

Compétences et développement personnel : des conditions clés des facultés de travail

Le travail faisable est le travail que l'on peut faire et pour longtemps, y compris après de nombreuses années de métier et des cheveux grisonnants. Cette faculté se fonde, en fait, sur l'équilibre entre la charge et l'environnement de travail d'une part et la capacité de travail des collaborateurs d'autre part. Si l'équilibre est absent, les personnes impliquées ont toutes un problème. Dans la présente fiche, nous allons approfondir les points sensibles, charmes et points d'amélioration en matière de connaissances, de compétences et de développement personnel.

Résultat n°1 : Les employeurs perçoivent une tension entre les prestations attendues et effectives

Les employeurs signalent des zones de tension entre ce qu'ils attendent de leurs collaborateurs et les prestations effectives de ces derniers. Ils font, par exemple, référence aux collaborateurs qui ont du mal à suivre la numérisation du parc de machines ou qui systématiquement, sont négligents face au respect de procédures strictes de production et de sécurité. La résistance de certains collaborateurs au changement et le manque d'adaptabilité constituent selon eux un autre point sensible : le scepticisme règne par exemple lors de l'introduction d'une nouvelle méthode de production, ou alors les collaborateurs privilégient leur poste de travail permanent plutôt que la rotation (alors que celle-ci est moins pesante physiquement). La commande de plusieurs machines à la fois semble, en outre, être une attente trop élevée pour bon nombre de collaborateurs. Plusieurs exemples laissent même supposer que ce qui est souvent insuffisant, ce n'est pas vraiment le savoir-faire technique, mais la motivation, la capacité de concentration et la discipline.



Résultat n°2 : Les collaborateurs se sentent responsables de leur production

Les réponses des collaborateurs sont en contradiction avec les impressions des employeurs. Les questions sur leur degré perçu de responsabilité affichent des scores particulièrement encourageants. Ce pourrait-il qu'une minorité restant en dessous des attentes soit ressentie comme dominante par les employeurs ?

Résultat n°3 : Les possibilités limitées de développement constituent un frein

Ce que les avis des travailleurs sur les facultés de travail montrent dans tous les cas, c'est que le manque d'opportunités de développement constitue pour beaucoup un obstacle structurel. De nombreuses entreprises du secteur obtiennent des scores faibles sur ce critère et quand bien même il n'est pas dit explicitement que ces possibilités sont insuffisantes, cela reste une raison de considérer un autre emploi.

Résultat n°4 : Le fait de nommer les grades dans la carrière aide

Certains employeurs du secteur indiquent que des structures relativement faibles peuvent très bien se combiner avec des voies rapides de montée en grade pour les collaborateurs. Le maître-mot est bien : la dénomination. Nommez les compétences acquises par les collaborateurs via des certificats, reconnaissez leur expertise en les nommant explicitement coach pour les nouveaux collaborateurs, formalisez une partie du feedback par des entretiens d'évaluation et de fonctionnement. Enfin, vous pouvez rendre visibles au maximum les possibilités de développement dans l'entreprise, une simple intervention comme la communication en interne de postes vacants peut faire une grande différence.



Enquête sectorielle sur les facultés de travail

Les résultats énumérés sont le fruit d'une étude des facultés de travail dans la secteur, réalisée par le bureau d'études Tempera. Cette étude se compose de :

- Treize entretiens avec des directions, gérants et managers RH
- Une enquête écrite, auprès des ouvriers de neuf entreprises, soit plus de 1500 travailleurs

Pour de plus amples informations: *Femke Cornelissen,*
Conseillère dans le secteur de l'industrie du papier et
du carton
femke.cornelissen@fetra.be
02 340 66 37

Beaucoup à dire sur la politique relative à la santé, la sécurité et l'ergonomie

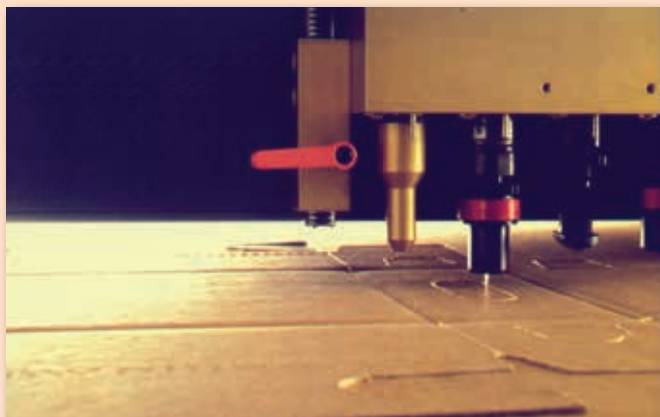
Le travail faisable est le travail que l'on peut faire et pour longtemps, y compris après de nombreuses années de métier et des cheveux grisonnants. Cette faculté se base, en fait, sur l'équilibre entre la charge et l'environnement de travail d'une part et la capacité de travail des collaborateurs d'autre part. Si l'équilibre est absent, les personnes impliquées ont toutes un problème. Dans la présente fiche, nous allons approfondir les points sensibles, charmes et points d'amélioration en matière de charge physique et santé corporelle.

Résultat n°1 : L'enjeu par excellence des employeurs

Les employeurs associent les facultés de travail avec l'aspect physique de l'emploi en premier lieu. En matière de points sensibles, ils indiquent principalement les tâches lourdes physiquement ou les mouvements/postures qui représentent une charge. Par exemple, le fait de traîner des sceaux d'encre, de disposer des cylindres lourds, de décharger et emballer manuellement des marchandises produites, de se tortiller dans des positions difficiles pour des travaux d'entretien de machines et de rester assis pendant des heures à commander un chariot-élévateur. Ce sont des charges qui entraînent surtout des maux de dos ou aux épaules et cervicales.

Résultat n°2 : Beaucoup de points sensibles ne sont pas propres au secteur

Les employeurs signalent également des risques spontanés, par exemple une mauvaise protection de couteaux et des pièces rotatives de machine. Mais le risque le plus courant est lié à la marche, avec le risque de trébuchement, et aux modes de transport, avec le risque de collision. Ces risques ne sont donc pas liés intrinsèquement au secteur. Le travail en shift est aussi souvent très lourd pour les collaborateurs selon les employeurs, en particulier pour les collaborateurs ayant atteint un certain âge. La rupture du rythme biologique est particulièrement éprouvante. Toutefois les travailleurs ne le mentionnent pas vraiment comme un point sensible. Mais cela peut être dû à la prime pour le travail en shift.



Résultat n°3 : Des écarts importants au sein du secteur

Dans certains halls de production, le niveau sonore peut constituer un véritable défi, tout comme à certains endroits la régulation thermique. Ce sont deux écueils plus spécifiques au secteur, même s'ils s'appliquent aussi à toutes les entreprises. Les différences de charges physiques selon les emplois dans le secteur sont frappantes. Cela est dû, en premier lieu, à la diversité de fonctions et postes de travail responsables, mais aussi et en grande partie aux différences d'infrastructure et à la disponibilité des instruments.

Résultat n°4 : Déjà tout un historique d'améliorations

La charge physique des emplois dans le secteur s'est considérablement réduite ces dernières années. Entre autres grâce à la robotisation, la rotation dans les tâches, les investissements en sécurité et adaptations apportées à l'ergonomie des postes de travail, et le passage à des matières premières sans solvants. Ce sont des interventions fort louables et que les travailleurs valorisent aussi à leur juste valeur.



Résultat n°5 : De nombreux arguments pour poursuivre sur la même voie

Le questionnaire destiné aux travailleurs révèle que ces derniers considèrent la politique en matière de sécurité et la présence d'un soutien de la part de l'infrastructure comme de vrais atouts pour leur travail. À l'inverse, ils estiment que des manquements à ces égards sont des obstacles pour les facultés de travail. Les efforts pour rendre le travail sûr, sain et ergonomiques portent entièrement leurs fruits. Leur efficacité ne se traduit pas uniquement en gains de productivité, mais aussi en la satisfaction des travailleurs.

Enquête sectorielle sur les facultés de travail

Les résultats énumérés sont le fruit d'une étude des facultés de travail dans le secteur, réalisée par le bureau d'études Tempera. Cette étude se compose de :

- Treize entretiens avec des directions, gérants et managers RH
- Une enquête écrite auprès des ouvriers de neuf entreprises, soit plus de 1500 travailleurs

Pour de plus amples informations: *Femke Cornelissen,*
Conseillère dans le secteur de l'industrie du papier et
du carton
femke.cornelissen@fetra.be
02 340 66 37

Les caractéristiques intrinsèques de l'emploi et l'ambiance de travail deviennent des atouts

Le travail faisable est le travail que l'on peut faire et pour longtemps, y compris après de nombreuses années de métier et des cheveux grisonnants. Cette faculté se base, en fait, sur l'équilibre entre la charge et l'environnement de travail d'une part et la capacité de travail des collaborateurs d'autre part. Si l'équilibre est absent, les personnes impliquées ont toutes un problème. Dans la présente fiche, nous allons approfondir les points sensibles, charmes et points d'amélioration en matière d'ambiance de travail et motivation des collaborateurs.

Résultat n°1 : Peu de motivation intrinsèque chez les employés ?

Les candidats dans le secteur affichent peu de motivation intrinsèque selon les employeurs. Ils ne choisissent pas leur travail du fait d'activités propres au secteur ou de produits à fabriquer, mais avant tout pour la recherche pure d'un emploi, de préférence non loin de chez eux et avec une bonne ambiance de travail. Même chez les travailleurs expérimentés, ces motifs ressortent et selon les employeurs, ils ne sentent pas concernés par les attentes de performance.



Néanmoins, les réponses des travailleurs aux questions liées au sentiment de responsabilité envers les produits pointent dans la direction opposée.

Résultat n°2 : Des employeurs dans l'incertitude

Les employeurs sont souvent dans l'incertitude quand il s'agit de savoir ce qui attire vraiment les collaborateurs dans leur travail. Comme ils embauchent des personnes dont les profils s'appliquent aussi à d'autres secteurs, qui peuvent offrir de meilleures conditions salariales, il semble judicieux pour ces employeurs de se mettre en avant et de vanter leurs propres atouts.

Résultat n°3 : Une bonne ambiance de travail avant tout

La bonne ambiance de travail fait systématiquement la différence pour l'employeur du secteur. Lorsqu'elle existe, c'est bien souvent l'une des raisons principales qui expliquent que les collaborateurs fassent leur travail et ne partent pas. Si l'ambiance se détériore, cela a un impact radical sur l'envie de travail et les collaborateurs envisagent un autre emploi. Pour garantir des emplois tangibles dans le secteur, il faut donc placer la priorité sur les bonnes relations entre collaborateurs et avec leurs superviseurs.

Résultat n°4 : Tolérance zéro face au harcèlement moral et au comportement abusif

Il est, dans tous les cas, nécessaire de porter son attention sur l'interdiction du harcèlement moral et autres formes de comportement abusif. Le harcèlement moral, la discrimination et l'agression sont rares aux dires des travailleurs. Néanmoins tout incident est déjà un de trop bien évidemment. D'après les travailleurs, les superviseurs semblent d'ailleurs impliqués plus souvent dans ce type de comportement abusif que leurs collègues directs. Il est donc logique d'y attacher une attention toute particulière.



Enquête sectorielle sur les facultés de travail

Les résultats énumérés sont le fruit d'une étude des facultés de travail dans la secteur, réalisée par le bureau d'études Tempera. Cette étude se compose de :

- Treize entretiens avec des directions, gérants et managers RH
- Une enquête écrite, auprès des ouvriers de neuf entreprises, soit plus de 1500 travailleurs

Pour de plus amples informations: *Femke Cornelissen,*
Conseillère dans le secteur de l'industrie du papier et
du carton
femke.cornelissen@fetra.be
02 340 66 37

L'incertitude de l'emploi et les superviseurs comme source d'irritations

Le travail faisable est le travail que l'on peut faire et pour longtemps, y compris après de nombreuses années de métier et des cheveux grisonnants. Cette faculté se base, en fait, sur l'équilibre entre la charge et l'environnement de travail d'une part et la capacité de travail des collaborateurs d'autre part. Si l'équilibre est absent, les personnes impliquées ont toutes un problème. Dans la présente fiche, nous allons approfondir les points sensibles, charmes et points d'amélioration en matière de sécurité de l'emploi et tout ce qui porte sur les superviseurs, la communication et l'expression de l'appréciation.

Résultat n°1 : L'incertitude mine les collaborateurs

Un aspect qui met beaucoup à mal l'appréciation des travailleurs dans le secteur est l'incertitude quant à l'avenir de leur emploi. Bien évidemment, les perspectives d'emploi ne sont pas remises en question dans toutes les entreprises du secteur.

Néanmoins, la chute constante du nombre de travailleurs dans le secteur ne laisse que peu de doutes sur le bien-fondé et le caractère structurel de la menace. Bien que la charge de travail soit parfois perçue comme trop élevée, ce que l'on entend surtout dans le secteur, y compris de la part des travailleurs, c'est la demande de travail supplémentaire.

– Plus de travail, mais également davantage de clarté sur les perspectives d'avenir. L'ignorance et le sentiment de ne pas exercer d'influence sur le résultat engendrent pareillement de la nervosité.



Résultat n°2 : Les superviseurs comme source importante d'irritation

Le manque de clarté et le mode incorrect de communication des superviseurs constituent deux plaintes qui dépassent largement les perspectives d'emploi. Le groupe "superviseurs – communication – manque d'appréciation" est assurément l'une des sources principales d'irritation de la part des travailleurs. Concrètement, par exemple, des attentes qui ne sont pas formulées clairement, la disponibilité insuffisante des superviseurs et surtout, leur feedback négatif unilatéral trop important. Dans certains cas, les collaborateurs font même état de violence verbale et de harcèlement moral de la part de superviseurs. Pour améliorer les choses dans l'entreprise, les travailleurs demandent souvent avec force l'engagement d'autres superviseurs, selon eux plus capables.

Résultat n°3 : Demande d'appréciation supplémentaire

À la question de savoir ce qui pourrait être changé au niveau des superviseurs, une forte demande d'appréciation supplémentaire émerge. Les collaborateurs n'entendent pas par là en premier lieu un bonus financier, mais les signes inestimables de l'appréciation de leur travail et expertise. Ils suggèrent littéralement des tapes sur l'épaule quand le travail est bon. Certains employeurs utilisent cela efficacement : ils reconnaissent le savoir-faire des collaborateurs en les encourageant à faire des suggestions sur le travail, fournissent un feedback sur la manière dont les remarques et idées des collaborateurs sont traitées, et leur transmettent l'avis des clients sur leur travail et leurs prestations.



Enquête sectorielle sur les facultés de travail

Les résultats énumérés sont le fruit d'une étude des facultés de travail dans la secteur, réalisée par le bureau d'études Tempera. Cette étude se compose de :

- Treize entretiens avec des directions, gérants et managers RH
- Une enquête écrite, auprès des ouvriers de neuf entreprises, soit plus de 1500 travailleurs

Pour de plus amples informations: *Femke Cornelissen,*
Conseillère dans le secteur de l'industrie du papier et
du carton
femke.cornelissen@fetra.be
02 340 66 37

Les facultés de travail, un aspect à travailler

Le travail faisable est le travail que l'on peut faire et pour longtemps, y compris après de nombreuses années de métier et des cheveux grisonnants. Les employeurs reconnaissent que les facultés de travail ne sont pas toujours présentes, ou pas pour tout le monde, dans l'industrie du papier et du carton. Ce point est considéré par eux comme une problématique pertinente et ils réalisent bien son importance. Cette faculté se base, en fait, sur l'équilibre entre la charge et l'environnement de travail d'une part et la capacité de travail des collaborateurs d'autre part. Si l'équilibre est absent, les personnes impliquées ont toutes un problème : les collaborateurs sont mécontents, leur santé déperit ou ils leur manquent la motivation nécessaire pour se donner à fond. Les employeurs voient que l'ambiance de travail dans l'entreprise se dégrade, ils remarquent que les erreurs surviennent plus souvent, il y a des accidents de travail, l'absentéisme grimpe et certains démissionnent pour trouver mieux ailleurs.



Résultat n°1 : Le nombre important de travailleurs âgés constitue un défi

Il existe donc une certaine base permettant de rendre le travail réalisable. Sans surprise, le secteur comporte de nombreux travailleurs plus âgés. Les employeurs recherchent ardemment de l'inspiration afin de rendre ce travail durable, ce qui pour eux constitue un défi de taille. Cette préoccupation est bien présente, comme l'atteste le fait que de nombreuses entreprises réalisent des études sur la satisfaction des travailleurs et le stress, investissent dans la sécurité, l'ergonomie et l'automatisation, et les dispositifs permettant aux travailleurs de s'exprimer afin de pouvoir réagir rapidement aux plaintes et suggestions... On veut savoir où se situent les priorités et quelles actions sont souhaitables. Parallèlement, ce thème rencontre aussi parfois le scepticisme : le fait d'améliorer les facultés de travail ne doit pas constituer une excuse pour la problématisation de certains points d'amélioration.

Résultat n°2 : En général, moyennement à bien contents de leur travail, mais...

Les travailleurs également sont bien conscients du fait que les facultés de travail ne sont pas toujours évidentes dans le secteur. Ils le savent de par leurs expériences ou celle de collègues. Néanmoins, les mesures de satisfaction du travail obtiennent des scores moyens à bons. Ces résultats découlent de la moyenne de points attribués par les travailleurs à cet aspect et de l'appui donné aux affirmations telles que 'je trouve mon travail plaisant', 'je suis fier de faire partie de cette organisation' et 'je ne partirais pas facilement de cette organisation'. Certains collaborateurs sont même extrêmement contents : il est facile de trouver dans le secteur des déclarations qui montrent un grand sentiment d'épanouissement. Ce qui n'empêche que des améliorations sont possibles. 1 à 2 travailleurs sur 5 ont parfois envisagé sérieusement, il y a peu, de changer d'employeur. Il existe donc clairement un groupe important qui n'est pas entièrement heureux dans son travail. Les prochaines fiches traitent des facteurs influençant ces résultats généraux.

Résultat n°3 : Bon équilibre travail-vie privée

L'un des points qui causent peu de problèmes dans tous les cas dans ce secteur est l'équilibre entre travail et vie privée. Alors que cet aspect fait souvent l'effet d'une bombe dans d'autres secteurs, nos entreprises affichent des résultats positifs ou, à tout le moins, de trouvent pas d'indication particulière de problèmes graves.



Enquête sectorielle sur les facultés de travail

Les résultats énumérés sont le fruit d'une étude des facultés de travail dans la secteur, réalisée par le bureau d'études Tempera. Cette étude se compose de :

- Treize entretiens avec des directions, gérants et managers RH
- Une enquête écrite, auprès des ouvriers de neuf entreprises, soit plus de 1500 travailleurs

Pour de plus amples informations: *Femke Cornelissen,*
Conseillère dans le secteur de l'industrie du papier et
du carton
femke.cornelissen@fetra.be
02 340 66 37

Inspiration concernant le plan pour l'emploi des plus de 45 ans (CCT 104)

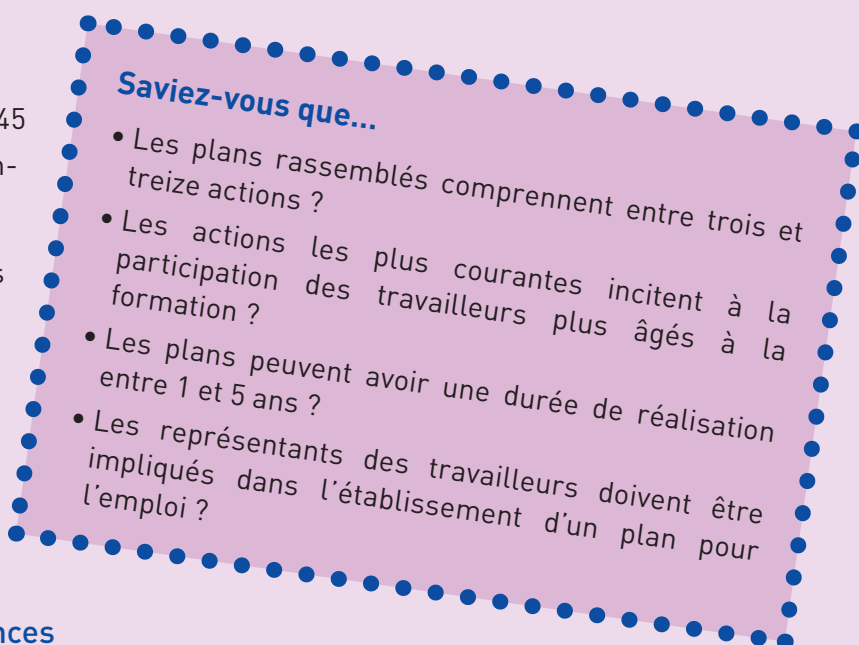
Dans le cadre de la CCT 140, depuis le 1^{er} janvier 2013, les sociétés sont tenues d'élaborer un plan pour l'emploi des plus de 45 ans. Cette CCT est une invitation à prendre des mesures de politique visant à adoucir les conditions de travail des travailleurs plus âgés.

Pour vous aider à rédiger un tel plan, le secteur rassemble et partage des plans existants à titre d'inspiration, met en lumière quelques exemples concrets d'actions et vous donne quelques recommandations générales pour établir un plan réaliste et efficace.

Plusieurs actions notables (par domaine) :

Embauche et sélection

- Embauche de travailleurs → 45 ans en tenant compte des compétences requises
- Le fait de communiquer les postes vacants en interne afin que les collaborateurs puissent poser leur candidature à des fonctions présentant d'autres conditions de travail (par ex. horaires)



Développement de compétences

- L'accessibilité garantie aux formations pour tous les travailleurs, quel que soit leur âge
- Formations organisées afin d'actualiser les compétences et qualifications en fonction des changements dans l'environnement de travail et des attentes

Durée de travail et organisation

- Possibilité de construction progressive d'un congé d'ancienneté
- Correction des cibles/objectifs d'après le % d'emploi si réduction du temps de travail
- Temps flexibles de travail dans les départements qui le peuvent du point de vue organisationnel

Santé

- Vaccination contre la grippe gratuitement chaque année (service de médecine du travail)



Ergonomie

- Analyse périodique et préventive des modifications possibles du point de vue de l'ergonomie sur les machines et postes de travail par le service de médecine du travail
- Investissements dans l'infrastructure et les instruments auxiliaires afin d'alléger la charge physique des collaborateurs

Développement de carrière

- Entretien périodiques de fonctionnement pour tous les collaborateurs, y compris les plus âgés afin de cartographier les attentes réciproques concernant la mise en oeuvre de la fonction.

Quelques derniers conseils !

- Mesurez la faculté de travail et les mesures d'amélioration mises en place pour répondre à l'obligation de rapport.
- Agrémentez votre plan de conseils ou de thérapie du sommeil pour vos collaborateurs employés en shift (voir offre FBZ).

Vous trouverez des ex. de plans pour vos collègues du secteur sur www.fetra.be/fbz.

Pour de plus amples informations: *Femke Cornelissen,*
Conseillère dans le secteur de l'industrie du papier et
du carton
femke.cornelissen@fetra.be
02 340 66 37

Soutenir les représentants des travailleurs pour favoriser les facultés de travail

Plus facile à dire qu'à faire...

Les travailleurs, et même leurs représentants, ont des difficultés à trouver des améliorations structurelles en matière de facultés de travail au niveau de l'exploitation. Il existe certes plusieurs plateformes et forums au sein des entreprises où ce thème est abordé et où les inquiétudes et propositions peuvent être émises. Néanmoins, la plupart du temps, il faut franchir toute une série d'étapes avant de voir des changements effectifs et bien souvent, les délégués syndicaux eux-mêmes ne s'accordent pas sur ceux-ci. Les facultés de travail sont aussi mises parfois enterrées en raison d'autres priorités urgentes, les inquiétudes donnent difficilement lieu à des faits concrets et sont minimisées par la direction de l'entreprise, ou alors on ne veut ou peut pas avancer des solutions réalistes soi-même... Les obstacles face auxquels le représentant des travailleurs se trouve s'il souhaite reconsidérer la politique en matière de facultés de travail sont donc significatifs.

Pourtant, les délégués syndicaux jouissent souvent d'une position excellente d'observation des enjeux dans ce domaine. Ils sont sur le terrain chaque jour et peuvent souvent très bien évaluer les points sensibles.

Mais il manque une vue d'hélicoptère : on ne sait que rarement ce qu'il en est des facultés de travail dans d'autres entreprises, les problèmes présents et la manière dont les mesures d'amélioration sont abordées. Les délégués très engagés, bien souvent avec une longue liste d'années de service à leur actif, ont bien constitué un réseau et ont rassemblé une véritable expertise. Mais il manque encore des données structurelles sur ce thème pour tous les représentants des travailleurs.



C'est pourquoi les personnes se sentent souvent peu préparées à s'entretenir des facultés de travail avec la direction, le responsable RH ou le conseiller en prévention. Les exemples ou outils existants, pouvant servir de source d'inspiration, sont souvent méconnus ou peu évocateurs à leurs yeux. Le représentant des travailleurs type du secteur n'est d'ailleurs pas fan des sites Internet de soutien.

Mais bien quelques pistes prometteuses

Il existe bien quelques possibilités d'implication active des délégués syndicaux dans la politique relative aux facultés de travail.

- Les formations et l'échange d'expérience d'ordre structurel concernant les facultés de travail lors des réunions périodiques.
- Les coaches en facultés de travail : des experts dans le domaine qui assistent les représentants des travailleurs à cet égard dans l'entreprise. Ainsi, un lien est établi entre expertise, confidentialité et contexte de l'entreprise.
- Le fait de partager les résultats des mesures des facultés de travail peut remonter le moral des représentants, qui savent alors qu'ils ne sont pas seuls face à un problème. Et ces résultats peuvent aussi servir d'argument pour convaincre la direction de prendre des mesures, comme l'analyse sectorielle indique que le problème est inévitable.



Pour de plus amples informations: *Femke Cornelissen,*
Conseillère dans le secteur de l'industrie du papier et
du carton
femke.cornelissen@fetra.be
02 340 66 37

Partage des réussites de l'entreprise avec vos collaborateurs

Parfois, les collaborateurs se plaignent de ne pas être appréciés à leur juste valeur ou de ne pas être suffisamment motivés par leur travail. Ils font leur travail parce qu'ils nécessitent un emploi, pour le revenu et souvent parce que l'entreprise n'est pas loin de chez eux. Leurs tâches quotidiennes et leurs contributions ne constituent pas des motivations les faisant se lever chaque jour et ne sont pas sources de satisfaction.

Les réussites de l'entreprise qui constituent un atout de taille pour convaincre les prospects peuvent, cependant, avoir le même type d'effet sur vos collaborateurs et aiguiller leur motivation intrinsèque.

Les suggestions suivantes sont issues d'entreprises du secteur qui ont déjà appliqué cette idée avec succès. Elles servent de source d'inspiration et également à rendre les collaborateurs fiers du résultat auquel ils contribuent.

Suggestion n°1 : L'audit, une opportunité

En tant qu'entreprise, vous avez régulièrement affaire aux audits des clients, délivreurs de labels et certificats ou des pouvoirs publics.

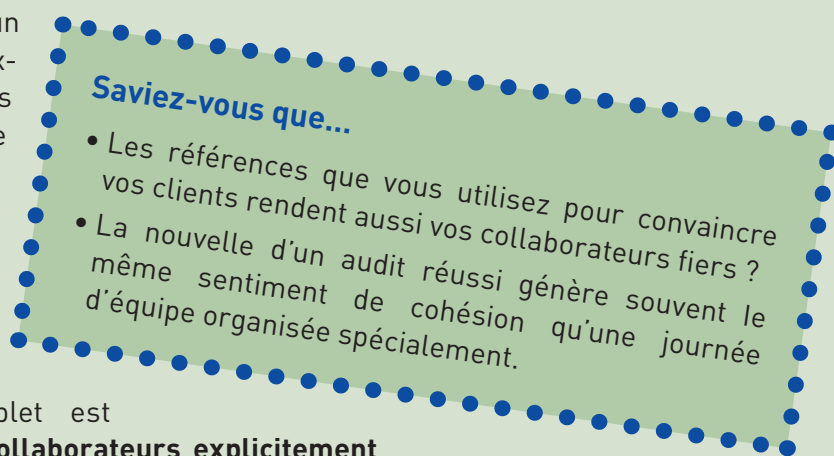
Les vérifications importantes peuvent causer assurément un stress à la direction, mais aussi sur le terrain, où la rectification de certains points engendre une tension. Or, Vangenechten-Biermans et Smurfit Kappa Turnhout montrent que ces audits constituent au contraire des opportunités d'accroître la motivation et la satisfaction des collaborateurs.

L'audit offre plusieurs points de rattachement :

- Avant l'audit : la préparation d'un audit vous donne l'occasion d'expliquer l'importance des règles et procédures, et leur logique sous-jacente. La corrélation entre le respect des procédures et le résultat de l'audit peut **convaincre de l'intérêt des règles**.

- Après l'audit : **quel que soit le résultat**, un audit complet est l'occasion de **remercier les collaborateurs explicitement pour leurs efforts**.

Et en cas de résultat positif, vous pouvez leur transmettre vos félicitations. Les audits sont importants pour une entreprise. En fournissant un feedback aux collaborateurs à ce sujet, vous rendez visible leur propre contribution au succès de l'entreprise et leur montrez de l'appréciation. Un simple merci ou encore des félicitations sincères peuvent être assortis éventuellement d'une petite attention matérielle, mais surtout le feedback doit survenir peu après l'audit et le lien avec celui-ci doit être clair. Les meilleures récompenses sont celles qui sont univoques et données juste après le fait récompensé. De cette manière, ils deviennent plus fiers de leur métier et de l'entreprise et leur motivation intrinsèque augmente par là même.



Suggestion n°2 : Une marque dont on peut être fier

En 2014, Smurfit Kappa a lancé une nouvelle stratégie mondiale de marque sous le titre Open the future. La campagne affiche explicitement l'engagement de SK envers la croissance



de ses clients et, de par ce message, s'adresse aussi d'abord aux clients et prospects. Ce nouveau branding est favorisé par des programmes innovants et services client, et du matériel de promotion et de belles images de campagne reconnaissables.

Mais le nouveau branding de SK touche aussi profondément les collaborateurs. La campagne affiche clairement les valeurs et l'identité de l'entreprise, et facilite ainsi le processus de reconnaissance et d'identification. Les collaborateurs s'associent facilement à l'histoire Open the future, aux belles bâches sur les camions et au superbe matériel de promotion portant le nom de l'entreprise exclusivement. Cette association positive et même le sentiment de fierté peuvent être renforcés encore davantage en diffusant des affiches dans le cadre de la même campagne. Ces affiches montrent des ouvriers qui traduisent les valeurs Open the future dans contributions concrètes de leur part. Ces affiches incitent au respect des valeurs de la société et mettent aussi en avant les contributions personnelles des collaborateurs à l'ensemble du projet.

En d'autres termes, les marques fortes ne sont pas uniquement intéressantes en termes de communication externe. Elles constituent un pilier **qui permet de susciter la fierté, l'implication et la motivation intrinsèque de ses collaborateurs.**

Dans le cadre du projet ESF, le secteur, en accord avec Vangenechten- Biermans et SK Turnhout, et d'après les expériences concrètes, a détaillé les suggestions précédentes. En outre, on peut penser à d'autres types de réussite de l'entreprise à partager avec les collaborateurs pour aiguillonner leur motivation intrinsèque : des références de clients, de beaux bénéfices, une longue période sans accidents de travail, l'obtention d'un prix, etc.

« Nous impliquons nos collaborateurs dans le nouveau positionnement de la marque. Les affiches montrent de vrais collaborateurs de l'établissement. Cela les rend bien sûr très fiers. »

Harry Kerkhofs,
Manager RH de SK, Turnhout.

En règle générale, plus le lien entre résultat atteint et contribution du collaborateur est étroit et perceptible, plus l'impact escompté est grand.

Pour de plus amples informations: *Femke Cornelissen,*
Conseillère dans le secteur de l'industrie du papier et
du carton
femke.cornelissen@fetra.be
02 340 66 37

Conseils et formation sur le sommeil pour les travailleurs en shift

Pour bon nombre de travailleurs (plus âgés), le travail en shift constitue une véritable épreuve. Beaucoup d'entre eux souffrent de problèmes de sommeil et de fatigue. Avec pour conséquence une baisse de la concentration, un moins bon rendement, des risques plus élevés d'accident du travail et, finalement, aussi davantage d'absentéisme. Les conseils et formations sur le sommeil peuvent aider les travailleurs à retrouver un bon sommeil et, de la sorte, diminuer l'impact du travail en shift.

Les formules suivantes ont été mises au point avec des thérapeutes du sommeil spécifiquement pour le secteur. Il s'agit de trois recettes toutes prêtes pour aider d'emblée vos collaborateurs à mieux gérer les horaires irréguliers des shifts.



Formule n°1 : Session unique, Sommeil et shift

Session d'informations pour tous les collaborateurs travaillant en shift.

Le programme comprend :

- compréhension du sommeil et des troubles du sommeil
- pièges typiques qui fait que l'on dort mal
- facteurs de succès
- conseils pour bien dormir en cas de service tardif, de bonne heure ou de nuit

Cette session peut être organisée pour des **petits ou plus grands groupes (jusqu'à 250 travailleurs)** et dure **deux heures**. Elle a lieu au sein de l'entreprise ou dans un autre endroit au choix. Préalablement à la session, le thérapeute organise un entretien par téléphone afin

d'obtenir des informations spécifiques sur le système de shifts et l'environnement de travail et ainsi bien contextualiser la session à venir.

Le thérapeute peut aussi fournir un programme détaillé de la session, ainsi qu'une invitation attrayante. Pour atteindre tous les travailleurs en shift, la session peut aussi être organisée séparément par service ou se tenir dans le cadre d'une journée thématique, journée pour les familles, etc. La Formule n°1 peut en outre faire office de session introductive de la Formule n°2 : Formation sur le sommeil Select, ou comme formule découverte de la Formule 3, Formation Pro.

« J'ai déjà essayé beaucoup de choses pour me débarrasser de mes problèmes de sommeil, mais cette session m'a donné plusieurs nouvelles astuces concrètes que je vais appliquer assurément : par exemple, tourner mon réveil pour ne pas l'avoir devant les yeux. »

Rik, ouvrier chez Mondi Poperinge, après la session unique Sommeil et shift.

Formule n°2 : Formation sur le sommeil Select

Une vraie formation sur le sommeil, facilement accessible, répartie sur quatre sessions. Tous les travailleurs en shift sont concernés par ce programme.

Celui-ci aborde chacun des quatre éléments du cercle vicieux du mauvais sommeil. Il commence par la session de la formule 1, qui se concentre surtout sur l'expérience d'un sommeil inadéquat. Puis, il y a trois formations supplémentaires :

- Formation 1 sur le comportement à adopter. Avec des techniques pour suivre les habitudes de sommeil (journal de bord du sommeil) et les modifier (entre autres, privation provisoire de sommeil et contrôle du stimulus).
- Formation 2 sur les pensées et attitudes sur le sommeil. Avec des manières de gérer l'aspect cognitif des troubles du sommeil.



- Formation 3 sur la tension et la détente. Avec des exercices de concentration et de relaxation. Ce programme peut être organisé pour des petits ou plus grands groupes (jusqu'à 250 travailleurs). Les **quatre sessions** durent chacune **deux heures**. Il est préférable de les répartir **sur une période de 3 mois environ**. Les collaborateurs sans motivation spéciale ou présentant des troubles particuliers du sommeil tireront parti de cette formation.

Formule n°3 : Formation sur le sommeil Pro

Une formation sur le sommeil « classique » et intensive pour les collaborateurs souffrant d'insomnie et qui désirent résoudre leur problème de sommeil.

Ce programme se fonde sur la thérapie cognitive comportementale et agit à la fois sur les mauvaises habitudes de sommeil, les pensées qui retardent l'endormissement et l'insomnie. Par rapport à la formule 2, cette formation part davantage de la problématique individuelle et se centre plus sur l'apprentissage d'exercices.

D'autre part, la prévention et la remédiation des rechutes occupent une place plus importante dans ce programme.

Le programme dure entre **6 et 8 semaines** et se compose de **six sessions de deux heures chacune**. Il oriente et accompagne les collaborateurs, répartis en **petits groupes (8 à 12 personnes)**. Ces sessions peuvent aussi avoir lieu au sein de l'entreprise même ou à tout autre endroit au choix. Néanmoins, il est à noter qu'elles requièrent un espace silencieux et clos. Au préalable, la sélection des collaborateurs pour le programme peut être discutée avec le thérapeute.

« La qualité de sommeil est importante pour tous les collaborateurs, mais bien sûr ce sont les collaborateurs travaillant en shift qui sont les plus concernés.

Les conseils et la formation sur le sommeil nous permettent de rendre le travail en shift plus digérable. »

Katleen Janssen, Manager RH
Amcor Halen

Pratique :

- Indication de prix : à partir de 500 euros/session (hors TVA)
 - aide financière possible de la part du secteur : voir la procédure de demande sur www.fetra.be/fbz
- prestataires :
 - Britt Vande Mergel; kinésiste, conseillère en sommeil, en relaxologue; www.brittvandemergel.be; 0496/84 56 96
 - Huis Midori - Annelies Smolders; psychologue, conseillère et formatrice dans le domaine du sommeil; www.huismidori.be; 0495/25 02 66

Dans le cadre du projet ESF, le secteur collabore avec ces deux thérapeutes afin d'élaborer des formules et de les tester auprès d'entreprises du secteur.

Les différents prestataires ont bien sûr chacun leur propre style et domaine de compétence (relaxation, luminothérapie) et peuvent aussi fournir d'autres services sur demande (entre autres, documentation complémentaire, suivi individuel, envoi sur référence à des cliniques du sommeil, optimisation du cadre de travail, etc.).

Pour de plus amples informations: *Femke Cornelissen,*
Conseillère dans le secteur de l'industrie du papier et du carton
femke.cornelissen@fetra.be
02 340 66 37

Campagne *Dit maak ik* (c'est moi qui l'ai fait !)

Vous êtes fier de votre entreprise, du produit que vous fabriquez et vous sentez épanoui dans votre travail. Parfois, les ouvriers de la production tirent peu de motivation des produits qu'ils fabriquent. Les journées Portes ouvertes durant lesquelles ils peuvent montrer leur travail et leur expertise aux membres de leur famille et amis, prouvent qu'avec un petit coup de pouce, leur motivation intrinsèque peut tout à fait décoller.

Les initiatives de petite taille peuvent aussi accroître la visibilité de leur travail et expertise dans leur foyer et cercle d'amis et ainsi, susciter leur fierté et motivation. En offrant à vos collaborateurs des produits qu'ils ont fabriqués, vous leur montrez de l'appréciation et leur donnez l'occasion de mettre dessus les mots « C'est moi qui l'ai fait ! ».



Dans le cadre de cette campagne, nous avons rassemblé plusieurs exemples issus du secteur pour vous guider dans la mise en place d'une telle initiative.

Suggestion n°1 : Achetez les produits dont vous fournissez l'emballage pour les offrir à vos collaborateurs

Bruggeman & Desouter BDMO offrent des produits aux collaborateurs en charge de leur emballage depuis un an régulièrement. CEO Geert Casselman : « Nous fabriquons, entre autres, des boîtes de produits multimédia et des emballages pour chocolats et pralines. De tels présents font trois fois plaisir à mes collaborateurs : ils apprécient l'attention, profitent du contenu et sont fiers de pouvoir dire qu'ils en ont fabriqué l'emballage. » Tom Du Caju, propriétaire de Du Caju Printing, confirme l'analyse de Geert Casselman : « Nous offrons aussi des produits à nos collaborateurs de temps en temps, que nous achetons auprès de nos clients. Cela fait un présent avec une histoire pour le collaborateur, souvent aussi à un tarif très avantageux. En général, nous optons pour des produits avec une marque de renom, pour accroître l'impact. S'il est délicat de choisir entre les clients et produits, on peut penser à un tour de rôles pour adoucir le processus.

Suggestion n°2 : Offrez à vos collaborateurs un gadget que vous produisez vous-même

Notre secteur et les outils de production que nous mettons à disposition se prêtent souvent à merveille à la création et fabrication d'un gadget à offrir aux collaborateurs. Par exemple, pour une occasion spéciale ou une belle prestation, ou encore pour les surprendre tout simplement par une belle attention. Mais, par-dessus tout, vous leur offrez un produit qui illustre leur travail, les transformations qu'ils réalisent et leur expertise sous-jacente. En donnant un objet concret à déballer à la maison, offrir aux enfants, disposer peut-être dans le living ou encore pour raconter à la famille, proche ou moins, et aux amis, comment se

déroule le travail, que celui-ci soit reconnu en conséquence, avec en retour de la fierté.

Ainsi, en tant qu'employeur, vous ne montrez pas seulement que vous valorisez leur travail. Vous leur permettez aussi d'être mieux appréciés autre part également, et d'être fiers de leur travail et de leur entreprise.



« Oui, ce sont certes de petites choses, mais elles marquent. La petite voiture en plage que nous avons reçue un jour est toujours chez moi. »

Jacques, découpeur chez SK Turnhout.

Tant Vangenechten-Biermans que Smurfit Kappa Turnhout ont testé cette formule dans le passé. Johan Korsten (HR Manager Vangenechten- Biermans) :

« Le jeu de cartes offert à nos collaborateurs s'inscrit aussi dans la campagne sur la sécurité. » Les cartes arborent des pictogrammes de sécurité. Ainsi, nous faisons d'une pierre deux coups. »

Johan Korsten, HR Manager
Vangenechten-Biermans.

Je me rappelle encore d'un puzzle, et récemment aussi un jeu de cartes. Ce sont des attentions parfaites et, qui plus est, les images et les lettres imprimées permettent aussi de transmettre un message. » Chez SK Turnhout, les collaborateurs reçoivent régulièrement des petites attentions, qui plaisent surtout aux enfants. Harry Kerkhofs (HR Manager SK Turnhout) : « Dans le paquet de Noël des collaborateurs, nous avons ajouté une image à colorier et plier. « Nous avons conçu nous-mêmes une forme à plier pour construire une auto. » Les possibilités sont quasi illimitées : d'un quatuor qui rentre dans la poche de pantalon à un lustre pour le living.

Et les occasions en lien ne manquent pas non plus : qu'il s'agisse d'une journée pour les familles, de l'anniversaire de la firme, d'une longue période sans accidents de travail, de la Saint-Nicolas ou encore du paquet de Noël cité. En règle générale, les meilleures occasions sont celles auxquelles les collaborateurs n'associent pas a priori une attention matérielle.



Pour de plus amples informations: *Femke Cornelissen,*
Conseillère dans le secteur de l'industrie du papier et
du carton
femke.cornelissen@fetra.be
02 340 66 37