans le développement et la participation à des formations. De même, les collègues plus expérimentés peuvent intervenir comme coachs auprès de leurs nouveaux collègues.

La mise en place de programmes outo peut se faire dans une phase ultérieure. Ces programmes ciblent la transmission des connaissances mais laissent aussi de l'espace pour préparer les collaborateurs à leur pension.

### Mesures

#### 1. Conseils pratiques en cas de formations destinées aux collaborateurs plus âgés

Selon le Dr. J.L.G. Thijssen (1996), un bon cursus destiné à un collaborateur plus âgé doit satisfaire les points suivants :

- un traitement actif de la nouvelle matière
- un feedback systématique pour rompre les modèles fixes
- un cadre conceptuel identifiable qui se rattache à l'expérience acquise antérieurement
- une applicabilité directe
- un contexte social où l'égalité est centrale et la compétition évitée
- un contexte logistique présentant une structure claire.

#### 2. Favoriser la motivation pour recommencer à apprendre

La motivation pour recommencer à apprendre et à étudier est favorisée lorsque la progression de la formation continue fait l'objet d'un suivi. Au terme de cette formation continue, on peut évaluer dans quelle mesure les connaissances transmises sont acquises mais également (et plus important encore) dans quelle mesure les collaborateurs appliquent les connaissances acquises lors de l'exécution de leur tâche. Le mieux est de réaliser une évaluation tant à court terme qu'à moyen terme.

Par ailleurs, il est très important de s'attarder sur l'utilité et l'objectif de la formation aussi bien au moment de son introduction qu'à son démarrage effectif.



### Apprendre tout au long de sa vie grâce à l'E-learning Le cas de Kronos Europe

Les travailleurs de Kronos Europe peuvent suivre des formations de remise à niveau via une plate-forme d'E-learning.

Auparavant, toutes les formations (à l'exception des formations 'on the job') se déroulaient en journée, ce qui entraînait une multitude de problèmes organisationnels et pour l'organisation du travail et pour les travailleurs travaillant selon un régime d'équipes. La plate-forme d'E-learning permet aux travailleurs de suivre leur formation de remise à niveau quand ils travaillent, quel que soit leur régime d'équipes, quand l'organisation du travail le permet.

Par formation, on encode dans le système quels collaborateurs doivent participer et dans quel délai la formation doit être suivie et le test passé. Le supérieur hiérarchique direct réalise le suivi par voie électronique.

Naturellement, toutes les formations ne sont pas possibles par E-learning. Ne sont concernées que les formations collectives qui sont structurelles, périodiques et nécessaires. L'une des raisons essentielles qui expliquent cette impossibilité est que la mise en place de l'E-learning demande également beaucoup d'énergie. Cette forme d'apprentissage n'est donc pas ou est moins appropriée pour les formations de base ou une première formation.

Les collaborateurs qui travaillent selon un régime d'équipes déclarent que les formations sont très conviviales.



« Grâce à l'e-learning, les formations sont plus accessibles pour les collaborateurs qui travaillent en équipes »

Eddy Derycke | HR manager



The Chemical Company

### Travailler en apprenant Apprendre en travaillant – le cas BASF

« Travailler en apprenant – apprendre en travaillant » (le nom néerlandais original étant 'Lerend Werken – Werkend Leren') est un projet où la totalité du trajet de formation de tout nouveau collaborateur rejoignant une équipe d'une installation de production chimique est structurée et fait l'objet d'un suivi. Ce projet repose sur 3 piliers : un trajet d'apprentissage transparent, un apprentissage autodidacte avec accompagnement et des moments d'évaluation. L'apprentissage autodidacte débute au moyen de missions d'apprentissage au travail qui incitent les apprenants à collecter des informations pendant leurs activités quotidiennes. Des collaborateurs plus âgés (et plus expérimentés) sont impliqués en tant qu'accompagnateur et ainsi encouragés à maintenir leurs connaissances ou à les approfondir. Un trajet de formation typique en production couvre en moyenne une période de 8 ans.

Le déploiement du projet s'est effectué par installation de la manière suivante :

- Etablissement de l'inventarisation du poste de travail (IPT = matrice connaissances et aptitudes)
  - Définition d'une mission d'apprentissage au travail (MAT) pour chaque action. Il s'agit d'une fiche mentionnant plusieurs missions 'stimulantes' aidant l'apprenant à renforcer ses connaissances grâce à un apprentissage autodidacte. Ces MAT se caractérisent par 3 niveaux de difficulté
  - Photographie des connaissances pour vérifier qui maîtrisait déjà quelle matière (certains collaborateurs expérimentés devaient peut-être encore achever plusieurs MAT)
  - Base de données d'enregistrement pour le suivi de la progression au niveau de l'apprentissage
  - La direction de l'équipe est formée pour mener un entretien ciblé sur plusieurs MAT
  - Le management doit mener un entretien de coordination ciblé sur l'apprentissage
- L'entreprise VAPRO a apporté son soutien lors de l'élaboration de ce projet.



**« Une bonne interaction au cours de la phase de formation entre les nouveaux collaborateurs et les collaborateurs plus expérimentés stimule les deux groupes à continuer à approfondir leurs propres connaissances »**

Koen Van Raemdonck | Vice President Human Resources

## AXE 3 VITALITÉ

### Généralités

En 1948, l'Organisation Mondiale de la Santé a défini la santé de la manière suivante : 'La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité'. Pour vérifier si les conditions de travail sont respectueuses de la santé, nous devons donc considérer non seulement l'impact sur

les aspects physiques mais aussi et tout autant les facteurs psychiques/mentaux et sociaux qui exercent une influence. L'impact possible du travail en équipes dépend de très nombreux facteurs différents. Giovanni Costa, dans son livre intitulé 'Balanceren met arbeidstijden', donne un aperçu des différents facteurs qui ont une influence sur la tolérance vis-à-vis du travail en équipes.

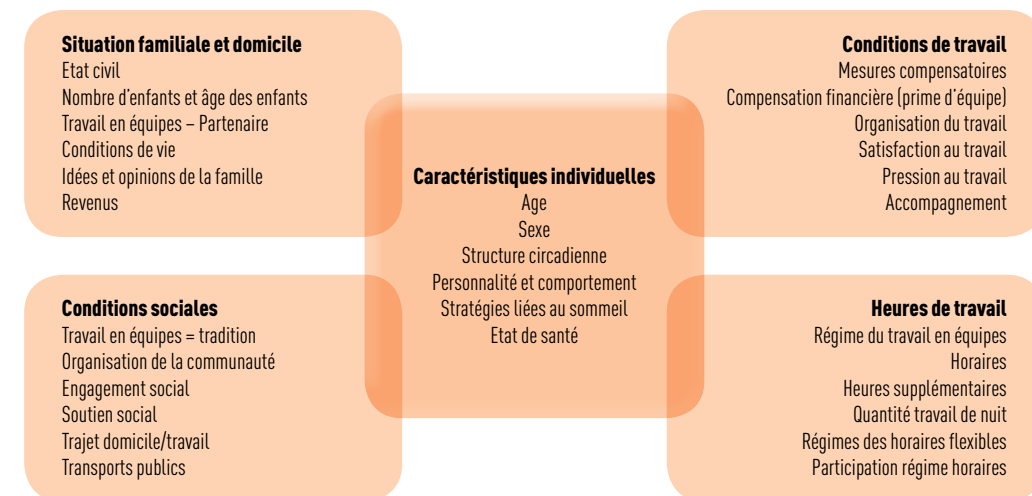
### Vieillesse et vitalité

Généralement, plus les collaborateurs vieillissent, plus la tolérance vis-à-vis du travail de nuit et en équipes diminue. Cela est dû à une plus grande vulnérabilité des aspects physiques, par exemple la baisse de la capacité de récupération par le sommeil.

D'autre part, les collaborateurs plus âgés sont souvent mieux armés sur le plan psychosocial contre les effets secondaires du travail en équipes. Ils sont plus concernés par le travail, ont développé plus de stratégies de coping adéquates et leur situation financière est plus stable.

Figure 7 : Les différents facteurs qui exercent une influence sur la tolérance vis-à-vis du travail en équipes

Source : Bayens C. et Jansen B. 'Balanceren met arbeidstijden' 2006



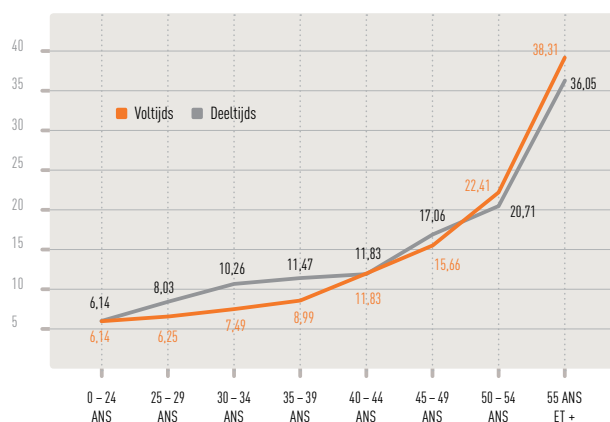
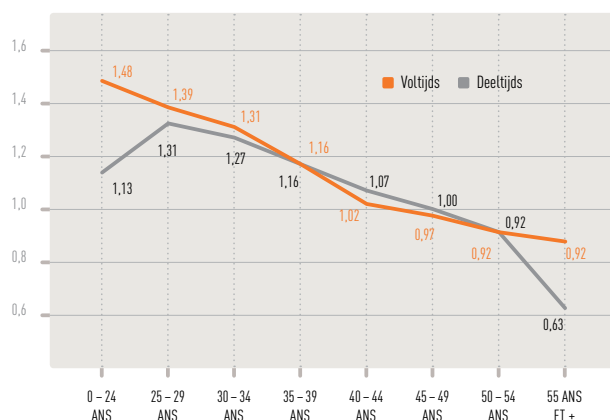


### Age et absentéisme

Une enquête étendue de benchmarking menée par Securex en 2011 révèle que les collaborateurs plus âgés sont moins souvent malades mais que la durée de leurs absences pour cause de maladie est plus longue.

Figure 8 : Fréquence et durée moyenne en fonction de l'âge et du régime de travail

Source : Benchmark Belgique 2010 ©Securex



L'enquête montre également que l'industrie chimique est le deuxième secteur enregistrant le plus d'absences.

Figure 9 : Secteurs enregistrant le plus d'absences

Source : Benchmark Belgique 2010 ©Securex

CP	Description CP	Taux d'absentéisme
CP 322	Travail intérimaire	68,98
CP 116	Industrie chimique	65,55
CP 110	Confection et entretien du textile	65,30
CP 319	Etablissements et services d'éducation et d'hébergement	64,61
CP 130	Imprimerie et arts graphiques	64,61

### Mesures

#### 1. Quelques conseils pour améliorer la vitalité

- Réaliser des mesures pour augmenter la prise de conscience : enquête sur la capacité de charge, mesure de l'IMC, Work Ability Index,...
- Améliorer l'ergonomie sur le lieu de travail : nombre d'écrans, nombre d'alarmes sur les écrans, meilleur éclairage (influence de la lumière sur le sommeil/réveil, limiter le bruit, chaleur et vibrations, charges lourdes,...)
- Endroit où dormir à la maison : information sur l'importance de bien dormir, isolation acoustique, airco, installation de volets, wake-up light, etc.
- Accompagnement en cas de dépendances / abus : tabac, alcool
- Encourager à bouger plus : information sur les effets sur la santé et le bien-être, ateliers de découverte de sports, promenades avec lunch, clubs de courses à pied/de vélo au travail
- Alimentation saine : information sur les effets de l'alimentation sur la santé et le bien-être, limiter la consommation de snacks de friture à la cantine, proposer des (salades

de) fruits au lieu de douceurs plus attrayantes, impliquer le partenaire de vie

#### 2. Mon horaire et la vitalité ?

Déhora Consultancy Group a développé l'analyse « Rooster Risico Profiel Analyse (RRPA) », un outil identifiant, dans un horaire, les principaux risques potentiels pour la santé, qu'il s'agisse de risques physiques ou de risques sociaux. Cet instrument de travail peut également être utilisé pour comparer entre eux différents horaires alternatifs. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet dans la toolbox.

Déhora a également développé une série de règles approximatives ergonomiques pour établir des horaires d'équipes. Elles sont également disponibles dans la toolbox.

Déhora insiste toutefois sur le fait que lors de l'établissement des horaires, de nombreux facteurs jouent un rôle pour ce qui est du choix définitif de l'horaire d'équipes. En effet, un horaire est toujours le résultat d'un exercice pour trouver l'équilibre optimal entre l'efficacité de l'organisation du travail, la qualité du travail, la santé des collaborateurs et les aspects sociaux.



amcor

### Formation et accompagnement en vue de la prévention des maux de dos Le cas Amcor

Un taux élevé d'absentéisme ayant pour cause des problèmes de dos a conduit l'entreprise à prendre une série de mesures pour réduire la charge physique des ouvriers actifs en production. Le groupe cible se composait d'ouvriers de production âgés de 45 ans ou plus.

Les travailleurs concernés ont suivi une formation d'ergonomie confiée à un kinésithérapeute/ergonome. L'attention était focalisée sur les techniques de levage et de soulèvement des charges. Au terme de cette formation, le formateur a réalisé un suivi sur le lieu de travail.

De plus, une analyse de risques visant les postes de travail où les charges sont les plus lourdes a été effectuée dans le but d'adapter le poste de travail (appareils de levage, chariots, ...). Ce projet s'est déroulé en collaboration avec le médecin du travail et le C.P.P.T.

Cette initiative a eu un impact positif sur l'absentéisme dû à des problèmes de dos. Toutefois, il est important de répéter régulièrement la formation et d'analyser systématiquement les risques liés au poste de travail.



« L'apprentissage des bonnes techniques de levage et de soulèvement des charges combiné à une analyse des postes de travail où les charges sont les plus importantes nous a déjà beaucoup aidés »

Hilde Van Croonenburg | HR director

Traduction Légende ?



## La promotion du bien-être au sein de GSK Vaccines

GSK Vaccines, leader mondial dans la recherche, le développement et la production de vaccins prophylactiques et thérapeutiques place ses clients et leurs besoins réels au cœur de ses actions.

Des vaccins de haute qualité ne peuvent être développés et produits que dans le respect de la santé, de la sécurité de notre personnel et des riverains de nos sites, et de l'environnement.

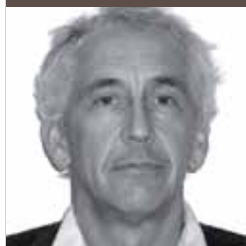
Le groupe GSK a fait du bien-être le centre de sa mission vis-à-vis des patients, qu'il entend aider à vivre mieux et plus longtemps. La mission d'améliorer la santé dans le monde confère à l'entreprise une dimension sociale et sociétale. La responsabilité sociétale de l'entreprise s'étend à la Société au sens large mais principalement à ses 12.200 employés.

Notre département EHS (Environment, Health, Safety) a développé 4 domaines d'expertise contribuant au bien-être du personnel au travail :

- La sécurité et la biosécurité
- La santé et le bien-être
- L'ergonomie
- L'environnement

GSK Vaccines a récemment développé le programme **Good 4 me** qui rassemble toutes les initiatives « bien-être » autour des thématiques suivantes :

- Le **Bien vivre mon Travail** rassemble un programme d'aide aux employés et un portefeuille de programmes Energy & Resilience.
- La section **Sport et Santé** regroupe les initiatives qui permettent de prendre soin de sa santé physique : salle de fitness, école du dos, plats équilibrés, conseils de diététicienne.
- La section **communauté et engagement** permet entre autres de consacrer du temps de travail à la communauté et de rencontrer des collègues dans des activités de loisirs.
- La section consacrée à l'**environnement** permet de profiter de notre environnement naturel : visite de nos sentiers nature, parcours de santé aménagé.



**« Le bien-être de nos 12.200 employés au travail est au cœur-même de la mission de GSK Vaccines, qui est d'aider la Société à vivre mieux, et plus longtemps »**

Pierre Braconnier | Vice-President HR Employees Services Belgium

## AXE 4 ADAPTATION DU TRAVAIL

### La nécessité éventuelle d'adapter le travail

L'adaptation d'un horaire ou des manières dont le travail est organisé peut se retrouver dans de très nombreuses situations, notamment :

- Le souhait des collaborateurs de mieux faire concorder leur horaire avec leur vie privée
- Une demande nécessaire de flexibilité lors du processus de production
- Plus de demandes de travail à temps partiel
- La constatation que l'horaire ou le contenu du travail est physiquement trop lourd pour les collaborateurs
- La question de savoir si le contenu du travail ne peut pas mieux correspondre à la compétence des collaborateurs ou si certaines tâches ne pourraient pas être mieux exécutées à d'autres moments
- ...

### Mesures

Les solutions recherchées peuvent se subdiviser en deux types d'adaptations :

1. Adaptations visant le contenu du travail et les fonctions
2. Adaptations visant l'horaire des équipes
  - a. Travail sur mesure individuel
  - b. Travail sur mesure collectif

### Adaptations visant le contenu du travail et les fonctions

Les exemples/conseils concernant les adaptations apportées au contenu du travail et aux fonctions sont les suivants :

- Repenser la fonction  
Combinez moins de tâches lourdes (physiques ou mentales) dans le cadre de fonctions spécifiques et attribuez-les à des collaborateurs plus âgés ou qui sont réintégrés.  
Attention : cela implique que ces collaborateurs sont moins disponibles et moins polyvalents !
- Favoriser le roulement des tâches ou la circulation entre départements  
La circulation des collaborateurs permet d'éviter la concentration de l'expérience. En même temps, elle induit une plus grande employabilité des collaborateurs et l'exploitation d'une riche expertise. Autre avantage, la polyvalence est un atout dans le cas de remplacements ou de problèmes imprévus.
- Impliquer davantage les collaborateurs plus âgés dans des activités non liées au temps comme des projets, du coaching, des formations.

Introduire des tâches de production dans les équipes. Beaucoup d'horaire ont pour résultat qu'un même nombre de collaborateurs sont disponibles pour chaque équipe du matin, de l'après-midi et de nuit. Vu que l'équipe de nuit est également complète, certaines tâches sont aussi accomplies la nuit alors que, vu leur nature, elles ne devraient pas l'être à ce moment-là. Une partie des tâches de production n'est pas liée au temps. En les faisant glisser dans le planning du matin et de l'après-midi, on dégage plus de possibilités et on réduit le nombre d'horaire convenant moins. Les collaborateurs plus âgés peuvent ainsi (partiellement) être dispensés de travailler en équipe de nuit.

- Optimiser les équipes  
Dans quelle mesure les heures de début et de fin des équipes en vigueur actuellement sont-elles adaptées au travail ? L'optimisation des équipes permet de répartir la pression au travail.



## Sadaci répartit le travail physique grâce à un système de rotation

L'exécution continue des mêmes gestes physiques pèse sur les articulations. Après le démarrage d'un nouveau four de grillage, Sadaci a introduit un système de rotation des tâches.

Chaque département de l'entreprise recouvre différentes fonctions (tâches). Chaque ouvrier exécute sa propre tâche ou fonction. L'une est physiquement plus lourde que l'autre et est exécutée respectivement dans un système de travail continu ou semi-continu. Ce sont surtout les tâches physiquement lourdes qui pourraient provoquer des douleurs physiques aux collaborateurs plus âgés.

L'ergonome et le médecin de l'entreprise sont d'avis que la rotation de différentes tâches/fonctions constituerait une meilleure méthode de travail. Grâce à l'alternance des tâches, les ouvriers ne sollicitent pas toujours les mêmes articulations. Nous avons donc introduit un système de rotation qui répartit le travail physique, l'objectif étant que les personnes travaillent plus longtemps d'une manière

qui préserve leur santé physique.

Le partage des tâches entre collègues ne va pas de soi. Les gens tiennent à conserver 'leur' tâche. C'est pourquoi, en plus de la collaboration avec le C.P.P.T. et le médecin de l'entreprise, nous avons instauré un dialogue ouvert sur les changements devant s'opérer. Les ouvriers ont participé à des ateliers pour mieux comprendre la signification du système de rotation et ses conséquences sur le terrain.

Le système de rotation a démarré en novembre 2011. Nous continuons à l'améliorer et nous le ferons jusqu'à ce qu'il fonctionne de manière optimale pour tout le monde sur le terrain.

Un tel système fait par ailleurs qu'il est impossible de proposer un travail qui reste adapté après une longue période d'incapacité de travail.



« **Le dialogue ouvert instauré avec les collaborateurs concernés a été crucial pour la réussite de ce projet** »

Krista De Baerdemaeker | HR manager

## Adaptations apportées aux horaires des équipes

De très nombreux systèmes permettent des solutions sur mesure. Et seul le sur-mesure vaut la peine ! En effet, cela dépend fortement des caractéristiques du travail à exécuter, des exigences de la direction de l'entreprise, de la culture d'entreprise, des collaborateurs et de leurs besoins. Nous vous présentons ci-dessous quelques formes/exemples de sur-mesure individuel et collectif possibles dans le cadre d'horaires d'équipes.

### 1. Solutions sur mesure individuelles

- **Etablir des grilles flexibles** (horaires flexibles) : grâce aux horaires variables, les collaborateurs ont davantage voix au chapitre sur les équipes qu'ils prestent suivant un système de tournante. La base reste évidemment que toutes les équipes nécessaires pour garantir une occupation optimale doivent être prestées. Dans une première phase, tous les collaborateurs complètent leur horaire idéal pour la période suivante. Pour ce faire, ils peuvent choisir certaines équipes au préalable. Dans une deuxième phase, on leur montre les difficultés que l'horaire soulève encore et ils peuvent eux-mêmes améliorer l'horaire en choisissant une autre équipe ou en déplaçant un jour de repos. Dans la dernière phase, le supérieur hiérarchique ou le planificateur tranche. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet dans la toolbox.

- **Travailler avec 'une tranche de flexibilité'** : cette méthode passe d'abord par l'inventarisation de toutes les tâches et la détermination de celles qui ne sont pas liées au temps. Ces tâches peuvent ensuite être retirées du travail des équipes de nuit et de week-end. On crée pour celles-ci de nouvelles équipes prestées par des collaborateurs occupés selon un horaire décalé. Les équipes sont notamment utilisées à des moments où le travail est plus intense mais le moins possible la nuit ou le week-end. Les personnes travaillent donc suivant des horaires atypiques prévus dans le cadre d'une gestion du personnel dans les différentes phases de la vie. On leur attribue un horaire individuel. Ce concept a été introduit pour la première fois par l'entreprise néerlandaise Attero active dans le secteur du traitement des déchets. Déhora a fourni l'accompagnement nécessaire. Vous trouverez plus d'informations à ce sujet dans la toolbox.

- **Duos**: deux travailleurs à temps partiel occupent un même poste à temps plein, les équipes sont réparties d'un commun accord.
- **Systèmes d'équipes** : un groupe de travailleurs à temps partiel occupe plusieurs postes à temps plein.

### Exemple

#### Horaire temps plein - 4 équipes

Temps de travail 144 heures

	L	M	Me	J	V	S	D
1	O	O	O	O	A	A	-
2	-	-	N	N	N	-	-
3	A	A	A	A	-	-	N
4	N	N	-	-	O	O	-

#### Horaire temps partiel (67 %, 3 collaborateurs)

	L	M	Me	J	V	S	D
1	-	O	O	O	-	-	-
2	-	-	-	A	A	-	-
3	A	A	A	-	-	-	N
4	N	N	-	-	O	O	-
5	-	-	O	O	-	A	-
6	-	-	N	N	N	-	-
7	-	-	A	A	A	-	-
8	O	-	-	-	O	O	-
9	O	O	-	-	-	-	-
10	-	-	N	N	N	-	-
11	A	A	-	-	-	A	N
12	N	N	-	-	-	-	-

Dans cet exemple, 'A' correspond à l'équipe du soir, 'O' à l'équipe du matin et 'N' à l'équipe de nuit.

Dans l'horaire, 12 collaborateurs à temps partiel (occupés chaque fois à 67 %) remplissent ensemble les mêmes équipes que 8 collaborateurs travaillant à temps plein (horaires de base : un horaire 4 équipes avec 2 collaborateurs par équipe).





## TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS. C'EST POSSIBLE.

- Horaires combinés : Un horaire séparé est mis au point pour un groupe de travailleurs à temps partiel, par exemple pour des collaborateurs ayant un contrat de travail 4/5è (80 %), 3/5è (60%) ou mi-temps (50 %).

### Exemple Différents horaires à temps partiel Durée finale des activités : 168 heures

#### Horaire temps à plein (100%)

	L	M	Me	J	V	S	D
1	0	0	0	-	-	A	A
2	A	A	-	-	N	N	N
3	N	-	-	0	0	0	0
4	-	-	A	A	A	-	-
5	-	N	N	N	-	-	-

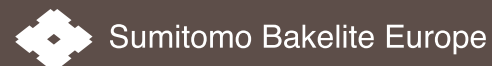
#### Horaire temps à partiel (50 %)

	L	M	Me	J	V	S	D
1	½0	½0	½0	½0	½0	-	-

#### Horaire temps à partiel (88 %)

	L	M	Me	J	V	S	D
1	½0	½0	0	½0	-	-	A
2	A	A	-	-	N	N	N
3	N	-	-	½0	½0	0	0
4	-	-	A	A	A	-	-
5	-	N	N	N	-	-	-

- En cas de pics : un collaborateur à temps partiel passe dans un tel horaire en cas de pics de l'offre de travail.
- En cas de creux : un collaborateur à temps partiel sort d'un tel horaire en cas de creux de l'offre de travail.
- Horaires individuels : chaque collaborateur à temps partiel a un horaire individuel.
- Systèmes d'inscription : les collaborateurs décident comment les équipes sont réparties.



### Les tâches logistiques sont retirées du travail en continu (Sumitomo Bakelite Europe SA)

Après avoir constaté que nos collaborateurs plus âgés étaient fréquemment malades parce qu'ils tenaient difficilement le coup dans le système d'équipes en continu, nous avons eu l'idée de retirer les tâches logistiques du travail posté normal.

Les tâches logistiques seront désormais exécutées selon un régime matin/après-midi (donc, plus la nuit) et le travail est limité le week-end. Les collaborateurs plus âgés sont passés prioritairement à ce nouveau système, ce qui a été très apprécié.

La délégation syndicale, le C.E. et le C.P.P.T. ont proposé le cadre qui a été implémenté après approbation. Il a fallu désigner un nouveau chef d'équipe. De plus, on a introduit de nouvelles classifications et descriptions de fonctions qui ont été intégrées dans le système existant de classification salariale.

Le résultat est extrêmement positif puisque l'absentéisme des collaborateurs concernés est en nette régression et que leur satisfaction est en hausse.



« Le retrait des tâches logistiques du régime de nuit nous a permis de faire sortir pas mal de collaborateurs plus âgés du système des équipes »

Etienne Hasevoets | HR manager

### B. Solutions sur mesure collectives

A côté des solutions sur mesure individuelles, on peut également adapter les horaires applicables à tous les collaborateurs. Quelques exemples :

- Adapter l'heure de début des équipes. L'enquête montre qu'il est meilleur pour la santé de faire commencer les équipes à 07h00, 15h00 et 23h00 au lieu des classiques 06h00, 14h00 et 22h00.
- Introduire des équipes de 12 heures. Les collaborateurs le perçoivent souvent comme un avantage car ils doivent moins souvent venir et on doit prévoir moins de moments relais au niveau du travail. D'autre part, il faut veiller à ce que le prolongement des équipes soit physiquement réalisable et que le risque d'erreurs n'augmente pas en raison des difficultés de concentration à la fin de la pause. Des équipes de 12 heures et de 8 heures peuvent également être prévues dans l'horaire. On peut, par exemple, prévoir des équipes de 12 heures pendant le week-end et de 8 heures pendant la semaine.
- Implémenter d'autres adaptations correspondant de manière optimale aux besoins de l'entreprise ou des collaborateurs. Par exemple, la répartition des pauses le week-end, le nombre de jours de repos après les prestations de nuit, le nombre maximal de jours de travail consécutifs, ...

#### La méthode 'Stemwijzer roostersystematiek'

Vu la très grande variété des possibilités et le fait que le choix d'un horaire dépend de nombreux facteurs, Déhora a développé une méthode portant sur la systémique des horaires, la 'Stemwijzer roostersystematiek'. Partant d'un questionnaire, un avis est délivré sur la systémique d'horaires optimale pour votre organisation. Ce questionnaire est disponible dans la toolbox.



### CONWED change ses équipes à 7h00 / 15h00 et 23h00

Conwed opte pour un changement d'équipes à ces heures-là pour plusieurs raisons. Avant tout, parce que les travailleurs de l'équipe du matin doivent être à l'entreprise 'seulement' à 7h, ce qui a un impact positif sur leur repos nocturne et ce qui fait que le rythme des repas des collaborateurs concorde mieux au rythme 'normal' des repas.

L'équipe de l'après-midi trouve aussi un avantage à commencer plus tard car elle dispose de temps libre toute la matinée et une partie de l'après-midi. Les collaborateurs de l'équipe de nuit sont satisfaits car ils peuvent passer la soirée avec leur famille et qu'ils sont à la maison le matin pour conduire les enfants à l'école. L'entreprise y trouve aussi son compte puisque les heures de début des pauses facilitent les contacts entre ces 3 équipes et les travailleurs de la production de jour commençant vers 7h00. Nos ingénieurs peuvent ainsi leur parler et/ou leur donner des formations.

Conwed veut continuer à améliorer le contact entre les travailleurs. Un horaire glissant sera instauré dès l'automne 2012 permettant à tous nos employés de commencer non plus entre 8h00 et 9h00 mais entre 7h00 et 9h00. Notre but est de motiver encore plus de collaborateurs à commencer plus tôt et ainsi faciliter les contacts entre eux et le service du personnel, le département des ventes et la direction.



« Dans notre entreprise, l'adaptation du début des heures du système d'équipes a représenté un win-win tant pour les collaborateurs que pour l'employeur »

Berten Verbeeck  
Finance & Administration Director Conwed









Diamant Building  
Boulevard Auguste Reyerslaan 80  
B-1030 Brussels  
Tel. + 32 2 238 97 11  
Fax + 32 2 231 13 01  
info@essencia.be  
[www.essencia.be](http://www.essencia.be)

