

Hoe zit het met de werkgoesting van oudere medewerkers?

Fopas, Brussel, 27.03.2013

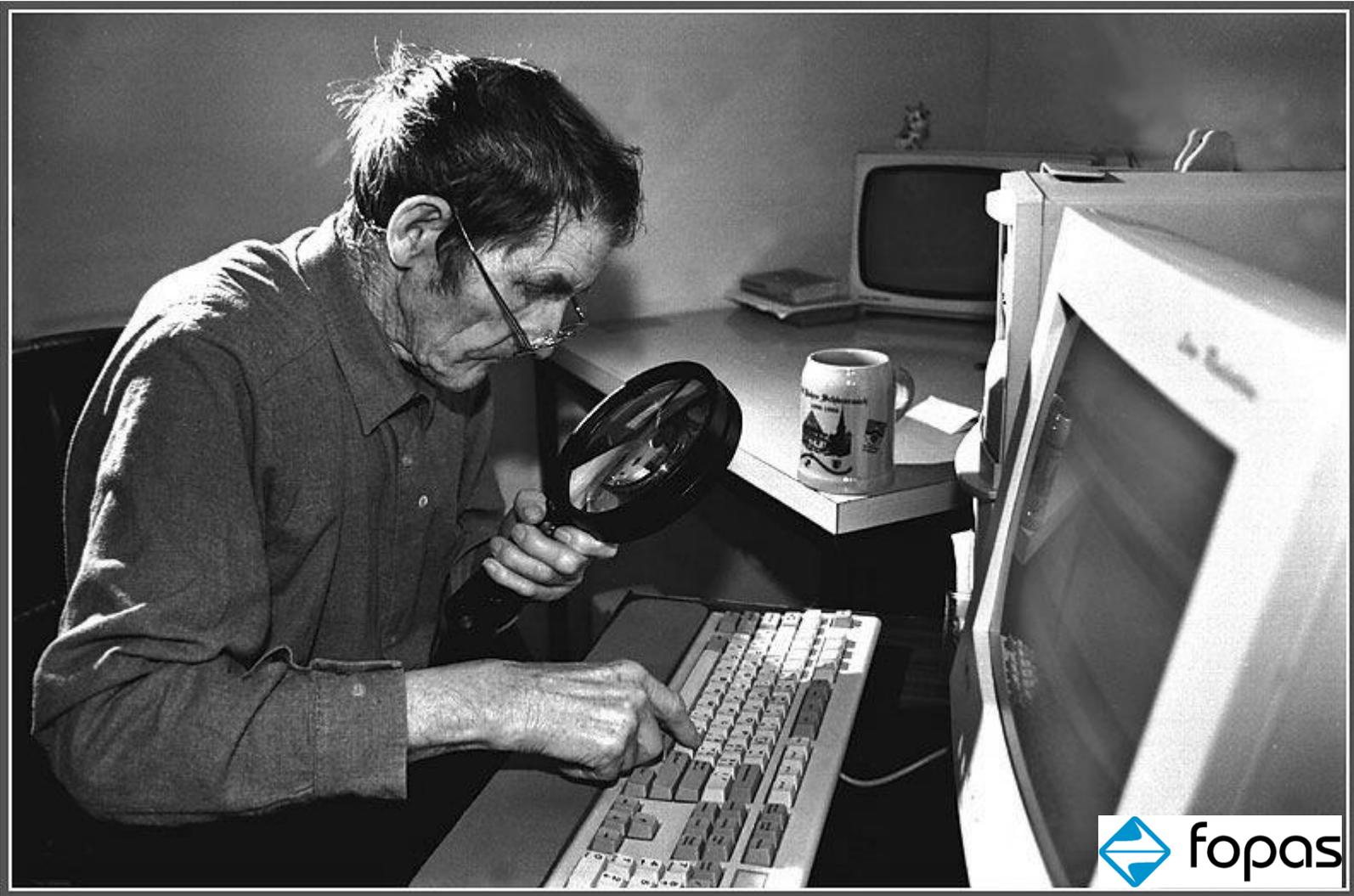
Prof. dr. Hilda Martens, Universiteit Hasselt

hilda.martens@uhasselt.be ,
www.werkgoesting.uhasselt.be

After all these years

still loving

my work



Agenda

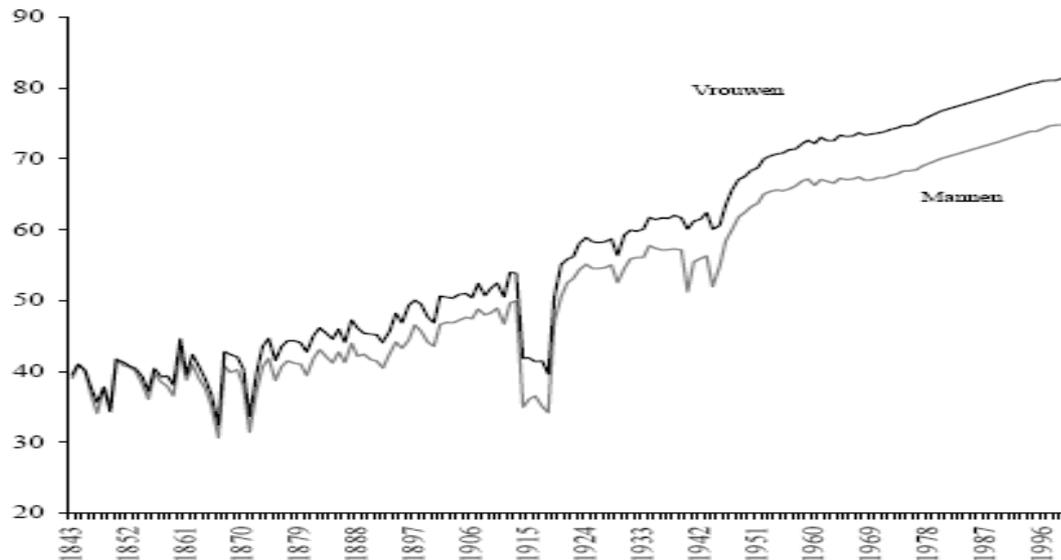
1. Waarom is langer werken nodig ?
2. Wat is een gezond leeftijdsbewust beleid?
3. Hoe werk maken van langer werken met werkgoesting?
 - 3.1. Cruciaal: de basisfilosofie van leeftijdsbewust personeelsbeleid
 - 3.2. Inschatten van de huidige situatie
 - 3.3. Medewerkers betrekken
 - 3.4. Een duidelijke visie en concrete actieplannen
 - 3.5. Ondersteunende HRM- instrumenten en processen
4. Concrete voorbeelden

I'm willing to learn ... you know that, don't you ?



1. Waarom is langer werken nodig ?

Onze levensverwachting stijgt elke vier jaar met één jaar



In 2010

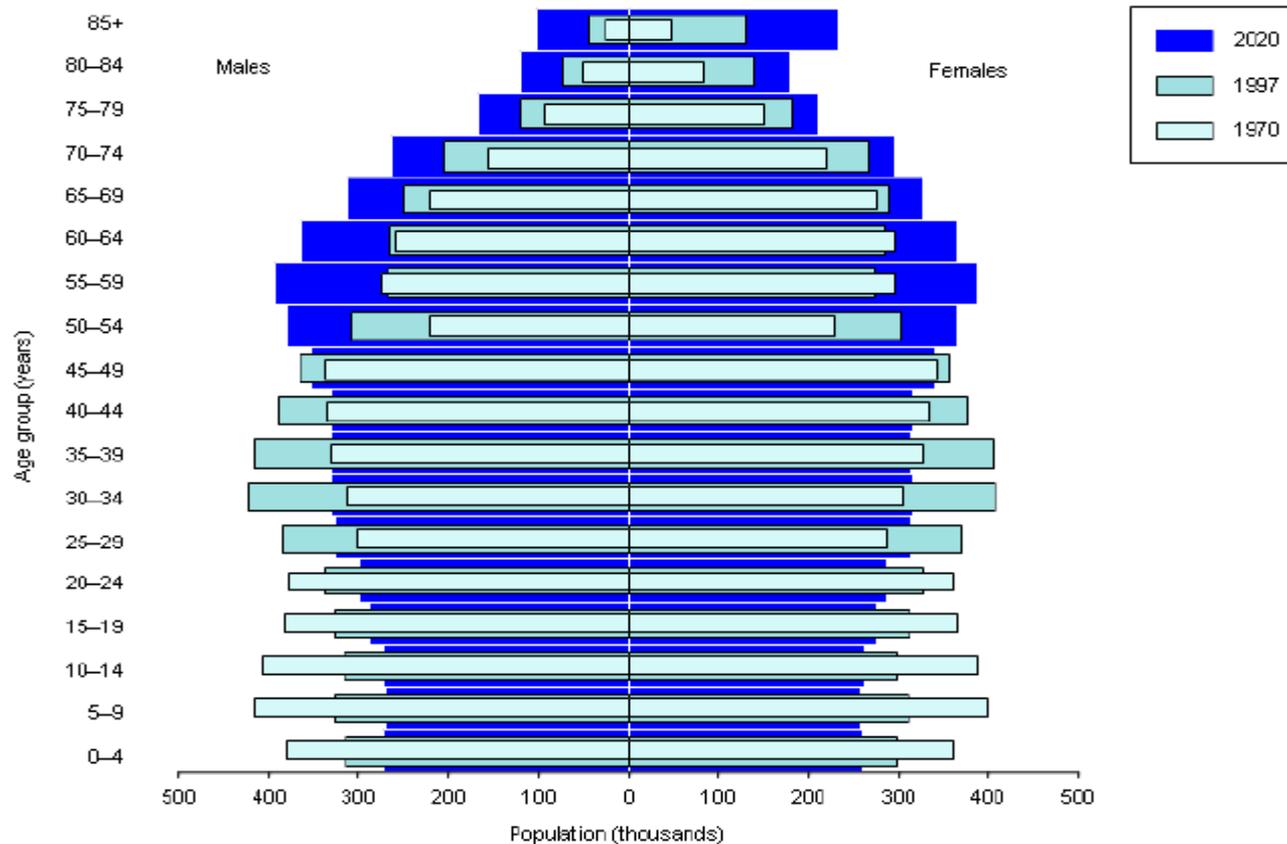
jongens +/- 79 jaar
(+2,8 jaar sinds 1999)

meisjes +/- 84 jaar
(+2,1 jaar sinds 1999)

Bron: Devos, De evolutie van de levensverwachting in België, 18de-20ste eeuw, 2005

In de bevolkingspiramide zwelt de top en versmalt de basis
=> actieve bevolking neemt af

Age pyramid for Belgium

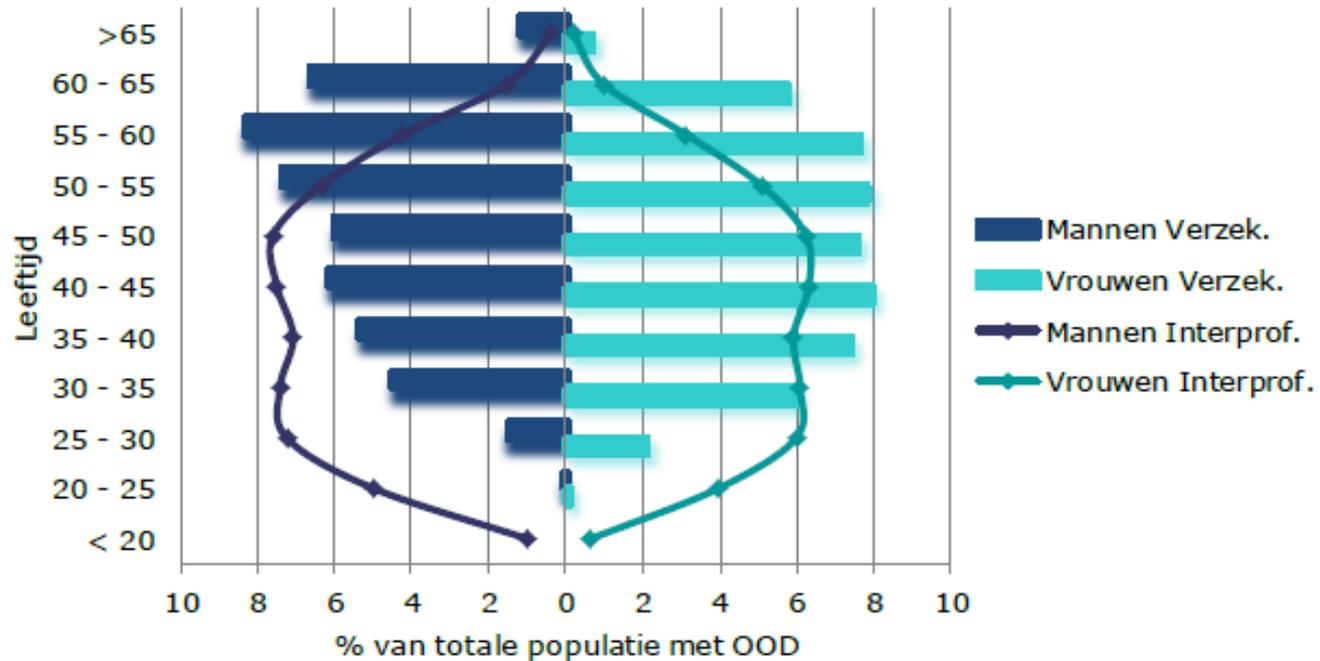


Sources: WHO Regional Office for Europe (2004d) and United Nations (2002).

Leeftijdspyramide – verzekeringssector

Grafiek 7

Leeftijdspiramide v/d werknemers
verzekeringssector (2011) vs interprofessioneel (2011)



Bron: Berekeningen Assuralia

Lage werkzaamheidsgraad = vroegtijdig uittreden: gedeelde verantwoordelijkheid

Sinds de jaren 70 → een geschiedenis van herstructureringen met 'ouderen eerst eruit' via brugpensioen

→ impliciete boodschap : ouderen zijn afgeschreven

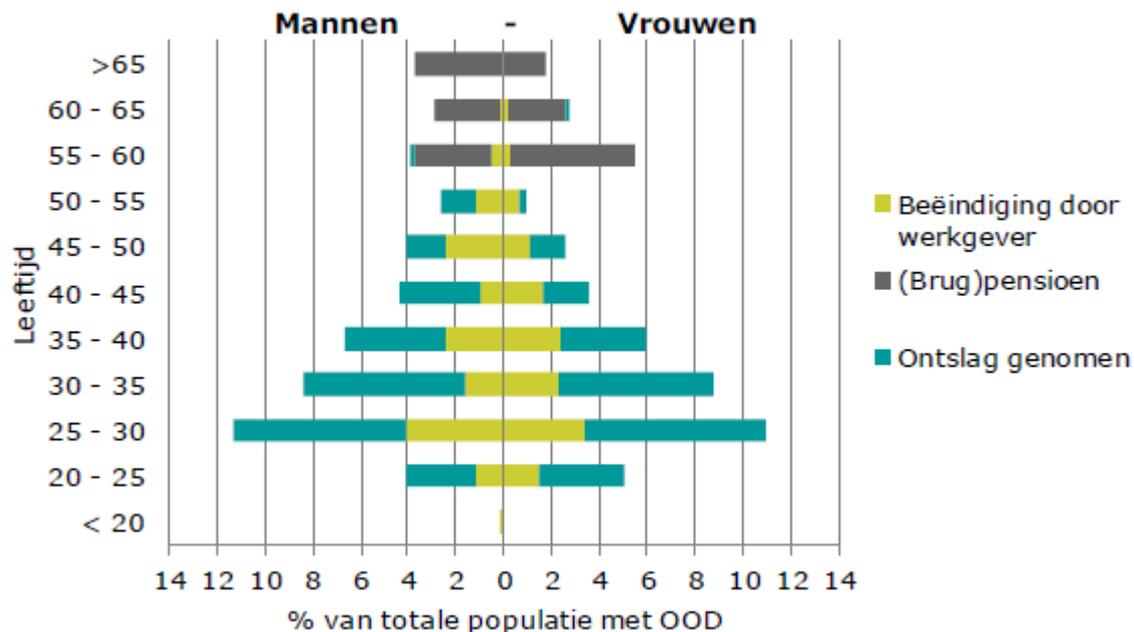
Neveneffecten :

- Bij werknemers: soms ...voorsorteren, uitbollen...
- Bij leidinggevenden : weinig stimulerend gedrag tav
 - Opleiding
 - Deelname aan werkgroepen
 - Functioneringsgesprekken
- → ervaringsconcentratie, relatieve veroudering

Leeftijdspyramide van vertrokken werknemers verzekeringssector 2011

Grafiek 10

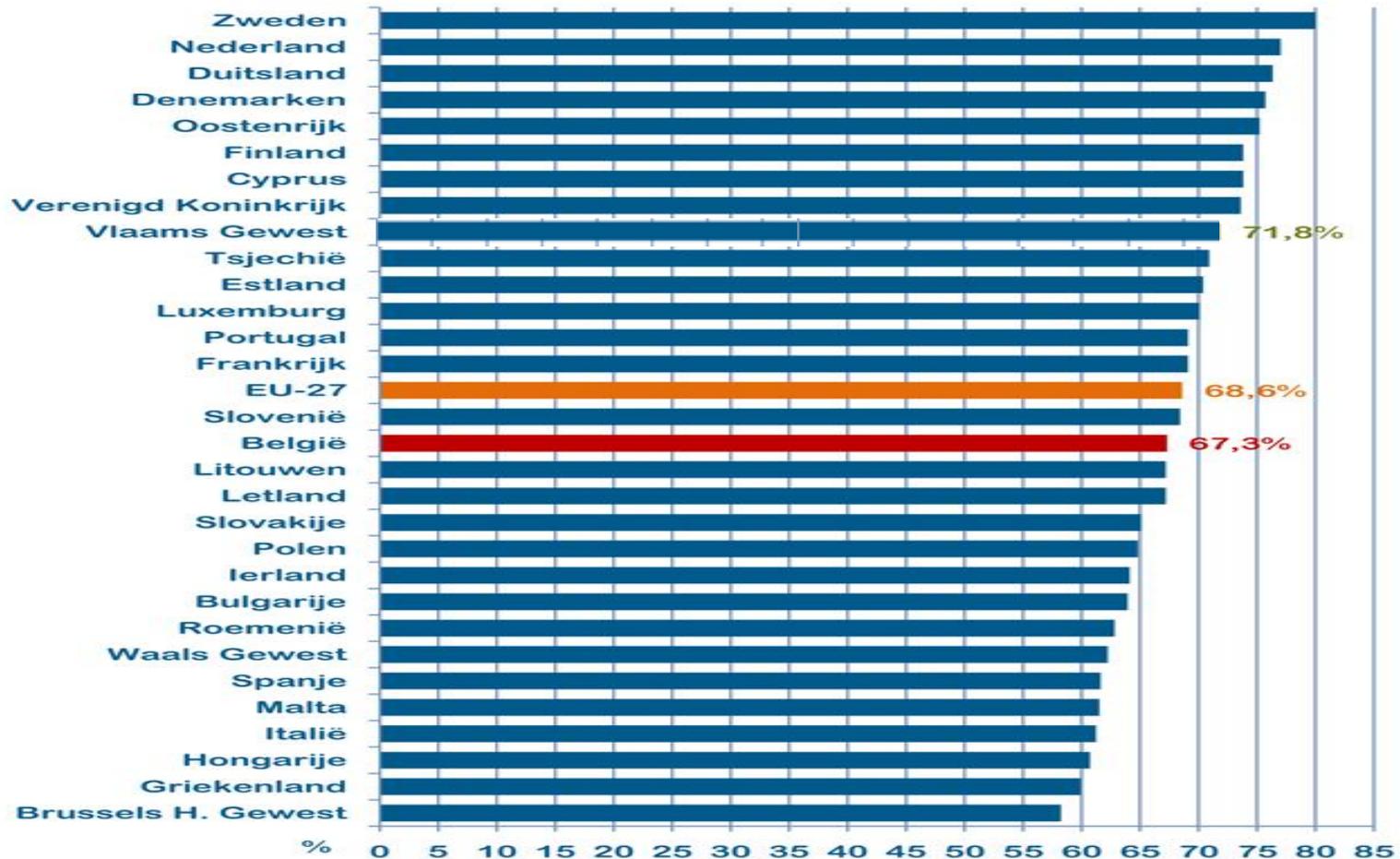
Leeftijdspyramide v/d vertrokken werknemers verzekeringssector (2011)



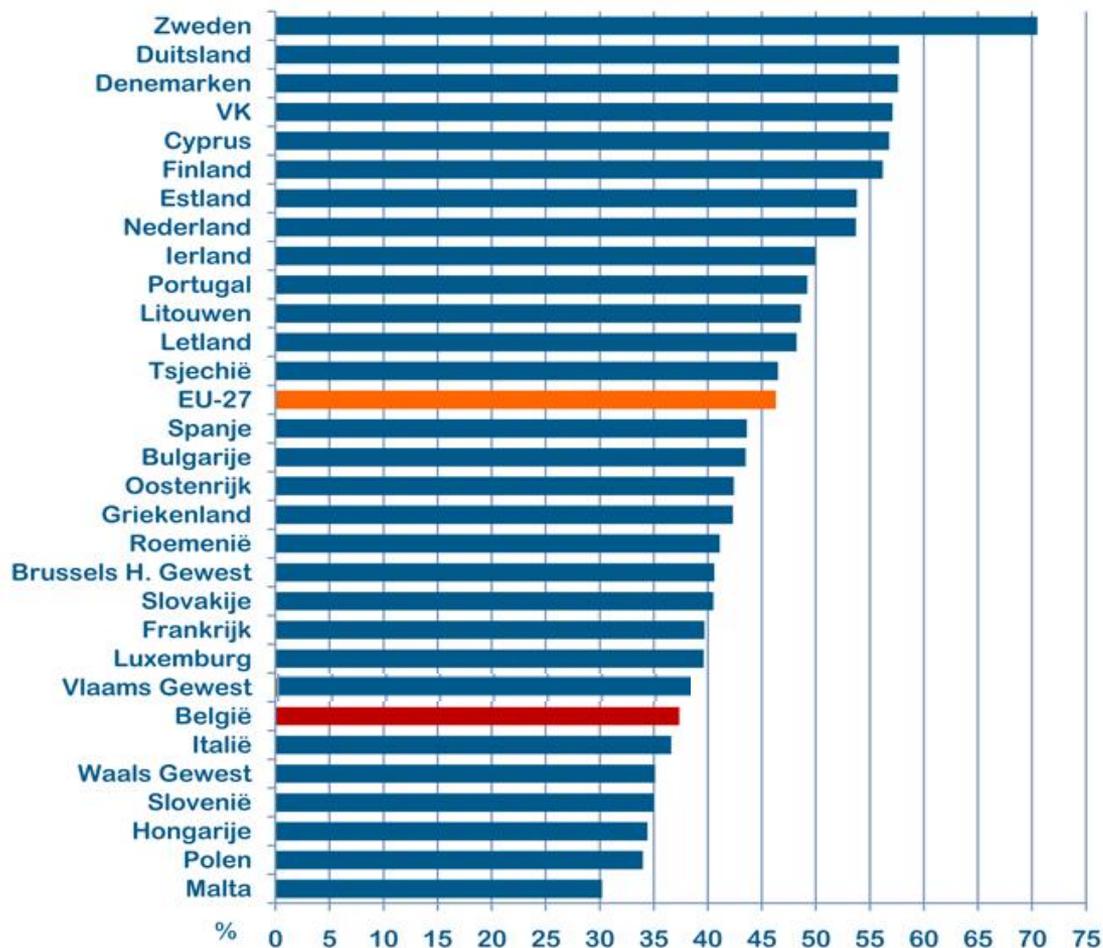
Bron: Berekeningen Assuralia

	1950	2010
Intrede op arbeidsmarkt	+/- 16	+/- 21(-5)
Wettelijke pensioenleeft.	65	65
Feitelijke pensioenleeftijd	64	59 (- 5)
Levensverwachting	68	79 (+11)
Duur vd loopbaan	48	38 (- 10)
Pensioenjaren/werkjaren Actieve jaren/inactieve	4/48 48/20	20/38 38/41

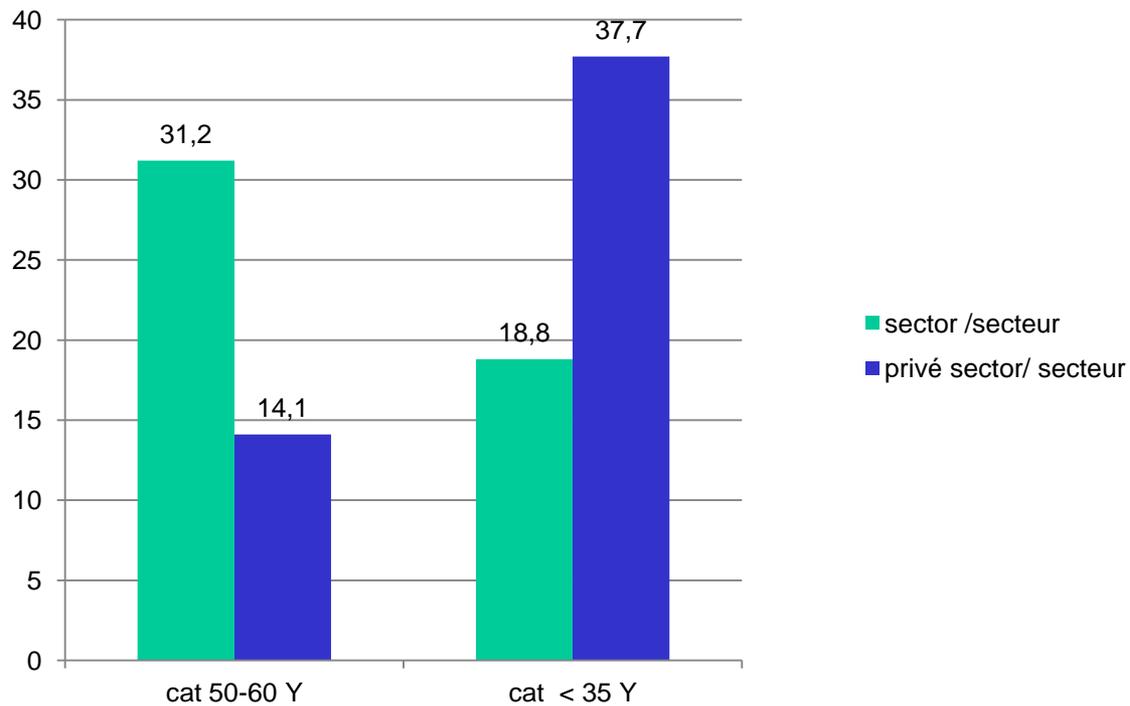
Totale werkzaamheidsgraad (20-64 jaar) in de Europese Unie (2011)



Het kan anders: vele EU landen doen beter, België bengelt aan de staart van het peloton (werkzaamheidsgraad 55-64 jaar)(2010)



Percentages van werknemers 50+Y & < 35 Y in verzekeringssector en privé-sector



Source Assuralia

Discutez un peu avec votre voisin...

- A. Pour rendre possible de façon généralisée le travail “plus long”, il faut un peu ménager les travailleurs plus âgés en leur confiant par exemple des tâches plus faciles, moins de boulot supplémentaire etc.
- B. Octroyer davantage de possibilités, de libertés ou moins de contraintes aux travailleurs plus âgés est discriminant et crée un sentiment de nous – eux et des problèmes dans les services

2. Une saine politique de personnel sensible à la notion d'âge

- est axée sur le développement, l'utilisation et le maintien des capacités, connaissances et expériences
 - à court et long terme,
 - de tous les travailleurs individuels de toutes les classes d'âge
 - où l'on tient compte des possibilités et besoins changeants.
- optimalise les possibilités des individus en relation avec les besoins de l'organisation et oeuvre au plaisir de travailler

Une politique de personnel liée à l'âge intenable et donc malsaine...

- Certains groupes de collaborateurs sont MENAGES
 - Moins d'heures de travail
 - Plus de jours de congé
 - Moins de tâches, ou moins de tâches pénibles
 - Moins de responsabilités
 - Départ anticipé
- Ceci signifie : pas de foi dans les possibilités de tout un chacun, pas de respect pour l'expérience
- C'est discriminant!

Discutez avec votre voisin

Qui, et à quel degré, dispose de la responsabilité de maintenir les travailleurs plus âgés au travail plus longtemps, avec plaisir, de façon effective et efficiente ?

Répartissez 100% sur les parties suivantes :

Les pouvoirs publics%

Les organisations patronales%

Les syndicats.....%

L'organisation ou l'entreprise%

L'individu%

Autres? Complétez qui.....%

3. Comment s'occuper sérieusement du travail plus long avec plaisir?

1. Une bonne philosophie de base
2. Apprécier la situation actuelle (accent sur l'évolution future)
3. Impliquer les collaborateurs
4. Une vision claire et des plans d'action concrets
5. Des instruments et systèmes de politique de personnel

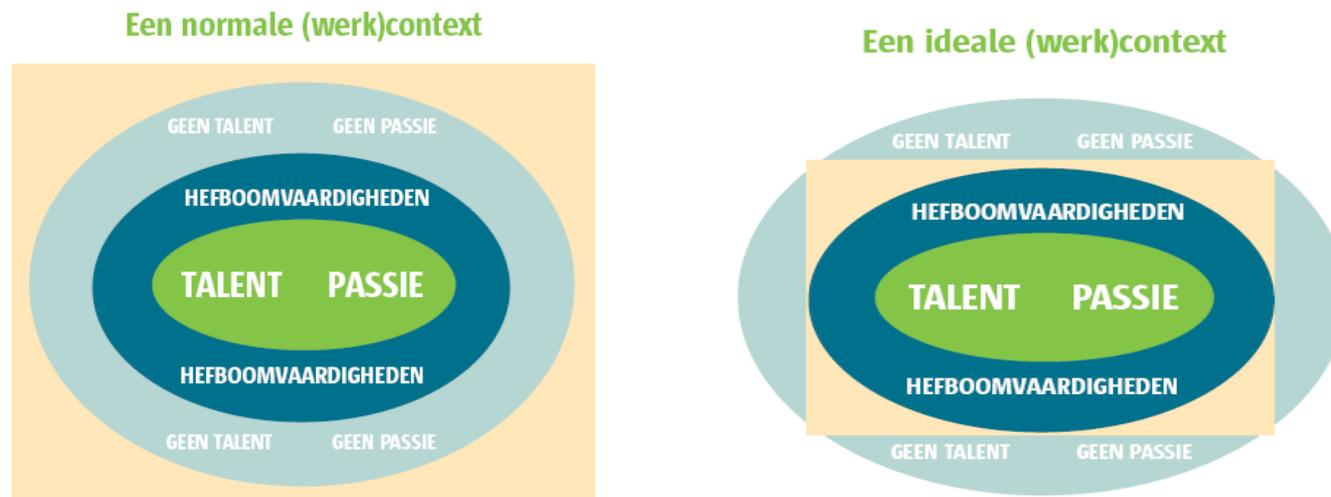
3.1. La philosophie de base de la politique de personnel sensible à la notion d'âge est cruciale

- Attitude positive (*dégriser*)
 - Toujours partir explicitement et implicitement des forces (des 50+ et des 50-)
 - Plaisir ... de travailler
- Prévention par fonction signal (*canari*)
 - Signaux "plus âgés" >> aborder la situation de chacun de manière fondamentale
- Rôle important RH (*bouffon*)
 - Certainement quand ça va moins bien, l'influence informelle est importante



Les collaborateurs peuvent-ils valoriser leurs talents de façon maximale au boulot?

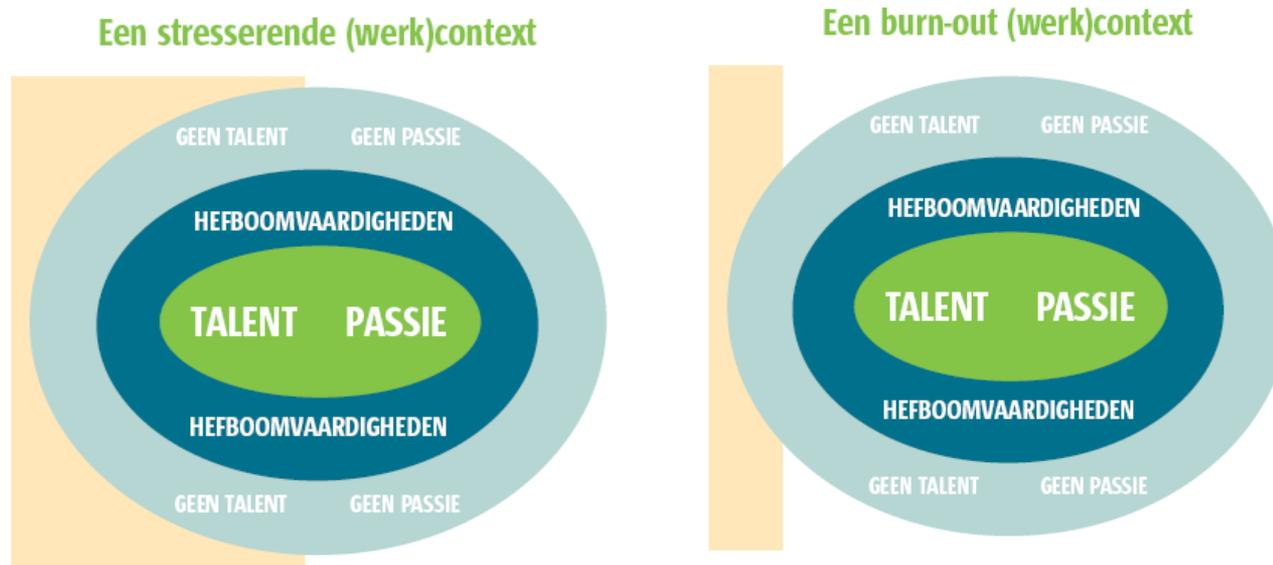
Pouvoir discuter de la différence entre la situation actuelle et désirée à l'égard de la mise en œuvre de ses talents dans le contexte professionnel.



Source: Luc Dewulf, Ik kies voor mijn talent

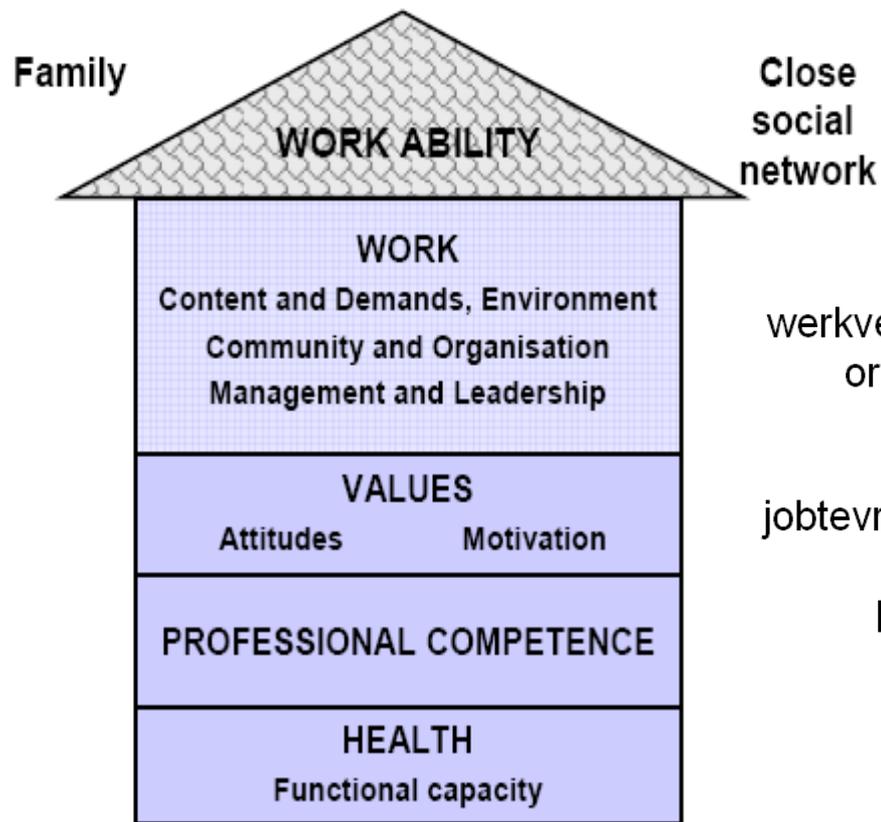
Un contexte (professionnel) stressant et de burn-out

Pouvoir discuter de la différence entre la situation actuelle et désirée à l'égard de la mise en œuvre de ses talents dans le contexte professionnel.

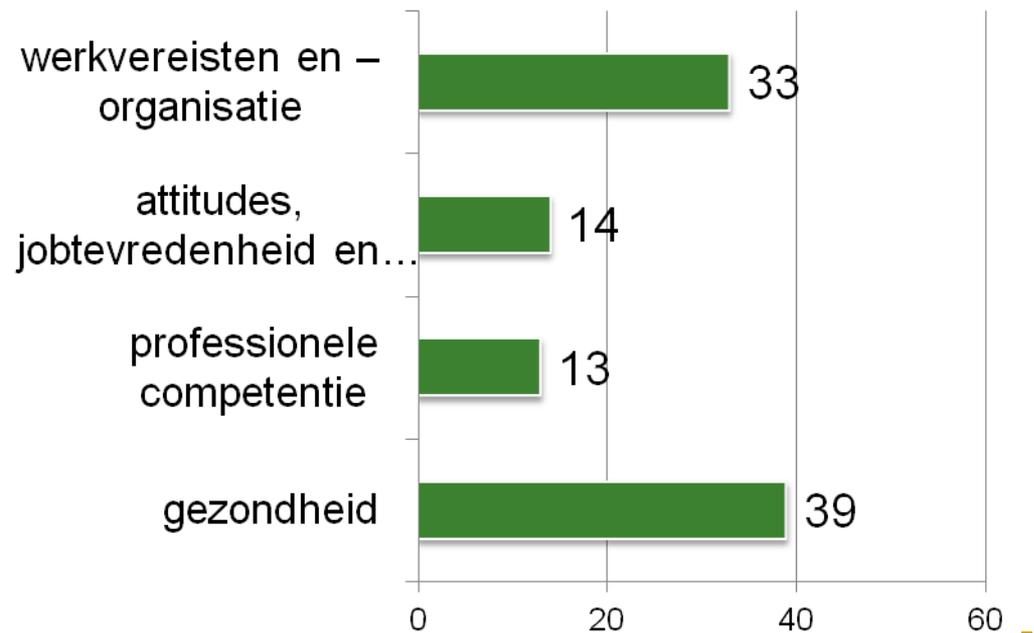


Source: Luc Dewulf, Ik kies voor mijn talent

Het Work Ability Index Huis (Ilmarinen & Tuomi 2004)



Le “Work ability” est déterminé :



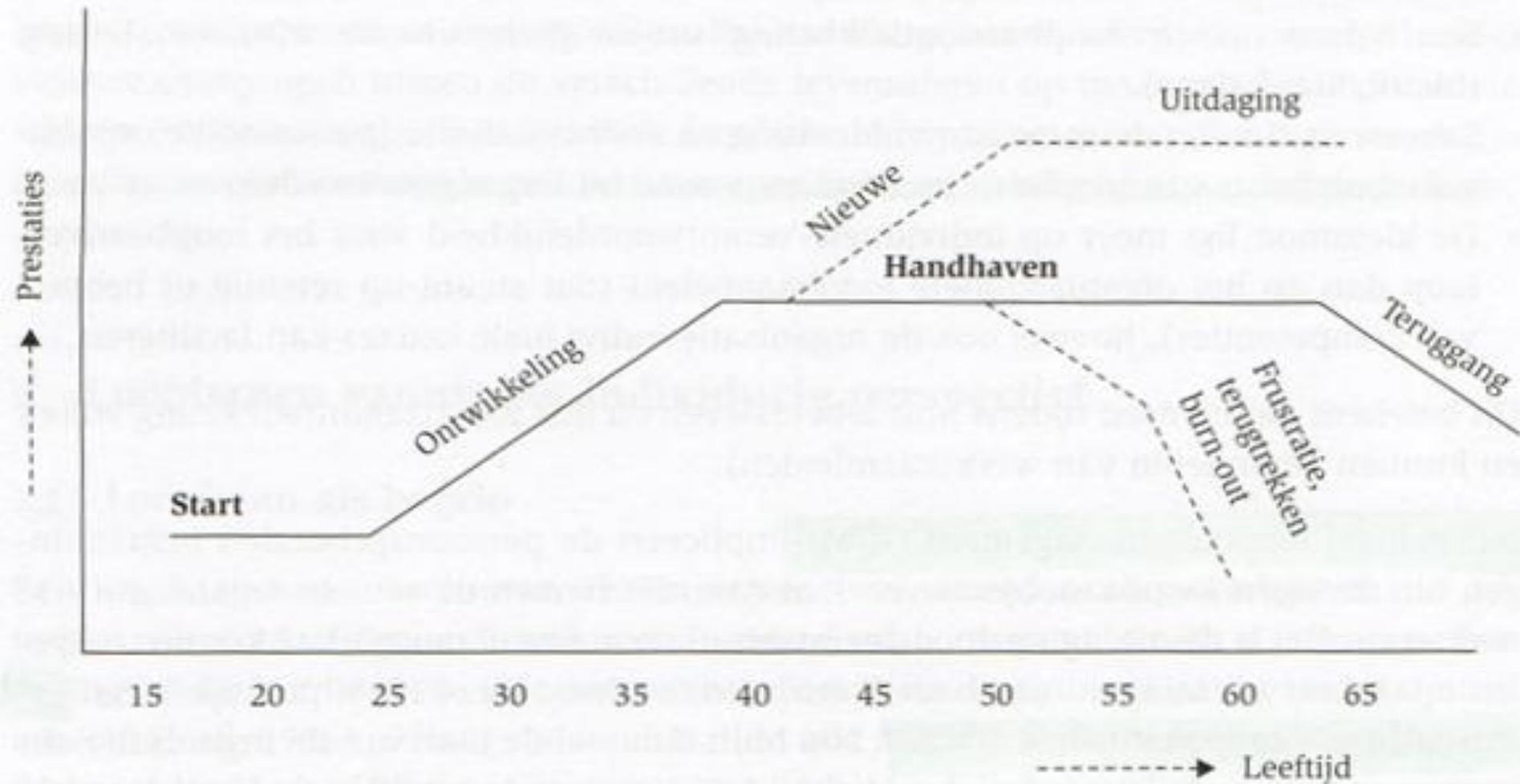
Y voir clair grâce au Work Ability Index

Le Work Ability Index (WAI) est un questionnaire qui mesure le potentiel à travailler : mesure dans laquelle un travailleur peut continuer à travailler sainement, tant physiquement que moralement.

En outre cet index WAI établit un pronostic sur 2 ans, de la probabilité que la personne examinée décrochera du travail. Grâce à la mesure et au pronostic il est possible d'ajuster une politique d'employabilité des travailleurs.

- **score 7 – 49** (d'autant meilleur que le score est élevé)
- **WAI faible : < 37**
- fortement corrélé à la productivité
- prédicteur de départ anticipé

Klassieke loopbaan



Bron: Hall, 1986.

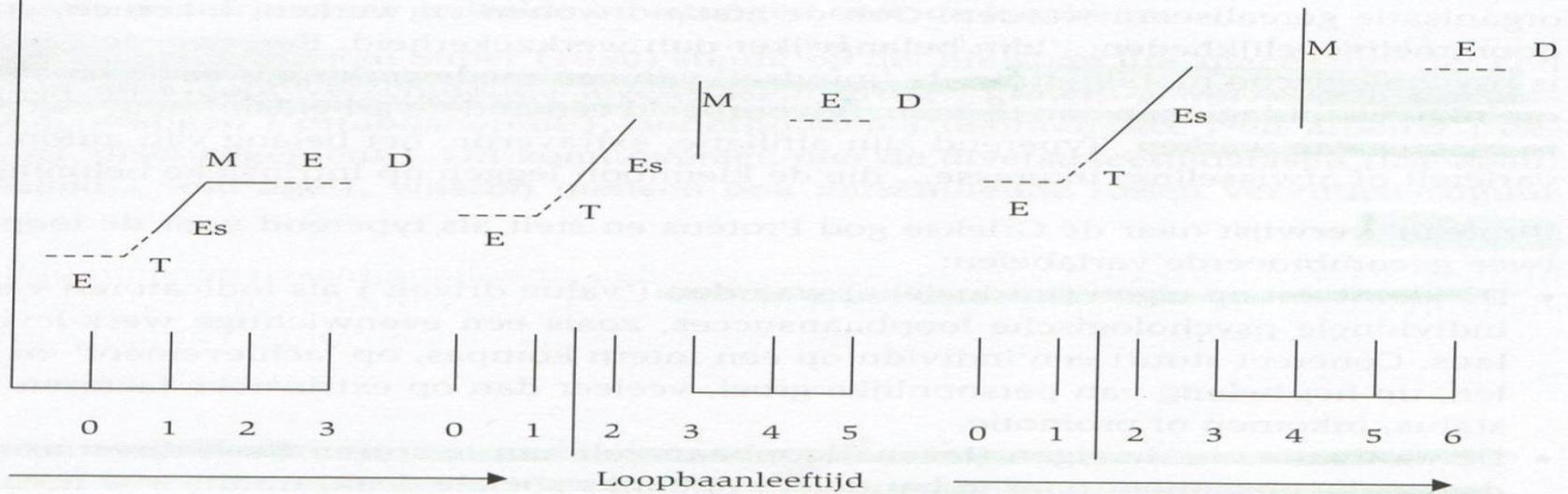
Figuur 8.2. Oude concept 'loopbanen' binnen één organisatie (life-span, life-space theory).

La nouvelle carrière

268 ► HRM-praktijken

Psychologisch succes

Ex Exploration
T Trial
Es Establishment
M Mastery
D Disengagement



Bron: Mirvis & Hall, 1994: 371; Super, 1980.

Figuur 8.3. Aantal verwachte nieuwe loopbanen over meer organisaties.

Evolution dans les Carrières

Tout au long de la vie chez le même employeur = job pour la vie



- >Sécurité au travail
=> 'Nous nous occupons de vous'
- Profil attendu travailleur
= service tout au long de la vie
- HRM est centré sur la fidélisation permanente des collaborateurs
- Les travailleurs sont loyaux vis-à-vis de l'entreprise
- Salaire et sécurité en échange d'une loyauté permanente et de prestations performantes
- Fonction actuelle = sa propre fonction
- Les travailleurs dépendent très fort de l'employeur actuel pour la poursuite de leur carrière

Employabilité tout au long de la vie evt. chez différents employeurs

- Les employeurs n'offrent pas de sécurité
=> 'Nous vous soutenons'
- Les travailleurs tirent leur sécurité d'emploi de leurs propres compétences
- HRM est centré sur l'attachement de travailleurs employables et le recyclage-écolage de travailleurs non ou moins employables
- Les travailleurs sont loyaux vis-à-vis de leur carrière propre et de leur style de profession
- Salaire et possibilités offertes par l'employeur en échange d'engagement et d'implication du travailleur dans son métier.
- Pas de garantie de maintien dans la fonction, le travailleur n'est pas propriétaire d'une fonction, chaque fonction est une étape possible vers une suivante
- Les travailleurs sont indépendants de l'employeur et veillent constamment à avoir suffisamment de chances pour poursuivre leur carrière ailleurs₂₆

Discutez avec votre voisin

Sur une échelle de 9 points comportant 2 extrémités, où vous situez-vous?

Première extrémité :

Une bonne politique d'organisation – pour maintenir au travail les travailleurs plus âgés plus longtemps, avec plaisir, de façon effective et efficiente - doit être identique pour tous les travailleurs

Autre extrémité :

Une bonne politique d'organisation – pour maintenir au travail les travailleurs plus âgés plus longtemps, avec plaisir, de façon effective et efficiente - se fait sur mesure et diffère donc d'un collaborateur à l'autre.

Identique pour tout le monde

Sur mesure donc variable

1.....2.....3.....4.....5.....6.....7.....8.....9

Travail sur mesure et plans cafétéria

- « Rien n'est plus injuste que de traiter équitablement une injustice »
- I-deals : accords volontaires et personnels réalisés sur mesure en fonction du travailleur et conclus entre le travailleur et son responsable direct
 - qui soient favorables tant au collaborateur qu'à l'organisation et aux collègues et qui font l'objet d'une communication ouverte

Récapitulatif des principes de base ou de la philosophie de base efficaces

1. **Développer** les points forts et les talents (pas de politique de ménagement) et s'appuyer dessus.
 2. Pour tous : **y compris** → pour les plus et moins de 45 ans ! (pas de politique ciblée sur les travailleurs âgés).
 3. Un travail faisable pour cette personne → **travail sur mesure** (pas d'uniformité) .
 4. Contexte social changeant : les **hommes et les femmes** estiment qu'il est normal de **travailler plus** et ils en **attendent plus** de leur travail.
-

3.2. Estimation de la situation actuelle (accent sur l'évolution future)

- Quelle est la structure des âges des collaborateurs, par entreprise, par service, par groupe de fonctions, par type de collaborateurs ?
- Quelles sont les compétences clés et comment sont-elles réparties entre les collaborateurs ?
- Quels sont les opportunités et les défis ?
- Que perd le service si les plus anciens / jeunes sont démotivés et / ou partent prématurément ?
- Comment les travailleurs plus âgés / jeunes peuvent-ils contribuer au renforcement du service ?
- Estime-t-on « normal » de continuer à travailler jusqu'à soixante ou soixante-cinq ans ?

3.3. Impliquer les collaborateurs

*Ce que vous faites **pour moi**, mais pas **avec moi**, est **contre moi** (Ghandi)*

Différences de taille entre les organisations et leur passé

- Experts **internes** !
 - travail sur mesure nécessaire
 - menu de choix, plusieurs possibilités
 - nécessité de stimuler une plate-forme de discussion interne
-

3.4. Une vision claire et des plans d'action concrets pour la réaliser

→ choix!!! Valeurs

Le titre fait beaucoup!!

Par exemple...

Collaboration multigénérationnelle : par notre approche, nous créons une synergie entre les groupes d'âges ou les générations.

Nous souhaitons tous que les travailleurs, également les plus âgés, travaillent plus longtemps avec plaisir, efficacité et efficience.

3.5. Support: outils et processus RH

- Une politique de compétences, de formation et de carrière dans laquelle les entretiens de fonctionnement et de carrière accordent une grande attention aux compétences existantes et souhaitées.
 - > valeur utile versus valeur d'apprentissage des fonctions
- Conditions et circonstances de travail
- Une gamme variée de mesures adaptées aux diverses catégories de travailleurs plus âgés et plus jeunes

Questions

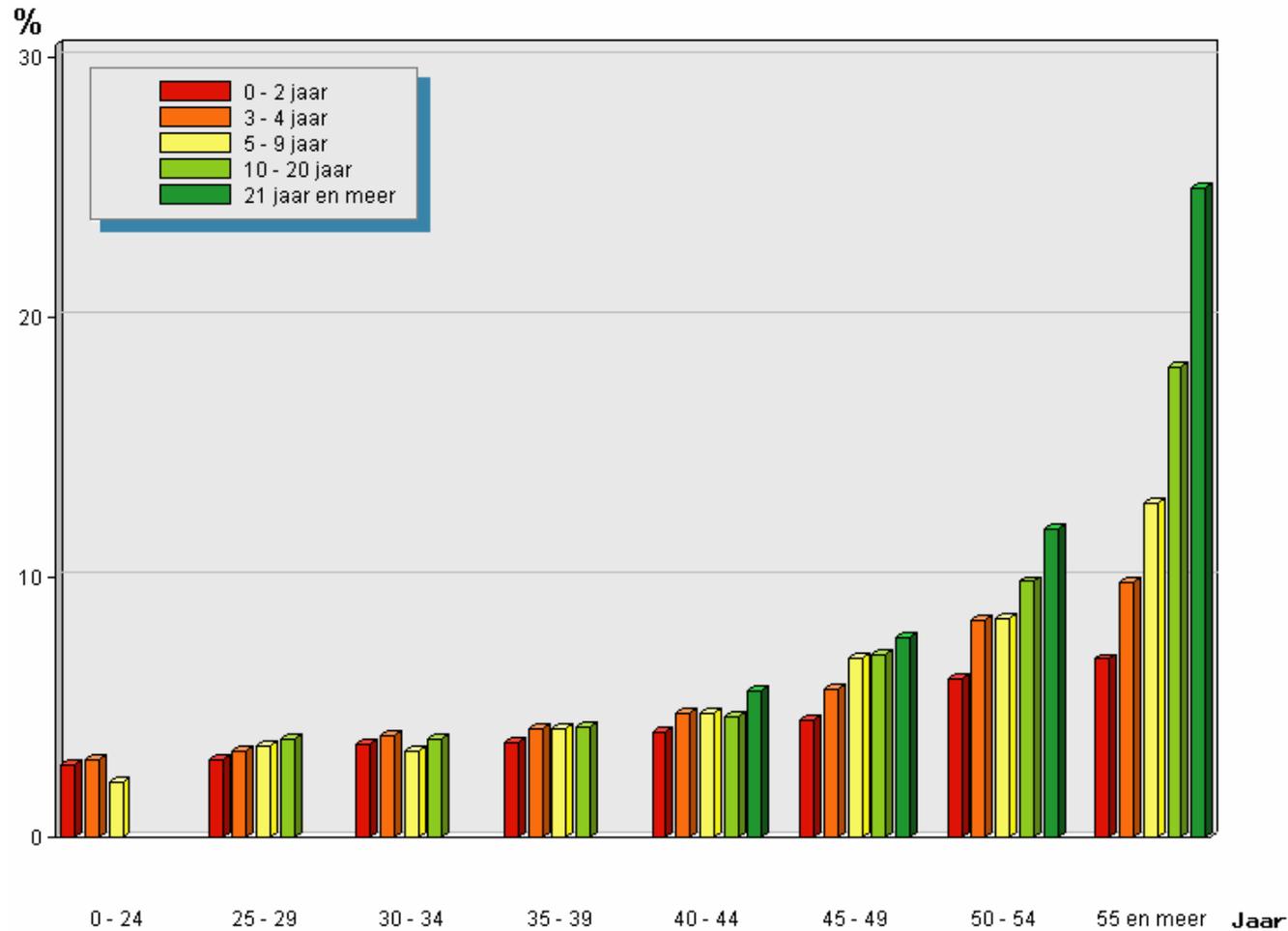
- Des entretiens de planification / fonctionnement / perspective ou carrière sont-ils menés ? (10 % de nouveauté pour tous !)
- Existe-t-il une possibilité d'intervision, d'apprentissage en équipe, de concertation durant laquelle l'apprentissage et la collaboration entre « jeunes » et « vieux » sont évoqués ?
- Existe-t-il des possibilités de mentoring et de coaching ?
- Existe-t-il plusieurs voies de carrière alternatives ?
- Existe-t-il des possibilités d'extension et d'enrichissement des tâches, des possibilités d'expérimentation par des groupes ad hoc ou de projet, des fonctions intérimaires, des postes duo, des postes à temps partiel ou d'atterrissage ?
- Existe-t-il une politique (de compétence et) de formation ciblée et évaluée, qui est générée par une vision ?

Durée de séjour dans une fonction

- D'une part : développer les compétences potentielles
 - D'autre part : fournir un rendement suffisant à son poste actuel
- le défi consiste à trouver l'équilibre !

Entretiens de fonctionnement et de motivation, évaluation des prestations, évaluation du potentiel et POP sont autant d'outils nécessaires en la matière

Ancienneté, âge et congés de maladie



Gestion des connaissances, politique de formation et d'apprentissage

Travailler sur la confiance et créer un intérêt commun

- E. a. en créant des intérêts communs et des interdépendances, par la responsabilisation au regard de la prestation commune.

Stimulez les interactions : 85 % de l'apprentissage se fait sur le lieu de travail → soutenez et stimulez cet apprentissage sur le lieu de travail

- Intervision, apprentissage en équipe, concertation qui permet l'évocation de la collaboration entre les travailleurs.
- Possibilités de mentoring et de coaching mutuels

Veiller au suivi des souhaits de formation, mutation et rotation

- Interrogation permanente et suivi satisfaisant des expériences des travailleurs en relation avec tous ces systèmes

Sans oublier... Organisation du travail = infrastructure de support

- ❑ La répartition du travail peut contribuer positivement ou négativement à la motivation
 - Descriptions de fonctions strictes???
 - Responsabilité partagée et flexibilité de l'équipe (*autodirigée* ?) ?

 - ❑ Ergonomie
 - Souvent des interventions très simples apportent un résultat important
 - ❑ Concertation ...
 - ❑ <http://www.flanderssynergy.be/>
-

4. Exemples concrets : impliquer les collaborateurs par groupe focus ou caisse de résonance

Utilisé chez Borealis, Ville de Hasselt, AND Steel, Umicore, Dexia, Bejaardenzorg, Daikin, Nyrstar, Eandis, VDAB, Conwed, Arcelor....

OBJECTIF :

- Prise de conscience et influence sur les mentalités
- Pose de diagnostic des facteurs favorisants et paralysants concernant le fait de travailler plus longtemps
- Récolter les impressions, préoccupations, attentes, souhaits, avis et suggestions des collaborateurs qui constituent notamment la base des recommandations de politique

Méthode de travail pour les groupes focus ou caisse de résonance

- Coupe transversale de l'organisation en mettant l'accent sur les plus de 40 ans.
- Inviter des groupes de 8 à 15 personnes à participer bénévolement.
- Environ 2 heures.
- Accompagnateur (externe) → préciser les objectifs de l'enquête.

Contenu du groupe focus ou caisse de résonance

Affirmations « brise glace »

- la formation, c'est surtout pour les jeunes
- les plus âgés sont moins disposés au changement
- les plus âgés doivent laisser la place aux jeunes

1. Qu'est-ce qui fait que vous travaillez avec plaisir ?
2. Pourquoi n'avez-vous pas de plaisir à travailler ?
3. Qu'est-ce que l'organisation peut faire pour vous stimuler à travailler plus longtemps avec plaisir, de manière efficace et efficiente ?
4. Que pouvez-vous faire pour vous stimuler à travailler plus longtemps avec plaisir, de manière efficace et efficiente ?
5. Quels sont vos 3 conseils prioritaires pour votre organisation et vos 3 conseils prioritaires pour vous-même ?

1. Wat maakt dat je nu met plezier werkt?

1. Qu'est-ce qui fait que vous travaillez actuellement avec plaisir ?

2. Wat maakt dat je soms niet met plezier werkt?

2. Qu'est-ce qui fait que parfois vous ne travaillez pas avec plaisir ?

3. Wat kan de organisatie doen om te zorgen dat je met plezier, effectief en efficiënt werkt ?

3. Qu'est-ce que l'organisation peut faire pour vous stimuler à travailler avec plaisir, de manière efficace et efficiente ?

4. Wat kan jezelf doen om te zorgen dat je met plezier, effectief en efficiënt werkt?

4. Que pouvez-vous faire pour vous stimuler à travailler plus longtemps avec plaisir, de manière efficace et efficiente ?

5. Welk zijn de 3 belangrijkste adviezen voor de organisatie en welk zijn de 3 belangrijkste adviezen voor jezelf

5. Quels sont vos 3 conseils prioritaires pour votre organisation et vos 3 conseils prioritaires pour vous-même

Impliquer les collaborateurs et stimuler la responsabilité personnelle des travailleurs individuels

Travailler sur la capacité d'engagement = responsabilité propre associée à une politique de l'organisation stimulante, par un mélange équilibré de rémunération et de direction afin d'utiliser des possibilités de développement.

L'organisation prévoit des formations et assure la disposition à l'apprentissage permanent et au changement par

- la rotation des postes : latérale et verticale
- les groupes de travail ad hoc, groupes de projets, fonctions intérimaires
- les voies de carrière alternatives...

Demandez-vous régulièrement :

- Quid si vous perdiez votre emploi ? Quelle valeur ajoutée apportez-vous ?
- Que pouvez-vous faire « de plus » ? Quoi d'autre encore ? Quelle est votre valeur sur le marché ?

Instrumentes et systèmes de politique du personnel

Généralement, le **besoin d'une utilisation plus intensive et surtout plus efficace des instruments et systèmes existants** est plus fort que la nécessité de nouveaux instruments et systèmes

Généralement, recourir à la **stimulation, la formation, l'évaluation et la responsabilisation des responsables en fonction de critères d'implication durable à convenir**

Généralement, **favoriser le transfert de connaissances, l'apprentissage mutuel, l'apprentissage sur le lieu de travail**

Conseils

- Liez autant que possible la politique du personnel sensible à la notion d'âge aux terrains politiques existants et aux objectifs de l'organisation. Focus sur la contribution qu'une politique du personnel sensible à la notion d'âge peut apporter aux objectifs de l'organisation.
- Les responsables apprennent le coaching intergénérationnel, à mener des entretiens de carrière.
- Gestion des connaissances : organiser l'apprentissage mutuel par l'échange d'expériences, par l'apprentissage mutuel dans le cadre d'un parrainage, l'apprentissage en équipe et sur le lieu de travail
- Améliorer la communication, la compréhension et le respect : entre services, générations et niveaux

Point clé d'une saine politique du personnel sensible à la notion d'âge avec des travailleurs qui continuent à apprendre et à se développer

- Axé sur une implication durable, sur « l'employabilité », l'apprentissage pendant toute la vie.
- Sur la création d'une synergie entre jeunes et moins jeunes dans une relation win-win-win.
- Soutenu et stimulé par la politique de l'entreprise.
- À l'aide d'instruments et de systèmes de politique du personnel adaptés.
- Qui s'appuie sur la responsabilité partagée du travailleur.
- En partant du principe d'une carrière plus longue comme nouveau cadre de référence et en éliminant ainsi les obstacles.