

DEMOGRAPHIE FONDS DEMOGRAPHIE

LE PLAN DÉMOGRAPHIE

PLAN D'APPROCHE

En introduisant un plan démographie, votre entreprise peut financer des projets concrets visant, dans le cadre des **défis démographiques** et des conséquences de l'allongement de la carrière, à maintenir et à améliorer l'employabilité de ses collaborateurs. Comment allez-vous mettre ceci en œuvre ?

Les étapes 1 à 3 indiquent les orientations à suivre pour préparer l'élaboration et l'introduction du plan démographie (étape 4). Une fois le plan introduit et approuvé, commence une nouvelle étape, celle de la mise en œuvre et du suivi des actions (étape 5). Nous vous souhaitons déjà un plein succès dans vos démarches !!!

ÉTAPE 1 DÉMARRAGE

Le lancement et la mise à l'ordre du jour du plan démographie constituent une première étape importante dans le processus qui mène vers des actions et des réalisations concrètes. Il importe que, sur le plan du contenu et de la procédure, le projet soit soutenu par le personnel, les représentants du personnel, les responsables et le management, autour de thèmes comme le travail (plus) réalisable ou des carrières durables au sein de l'entreprise. Un **lancement officiel** constitue à cet égard un moment important. Le contexte du plan démographie (raison d'être, contenu, principes) peut à ce moment-là être mis en lumière.

5 ÉTAPES

1. Démarrage
2. Analyse de la situation actuelle
3. Définition des objectifs et des actions
4. Élaboration et introduction du plan démographie
5. Mise en œuvre des actions

ÉTAPE 1

Mettre à l'agenda
le plan
démographie



Créer un climat
positif



Prendre des
décisions sur le
processus

Il est important de créer une **ambiance positive** qui permettra aux partenaires sociaux de commencer la discussion sur le contenu en évoquant l'intérêt et la pertinence des thèmes concernés dans le cadre du dialogue social. Quelles sont les attentes ? Quels sont les objectifs ?

Dès le départ, mettez en place de bons **accords sur le processus** à suivre. Qui joue quel rôle ? Comment et quand concrétisons-nous le plan d'approche ? Idéalement, cela doit se traduire par une ligne du temps et par un calendrier concret établi de commun accord.

La mise en route d'un dialogue sur le contenu entre les partenaires sociaux au sujet de thèmes comme le travail (plus) réalisable et les carrières durables constitue peut-être une nouveauté au sein de votre entreprise. Le plan démographie offre une opportunité de lancer le dialogue social autour de ces thèmes ou de lui insuffler un élan nouveau. Vous pouvez également vérifier si tous les instruments légaux concernant les conditions de travail (par exemple le plan global de prévention) ont été à ce jour suffisamment examinés.

ÉTAPE 2 ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

Mesurer, c'est savoir. Toutes les informations disponibles dans le vaste domaine du travail réalisable, de l'âge et des carrières au sein de l'organisation peuvent, dans une **première phase exploratoire**, être collectées et analysées. En allant délibérément à la recherche des données existantes et des **indicateurs** de base, un premier état de la question peut être établi. Les données suivantes peuvent par exemple être recherchées, réunies et discutées :

INDICATEURS DE BASE

Travail	Santé	Compétences	Gestion de Carrière
Satisfaction du personnel Satisfaction du client ō	Pyramide des âges Accidents du travail Absentéisme ō	Niveau de formation Heures de formation ō	Durée d'exercice de la fonction Rotation attendue du personnel ō

Interprétez ces données : constatez-vous des différences entre les groupes d'âge, les sexes, les départements, les équipes ? Pouvez-vous comparer ces chiffres avec d'autres chiffres plus généraux pour positionner votre entreprise ? De quoi sommes-nous fiers, et que pouvons-nous améliorer ? Quels sont les défis auxquels nous nous attendons à l'avenir ?

Dans le même temps, ou d'entrée de jeu (si aucune donnée quantitative n'est disponible), mettez en place un **questionnaire qualitatif** à l'intention du personnel et des dirigeants. Les chiffres ne sont éloquentes que lorsqu'ils sont suffisamment resitués dans leur contexte grâce aux récits et aux témoignages des travailleurs et des dirigeants. Pour répondre aux questions évoquées plus haut, un large dialogue et une consultation sont nécessaires dans l'entreprise. Organisez la collecte des données en respectant la culture de l'entreprise et en tenant compte de ce que les travailleurs apprécient.

Ces informations peuvent déjà à elles seules fournir une bonne indication de ce qui va bien dans l'entreprise sur le plan du travail réalisable et des carrières durables ainsi que les thèmes où des améliorations sont possibles. Sur cette base, vous pouvez à présent passer à l'étape 3.

ANALYSE DES POINTS FORTS ET DES POINTS FAIBLES

Travail	Santé	Compétences	Gestion de Carrière
Pression du travail Conditions de travail défavorables Soutien des collègues/des responsables Autonomie/monotonie ō	Vécu en matière de santé Capacité de travail Charge physique et mentale ō	Vieillessement des compétences Échange des connaissances et des expériences ō	Perspectives de carrière Soutien à la carrière Conflits entre carrière et vie privée ō

Lorsque l'information est considérée comme insuffisante pour pouvoir la traiter en profondeur en terme de **points forts** et de **points faibles** concernant du travail réalisable et des carrières durables, vous pouvez opter pour un questionnaire plus approfondi. Cette formule peut être mise en œuvre aussi bien via des entretiens (de groupe) avec les travailleurs et les dirigeants que par le biais d'une enquête.

Différents outils seront disponibles sur le site Internet www.fondsdemographie.be. L'avantage de travailler avec les questionnaires existants est que souvent, un benchmarking est possible. Vous pouvez ainsi comparer le résultat de votre entreprise avec celui d'autres entreprises. Lorsqu'il existe déjà dans l'entreprise une tradition de consultation du personnel, une nouvelle enquête comme celle-là est peut-être superflue. Il suffit alors d'examiner les données existantes et de dialoguer à partir de ces données dans le cadre du fonds démographie.

ÉTAPE 2/SCÉNARIO 1



ÉTAPE 2/SCÉNARIO 2

COLLECTE des
informations de base et
première analyse points
forts/points faibles

= INSUFFISANTE



COLLECTE
d'informations plus
approfondies sur les
points forts/points
faibles



ÉTAPE 3

ÉTAPE 3 DEFINIR LES OBJECTIFS ET LES ACTIONS

Sur la base des données issues de l'étape 2, vous pouvez lancer un dialogue sur le contenu. Où avons-nous aujourd'hui déjà obtenu un bon résultat en matière de travail réalisable et de carrières durables ? Où pouvons-nous améliorer la situation et quels sont nos points problématiques ? Le cœur de ce dialogue, c'est la recherche d'objectifs attractifs et réalistes à poursuivre dans l'entreprise. Que pouvons-nous atteindre grâce à nos actions ? À quoi voulons-nous travailler à court terme, à moyen terme et à long terme ? Quels sont nos objectifs ?

EXEMPLES D'OBJECTIFS :

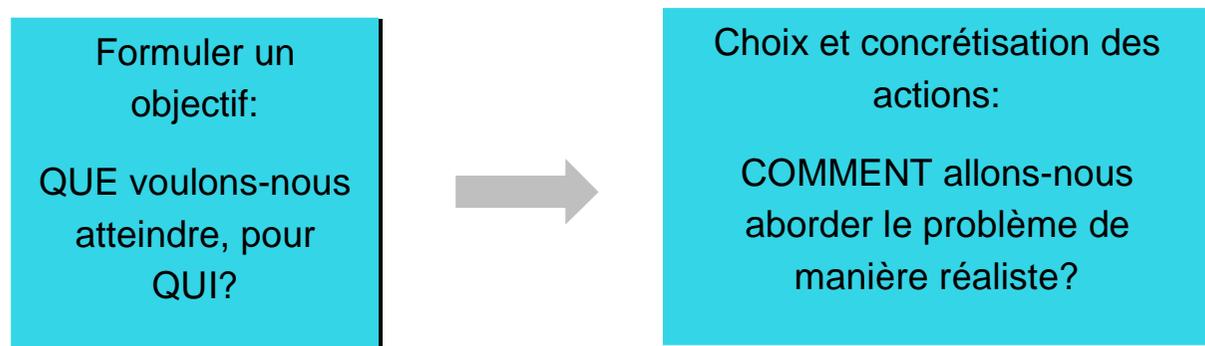
Travail	Santé	Compétences	Carrières
Se protéger aux risques liés au travail réalisé	Éliminer les risques pour la santé	Maintenir les compétences	Accroître la mobilité interne
Travailler sur la qualité des emplois	Encourager un mode de vie sain	Développer les compétences	Renforcer les compétences de carrière
Développer l'engagement au travail	Prévenir les incapacités de travail	Favoriser un climat d'apprentissage	Investir sur le thème du travail durable
Augmenter la satisfaction du personnel			

Ces objectifs peuvent être davantage **concrétisés** et inscrits dans un calendrier à établir : pour l'instant, que est-ce qui est prioritaire pour nous et que pouvons-nous envisager à moyen terme et à long terme ? Faisons-nous des différences entre des groupes de travailleurs ou bien nous adressons-nous à chacun ? Ne proposons-nous que des objectifs qualitatifs, ou bien voulons-nous également les quantifier (par exemple en visant une augmentation de la satisfaction du personnel de 10 %) ? Comment allons-nous faire pour évaluer si notre objectif a été atteint ?

Il est également intéressant de dialoguer sur les éventuels effets transversaux. Agir dans le domaine du travail peut également avoir un impact sur d'autres domaines : la santé, les carrières, les compétences. Pensez également aux liens avec l'action actuelle au niveau des RH et la mission/vision de l'entreprise.

Une fois que les objectifs et les groupes cibles sont identifiés, on peut alors envisager les actions possibles. Comment pouvons-nous, de manière réaliste, faciliter et améliorer la réalisation de nos objectifs ? Ici également, la question qui se pose est de savoir ce que nous faisons déjà maintenant : le faisons-nous bien ? Que pouvons-nous améliorer ? Que devons-nous mettre en place ?

ÉTAPE 3



Le tableau ci-dessous offre un aperçu (non limitatif) des domaines possibles dans lesquels des actions peuvent être formulées. Le site Internet www.fondsdemographie.be présente d'autres outils et des bonnes pratiques. Vous pouvez y trouver une source d'inspiration pour la discussion et la sélection des actions.

Lors de la sélection et de la concrétisation, ce ne sont pas seulement des considérations de contenu qui jouent un rôle, mais aussi les aspects budgétaires et d'autres considérations pratiques. Essayez de communiquer de manière transparente à ce sujet en nouant avec chacun un dialogue constructif.

EXEMPLES D' ACTIONS POSSIBLES :

Travail	Santé	Compétences	Gestion de Carrière
<p>Temps de travail et régime de congés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modifier le (règlement du) temps de travail • Modifier le règlement en matière de congés • Modifier le règlement en matière de heures supplémentaires • Introduire/modifier le travail en fonction du temps et du lieu <p>Système d'équipes et grille horaire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptation du système par équipes • Adaptation de la grille horaire <p>Contenu de la fonction</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Ré) équilibrer la charge de travail au sein de la fonction • Améliorer le lien entre les forces individuelles/capacité de travail et le contenu de fonction • Accroître la variété de la 	<p>Promotion de la santé et mode de vie sain</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informations et conseils de santé • Accompagnement médical & check-ups • Encourager à bouger davantage, cesser de fumer, consommer l'alcool de manière raisonnable, se alimenter sainement et se détendre suffisamment <p>Ergonomie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adapter le lieu de travail • Achat de support <p>Prévention</p>	<p>Formation et développement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investir dans la détection des besoins de formation et développement • Concevoir des plans de formation et développement • Renforcer l'offre de formation en mettant l'accent sur le maintien et le renouvellement des compétences • Investir dans la motivation des travailleurs 	<p>Soutien à la carrière</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concevoir des parcours de carrière • Investir dans le coaching et les entretiens de carrière • Investir dans un système de parrainage/tutorat • Renforcer les compétences de carrière • Soutenir les responsables/mentors dans le rôle de facilitateur de carrière <p>Mobilité</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimuler la mobilité horizontale • Promouvoir des initiatives sur la promotion/démotion

fonction

Organisation du travail

- Introduire/modifier des équipes autonomes
- Augmenter l'autonomie
- Introduire/modifier des systèmes de concertation, de participation et de leadership partagé
- Insourcing

Leadership motivant et esprit d'équipe

- Investir dans des dialogues de qualité et cycle de maintiens
- Investir dans les compétences de gestion d'équipe
- Investir dans un climat collégial axé sur le soutien (système de parrainage/tutorat)

- Éliminer des obstacles physiques et psychosociaux pour pouvoir continuer à travailler en toute sécurité et en bonne santé (voir aussi le levier « travail »)
- Proposer une assistance psychologique

Maladie

- Investir dans une politique de retour après une maladie (de longue durée)

Apprentissage sur le lieu de travail

- Investir dans l'échange des connaissances et des expériences
- Renforcer la culture du développement et du coaching
- Soutenir les dirigeants/tuteurs dans leur rôle de coach
- Faciliter l'autonomie dans un processus de progression personnelle
- Reconnaître/exploiter sur le lieu de travail les compétences acquises ailleurs

Mesures liées aux phases de la vie, à l'âge

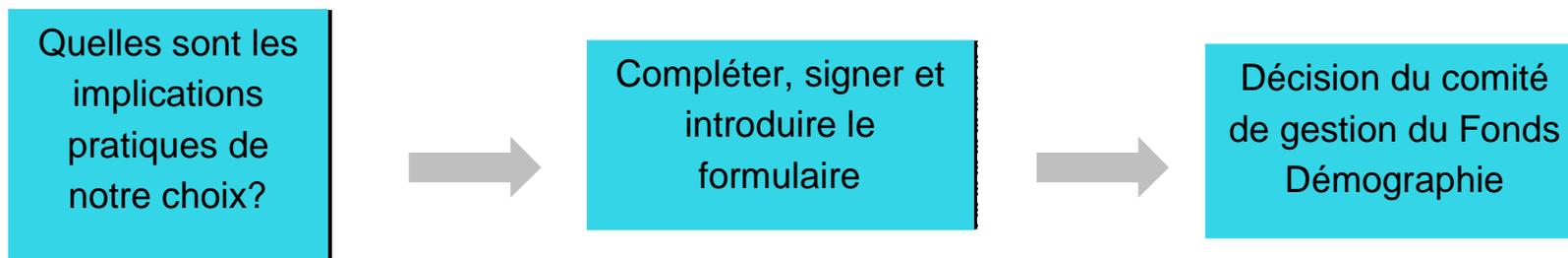
- Initiatives sur l'équilibre entre travail et vie privée
 - Initiatives visant des groupes cibles spécifiques (jeunes débutants, travailleurs âgés, générations différentes)
 - Promouvoir la diversité (en termes d'âge) et l'intégration
-

ÉTAPE 4 ELABORER ET INTRODUIRE LE PLAN DÉMOGRAPHIE

Une fois fait le choix d'une action concrète, il est important de s'en établir les implications pratiques. Quel est le délai pour développer une action ? Qui sera concerné, et quand ? Et quel sera le budget total à prévoir ?

Une fois que tout cela est clair, vous pourrez commencer à compléter concrètement le formulaire. Si il existe un accord à ce sujet, le document doit être signé à la fois par l'employeur et par les délégués des travailleurs, et introduit via le site Internet www.fondsdemographie.be. Le plan est ensuite présenté au comité de gestion qui l'approuvera ou non.

ÉTAPE 4



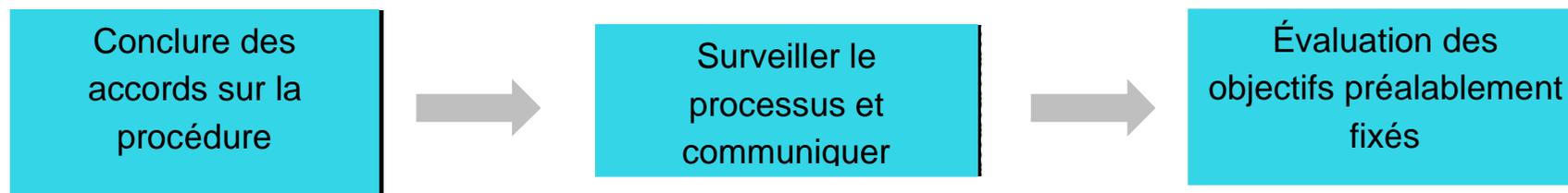
ÉTAPE 5 DÉVELOPPEMENT DES ACTIONS

Une fois le plan démographie approuvé, il est temps de mettre en oeuvre des actions. Dans cette mise en oeuvre, il importe d'établir au préalable de bons **accords sur la procédure**, portant sur les rôles à remplir, les tâches et les responsabilités. Qui est la partie concernée, qui fait quoi, et quand ? Comment nous informons-nous mutuellement ? Comment procède-t-on à la communication ? L'élaboration d'un calendrier à respecter est également essentielle.

Un bon **suivi de la procédure** assure ensuite que les objectifs et les plans d'action préalablement fixés sont effectivement mis en œuvre. L'importance de la communication à ce sujet a souvent été reconnue mais l'on sous-estime fréquemment tout ce qu'il faut faire à ce sujet. La communication est et demeure le mécanisme le plus important pour créer énergie et implication pour les actions choisies.

La réalisation des objectifs préalablement établis démontre que les actions choisies sont efficaces. Il est donc important de faire le point sur les résultats acquis et de les rendre visibles dans l'entreprise. Les résultats sont la preuve d'une évolution progressive vers un travail (plus) réalisable et des carrières durables.

ÉTAPE 5



Pour conclure : les entreprises dépourvues d'organes officiels de concertation

L'implication des travailleurs est un facteur essentiel pour le succès d'une politique visant à développer le travail réalisable et la motivation des travailleurs. Comment procéder dans les entreprises qui ne possèdent pas d'organes formels de concertation ?

- 1) **Information et sensibilisation** : veillez à ce que tous les travailleurs soient au courant du contexte. Pour cela, vous pouvez utiliser le dépliant destiné à cet effet (voir site Internet), organiser des sessions déjeuner avec l'aide et en vous inspirant du PowerPoint d'information (voir site Internet) ou prévoir un autre moment de réunion collective.

- 2) **Recherchez des ambassadeurs** : en fonction de l'ampleur de l'entreprise, il peut être difficile d'organiser une concertation effective avec la totalité des membres du personnel. Il peut être intéressant de travailler avec un certain nombre de porte-paroles qui sont désignés par le personnel pour les impliquer lors des différentes phases de l'élaboration. Demandez s'il y a des volontaires pour jouer ce rôle et abordez vous-même les candidats appropriés. Sur le site Internet, vous trouverez à leur intention davantage d'informations sur le contexte. Constituez, en fonction de l'importance de l'entreprise, un groupe de pilotage qui pourra mener à bien le processus d'élaboration et d'exécution d'un plan démographique.
- 3) **Stimulez les apports directs** du personnel où des collègues peuvent apporter personnellement, ou de manière anonyme, une contribution sur des problématiques liées au travail réalisable et aux améliorations en la matière, au moyen d'une boîte à idées, d'une adresse e-mail destinée à cette fin, ou d'une ou de plusieurs sessions de brainstorming si la culture de l'entreprise s'y prête.
- 4) **Communiquez régulièrement via des canaux fiables au sujet des différentes étapes du processus d'élaboration et d'exécution du plan démographique.** Un moment consacré à l'évaluation peut aider à évaluer l'efficacité de certains choix et à tirer des leçons en vue des prochaines étapes à accomplir.