

# TRAVAIL SOUTENABLE ET AGILITE DANS L'EMPLOI



Avenue du Port 86c bte 302  
1000 Bruxelles  
[www.federgon.be](http://www.federgon.be)

## Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>2</b>
<b>1. Sensibiliser les entreprises en mettant en évidence les bonnes pratiques.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Informer au sujet des initiatives ou des possibilités de formation existantes.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Lever les obstacles juridiques et administratifs .....</b>	<b>6</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>8</b>

## Introduction

---

Par rapport aux autres pays d'Europe, la Belgique obtient un score bien supérieur à la moyenne pour ce qui est de la qualité du travail, comme en témoignent les chiffres de la Commission européenne et une étude récente d'Eurofound. Sur des facteurs tels que le type de contrat de travail, la durée du travail, les horaires de travail réguliers, la santé et la sécurité, les efforts de formation et la participation des travailleurs, nous nous situons dans le peloton de tête et nous ne sommes devancés que par les pays scandinaves. La Belgique présente donc un bon bulletin, mais on peut toujours mieux faire.

C'est pourquoi, lors d'une Table Ronde en juin dernier, le Ministre fédéral de l'Emploi, Kris Peeters, a lancé l'action "Travail soutenable" ("Werkbaar werk", également traduit par "Travail faisable"). Le redressement économique stimulé par le gouvernement doit être ancré structurellement, notamment en prolongeant la durée des carrières. Les gens vont devoir travailler plus longtemps, et il faut faire en sorte qu'ils soient aussi en mesure de le faire. Il faut rendre le travail plus 'soutenable', et ce tout au long de la carrière des travailleurs.

Que recouvre au juste la notion de 'travail soutenable' ? On distingue trois piliers :

### **1. Former et motiver**

Quelles possibilités de formation l'employeur offre-t-il ? Comment gère-t-il les compétences et les talents de ses collaborateurs tout au long de leur carrière ? Quel degré d'autonomie laisse-t-il à ses travailleurs et comment les tâches et responsabilités sont-elles réparties ?

### **2. Stress au travail**

Les travailleurs ont-ils suffisamment de temps pour accomplir les tâches qui leur sont confiées et leur travail est-il contrôlé ? Tient-on compte de la charge de travail ? Les tâches sont-elles clairement définies ? Les bonnes prestations sont-elles dûment rétribuées ?

### **3. Equilibre vie professionnelle/vie privée**

Le travailleur a-t-il la possibilité de préserver un équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée ? De travailler à domicile ou dans des bureaux satellites ? De s'affranchir des contraintes de lieu et de temps ?

En d'autres termes, le 'travail soutenable' passe par une bonne gestion de carrière qui vise à rechercher une adéquation entre les capacités des travailleurs et la situation de travail réelle et à maintenir cette adéquation tout au long de la carrière. Une approche sur mesure, adaptée aux besoins, est essentielle dans ce cadre.

La clé du travail soutenable se situe au niveau de l'entreprise individuelle, et c'est à ce niveau que la question doit être appréhendée. Il s'agit d'aider les employeurs à adapter l'organisation du

travail là où c'est nécessaire au sein de leur entreprise, de les aider aussi à répondre aux besoins de leurs travailleurs. Cela requiert une politique RH ambitieuse.

Federgon, la fédération des prestataires de services RH, est convaincue que l'on ne rendra pas le travail plus soutenable à coup d'automatismes et de mesures collectives, ni non plus en multipliant les règles, droits et obligations. Ce qu'il faut, c'est une approche efficace, centrée sur les Ressources Humaines et conçue sur mesure en fonction de l'entreprise. Federgon estime que c'est la mission des pouvoirs publics de mener une politique positive, qui vise à encourager et à soutenir les entreprises

1. en les sensibilisant sur la question du travail soutenable, bonnes pratiques à l'appui ;
2. en les informant au sujet des initiatives ou des possibilités de formation existantes ;
3. en levant les obstacles juridiques et administratifs qui entravent la mise en place du travail soutenable.

## 1. Sensibiliser les entreprises en mettant en évidence les bonnes pratiques

---

Pour garantir croissance durable et compétitivité dans un environnement en constante mutation, il faut des entreprises et des collaborateurs 'agiles'. Les entreprises agiles et flexibles sont compétitives et gèrent plus efficacement les défis auxquelles elles sont confrontées, ce qui garantit la sécurité d'emploi pour les travailleurs. Les entreprises ne savent pas toujours ce qu'elles doivent faire pour mettre en place concrètement cette agilité et cette flexibilité. Aux yeux de Federgon, il appartient aux pouvoirs publics de sensibiliser les entreprises à ce sujet.

Les différentes bonnes pratiques qui sont mises en œuvre aujourd'hui au sein par exemple des entreprises membres de Federgon illustrent les formes que peut prendre le travail soutenable dans la pratique :

- **Job crafting** : il s'agit d'une méthode où le travailleur base son approche sur une analyse structurée de son travail actuel plutôt que sur des talents plus ou moins bien définis. Par l'usage de techniques de *job crafting*, que l'on peut appliquer aussi bien individuellement qu'en groupe, on redessine les contours de son travail, et les adaptations apportées ça et là ont un impact positif sur la journée de travail au quotidien et, par voie de conséquence, sur la satisfaction au travail. C'est le travailleur lui-même qui apporte ces adaptations, sans perdre de vue les objectifs de l'entreprise ni porter préjudice à ses collègues.
- La mise en œuvre d'une **politique de santé durable** qui jette un pont entre le bien-être et d'autres domaines RH par le biais d'un plan en plusieurs points. Car un travailleur en bonne santé en vaut deux. Il est plus productif, moins souvent absent, plus motivé et aussi plus disposé à travailler plus longtemps. L'employabilité des gens dépend de toute une

série de facteurs, et c'est pour cette raison qu'il faut une approche intégrée. Chaque entreprise est unique, et il faut aller au-delà des solutions standard.

- L'organisation de formules de **télétravail**. La réalité économique et sociale oblige les entreprises à reconsidérer et assouplir les modes d'organisation du travail. C'est ce qui explique la progression du télétravail. Cependant, on constate souvent que les initiatives en matière de télétravail ne trouvent pas suffisamment d'écho au sein des entreprises. En fournissant un accompagnement structuré et ciblé, les membres de Federgon aident les entreprises à introduire et déployer le télétravail de manière professionnelle. Ainsi, les collaborateurs travaillent de manière plus efficace, ils passent moins de temps dans les transports et trouvent un meilleur équilibre entre travail et vie privée. Ils sont plus productifs, plus impliqués et moins souvent malades.
  
- L'utilisation d'un **scan employabilité** permet de mettre en évidence les points que l'entreprise pourrait améliorer en matière d'employabilité durable. Un questionnaire professionnel portant sur 29 sujets sonde non seulement l'*Ability* et l'*Agility* des collaborateurs, mais aussi leur degré de satisfaction. Ce scan permet aux entreprises d'avoir une vision très large sur :
  - ✓ la perception de leurs collaborateurs quant à leur employabilité durable ;
  - ✓ la perception de leurs collaborateurs quant à la politique menée en matière d'employabilité durable ;
  - ✓ l'employabilité durable dans leur organisation, analysée dans un rapport organisationnel global et deux rapports segmentés au choix (des rapports supplémentaires sur d'autres groupes sociodémographiques sont possibles) ;
  - ✓ la position de l'entreprise par rapport au marché de l'emploi belge.
  
- Un accompagnement interne pour se familiariser aux '**Nouveaux Modes de Travail**'. Qui dit nouveaux modes de travail, dit nouvelles manières de travailler ensemble. C'est un *state of mind*, un état d'esprit qui redessine les relations de travail et rend ainsi les organisations plus fortes. La gestion de type autocratique "*Command & control*" cède la place à une gestion de type démocratique "*Trust & Achievement*", basée sur la confiance et le résultat. Ce nouvel état d'esprit ne se met pas en place dans les entreprises du jour au lendemain. Il s'agit d'un changement fondamental de comportement. Les nouveaux modes de travail s'appuient également sur les nouvelles technologies et l'espace de travail numérique, qui aident les individus à travailler de manière autonome et à collaborer de manière intense avec leurs collègues, pairs et clients.
  
- Une offre ouverte de formations individuelles concernant :
  - ✓ Le Management 2.0
  - ✓ Le *change management* : accompagner les changements au sein des organisations
  - ✓ Les nouveaux modes de travail dans une perspective juridique

- Des formations ouvertes sur le thème **Well @ Work - Keep the fire burning!**
  - ✓ Pour les cadres, afin qu'ils apprennent à reconnaître les signaux révélateurs et à renforcer les compétences qui auront un impact direct sur le bien-être de leurs collaborateurs.
  - ✓ Pour les professionnels des RH, afin qu'ils apprennent comment faire de l'entreprise un environnement où les gens ont envie de venir de travailler et parviennent à gérer le stress et la pression de manière constructive.
  - ✓ Pour les conseillers en prévention et les personnes de confiance, afin de leur apprendre à réaliser une analyse des risques et à mettre en place une politique de gestion du stress et des plans de prévention.
- Le recours au référentiel **Investors in People framework GENERATION VI** axé sur le développement organisationnel et la gestion des Ressources Humaines : grâce à un outil d'auto-assessment en ligne, les entreprises ont la possibilité de voir où elles en sont en matière de développement organisationnel et de GRH. Avec l'aide du spécialiste Investors in People (IIP), on travaille sur ce thème en faisant une analyse approfondie de la documentation existante. Le Spécialiste IIP identifiera les points forts d'une part, et les points à améliorer d'autre part, en vue de concevoir un trajet d'accompagnement.
- **Le Talent mobility scan**: ce scan permet à l'entreprise de voir quel est son score en matière de mobilité des talents. Parvient-elle à attirer les talents et à faire en sorte qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes ? L'entreprise découvre ainsi quel son plus grand atout mais aussi où se situe son talon d'Achille. Le scan comprend 36 questions portant sur la mobilité des talents et réparties en 7 thèmes. Cela permet de mesurer le score de l'organisation dans chaque domaine. En outre, l'entreprise bénéficie de conseils personnalisés. Elle apprend ainsi où sont ses points forts et ce qu'elle doit faire pour progresser de manière optimale.
- **Conseil en GRH, consultance RH** : les membres de Federgon conseillent les entreprises dans le cadre de leur politique RH et leur fournissent un service sur mesure adapté à leurs besoins spécifiques. Ils analysent les points où l'entreprise est performante et ceux où elle pourrait mieux faire. Lorsqu'une entreprise a besoin d'aide pour mettre en œuvre un projet RH concret, comme par exemple l'instauration d'un plan de rémunération flexible ou l'élaboration de budgets mobilité, elle peut aussi s'adresser aux membres de Federgon.
- **Des interventions portant sur l'ensemble de l'organisation** avec mesure de détection concernant **les facteurs de risques psychosociaux au travail**, mais aussi des interventions adaptées à différents niveaux de l'organisation. On peut citer par exemple le Burn-Out Aid (BOA©). BOA© est une plate-forme numérique et modulable qui est un outil de prévention du burn-out et d'accompagnement, et ce à trois niveaux (travailleur individuel, encadrement et direction) et en plusieurs langues (au départ FR, NL, GB).

## 2. Informer au sujet des initiatives ou des possibilités de formation existantes

---

Pour rester compétitives, les entreprises vont devoir s'adapter et les travailleurs ne devront pas travailler moins mais autrement. Ce nouveau mode de fonctionnement passe par un environnement de travail stimulant, des équipes autogérées et des collaborateurs autonomes, un recours aux supports technologiques et un affranchissement des contraintes de lieu et de temps. Toutes les entreprises ne disposent pas en interne du savoir-faire nécessaire pour mettre en œuvre ce processus de changement et doivent faire appel à des partenaires externes. Les pouvoirs publics doivent informer les entreprises au sujet des initiatives ou des possibilités de formation existantes. Ainsi, les PME en Flandre peuvent faire une demande de subsides dans le cadre du pilier 'Conseil' du *KMO-Portefeuille* lorsqu'elles souhaitent se faire accompagner par un prestataire externe de services RH dans le cadre de tel ou tel projet RH.

Certains fonds de formation sectoriels prennent aussi des initiatives en matière de travail soutenable. Ainsi, par exemple, le Fonds de formation pour les titres-services a élaboré un scan Employabilité. Grâce à ce scan, les entreprises titres-services peuvent mesurer où en est leur organisation en termes d'employabilité, comment leurs travailleurs perçoivent l'employabilité dans leur job et comment elles peuvent améliorer encore leur mode de fonctionnement.

Autre exemple : l'IFP, le centre de formation de et pour l'industrie alimentaire, soutient financièrement les entreprises de ce secteur pour les inciter à passer un HR scan. Ce scan permet à une entreprise de faire le point sur sa situation actuelle et de mettre en évidence les points forts et les points faibles. Après cette analyse, l'entreprise bénéficie d'un coaching dispensé par un partenaire externe afin de travailler sur les points à améliorer. Grâce à cela, elle est ensuite en mesure d'adapter sa politique RH, en mettant en place par exemple une politique du personnel qui tienne compte de l'âge (CCT 104), un système de planification de carrière, des mesures destinées à rendre le travail plus soutenable, etc.

## 3. Lever les obstacles juridiques et administratifs

---

Il faut aussi suffisamment d'agilité dans l'emploi. Une enquête réalisée auprès des membres de Federgon fait apparaître qu'un certain nombre d'obstacles administratifs et juridiques entravent la mise en place du travail soutenable :

- Selon l'article 160 de la loi du 22 décembre 1989, toute dérogation à l'horaire de travail d'un travailleur à temps partiel doit être consignée dans un document spécialement prévu à cet effet. Pour l'employeur, cela occasionne un travail administratif très lourd, et il est difficile d'assurer le suivi lorsque plusieurs travailleurs à temps partiel demandent à modifier leur horaire.

- En vertu de différentes dispositions légales<sup>1</sup>, il est difficile pour un employeur de proposer des régimes de travail flexibles, même pour un seul travailleur. Il faut soit conclure une convention collective de travail, soit adapter le règlement de travail pour y consigner toutes les horaires de travail alternatifs possibles.
- Il est de plus en plus fréquent que les travailleurs souhaitent composer leur propre package d'avantages extralégaux. Mais, si un employeur souhaite proposer un système d'épargne-pension, il ne peut pas le faire à un niveau individuel. Les plans cafétéria où le travailleur individuel peut composer lui-même son package d'avantages extralégaux sont une solution dans ce cadre.

---

<sup>1</sup> Loi sur le travail du 16 mars 1971, art. 20bis.

Loi du 12 avril 1965 relative à la protection de la rémunération des travailleurs, art. 9ter.

Loi du 8 avril 1965 instituant les règlements de travail, art. 6, 14bis et 15.

Loi relative à l'introduction de nouveaux régimes de travail dans les entreprises.

CCT n° 42 du 2 juin 1987 conclue au CNT (AR du 18 juin 1987, MB du 26 juin 1987).



## Conclusion

---

Le débat en cours sur le travail soutenable porte en grande partie sur les fins de carrière. Beaucoup agitent la question de savoir si nous sommes capables d'un point de vue physique et mental d'assumer une carrière plus longue. La mise en œuvre d'une politique tenant compte de l'âge, pour les jeunes et les moins jeunes, n'est toutefois qu'un des aspects du travail soutenable. Mettre en œuvre le travail soutenable, c'est mener une politique RH durable où l'on cherche à assurer un bon équilibre entre les capacités des travailleurs et un contexte de travail en constante mutation. C'est la mission des pouvoirs publics de sensibiliser les entreprises et les différents acteurs sociaux dans ce domaine.

# CONTACT

## **FEDERAGON – FEDERATION DES PRESTATAIRES DE SERVICES RH**

Avenue du Port 86c bte 302 - 1000 Bruxelles

Tél. : 02/203 38 03

Fax : 02/203 42 68

[www.federgon.be](http://www.federgon.be)

[info@federgon.be](mailto:info@federgon.be)

@Federgon

**Herwig Muyldermans – Directeur Général**

**Leen Van den Brande – Coordinateur de la Federgon Academy**