

Vers des carrières de qualité

Étude sociale de la CGSLB



Votre liberté, votre voix



Vers des carrières de qualité

Étude sociale de la CGSLB

Votre liberté, votre voix



Tout le monde aspire à une carrière de qualité, n'est-ce pas ? Mais parfois, les choses sont moins évidentes qu'elles n'y paraissent. De nombreux travailleurs rencontrent des difficultés tout au long de leur carrière. L'une des activités principales du Syndicat libéral est de veiller à la qualité des carrières belges. Il s'agit de l'un des fondements du syndicalisme.

Toutefois, une carrière est une interaction complexe entre plusieurs facteurs. Tout d'abord, il y a le caractère unique de chaque emploi. En effet, le travail d'un ouvrier du bâtiment est difficilement comparable à celui d'une infirmière, d'un agent de sécurité, d'un ouvrier de production ou d'un informaticien. Outre le caractère unique de chaque emploi, d'autres facteurs environnementaux tels que la situation familiale ou les perspectives d'avenir personnelles entrent en ligne de compte, sans oublier les facteurs de nature physique et mentale comme par exemple les charges de soins ou problèmes de santé. Ce sont autant de facteurs qui définissent la « qualité » du point de vue d'un travailleur individuel. Mais qu'est-ce que les travailleurs considèrent comme une « carrière de qualité » ? Et surtout, comment évolue cette « qualité » de nos carrières ?

Une étude annuelle

Des réponses personnelles appellent une approche personnalisée. S'il existe d'innombrables études quantitatives relatives au marché du travail belge, le manque d'études qualitatives évaluant l'opinion des travailleurs belges en ce qui concerne l'ensemble de leur carrière est criant. C'est pourquoi, depuis 2022, le service d'étude de la CGSLB effectue une enquête annuelle. Chaque année, nous interrogeons plusieurs milliers de nos membres (18 220 en 2023) sur la manière dont ils perçoivent leur carrière professionnelle. Cette enquête est réalisée par l'intermédiaire d'un questionnaire dans lequel 21 questions sont posées. Ces questions sont réparties dans 4 blocs distincts visant à déterminer :

- L'autonomie dont dispose un travailleur dans l'exécution de son travail + la satisfaction qu'il en retire ;
- Les inconforts physiques et mentaux auxquels le travailleur est confronté ;
- L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée des travailleurs ;
- Les perspectives d'emploi, plus spécifiquement la question de savoir si les travailleurs envisagent un avenir dans la fonction qu'ils exercent et le fait que celle-ci soit durable à (moyen-)long terme.

Dans le cadre de nos « objectifs 2030 »

Nous le savons depuis longtemps à la CGSLB : « Mesurer, c'est savoir ». Depuis 2022, nous suivons de près, au moyen de différents indicateurs, l'évolution dans quelques grands domaines de la société tels que l'économie, la fiscalité, le marché du travail, et donc aussi les carrières professionnelles. Sommes-nous en bonne voie pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés d'ici 2030 ? Quelles actions doivent être posées à brève échéance et dans quels domaines politiques ? Vous pouvez consulter l'intégralité du document via le lien suivant. Le détour en vaut la peine ! <https://www.cgslb.be/fr/actualite/les-objectifs-2030>

Les objectifs 2030 : beaucoup de bla bla, peu de concret ?

Non, pas du tout. D'où ce spin-off. S'il est important de réaliser des analyses approfondies en vue de préparer le travail politique, nous souhaitons faire la symbiose entre la théorie et la pratique. L'un des objectifs de notre enquête est de tendre un miroir à nos délégués. C'est la raison pour laquelle nous posons aussi des questions relatives à leur statut, leur temps de travail, leur situation familiale, la taille de leur entreprise, leur genre, etc. Le but est d'obtenir des données les plus complètes possibles. Par le biais de cette brochure, nous souhaitons fournir à nos délégués un guide et tendre un miroir : quelles catégories de travailleurs ont le plus de difficulté ? Comment pouvons-nous nous assurer que nos délégués disposent des outils et des

ressources nécessaires pour que, dans les entreprises elles-mêmes, ces résultats puissent être utilisés pour faire la différence ?

La méthode de travail : s'attaquer aux causes par la voie de la confrontation

Cette brochure adressée aux délégués ne doit pas être truffée d'analyses générales. Le but en est de mettre à disposition un outil efficace pour nos délégués dans les entreprises. L'approche adoptée est donc celle de la confrontation. À l'aide d'une série d'affirmations et/ou clichés, nous tentons de confirmer ou d'infirmer certaines idées reçues sur différents groupes de travailleurs. De cette manière, nous essayons d'aborder de la manière la plus pratique possible certains problèmes qui sont ressortis de notre enquête.. Après avoir confirmé ou infirmé une affirmation, nous proposons toute une série de solutions concrètes à appliquer dans les organes de concertation des entreprises. Car, quoi qu'on en dise, ce sont ces organes qui, dans la pratique, peuvent faire la différence entre des carrières médiocres et des carrières de qualité.. C'est dans les entreprises que la législation doit être mise en pratique. C'est dans les entreprises que se joue la différence, chaque jour, pour tous nos membres et, par extension, pour tous les travailleurs belges.

Nous vous en souhaitons une bonne lecture !

Vos commentaires, questions et suggestions peuvent être envoyés à l'adresse mail suivante :

studiedienst@aclvb.be

Hypothèse 1 : « Est-ce à nous d’être toujours plus flexible au travail ou est-ce à notre fonction et au contenu de notre travail de s’adapter à nous ? »

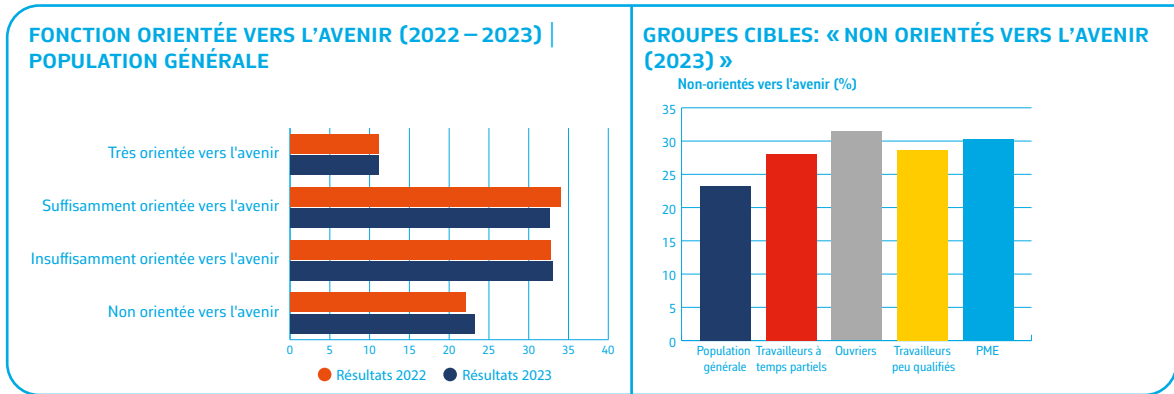
Flexibilité. Pour de nombreux partenaires sociaux, il s’agit là d’un mot lourd de sens. De plus, ce mot peut couvrir de nombreuses significations. Le débat sur la flexibilité est souvent demandé par les organisations patronales. Selon l’interprétation traditionnelle des employeurs, la flexibilité est nécessaire pour accroître la productivité, rester compétitif avec les entreprises étrangères etc. Pensons, à titre d’exemple, aux dérogations aux horaires de travail classiques ... Dans cette perspective, il y a eu pendant des décennies une tendance à « acheter » la flexibilité. Ainsi, les syndicats ont autorisé la flexibilité en échange d’une meilleure rémunération, car ce sont les mesures relatives à la flexibilité qui ont permis d’accroître la productivité. Examinons cependant la situation dans son ensemble. La flexibilité au travail est-elle uniquement l’affaire des employeurs ? N’est-il pas grand temps que les syndicats commencent eux aussi à s’intéresser de plus près à ce débat ?

Il n’y a jamais eu autant de départs anticipés du marché du travail que lors de ces dernières années. Souvent pour des facteurs psychologiques et notamment à cause du « burn-out ». En conséquence, on peut logiquement se demander si nos emplois sont encore adaptés pour être exercés au même rythme, et surtout à la même cadence, pendant très longtemps ?

À cet égard, les chiffres qui ressortent de l’enquête sont alarmants. Le quatrième grand thème de l’enquête que nous avons étudié, à savoir si les travailleurs considèrent leur emploi comme « orienté vers l’avenir » (pérennité de la fonction), a obtenu les résultats les plus négatifs. De nombreux travailleurs belges ont une vision négative et pessimiste de l’exercice actuel de leur emploi. Cela devrait nous préoccuper. Non seulement pour les travailleurs eux-mêmes, mais également pour les décideurs politiques. En effet, la lutte contre les départs anticipés du marché du travail s’inscrit dans le cadre d’un mouvement plus large que le marché du travail belge doit entreprendre pour augmenter le taux d’emploi, mais aussi pour rendre le financement de notre sécurité sociale plus durable.

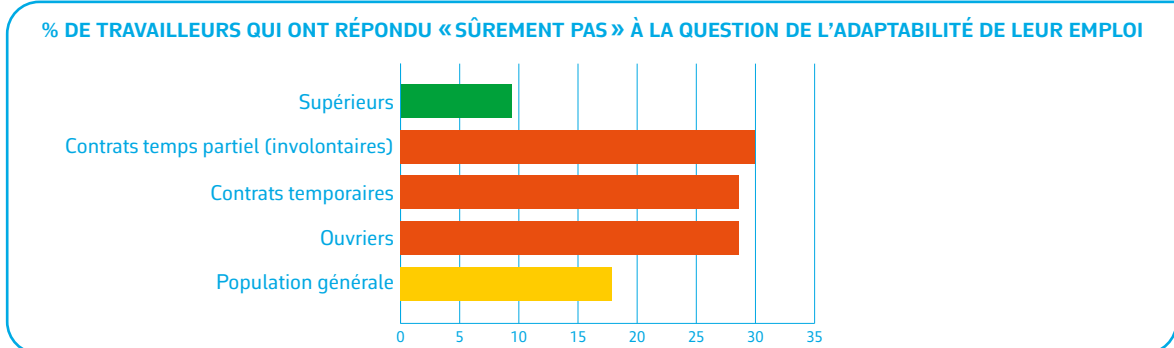
L'unique indicateur avec une tendance globale à la baisse

Comme le démontre le graphique ci-dessous la perspective d'évolution des emplois s'est détériorée depuis 2022 pour l'ensemble de la population des membres interrogés. L'évolution négative entre les emplois 'suffisamment' orientés vers l'avenir et les emplois 'non orientés vers l'avenir' est frappante. En affinant cette analyse au niveau des groupes cibles, nous pouvons déterminer lesquels obtiennent des résultats particulièrement négatifs et, par conséquent, sont à l'origine de ces chiffres inquiétants :



Source: service d'étude CGSLB

Il s'agit ici d'indicateurs généraux. Cette image se renforce encore lorsque l'on analyse les résultats de la question suivante : « Pensez-vous que votre emploi actuel soit suffisamment adaptable pour pouvoir être exercé également à un âge plus avancé ? (p.ex en faisant de petits ajustements pour le rendre physiquement moins exigeant). »



Source: service d'étude CGSLB

Pour des raisons évidentes, apparaissent ici les mêmes groupes cibles que dans le graphique précédent. Néanmoins, sur cette question en particulier, les différences sont statistiquement très importantes. Presque deux fois plus d'ouvriers, de travailleurs temporaires et de travailleurs à temps partiel s'inquiètent (à juste titre) du fait que leur emploi n'est absolument pas flexible du point de vue de la personne qui l'exerce. Les supérieurs, en revanche, rencontrent beaucoup moins de problèmes de ce type. Cela s'explique peut-être aussi par le fait qu'ils disposent d'une plus grande autonomie dans l'organisation de leur travail.

Nous considérons cette hypothèse comme "vraie". Notre enquête montre clairement que les travailleurs estiment que les emplois ne sont pas suffisamment orientés vers l'avenir et ne sont donc pas assez flexibles pour ceux qui les exercent.

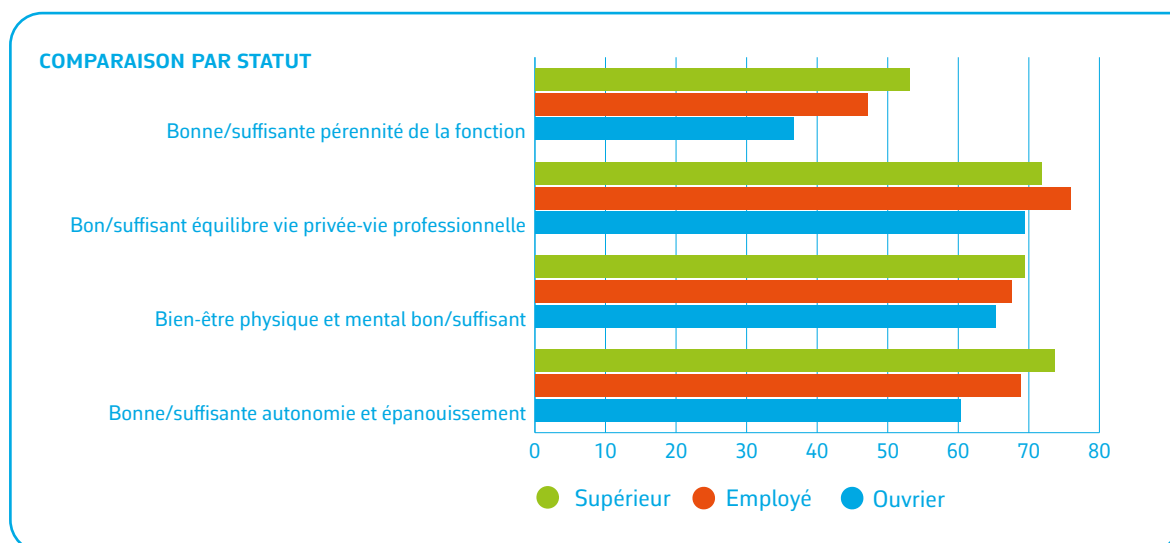
Sur base de ces constats, que peuvent entreprendre les délégués ?

- Un bon plan pour l'emploi des travailleurs âgés (CCT n° 104) est crucial. Il ne suffit pas d'octroyer quelques jours de congé supplémentaires à partir d'un certain âge. Il est absolument indispensable de mener des discussions plus approfondies pour faire en sorte que le travail puisse rester faisable pour les travailleurs âgés. C'est également ce qui ressort des précédentes enquêtes de la CGSLB :
<https://www.cgslb.be/fr/articles/une-amelioration-des-plans-pour-lemploi-simpose>
- Parmi les sujets qui pourraient être abordés, figurent les formules étendues **de parrainage et de marrainage**, dans le cadre desquelles les employés exerçant des fonctions physiquement ou mentalement exigeantes peuvent transmettre leur expérience, leurs connaissances et leur savoir-faire à des collaborateurs plus jeunes. De cette manière, un allègement des tâches pourrait déjà être prévu.
- La flexibilité n'est pas un gros mot. Il ne s'agit pas seulement de travailler plus longtemps ou d'être disponible 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Le travail doit également **être suffisamment flexible** pour celui qui l'exerce. Il doit être possible de varier les tâches au sein des fonctions existantes. Ce n'est qu'ainsi que nous pourrions limiter les départs anticipés du marché du travail. Et cela profite à tout le monde.

Hypothèse 2 : « Les ouvriers prestent leurs heures et puis peuvent rentrer chez eux. L'équilibre vie professionnelle-vie privée est donc respectée ? »

Cette affirmation n'est-elle qu'un vulgaire cliché ou nos membres confirment-ils que les ouvriers bénéficient, comparativement aux autres travailleurs, d'un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ?

Commençons par analyser les quatre grandes catégories analysées dans notre enquête en fonction du statut du travailleur (ouvrier, employé et supérieur). En observant le graphique ci-dessous, on peut déjà en tirer un constat frappant : les ouvriers ont des scores plus faibles pour les 4 grandes catégories relatives à la qualité de la carrière analysées dans notre sondage. Les différences les plus marquées se situent au niveau de la projection de la fonction dans l'avenir (pérennité de la fonction) ainsi qu'au niveau de l'autonomie et l'épanouissement. Bien que les ouvriers font également les plus mauvais scores pour les deux autres catégories, les différences sont moins marquées concernant le bien-être physique et mental ainsi que concernant l'équilibre vie privée et professionnelle.

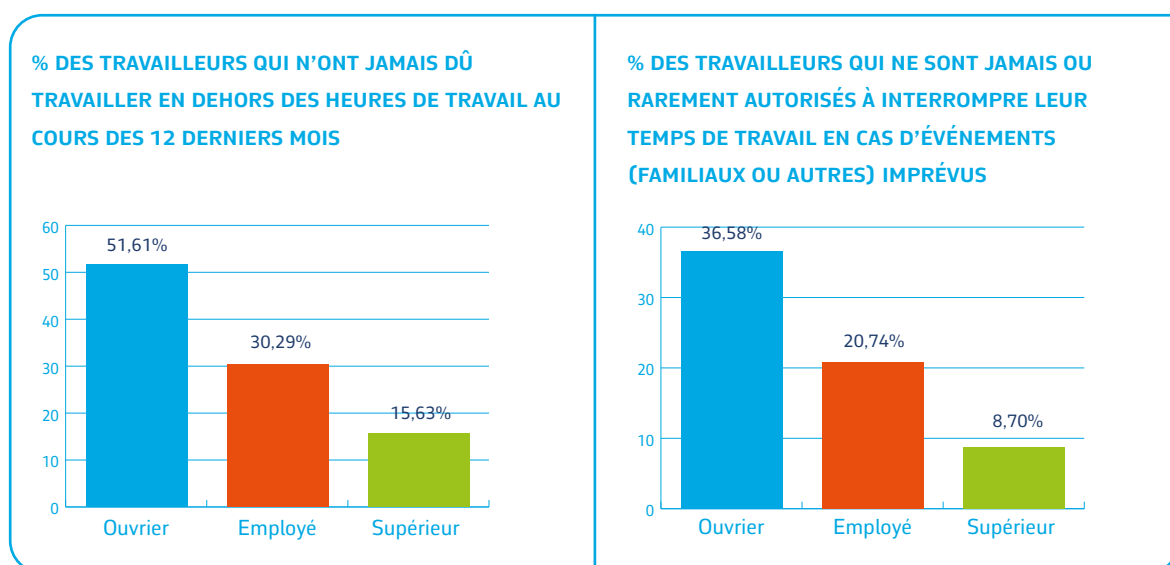


Source: service d'étude CGSLB

Puisque c'est l'objet de notre hypothèse de départ, attardons nous un instant sur la catégorie de l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Une particularité de celle-ci est que, contrairement aux autres catégories, ce ne sont pas les supérieurs (71,74 %) qui font le meilleur score mais bien les employés (75,95 %) tandis que les ouvriers (69,38 %) font un score inférieur mais très proche de celui des supérieurs. Rappelons-nous que cette catégorie est une moyenne de différentes questions posées. Afin de mieux comprendre ce résultat, penchons-nous sur certaines questions spécifiques.

Les graphiques ci-dessous donnent les différences de résultats par rapport au statut des travailleurs pour les deux questions suivantes :

1. Au cours des 12 derniers mois, à quelle fréquence avez-vous dû travailler en dehors de heures de travail afin de terminer votre travail ?
2. Votre supérieur vous autorise-t-il à interrompre brièvement votre temps de travail en cas d'événements (familiaux ou autres) imprévus (p.ex: un membre de la famille ou un ami a des problèmes de voiture, aller chercher un enfant malade) ?



Source: service d'étude CGSLB

Les résultats pour ces deux questions sont assez frappants. En effet, on se rend compte que les ouvriers sont effectivement les travailleurs qui doivent le moins souvent travailler en dehors des heures de travail pour terminer leurs tâches (51,61 % des ouvriers répondent « jamais » à cette question contre 30,69 % d'employés et seulement 15,63 % de supérieurs). Mais en même temps ce sont également les ouvriers qui sont le moins souvent autorisés à interrompre leur temps de travail en cas d'événements (familiaux ou autres) imprévus (36,58 % d'ouvriers répondent « jamais ou rarement » contre 20,74 % d'employés et 8,70 % de supérieurs).

Sur base de ces résultats, on peut conclure qu'il semble exact de dire que les ouvriers doivent moins prêter en dehors des heures de travail convenues mais, pour autant, cela ne signifie pas que leur vie familiale est simple à gérer car ils sont beaucoup moins autorisés à quitter leur poste temporairement en cas de besoins familiaux urgents. D'ailleurs, 29,46 % des ouvriers ont le sentiment de ne pas pouvoir combiner leur vie privée et professionnelle dans les circonstances actuelles alors qu'ils ne sont que 23,28 % d'employés et 23,96 % de supérieurs.

Nous considérons cette hypothèse comme "en grande partie fautive". En effet, les ouvriers font les plus mauvais scores pour l'ensemble des aspects qualité de la carrière étudiés dans cette étude, y compris (mais pour des raisons différentes que les ouvriers et les employés) en ce qui concerne l'équilibre vie professionnelle et familiale.

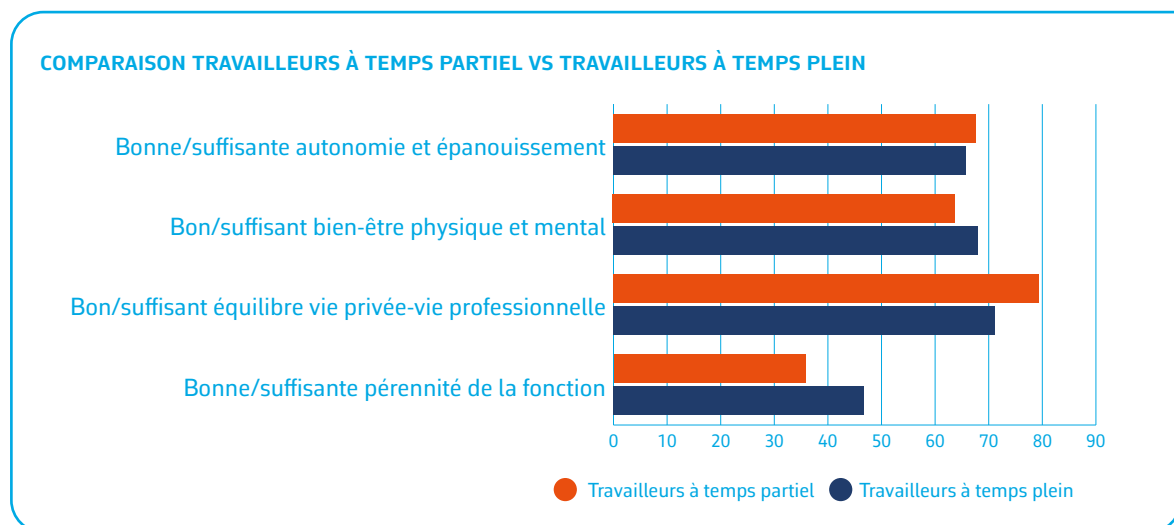
Sur base de ces constats, que peuvent entreprendre les délégués?

- Négocier des **plans d'autonomie** au sein de l'entreprise afin de prévenir l'emploi de courte durée et davantage miser sur des fonctions à tâches variées et des processus organisationnels horizontaux.
- S'emparer des **CCT 161 et 162**. La CCT 161 garantit le droit aux travailleurs qui ont au moins 6 mois d'ancienneté de demander des **conditions de travail plus prévisibles et plus sûres** (p.ex : un CDI à la place d'un CDD). La CCT 162 prévoit le droit de demander une **formule de travail souple** (ex : aménagement de l'horaire de travail, réduction du temps de travail, télétravail...).
- Les **fonds sectoriels de pénibilité et les fonds démographie** peuvent également soutenir l'adoption de mesures au sein de l'entreprise permettant de réduire la pression du travail et alléger la pénibilité des métiers.
- Promouvoir la **mobilité interne des travailleurs (au sein de l'entreprise) et la variation des tâches** peut s'avérer utile afin d'éviter que les travailleurs doivent quitter l'entreprise lorsqu'ils ne peuvent ou ne souhaitent plus exercer leur fonction.

Hypothèse 3: « Les travailleurs à temps partiel ont un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle et sont donc plus heureux, n'est-ce pas ? »

Le travail à temps partiel semble être le moyen idéal de combiner efficacement vie professionnelle et vie privée. Ces travailleurs sont occupés sous un contrat à temps partiel ou prennent des crédits-temps ou des congés thématiques par exemple. Ce faisant, ils disposent de plus de temps pour s'occuper de leurs enfants ou d'un autre membre de leur famille, effectuer des tâches ménagères, se reposer,... Les chiffres démontrent que plus d'un quart des Belges travaillent à temps partiel (26 % pour être précis, dont 41 % des femmes et 12 % des hommes).

La question est de savoir si le travail à temps partiel atteint son objectif. Est-ce la formule magique pour concilier vie professionnelle et vie privée ? Les chiffres de notre enquête dressent une image nuancée du travail à temps partiel. C'est ce qui ressort du graphique ci-dessous.

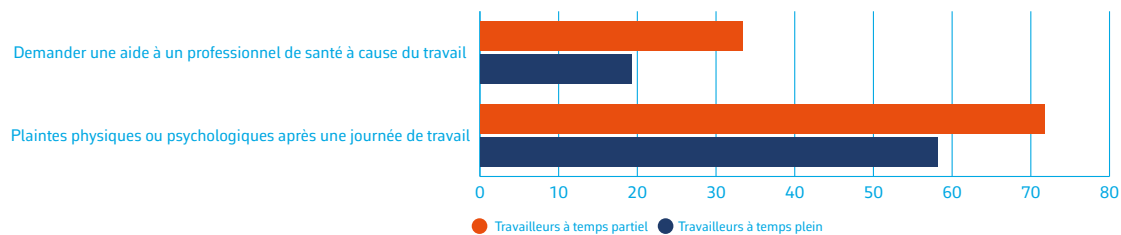


Source: Service d'étude CGSLB

Les travailleurs à temps partiel reçoivent une rémunération inférieure à celle des travailleurs à temps plein et bénéficient de plus de temps libre à la place. Toutefois, il ressort de notre enquête qu'ils éprouvent moins de bien-être physique et mental au travail que les travailleurs à temps plein et qu'ils sont également plus pessimistes quant aux perspectives d'avenir de leur emploi.

Lorsque nous examinons les résultats relatifs au bien-être physique et mental au niveau des sous-questions, les différences de score entre les travailleurs à temps partiel et ceux à temps plein sont frappantes, comme le montre le graphique ci-dessous.

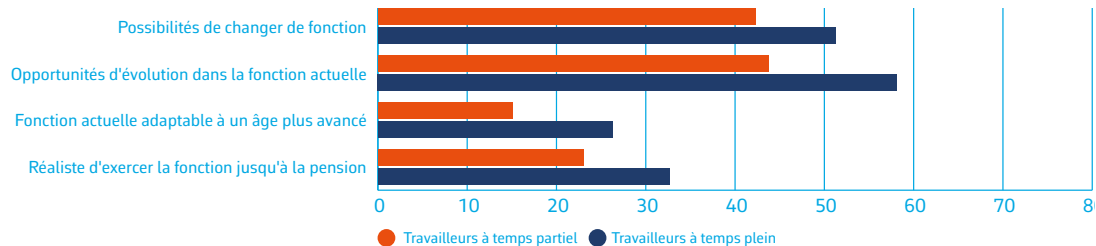
TRAVAILLEURS À TEMPS PARTIEL VS TRAVAILLEURS À TEMPS PLEIN | BIEN-ÊTRE PHYSIQUE ET MENTAL



Source: Service d'étude CGSLB

Lorsque l'on examine les résultats concernant la façon dont ils appréhendent l'avenir de leur job, on se rend compte que les travailleurs à temps partiel obtiennent partout de moins bons scores que les travailleurs à temps plein. Le graphique ci-dessous montre le pourcentage de travailleurs à temps partiel qui répondent « plutôt oui » ou « certainement » par rapport aux travailleurs à temps plein.

TRAVAILLEURS À TEMPS PARTIEL VS TRAVAILLEURS À TEMPS PLEIN | PERSPECTIVES D'AVENIR DE LEUR EMPLOI



Source: Service d'étude CGSLB

Nous considérons cette hypothèse comme « partiellement vraie ». Il ressort de l'enquête que si les travailleurs à temps partiel obtiennent de meilleurs scores au niveau de l'équilibre entre vie privée et professionnelle et en ce qui concerne leur autonomie, ils ont en revanche davantage de plaintes concernant leur bien-être physique et mental, et entendent moins d'avenir au sein de leur emploi.

Sur base de ces constats, que peuvent entreprendre les délégués ?

- Il est important de savoir que les travailleurs à temps partiel (cf CCT n° 35) ne peuvent pas être traités moins favorablement que les travailleurs à temps plein, à moins qu'une différence de traitement ne soit justifiée par des raisons objectives. La CCT n° 35 décrit, entre autres, les règles relatives à la priorité accordée aux travailleurs à temps partiel pour occuper un poste à temps plein vacant et à la notification aux travailleurs qui travaillent selon des horaires variables. Nous renvoyons également aux CCT 161 et 162 respectivement sur les conditions de travail transparentes et prévisibles ainsi que sur les formules souples de travail.
- Pour les délégués du CPPT, il est conseillé de suivre au plus près le groupe cible des travailleurs à temps partiel. Une piste intéressante pourrait consister à réaliser **une enquête sur le bien-être** de tous les travailleurs de l'organisation, filtrer **les résultats des travailleurs à temps partiel** et les comparer à ceux des travailleurs à temps plein. Si les résultats sont conformes à ceux de l'enquête de la CGSLB, il pourrait être intéressant de mener une enquête qualitative (plus approfondie) auprès du groupe cible des travailleurs à

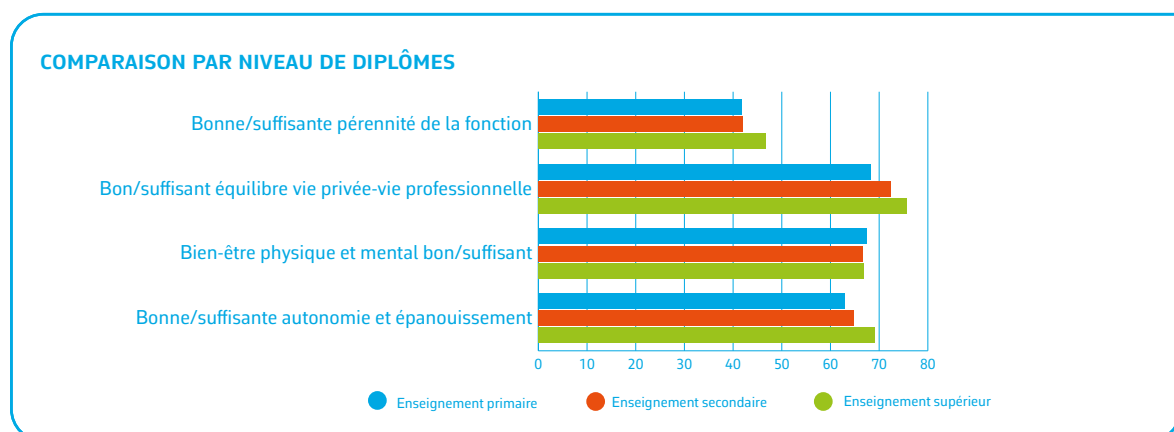
temps partiel afin de déterminer les causes de la diminution de leur bien-être. Ces informations pourraient alors constituer un apport important pour un plan d'action au niveau de l'entreprise.

- Il est également important de **mieux faire connaître** aux travailleurs à temps partiel **les personnes de confiance au sein de l'organisation**. Les travailleurs à temps partiel qui se plaignent de troubles physiques et psychologiques doivent également pouvoir bénéficier d'une assistance adéquate. Ce n'est pas parce qu'ils prestent moins d'heures, qu'ils ont moins le droit de recevoir du soutien.

Hypothèse 4: « Un diplôme primaire n'est qu'un ticket d'entrée. Ensuite, c'est la même galère qui commence pour tout le monde »

Un diplôme constitue un sésame indispensable pour être embauché à certains postes. On peut le comprendre. Il est préférable que le chirurgien qui doit nous opérer à cœur ouvert ait suivi quelques cours de médecine et que le pilote de l'avion qui nous emmène dans la destination de nos rêves ait obtenu son diplôme. Celui-ci reste donc un puissant ticket d'entrée sur le marché du travail. Mais, une fois ce job décroché, la qualité d'une carrière dépend-elle du niveau d'études du travailleur ? Ou, au contraire, les travailleurs connaissent-ils les mêmes difficultés au cours de leur carrière et ce, peu importe leur diplôme ? Après tout, le chirurgien et le pilote ne sont-ils pas également confrontés à du stress, des horaires de travail soutenus et un difficile équilibre vie privée/vie professionnelle ?

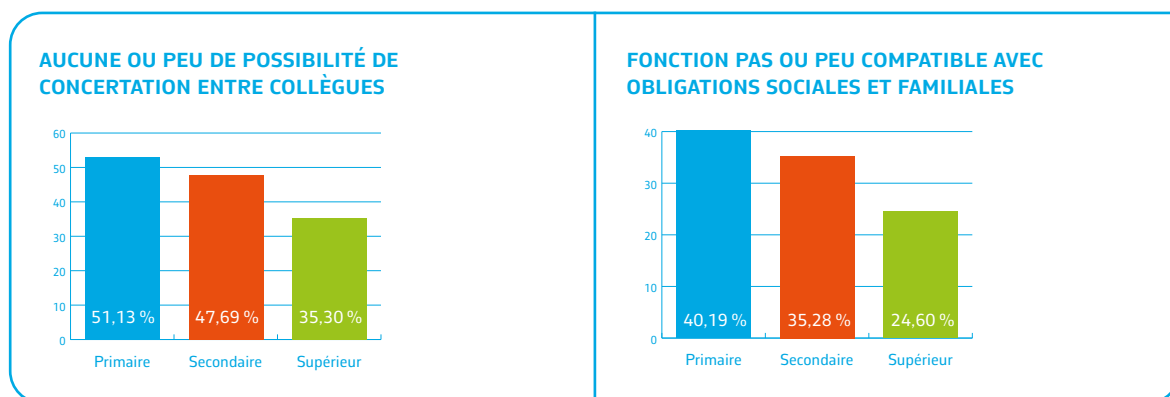
Comme expliqué dans l'introduction, les 21 questions auxquelles ont répondu des milliers de membres peuvent être divisées en 4 grandes catégories. Le graphique ci-dessous indique les scores pour ces catégories en fonction du niveau de diplômes des personnes interrogées. Ce que l'on remarque immédiatement, c'est que les répondants ayant un diplôme de l'enseignement supérieur ont un score sensiblement meilleur que les répondants ayant un diplôme d'un niveau inférieur pour 3 grandes catégories : la projection de la fonction dans l'avenir, l'équilibre vie privée-vie professionnelle et l'autonomie/épanouissement au travail. Concernant la 4ème catégorie qui concerne le bien-être physique et mental, les répondants font quasiment les mêmes scores quel que soit leur niveau de diplôme.



On peut donc déduire de ces premiers résultats que les travailleurs ayant un diplôme de l'enseignement supérieur ont une vision globalement plus positive concernant la qualité de leur carrière. De la même manière, les personnes ayant un diplôme de l'enseignement secondaire ont des scores inférieurs aux travailleurs ayant un diplôme de l'enseignement supérieur mais plus élevés que les travailleurs ayant uniquement un diplôme de l'enseignement primaire. En résumé, plus le diplôme est élevé plus la vision du travailleur, pour ces trois grandes catégories, sera positive. Pour illustrer plus précisément ces résultats globaux, nous pouvons prendre les résultats de deux questions précises :

1. Question de la catégorie concernant l'autonomie et l'épanouissement : « Vos supérieurs autorisent-ils des formes de concertation entre collègues ? (par exemple, en établissant ensemble les horaires, en lançant des projets et en répartissant les responsabilités, etc.) ».

2. Question de la catégorie concernant l'équilibre vie privée-vie professionnelle : « Votre temps de travail est-il compatible avec vos obligations sociales et familiales (p.ex : un hobby, aller chercher les enfants à l'école, s'occuper de vos parents) ? ».



Ces deux questions illustrent bien les différences de score que l'on retrouve dans les 3 grandes catégories précitées. En effet, on voit clairement que les travailleurs ayant un diplôme inférieur estiment avoir sensiblement moins de possibilités de concertation avec leurs collègues et jugent également leur travail moins compatible avec leurs obligations sociales et familiales.

Nous considérons cette hypothèse comme « en grande partie fausse ». En effet, le diplôme n'est pas seulement un ticket d'entrée pour décrocher un emploi, il continue d'avoir un impact clair sur la façon dont le travail est vécu tout au long de la carrière. Ainsi, le diplôme supérieur permet d'avoir de meilleurs résultats dans 3 catégories sur 4. Selon notre étude, seule la catégorie concernant le bien-être physique et mental n'est pas ou peu impactée par le niveau de diplôme.

Sur base de ces constats, que peuvent entreprendre les délégués?

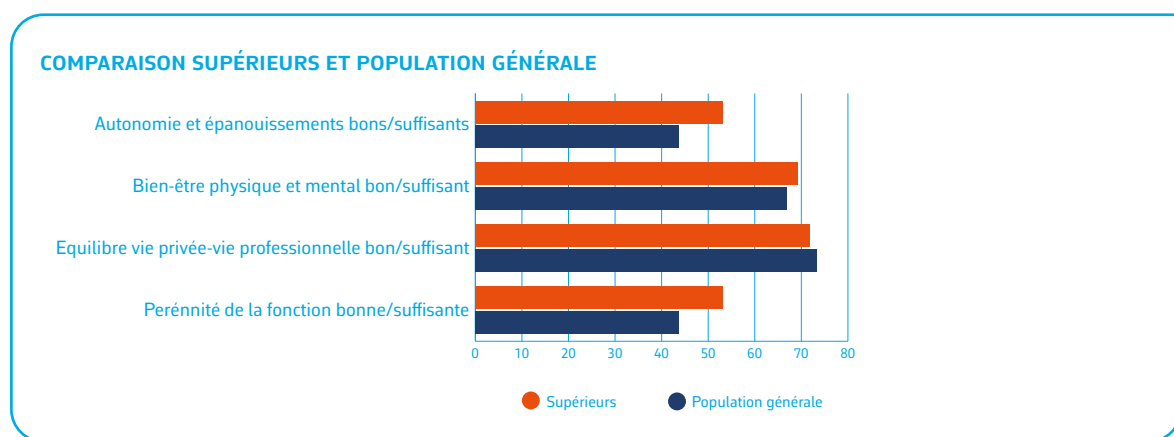
- Désormais, chaque travailleur d'une entreprise d'au moins 20 travailleurs dispose d'un **droit individuel à la formation** de minimum 5 jours pour un travailleur à temps plein (minimum 2 jours si une CCT sectorielle est conclue et minimum 1 jour pour les PME entre 10 et 19 travailleurs). Il faut s'assurer que ce droit ne reste pas théorique et que l'ensemble des travailleurs se voient proposer un nombre suffisant de formation. Une attention particulière devrait être portée aux travailleurs ayant un contrat atypiques (temps partiel, CDD, ...), moins formés ou moins motivés.
- Chaque année, pour le 31.03, les entreprise d'au moins 20 travailleurs doivent rédiger un **plan de formation** en concertation avec le CE (ou la DS). Les délégués peuvent analyser le projet de plan avec un regard critique : Ce plan répond-il aux attentes des travailleurs de l'entreprise ? Prend-il en compte les besoins actuels et anticipe-t-il les besoins futurs en matière de formation de tous les travailleurs ? Les formations proposées sont-elles de qualité ? L'aspect bien-être fait-il partie des formations proposées (formation sur la sécurité, sur la prévention des risques psycho-sociaux, burn-out, ...)?
- Certaines réglementations en matière de congé et de crédit-temps sont parfois très complexes. Il est donc important de vérifier que l'ensemble des travailleurs connaissent bien leurs **droits en matière de congé et en matière de crédit-temps** afin d'éviter que certains travailleurs n'en bénéficient pas uniquement parce qu'ils ignorent y avoir droit.

Hypothèse 5 : « Les supérieurs sont les travailleurs les plus heureux »

Il existe de nombreux préjugés sur les supérieurs: ils délèguent beaucoup de travail, peuvent prendre toutes les décisions et ont de hauts revenus. L'idée reçue est que, parmi tout le personnel, ce sont les mieux lotis, et cela dans tous les domaines. Toutefois, est-ce que cette affirmation correspond à la réalité ?

Dans notre enquête, les répondants appartenant au groupe « supérieurs » étaient peu nombreux, ce qui est logique, puisqu'ils sont toujours minoritaires par rapport aux travailleurs dans les entreprises.

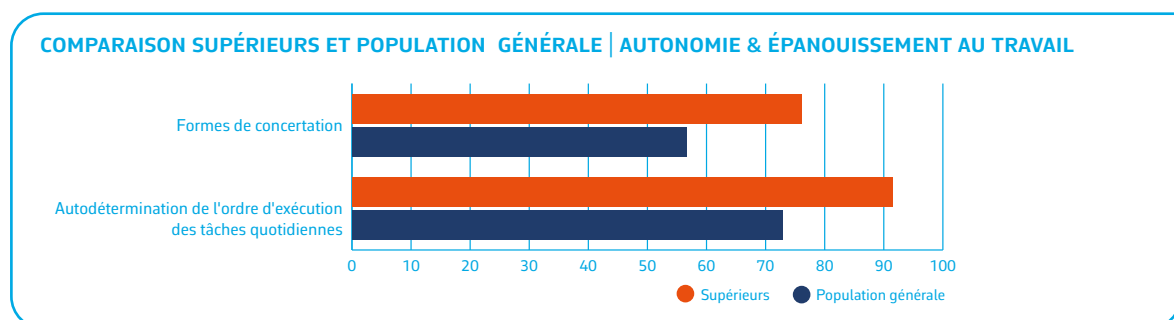
Ce que l'on remarque immédiatement, c'est que les supérieurs ont un bien meilleur score que la population générale en ce qui concerne l'autonomie, le bien-être physique et mental et la projection de la fonction dans l'avenir. Les différences de score sont particulièrement importantes dans les domaines « autonomie et épanouissement au travail » « pérennité de la fonction », à savoir respectivement 7 % et 8 %.



Source : service d'étude CGSLB

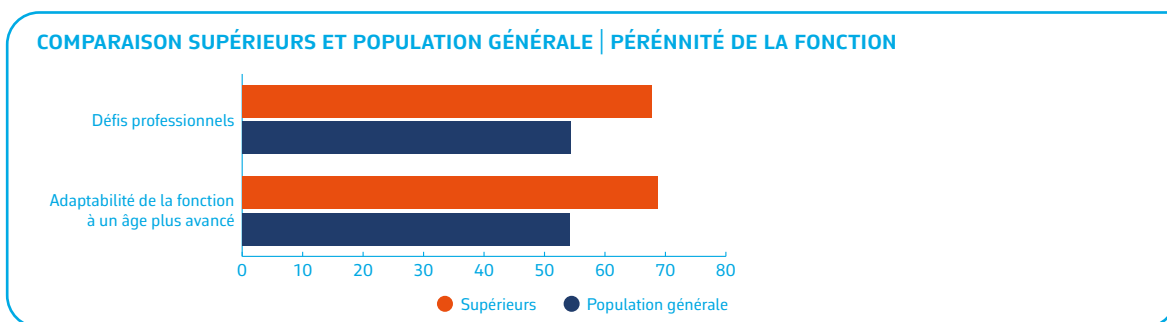
Ce n'est que dans le domaine de l'équilibre vie professionnelle-vie privée que les supérieurs ont des scores inférieurs. Un résultat est particulièrement frappant : à la sous-question « Dans quelle mesure devez-vous travailler en dehors des heures de travail afin de terminer votre travail ? » : 48,96 % des supérieurs répondent « la plupart du temps » ou « presque tout le temps » contre 24,09 % de la population générale. Ce mauvais score n'est pas surprenant étant donné que les supérieurs portent la responsabilité finale.

Si les résultats relatifs à l'autonomie et l'épanouissement au travail sont analysés au niveau des sous-questions, on constate que les différences de score sont les plus grandes en termes de concertation et d'autodétermination de l'ordre d'exécution des tâches quotidiennes. Voir graphique ci-dessous.



Source : service d'étude CGSLB

Il existe également des différences de score majeures au niveau des sous-questions sur la pérennité de la fonction. Ces scores sont principalement liés aux défis professionnels et à l'adaptabilité à un âge plus avancé. Voir graphique ci-dessous.



Source : service d'étude CGSLB

Nous considérons cette hypothèse comme « vraie ». Par rapport à la population générale, les supérieurs ont de bien meilleurs scores en termes d'autonomie et d'épanouissement au travail, de pérennité de l'emploi et de bien-être physique et mental. Toutefois, cela va au détriment de l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Rien n'est tout blanc ou tout noir.

Sur base des constats relatifs aux supérieurs, que peuvent entreprendre les délégués ?

- En ayant recours à des formules de **parrainage/marrainage ou de mentorat**, les travailleurs plus âgés peuvent transmettre leur expérience et leur savoir-faire aux autres collaborateurs, et être ainsi déchargés d'une partie du travail physique le plus pénible. De tels dispositifs peuvent également être élargis aux jeunes : c'est le principe du mentorat inversé, basé sur l'idée que les plus jeunes travailleurs peuvent encadrer les travailleurs plus âgés.
- Dans le Deal pour l'emploi, il est prévu que les entreprises d'au moins 20 travailleurs doivent assurer le **droit à la déconnexion** de leurs collaborateurs et définir les modalités pour y parvenir. À cette fin, une convention collective de travail au niveau du secteur ou de l'entreprise qui prévoit des accords sur la disponibilité et l'accessibilité doit être conclue. Une telle mesure peut initier un changement de culture d'entreprise.
- Des **plans d'autonomie** devraient également être un élément obligatoire des négociations d'entreprise. Ces plans doivent accorder une attention particulière aux travailleurs qui ne peuvent pas faire du télétravail pour des raisons organisationnelles/fonctionnelles. Ils devraient garantir moins d'emplois à cycle court, plus de variation des tâches et des processus organisationnels horizontaux. Une attention particulière doit aussi être accordée aux ouvriers, aux travailleurs peu qualifiés et aux travailleurs temporaires.

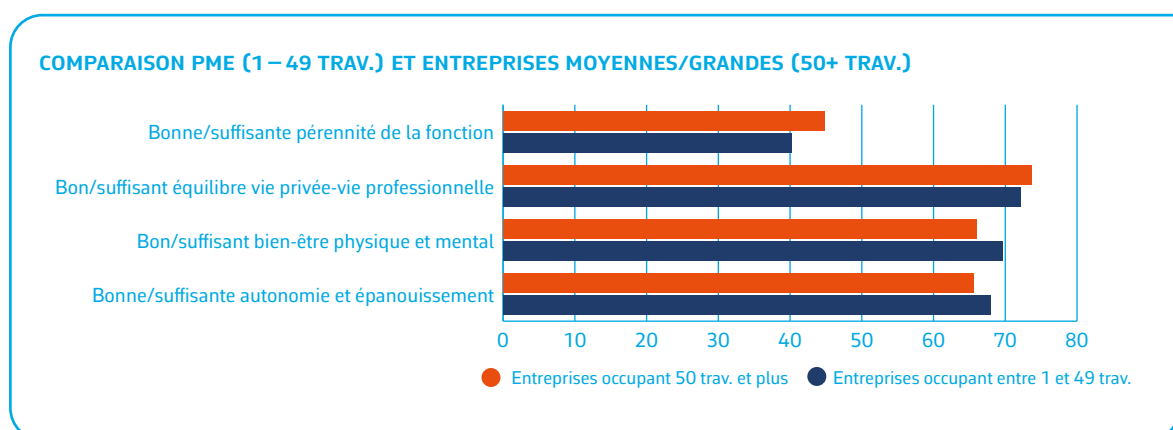
Hypothèse 6 : « Les grandes entreprises n’ont pas de leçons à recevoir des PME, n’est-ce pas ? »

Les PME sont des terrains inconnus pour la plupart des délégués syndicaux. Il existe en effet une limite légale pour instaurer des organes de concertation (le CPPT est mis en place dans les entreprises à partir de 50 travailleurs, le conseil d’entreprise à partir de 100). Une limite sectorielle est également prévue pour l’installation d’une délégation syndicale. Tout cela ne signifie évidemment pas que nos affiliés ne travaillent pas également dans les PME. Parmi les répondants à notre enquête, 299 ont indiqué travailler dans une entreprise occupant entre 1 et 49 personnes. Cela représente environ 21 % de tous les répondants. Si nous analysons la répartition des travailleurs au niveau belge, nous constatons qu’environ 45,85 % sont occupés dans une PME (selon la définition « de 1 à 49 travailleurs »).

Nos membres qui travaillent dans une PME se font généralement moins entendre. En tant que syndicat, nous recevons moins de feedback sur le contenu de leur travail car nous avons peu, voire pas de représentants des travailleurs dans ce type d’entreprise. Cela a-t-il un impact sur les travailleurs des PME ? Les travailleurs des PME obtiennent-ils des scores sensiblement inférieurs ou supérieurs par rapport aux travailleurs travaillant dans les grandes entreprises (> 50) où une concertation structurelle avec les syndicats est organisée ?

Comparons les résultats de notre enquête afin de voir si nos délégués ne pourraient pas mettre le doigt sur des éléments qui fonctionneraient mieux dans les petites entreprises.

Comme expliqué dans l’introduction, 4 moyennes ont été tirées d’un ensemble de questions (21 au total). Ce que l’on peut immédiatement constater c’est que le tableau entre les PME et les grandes entreprises n’est pas noir/blanc. En effet, les travailleurs des grandes entreprises obtiennent des résultats nettement inférieurs à ceux des travailleurs des PME pour les deux indicateurs « bien-être physique et mental » et « épanouissement au travail », tandis que leurs scores étaient nettement meilleurs pour les indicateurs « équilibre vie professionnelle-vie privée » et « pérennité de la fonction ».



Source : service d’étude CGSLB

À première vue, les différences ne semblent pas très grandes, mais compte tenu des deux groupes que l'on compare (299 personnes pour les PME contre 956 personnes dans les entreprises de 50 travailleurs et plus), ces écarts restent statistiquement significatifs :

- Les travailleurs des PME ont un score supérieur de + 2,23 points de pourcentage par rapport aux travailleurs des grandes entreprises pour le paramètre « autonomie et épanouissement au travail ».
- En ce qui concerne le bien-être physique et mental, les travailleurs des PME ont un score supérieur de + 3,62 points de pourcentage par rapport aux travailleurs des grandes entreprises.
- En revanche, ils ont des scores légèrement inférieurs pour les questions liées à l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée (- 1,61 points de pourcentage). Et ils ont clairement plus de doutes quant aux perspectives d'avenir, la pérennité de leur fonction donc (- 4,62 points de pourcentage).
- La différence de score la plus frappante concerne la question de savoir si les travailleurs des PME voient des opportunités de changer de fonction au sein de leur entreprise : seuls 9,61 % des travailleurs des PME ont coché la réponse « plutôt oui/certainement », contre 30,29 % des travailleurs des grandes entreprises.

Nous considérons cette hypothèse comme « partiellement vraie ». Oui, les grandes entreprises peuvent tirer certains enseignements des PME. Notamment quand il s'agit de donner davantage d'autonomie à leurs travailleurs. On constate également que les travailleurs des PME se sentent mieux dans leur peau, du moins sur leur lieu de travail. Nos membres des grandes entreprises, en revanche, sont plus optimistes quant à la pérennité de leur fonction et ont moins de préoccupation concernant l'équilibre entre leur travail et leur vie personnelle que les travailleurs des PME.

Sur base de ces constats, que peuvent entreprendre les délégués ?

- **La proximité est importante pour impliquer les travailleurs.** Dans les PME, les relations de travail sont souvent plus directes. À l'heure du midi, on mange à la même table que celle du patron. Si les travailleurs se sentent mal au travail, il faut se poser la question de savoir si le problème se situe au **niveau collectif, d'équipe ou organisationnel**. En tant que représentant des travailleurs, une attention suffisante doit être accordée aux facteurs de **risque collectifs**. Est-ce que les relations de travail, notamment avec les supérieurs, se passent bien ? Y a-t-il suffisamment de possibilités de contact dans les grandes entreprises ? Y a-t-il suffisamment de concertation (informelle et formelle) ? Les représentants des travailleurs peuvent jouer à cet égard un rôle important et primordial.
- Une grande entreprise peut avoir un aspect impersonnel. Certains travailleurs ont l'impression d'être un numéro. C'est un facteur d'échec qu'il faut absolument éviter. Un premier point d'action serait **d'optimiser davantage la politique d'accueil des grandes entreprises**. Tout le monde s'accorde pour dire que la première impression est décisive. L'accueil est donc un élément primordial pour établir une relation de confiance. Grâce à un système de binôme (travailleurs amis/parrains), l'accueil d'un nouveau travailleur dans une entreprise peut se dérouler de manière plus fluide et informelle. Des travailleurs plus expérimentés pourraient assumer ce rôle, si nécessaire en étant déchargés d'autres tâches. Du gagnant-gagnant !

Que peuvent entreprendre les travailleurs des PME ?

- Il est plus difficile dans une petite PME, pour des raisons évidentes, de modifier le contenu de d'un emploi que dans une grande entreprise. Il y a tout simplement moins de fonctions disponibles. C'est pourquoi il faudra davantage miser sur le rôle d'apprentissage que les travailleurs expérimentés, déjà présents dans l'entreprise, peuvent jouer en vue de prendre sous leur aile des nouveaux arrivants et les former. Grâce à un « mentorat » ou un « système de binôme », les PME peuvent donner davantage de perspectives d'avenir à leurs travailleurs.

