

# Wat is een gezond leeftijdsbewust personeels- & organisatiebeleid ?



Brussel, 21.11.2016

Prof. em. Hilda Martens, Universiteit Hasselt

[hilda.martens@uhasselt.be](mailto:hilda.martens@uhasselt.be)  
[www.werkgoesting.uhasselt.be](http://www.werkgoesting.uhasselt.be)

---

# 1. Discutez avec votre voisin...

- A. De manière générale, pour garder en activité les travailleurs âgés, il est nécessaire de les ménager en leur donnant par ex. des travaux plus simples, moins de tâches ingrates, etc  
...
  - B. Donner aux travailleurs âgés plus de possibilités, plus de liberté ou moins de contraintes est discriminant et crée des problèmes entre personnes au sein du service
-

---

# Une gestion saine d'organisation et de personnel attentive à l'âge...

- est orientée vers le développement, la mise à profit et le maintien des capacités, des connaissances et de l'expérience
    - à court et à long terme
    - de tous les travailleurs dans chaque tranche d'âge
    - en tenant compte des possibilités et des besoins en mutation
  - optimalise les capacités des individus en relation avec les besoins de l'organisation et s'attache au désir de travailler.
-

---

# Une gestion du personnel intégrant l'âge intenable et donc malsaine .....

- Certains groupes de collaborateurs sont ménagés
    - Moins d'heures prestées
    - Plus de jours de congé
    - Moins de tâches ou moins de tâches lourdes
    - Moins de responsabilités
    - Départ anticipé
  - Cela signifie : pas de confiance dans les capacités de chacun, pas de respect pour l'expérience
  - Ceci est discriminant !
-

---

# Une gestion ou des mesures de ménagement ou de développement ?

- Une **politique** de ménagement attribuée, sur le seul **critère de l'âge**, plus de libertés ou moins de contraintes aux travailleurs. Ce qui entraîne un sentiment d'injustice de la part des jeunes vis-à-vis des travailleurs âgés et des problèmes internes au service.
- Des **mesures** de ménagement et d'attention pour les travailleurs âgés à problèmes sont utiles et nécessaires **sur base individuelle** et permettent de les retenir plus longtemps au travail.

---

# Comme rendre le travail plus attractif (plus longtemps) pour tous les collaborateurs ?

1. Une bonne philosophie de base
  2. Evaluer la situation actuelle (accent sur l'évolution future)
  3. Impliquer les collaborateurs
  4. Une vision claire et des plans d'action concrets  
à partir d'un choix effectué par l'organisation, les dirigeants et les collaborateurs
  5. Instruments et systèmes de gestion du personnel
-

# 1. La philosophie de base est cruciale dans la gestion du personnel attentive à l'âge

Pour toutes les tranches d'âge, pour chacun

Pas de politique de ménagement → crée des tensions et des divisions

Génératrice de....

Win-win-win → attrayant pour tout le monde

- Liée à la mission et à la vision d'organisation



---

## Focus & nom: goût ou passion du travail

**Nom = le résultat final souhaité**

Pour être et rester un employeur attirant pour toutes les catégories d'âge → "donner goût au travail"

- Il s'agit d'une option **win-win-win-win** pour le collaborateur/le dirigeant/l'organisation/la société
- **Ce que votre attention fait "grandir"**
- Partir de **l'implication des jeunes et des moins jeunes**
- **Se baser sur ses forces: approche gagnante**



---

## 2. Evaluer la situation actuelle (accent mis sur l'évolution future)

- Quelle est la structure d'âge des collaborateurs, par entreprise, par service, par groupe de fonctions, par type de collaborateurs ?
- Quelles sont les compétences de base et la répartition entre collaborateurs ?
- Quels sont les opportunités et les défis ?
- Que perd le service si les jeunes/moins jeunes se démotivent ou partent anticipativement ?
- Comment les jeunes/moins jeunes peuvent-ils contribuer au renforcement du service ?
- Trouve-t-on normal de continuer à travailler jusqu'à 60, 65 ans ?

---

## 3. Impliquer les collaborateurs

*“Tout ce que vous faites **pour moi** mais **sans moi**, vous le faites **contre moi**” (Gandhi)*

Grosses différences entre organisations et leur passé

- Experts **internes** !
- Sur-mesure nécessaire
- Menu à la carte, plusieurs possibilités
- Nécessité de stimuler une plate-forme de discussion interne

---

## Impliquer les collaborateurs par la discussion

1. Qu'est-ce qui vous donne envie de travailler ?
2. Qu'est-ce qui vous enlève (parfois) l'envie de travailler ?
3. Que peut faire l'organisation pour vous donner l'envie de travailler efficacement jusqu'à la fin de votre (longue) carrière ?
4. Que pouvez-vous faire par vous-même pour vous donner envie de travailler plus longtemps efficacement ?
5. Si vous pouviez en décider, quelles sont les 3 actions par lesquelles vous commenceriez ?

---

## Étapes suivantes

- Les résultats sont d'abord traités par groupe de manière anonyme.
  - Tous les participants reçoivent le rapport de leur groupe
  - Les résultats sont ensuite traités anonymement dans les divers groupes de discussion
  - Les résultats sont soumis au groupe-pilote et aux questionnaires avec avis pour étapes ultérieures et servent de base pour la future gestion en propre.
-

## 4. Une vision claire et des plans d'action concrets pour réaliser l'objectif

Travailler (plus longtemps)  
AVEC GOUT

**est une responsabilité partagée  
et UN CHOIX !!!**

**en tant que**

**1. organisation**

**2. dirigeants**

**3. collaborateurs**



# Quelle peut être l'influence positive de l'enthousiasme au travail ? Lien avec l'engagement et la productivité

Le 25ème percentile supérieur des collaborateurs engagés

→ 12% de recettes, 18% de productivité et 12% de rendement **en plus**

→ 25-35% d'absences et 60% d'accidents **en moins**

En comparaison avec le 25ème percentile inférieur

→ **Un faible engagement coûte de l'argent**



Source: analyse Meta Gallup et Towers Perrin en ©2011 W. van Rhenen, discours inaugural Nyenrode 19.11.2011 ISBN/EAN 9789089800343

---

## 4. 1. Choix de favoriser l'enthousiasme au travail comme organisation → mener une politique

**CHOIX - DECISION - Y TRAVAILLER SANS RELACHE !!!**

**Faire de l'enthousiasme au travail une valeur centrale**

comme stratégie

dans la pratique

dans les objectifs des dirigeants

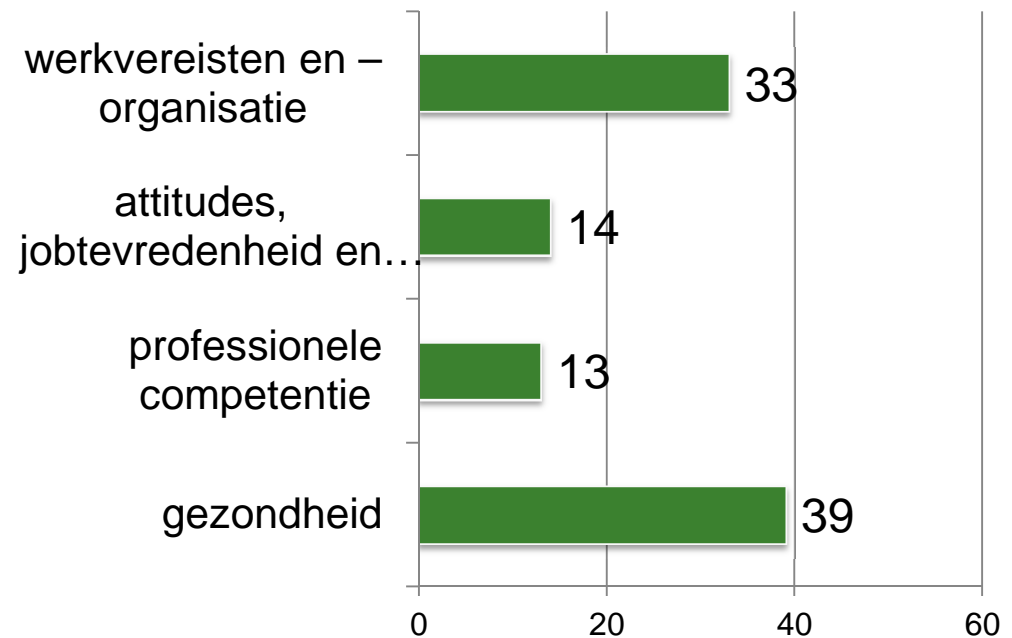
**Concentrer l'effort sur la capacité et les conditions de travail**

---

# Work Ability Index → La maison des capacités de travail

(Ilmarinen & Tuomi 2004) → [www.werkenaanwerkvermogen.be](http://www.werkenaanwerkvermogen.be)

*La capacité de travail indique dans quelle mesure un travailleur se trouve en état de prester physiquement et mentalement au quotidien, maintenant et dans le futur*





---

# Qu'est-ce que wellfie?

<http://www.wellfie.be>

- Wellfie donne aux employeurs une vue rapide et globale des capacités de travail au sein de leur entreprise via un scan gratuit.
  - Chaque collaborateur qui remplit le scan reçoit en même temps des astuces et suggestions pour améliorer ses capacités de travail.
  - Wellfie aide les employeurs à améliorer les capacités de travail de ses collaborateurs pour qu'ils restent productifs et gardent leur enthousiasme au travail aussi longtemps que possible.
-

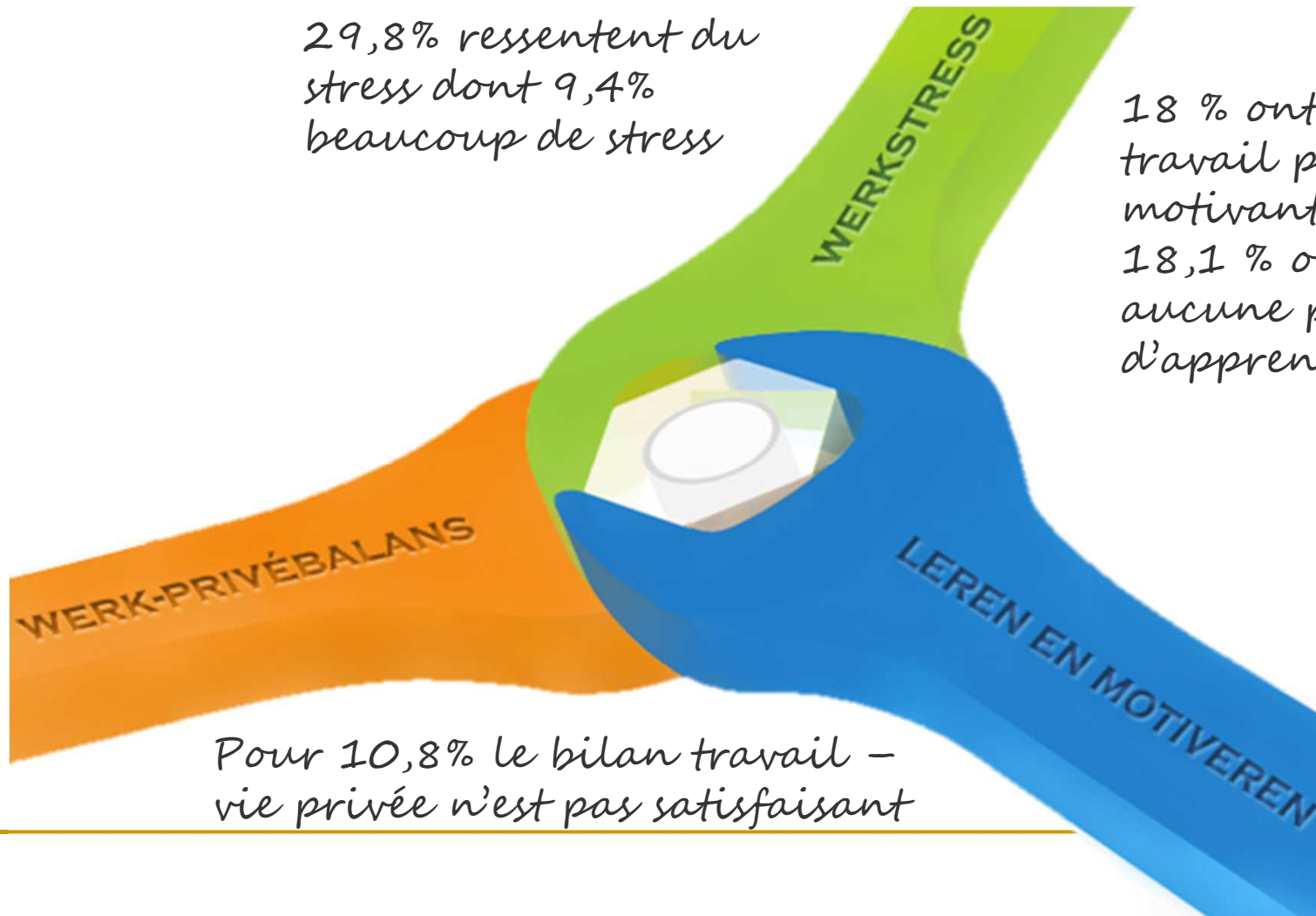
# CONDITIONS DE TRAVAIL

MESURE TRIANNUELLE EN FLANDRE (CHIFFRES DE 2013)



29,8% ressentent du stress dont 9,4% beaucoup de stress

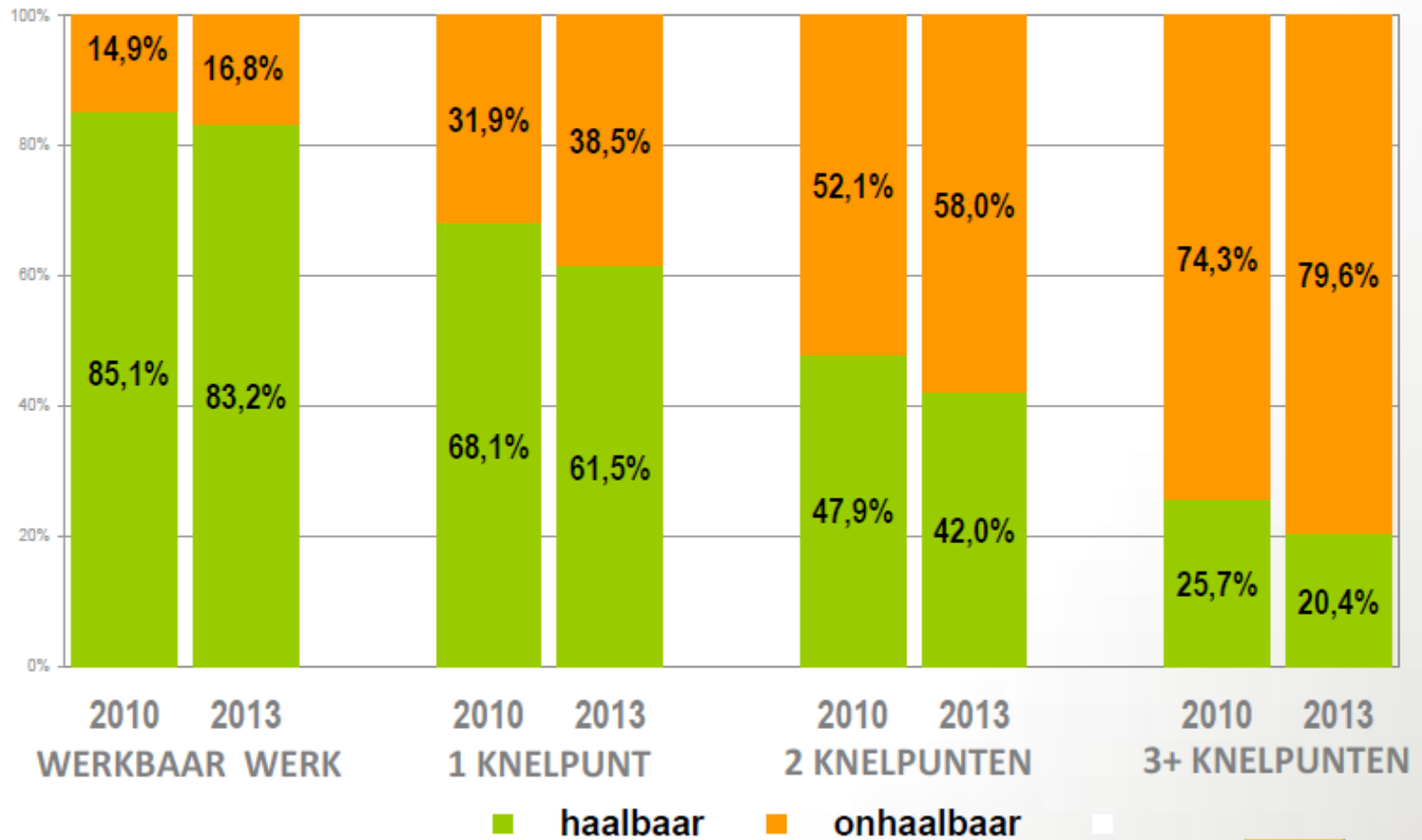
18 % ont un travail peu motivant  
18,1 % ont peu ou aucune possibilité d'apprentissage



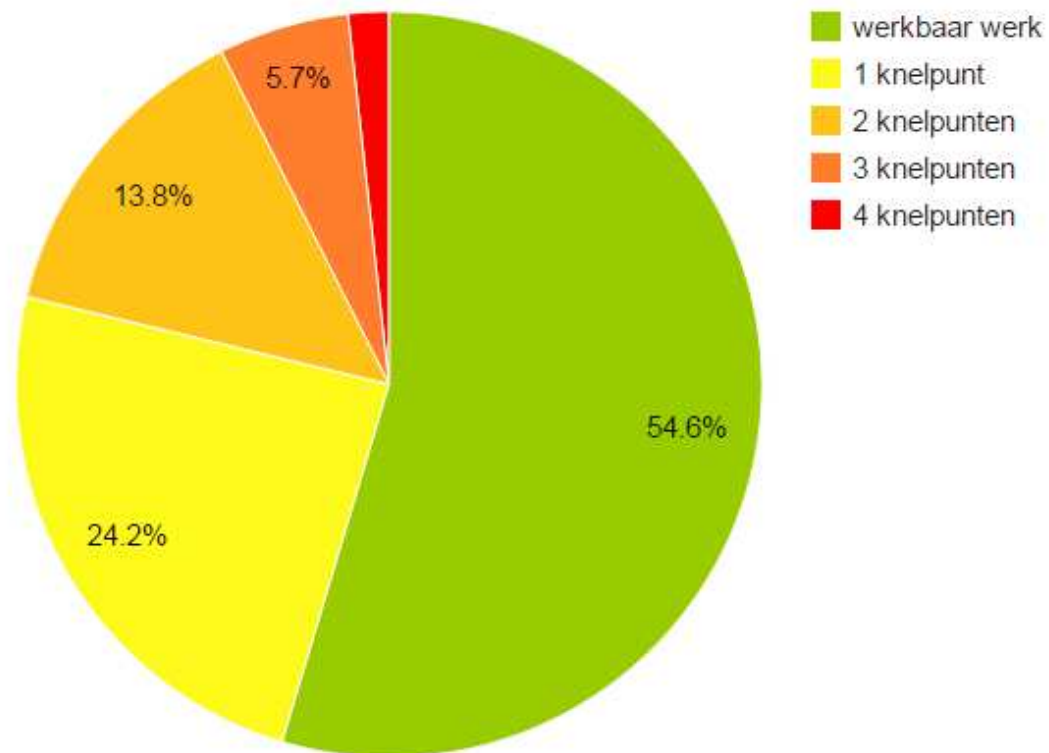
## Mesure des conditions de travail SERV 2013

les indicateurs de conditions de travail sont: fatigue psychique, bien-être au travail, possibilités d'apprentissage et bilan travail-vie privée

### % 40 plussers die werken tot de pensioenleeftijd haalbaar achten



# Travailleurs en Flandre 2013



werkbaar werk	1 knelpunt	2 knelpunten	3 knelpunten	4 knelpunten
54,6%	24,2%	13,8%	5,7%	1,8%

---

## 4. 2. Le choix pour un dirigeant de porter ses efforts sur l'enthousiasme au travail

Par la motivation c-à-d en répondant à **3 besoins fondamentaux de chaque être humain**

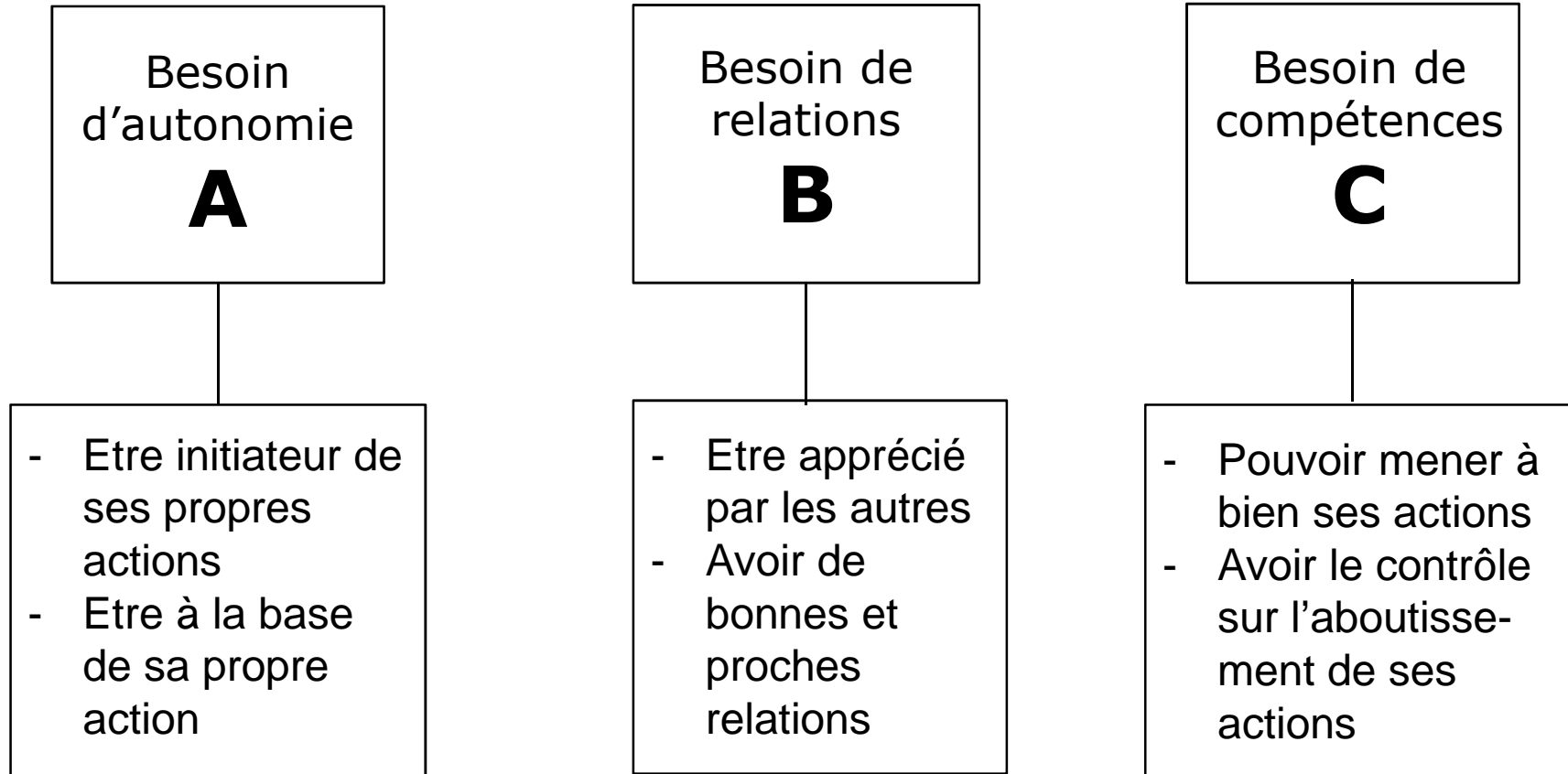
1. Autonomie, liberté de choix, je choisis <-> je dois
2. Attachement, solidarité, relations
3. Compétence, développement, talents

Aller plus loin dans

4. La vision, le long terme ou l'objectif sous-jacent → pourquoi et dans quel but travaille-t-il (elle) ?
  5. La reconnaissance en donnant un feed-back élogieux et correctif
-

---

Besoins fondamentaux: théorie d'autodétermination → Deci & Ryan



<http://www.selfdeterminationtheory.org>

---

# Porter l'effort sur l'enthousiasme au travail en tant que dirigeant, **en donnant priorité aux talents**

Een normale (werk)context



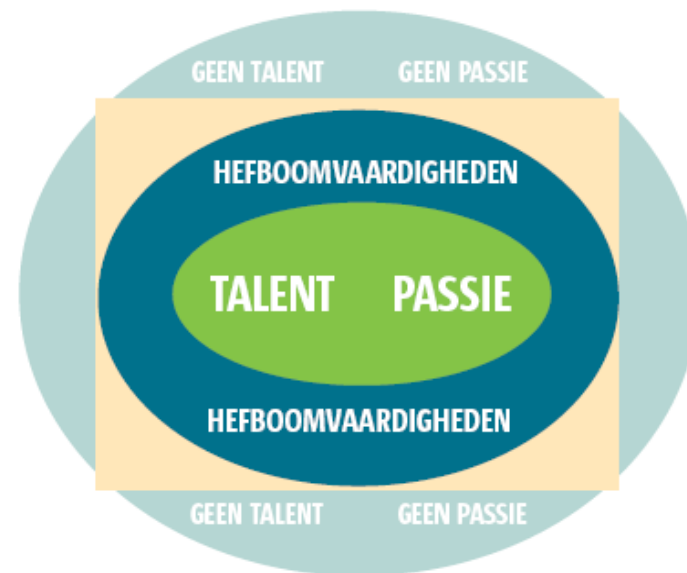
## Luc Dewulf, “Ik kies voor mijn talent”

Examiner la différence entre la situation actuelle et celle souhaitée en ce qui concerne l'implication de ses propres talents dans le contexte du travail

Een normale (werk)context



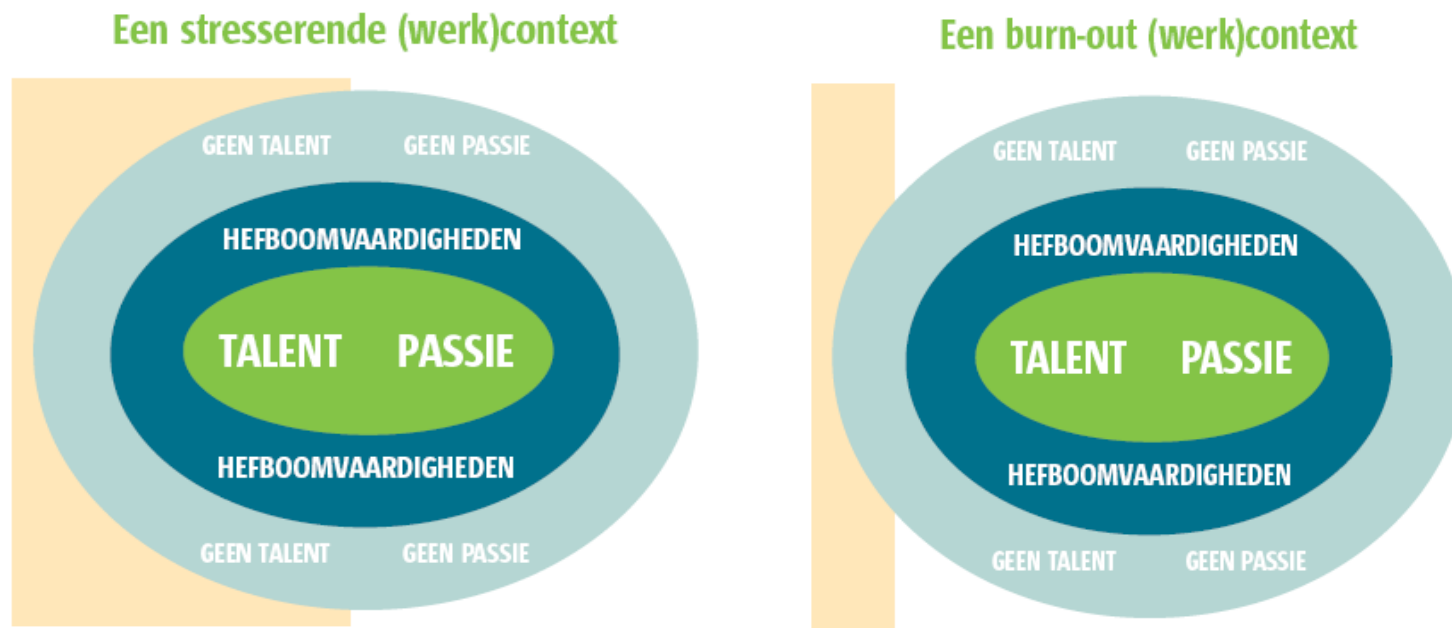
Een ideale (werk)context





## Luc Dewulf, “Ik kies voor mijn talent”

Examiner la différence entre la situation actuelle et celle souhaitée en ce qui concerne l'implication de ses propres talents dans le contexte du travail



---

## L'enthousiasme au travail de votre équipe est-il prononcé selon vous ?

Notez sur une échelle de 1 à 10 le degré d'enthousiasme au travail de votre équipe. Combien donneriez-vous ? Dites un chiffre.

Pourquoi donnez-vous X et pas X-1 ?

Quelle pourrait être la première étape pour passer à X+1 ?

- Que pouvez-vous y faire en tant que dirigeant ?
  - Que peut y faire votre organisation ?
  - Que pouvez-vous faire en tant que collaborateur ?
  - Que peut faire chaque membre d'équipe ?
  - Comment vous stimuler ?
-

---

## 4.3. Choix pour “mon” envie de travailler comme individu

### **Contenu du job**

→ ce pourquoi il m'intéresse

→ son sens pour moi

talents

motivation → ABC

valeurs / choix

### **Dirigeant /groupe / organisation**

Choix : celui que JE fais

Verre à moitié vide/à moitié plein ?

---

---

## 5. Assistance par des instruments et processus de GRH

- Une politique tournée vers la compétence, la formation et la carrière avec beaucoup d'attention pour les compétences présentes et attendues lors des entretiens de carrière et de fonctionnement
    - > valeur d'utilité contre valeur d'apprentissage pour les fonctions
  - Politique attentive aux conditions de travail
  - Echelle variée de mesures adaptées aux différentes catégories de travailleurs (jeunes, moins jeunes)
-

---

# Mettre l'accent sur le management de la connaissance

Créer des intérêts communs

- ❑ En créant e.a. une interdépendance et des intérêts communs, en misant sur des prestations communes

Stimuler les interactions

- ❑ Vision interne, formation en équipes, réflexion entre collaborateurs sur la manière de travailler ensemble
- ❑ Possibilité d'être mutuellement coach ou conseiller

Veiller à répondre aux souhaits en matière de formation, changement et rotation

- ❑ Questionnement permanent et suivi satisfaisant de l'expérience des travailleurs grâce à tous ces systèmes
-

---

# Management de la connaissance et politique de formation

Créer un contexte

grâce à des systèmes et structures RH dans lesquels les travailleurs peuvent continuer à se développer

Pas seulement grâce à une mise au courant formelle,

85 % des connaissances s'acquièrent au travail  
→ il faut soutenir et stimuler cet apprentissage

Pas seulement par l'acquisition de connaissances,

aussi par l'analyse, la traduction, la création....

On utilise les connaissances de chacun

jeunes diplômés, groupes d'âge moyen et personnes plus âgées

---

## Questions ou actions

- Des entretiens de planification, de fonctionnement, de perspective ou de carrière sont-ils effectués ? (10% des tâches nouvelles)
- Y a-t-il des possibilités de vision interne, formation en équipes, réflexion sur le travail où peuvent être discutés le “travailler et apprendre ensemble” entre jeunes et moins jeunes ?
- Possibilité d’être mutuellement coach ou conseiller ?
- Y a-t-il plusieurs voies de carrière alternatives ?
- Y a-t-il des possibilités d’extension et d’enrichissement des tâches, d’expérimentation via des groupes projet ou ad hoc, fonctions d’intérim, postes duo ou à temps partiel, ou de fin de carrière ?
- Existe-t-il une politique de formation orientée vers la valeur compétence à partir d’une vision ?

---

## Systemes et instruments de gestion du personnel

Généralement, **besoin accru d'une meilleure et plus fréquente utilisation des systèmes et instruments existants**

que de nouveaux instruments et systèmes

Généralement, **concentrer ses efforts sur la formation des dirigeants, en stimulant, éduquant, évaluant et misant sur des critères durables de disponibilité**

Généralement, **concentrer ses efforts sur le transfert de connaissances, l'apprentissage mutuel et sur le terrain**

---



---

## Facteurs critiques de succès tirés de notre enquête

Les gens gardent plus longtemps l'envie de travailler ou choisissent de travailler plus longtemps si:

- le contenu du travail et son environnement prennent l'allure d'un défi et s'ils ont tout leur sens
  - la relation avec les collègues, et surtout celle avec le supérieur direct, se passe bien
  - si suffisamment d'attention est portée au bilan travail-vie privée
  - si les perspectives de développement personnel sont suffisantes
  - s'ils se sentent concernés et ont la maîtrise des changements
- = réaction différente suivant l'âge → rechercher la configuration optimale !
-

---

# Plus d'info (1)

- [www.werkgoesting.uhasselt.be](http://www.werkgoesting.uhasselt.be)
  - [www.wellfie.be](http://www.wellfie.be) (gratis vragenlijst over het huis van werkvermogen)
  - [www.dejuistestoel.be](http://www.dejuistestoel.be)
  - <http://www.werk.belgie.be/VOW> - Questionnaire sur les conditions de travail
  - [www.metgoestingaanhetwerk.be](http://www.metgoestingaanhetwerk.be) – outil de coaching en ligne
  - [www.fitinjehoofd.be](http://www.fitinjehoofd.be) – par l'Autorité flamande dans le but de favoriser le dynamisme et la prise en charge de soi !
  - <http://www.mijnkwartier.be> – programme d'autoassistance en cas de stress, surmenage, angoisse, dépression
  - <http://www.mytalentbuilder.com>
  - [www.verkenjezelf.be](http://www.verkenjezelf.be)
  - [www.werk.be](http://www.werk.be)
  - [www.leeftijdenwerk.be](http://www.leeftijdenwerk.be)
  - [www.competentiebeleid.be](http://www.competentiebeleid.be)
-

---

## Plus d'info (2)

- <http://vdab.be/begeleiding>
- <http://project.kahosl.be/kplus50/werkplekieren.asp>
- <http://www.vuurtoren45plus.be/>
- **Growing Together** : conseils de la part de travailleurs expérimentés : situation win-win ... apprendre fait grandir (**google op werkplekieren agoria**)
- <http://www.serv.be/stichting/publicatie/werkbaar-werk-sectoren-2013>
- [www.leeftijdophetwerk.nl](http://www.leeftijdophetwerk.nl)
- [www.hrtoolbox.nl](http://www.hrtoolbox.nl)
- <http://europa.eu/ey2012>
- <http://www.esfage.eu>