

Date / Datum

26/03/2013

Lieu / Plaats

FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
Auditorium Storck
rue Ernest Blerotstraat 1
1070 Bruxelles - Brussel

Cette journée est également ouverte
aux personnes non membres de la BES
Deze studiedag is ook toegankelijk voor niet BES-leden

Une traduction simultanée en Français
et en Néerlandais sera assurée
Simultaanvertaling Frans-Nederlands is voorzien

Situation

Le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale se situe à 30
mètres de la gare SNCB Bruxelles-midi, en face de la sortie
"Place Horta". Parking payant sous le bâtiment.

Ligging

De FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg bevindt
zich op 30 meter van het NMBS-station Brussel-Zuid recht
tegenover de uitgang Hortaplein. Onder het gebouwencomplex
is een betaalparking.

Inscription / Inschrijving

Membres BES / BES-leden: 110* € / 80** €
Non-membres BES / Niet BES-leden: 160* € / 130** €
(incl. lidgeld 2013- inclus cotisation 2013)
Etudiants / Studenten: 60* € / 30** €
Etudiants (inscription groupée minimum 10) / Studenten (groepin-
schrijving minimaal 10): 15** €

* Avec lunch - met lunch
** Sans lunch - zonder lunch

Renseignements - Inlichtingen

secretary@besweb.be
t(é)(e)l: 016 39 04 90 - fax: 016 40 05 62

website BES:
www.besweb.be

Poster ou faxer
per post of faxen
015 40 05 62
E-mail:
bes@idewe.be

BES Nationaal secretariaat
p/a Idewe
Interleuvenlaan, 58
3001 - Heverlee

BELGIAN ERGONOMICS SOCIETY

**L'employabilité durable:
Pertinence des connaissances
en ergonomie**

**Duurzame inzetbaarheid
van werknemers:
ergonomie als relevant
kennisdomein**

**Journée nationale BES - 26 mars 2013
BES nationale studiedag - 26 maart 2013**



SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
Met de medewerking van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

La durabilité est un concept qui est souvent mentionné ces derniers temps, surtout lorsqu'il s'agit de la gestion de l'énergie, du matériel, des bâtiments... Au sein d'un environnement de travail, ces éléments font partie des « facteurs environnementaux » au sens large du mot.

Également pour les «facteurs humains » il en est de plus en plus question (vieillesse, brimade, pénurie de main d'œuvre) et ce au sujet du maintien de l'engagement des personnes de manière humaine.

Les thèmes couverts sont entre autres : comment créer une bonne collaboration entre les jeunes travailleurs et les travailleurs âgés ? Comment aboutir à une carrière de longue durée, intéressante et viable ? Le corps est-il capable d'exécuter le même travail pendant des années ? Comment faire avec des personnes ayant des mentalités et ambitions différentes au travail ? Et qu'en est-il après une absence pour maladie ou accident, comment se déroule alors la réintégration ?

L'arrête royal du 24 octobre 2012 demande que les organisations présentent un plan pour l'emploi des travailleurs âgés, mais avec quel contenu? Et quelle est la pertinence de cela pour les jeunes travailleurs qui débutent et qui, si tout va bien, deviendront aussi à leur tour des travailleurs âgés actifs ?

L'ergonomie et les ergonomes ont un rôle important à jouer dans cette thématique. L'adaptation des conditions de travail aux travailleurs, quel que soit leur âge et leurs caractéristiques personnelles, est indispensable pour assurer une employabilité durable des travailleurs..

Duurzame inzetbaarheid is een begrip dat de laatste tijd frequent vermeld wordt, vooral als het gaat om beheer van energie, materiaal, gebouwen,... Binnen een werkomgeving zijn dat elementen die onderdeel zijn van de "omgevings gerichte factoren" in de bredere betekenis van het woord.

Ook voor de "mensgerichte factoren" is er echter in toenemende mate (vergrijzing, ontgroening, schaarste op de arbeidsmarkt" evolutie gaande in de richting van het kunnen blijven inzetten van mensen op een "humane" manier.

Thema's die hierbij onder andere aan bod komen zijn: hoe laat je jongere en oudere werknemers goed samenwerken? Hoe zorg je voor een carrièrelange interessante en haalbare job? Kan je lichaam het aan om jarenlang eenzelfde job uit te voeren? Hoe ga je om met verschillende mentaliteiten en ambities op het werk? En wat als je er een tijdje tussenuit bent omwille van ziekte of ongeval, hoe verloopt de re-integratie dan?

Het K.B. van 24 oktober 2012 geeft weer dat organisaties een werkgelegenheidsplan moeten voorleggen voor oudere werknemers, wat houdt dit in? En wat is de relevantie daarvan voor de startende, jongere werknemers die – als alles goed gaat – ook op hun beurt weer als oudere werknemers actief zullen zijn ?

De ergonomie en de ergonomen hebben een belangrijke rol te spelen in deze thematiek. De aanpassing van het werk aan de werknemers, wat ook hun leeftijd of persoonlijke kenmerken zijn, is noodzakelijk om duurzaam werk te kunnen verzekeren.

BELGIAN ERGONOMICS SOCIETY

FORMULAIRE D'INSCRIPTION / INSCHRIJVINGSFORMULIER

Voor 20/03/2013 terug te sturen

A renvoyer avant le 20/03/2013

Nom - naam:

Prénom - voornaam:

Date - datum:

Entreprise - bedrijf:

Adresse - adres:

E-mail:

- Membres / Leden BES:
avec/met lunch 110 €, sans/zonder lunch: 80 €
- Non-membres / Niet leden BES:
avec/met lunch 160 €; sans/zonder lunch: 130 €
(incl. lidgeld 2013 - inclus cotisation 2013)
- Etudiants / Studenten:
avec/met lunch: 60 €; sans/zonder lunch: 30 €
- Etudiants (inscription groupée minimum 10) / Studenten (groepinschrijving minimaal 10): 15** € zonder lunch

- Je verse € sur le compte BES: BE16 775-5926753-74
avec la mention du nom du participant et de son entreprise
avant le 20 mars 2013. Au delà de cette date, la somme devra être versée cash à l'accueil par le participant.
Facture nécessaire: ☐ non ☐ oui

- Ik stort € op het rekeningnummer
BES: BE16 775-5926753-74 met de melding van de naam van de deelnemer en het bedrijf voor 20 maart 2013. Indien de betaling niet voor deze datum uitgevoerd is, dient de deelnemer aan het onthaal cash te betalen.

Factuur gewenst: ☐ neen ☐ ja

Signature - Handtekening

Programm(a)(e)

- 08.30 Accueil / Onthaal
- 09.00 Bienvenue / Welkom
Christian Deneve, directeur général de la DG Humanisation du travail, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
- 09.15 Introduction de la journée / Inleiding van de dag
Veerle Hermans, European Ergonomist, nationaal voorzitter van BES
Relevantie van het thema van deze studiedag
Pertinence du thème de la journée
- 09.30 Hilda Martens, Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit Hasselt:
Werken aan werkgoesting
- 10.15 Arnaud Angenot, chercheur, Unité de Valorisation des Ressources Humaines, Université de Liège
Fabian Lurkin, gestionnaire de projets en Management, Département de la Gestion des ressources humaines (Dir. Du Management) – Service public de Wallonie
La gestion des âges en Belgique : état des lieux et premiers pas vers une gestion plus durable des ressources humaines »
- 10.45 Pause/Pauze

- 11.15 An Bogaerts, programmanager PortaAL, Faculteit Bewegings- en Revalidatiewetenschappen, K.U.Leuven: Fit en gezond: op en naast het werk
- 11.45 Philippe Mairiaux, Santé au Travail et Education pour la Santé, ULg: Retour au travail après une absence de longue durée
- 12.15 Lunch
- 14.00 Hugot Desiron, Eur. ergonome – ergotherapeute ACT Desiron bvba: De daad bij het woord: praktijkvoorbeelden duurzaam werken
- 14.45 Francis Cornillie, Ergonome Européen, PROVIKMO
Une démarche ergonomique dans le cadre de l'adaptation d'un poste de travail dans une ETA et demande d'intervention du fonds de l'expérience professionnelle
- 15.30 Assemblée générale / Ledenvergadering Algemene
- 16.30 Afsluiting studiedag / Clôture de la journée

Werken aan werkgoesting. Duurzaam of Leeftijdsbewust Personeelsbeleid

Prof. dr. Hilda Martens, Universiteit Hasselt

Nationale studiedag - Belgian Ergonomics Society
Duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Brussel - 26.03.2013

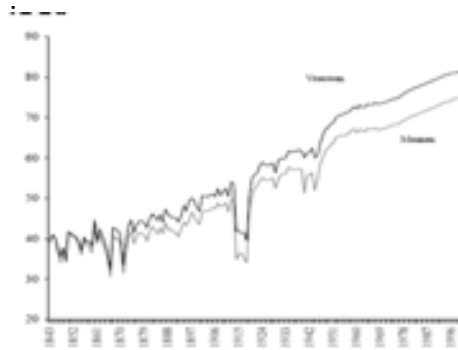
hilda.martens@uhasselt.be , www.werkgoesting.uhasselt.be

Agenda

- ❖ Waarom is leeftijdsbewust personeelsbeleid nodig?
- ❖ Wat is gezond leeftijdsbewust personeelsbeleid ?
- ❖ Hoe de uitdagingen geboden door het werkgelegenheidsplan goed gebruiken?
- ❖ Hoe werk maken van duurzame inzetbaarheid of leeftijdsbewust personeelsbeleid?

2. Waarom is leeftijdsbewust personeelsbeleid nodig?

Onze levensverwachting stijgt elke vier jaar met één



In 2010

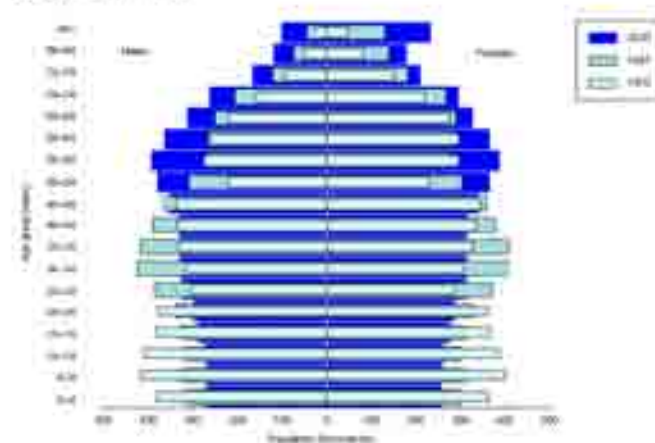
jongens +/- 79 jaar
(+2,8 jaar sinds 1999)

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

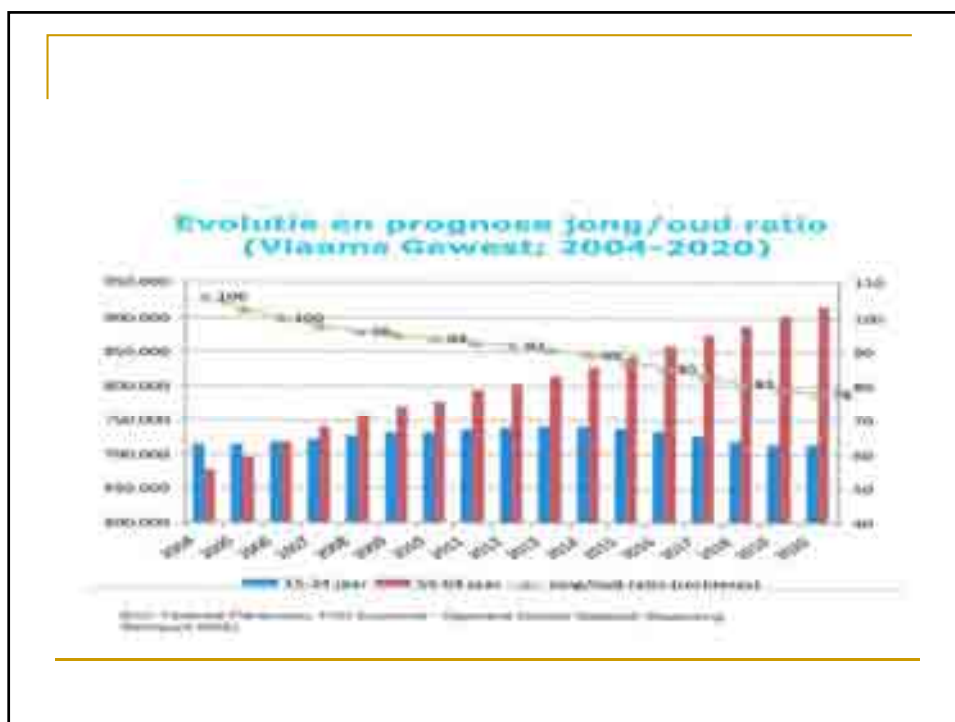
Bron: Devos, De evolutie van de levensverwachting in België, 18de-20ste eeuw, 2005

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

Age pyramid for Belgium



Source: 1991 Belgian Census of the Population (1991) and revised figures (2000)



Europese doelstellingen

De werkzaamheidsgraad (het percentage werkenden =15-64 jarigen in de bevolking t.o.v. de totale bevolking) verhogen

Streefdoel Top Lissabon voor 2010

70 % in het algemeen

50% van de 50-plussers

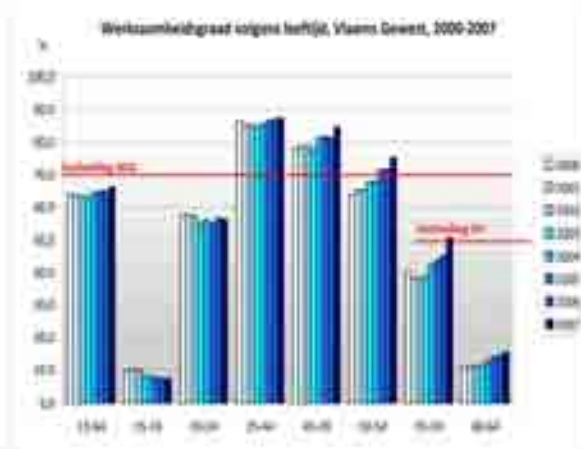
Huidige doelstelling : 75 % → algemeen

België hinkt achterop tov buurlanden en heeft nog een lange weg te gaan



Stijging werkzaamheidsgraad 50+ cruciaal

- Belangrijkste potentieel voor stijging bij 50+



Evolutie Vlaamse
werkzaamheidsgraad
naar 5-jarige leeftijdsklassen
(2000-2007)

Bron: FOD Economie – ADSEI – EAK,
Eurostat, LFS (bewerking Steunpunt
WSE/Departement WSE)

Lage werkzaamheidsgraad = vroegtijdig uittreden: gedeelde verantwoordelijkheid

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

→ impliciete boodschap : ouderen zijn afgeschreven

Neveneffecten :

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

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

Welke stelling klopt volgens jou?

- A. Om “langer “werken mogelijk te maken is het nodig oudere medewerkers wat te ontzien door hen bijv. gemakkelijker werk te geven, minder extra-klussen enz...
- B. Het is niet goed om oudere medewerkers extra-mogelijkheden, meer vrijheden of minder beperkingen te geven want dat is discriminerend. Het zorgt voor een wij-zij gevoel en problemen op diensten.

3 : Duurzaam of leeftijdsbewust beleid

Minder gericht op 'n ontzie-beleid	Vooraf gericht op ontwikkeling
■ Curatief beleid ■ <i>Kansengroepenbeleid</i>: stigmatiserend, discriminerend ■ Uitsluitend kwantitatieve oplossingen: kortere arbeidsduur, vroeger uittreden, minder taken	■ Pro-actief beleid ■ <i>Diversiteitsbeleid</i> : <i>inclusief</i>, voor alle leeftijdsgroepen ■ Kwalitatieve oplossingen: gericht op inzetbaarheid, <u>werkbaarheid, leren en ontwikkelen</u>

Een gezond leeftijdsbewust personeelsbeleid

- is gericht op het ontwikkelen, benutten en behouden van capaciteiten, kennis en ervaring
 - op korte en op lange termijn,
 - van alle individuele werknemers in alle leeftijdscategorieën
 - waarbij rekening wordt gehouden met veranderende mogelijkheden en behoeften.
- optimaliseert de mogelijkheden van de individuen in relatie met de noden van de organisatie en werkt aan werkgoesting

Werken aan 'duurzame inzetbaarheid'

■ WIE?

- Met meer langer aan de slag gaan en blijven, betekent werken aan "duurzame inzetbaarheid"... en betekent "een gedeelde verantwoordelijkheid" tussen:
 - Bedrijven en hun leidinggevenden op alle niveau's
 - Werknemers
 - HR – Preventie en Bescherming

Een niet houdbaar en dus ongezond leeftijdsbewust personeelsbeleid

- Bepaalde groepen medewerkers worden ONTZIEN
 - Minder uren werken
 - Meer verlofdagen
 - Minder of minder zware taken
 - Minder verantwoordelijkheden
 - Vroeger uitstappen
- Dit betekent : geen geloof in de mogelijkheden van iedereen, geen respect voor ervaring
- Dit is discriminerend !

3. Hoe de uitdagingen geboden door het werkgelegenheidsplan goed gebruiken?

7 Actiegebieden van de CAO 104

1. selectie en indienstneming van nieuwe werknemers.
2. de ontwikkeling van de competenties en kwalificaties van de werknemers, met inbegrip van de toegang tot opleidingen.
3. de loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding binnen de onderneming.
4. de mogelijkheden om via interne mutatie een functie te verwerven die is aangepast aan de evolutie van de mogelijkheden en de competenties van de werknemer.
5. de mogelijkheden voor een aanpassing van de arbeidstijd en de arbeidsomstandigheden.
6. de gezondheid van de werknemer, de preventie en het wegwerken van fysieke en psychosociale belemmeringen om aan het werk te blijven.
7. de systemen van erkenning van verworven competenties.

4 Actiegebieden van de CAO 104 samen bekijken

2. de **ontwikkeling** van de competenties en kwalificaties van de werknemers, met inbegrip van de toegang tot **opleidingen**.
3. de **loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding** binnen de onderneming.
4. de mogelijkheden om via interne **mutatie** een functie te verwerven die is aangepast aan de evolutie van de mogelijkheden en de competenties van de werknemer.
7. de systemen van **erkenning van verworven competenties**.

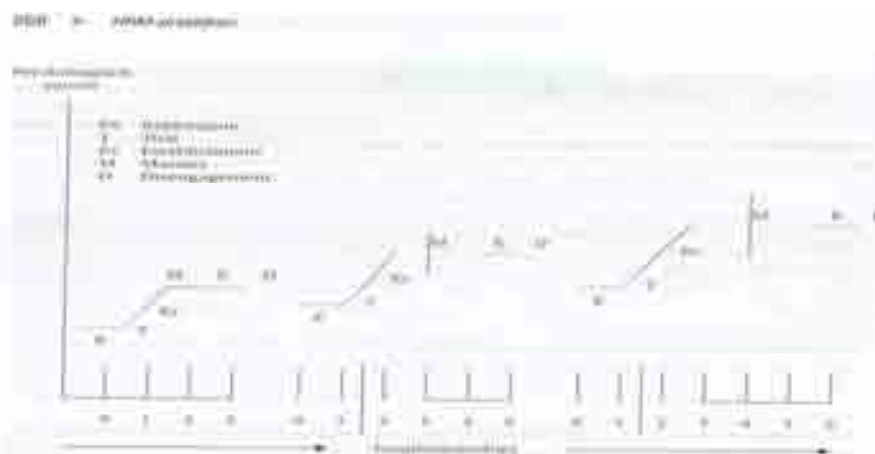
Klassieke loopbaan



Bron: Hall, 1966.

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

Opleiding & ontwikkeling, interne mutatie, loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding



Bron: (Hicks & Hall, 1994) (VIA, Dumas, 1996)

Figuur 8.3. Diversiteit in carrière loopbanen, geen één-richtingspad

Opleiding & ontwikkeling, interne mutatie, loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding

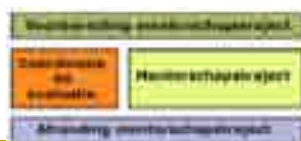
Praktijkvoorbeelden

- Arcelor : de job kraandrijver verdwijnt
- Arcelor : meer elektrische kennis in de lijn
- Een nieuwe hoofdopvoeder
- Een voorbeeld uit de bijzondere jeugdzorg

Opleiding & ontwikkeling, interne mutatie, loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding

In alle projecten

1. vorming van leidinggevenden om leeftijdsgericht te coachen via opleiding en intervisie →plannings-, functionerings- en loopbaangesprekken
2. werkplekleren: wederzijdse intervisie peter/meter/mentorrol



project : "leren is groeien" "growing together" van Agoria

Evolutie in Loopbanen

Levenslang bij zelfde werkgever = job voor het leven ⇔	Levenslange inzetbaarheid evt. bij verschillende werkgevers
• Zekerheid op het werk => 'Wij zorgen voor u' • Verwachtingspatroon werknemer = levenslange dienst • HRM is gericht op permanente binding van medewerkers • Werknemers zijn loyaal aan de onderneming • Salaris en zekerheid in ruil voor permanente loyaliteit en performante prestaties • Huidige functie = eigen functie • Werknemers zijn erg afhankelijk van huidige werkgever voor de voortzetting van hun	• Werkgevers verschaffen geen zekerheid => 'Wij ondersteunen u' • Werknemers ontlenden werkzekerheid aan hun eigen competenties • HRM is gericht op het binden van inzetbare werknemers en het herscholen van niet (meer) of minder inzetbare werknemers • Werknemers zijn loyaal aan eigen loopbaan en stiel of professie • Salaris en mogelijkheden die werkgever biedt in ruil voor inzet en betrokkenheid van de werknemer bij het werk • Geen garantie op behoud van functie, werknemer is geen eigenaar van een functie, elke functie is een mogelijke stap naar een volgende • Werknemers zijn onafhankelijk van de werkgever, en zorgen voortdurend voor

Loopbaan ontwikkeling

Een loopbaan zal meer een opeenvolging worden van verschillende projecten waarin verschillende rollen vervuld worden eventueel ook afgewisseld met sabbat-periodes van opleiding of tijdelijk en/of geen werk

**Gericht op ontwikkeling o.a.via interne mobiliteit
Taakroulatie...Functievariatie...binnen of buiten team of dienst**

Loopbaan ontwikkeling

Stimuleren van eigen verantwoordelijkheid van individuele werknemers

Inzetbaarheid = eigen verantwoordelijkheid gecombineerd met een stimuleringsbeleid van het bedrijf door een goede mix van beloningen en voorwaarden om gebruik te maken van ontwikkelingsmogelijkheden

De organisatie zorgt vr opleiding & blijvende leer- en veranderingsbereidheid via

- Jobrotatie: lateraal en verticaal
- Ad hoc werkgroepen, projectgroepen, interim functies
- Alternatieve loopbaanpaden...

Stel jezelf regelmatig de vraag:

- Wat als je baan zou verdwijnen? Wat is je toegevoegde waarde?
- Wat kan je 'ook' nog? Wat anders ook nog ? Wat is je marktwaarde?

Vragen of acties

- Worden er plannings- / functionerings- /perspectief- of loopbaangesprekken gevoerd? (10% nieuw voor elkeen!)
- Is er mogelijkheid tot intervisie, teamleren, werkoverleg waarin het leren, het samenwerken tussen 'jong' en 'oud' besproken kan worden?
- Zijn er mentor- en coachingmogelijkheden voorhanden?
- Zijn er meerdere alternatieve loopbaanpaden?
- Zijn er mogelijkheden tot taakverruiming en -verrijking, experimenteermogelijkheden via ad hoc- of projectgroepen, interimfuncties, duobanen, deeltijdse- of landingsbanen?
- Is er een gericht? en gewaardeerd? (competentie- en) opleidingsbeleid vanuit een visie?

4. Hoe werk maken van leeftijdsbewust personeelsbeleid

1. Een goede basisfilosofie
2. Inschatten van de huidige situatie (nadruk op de toekomstige evolutie)
3. Een duidelijke visie en concrete actieplannen
4. Medewerkers betrekken
5. Personeelsbeleidsinstrumenten en systemen

4. 1. Een goede basisfilosofie

- Voor alle leeftijdsgroepen, voor iedereen
Geen ontzie-beleid → creëert spanningen en verdeeldheid
Generatief....
- Verbonden met organisatiemissie – en -visie
- WERK.....GOESTING : 2 sporen
BETROKKENHEID <-->TEVREDENHEID

Cruciaal is de basisfilosofie van leeftijdsbewust personeelsbeleid

- Positieve instelling (*ontgrijzing*)
 - Expliciet en impliciet steeds uitgaan van de sterktes (van 50+ers en 50minners)
 - Werk...goesting
- Preventie door signaalfunctie (*kanarie*)
 - *Signalen ouderen om ieders situatie ten gronde aan te pakken*
- Belangrijke rol Hr (*hofnar*)
 - Zeker als het minder goed gaat, informele beïnvloeding belangrijk



Focus en de naam vh project

- “Effectieve PersoneelsOntwikkeling” EPO versus omscholen kraandrijvers
 - “Werken aan werkgoesting” versus “leeftijdsbewust personeelsbeleid”
 - “Blij(f) werken” versus verminderen verzuim
- Naam = het uiteindelijk gewenst resultaat
- Een motiverend iets vanuit een win-win-win
- Variëteit aan betrokkenen → overwinnen silo-denken
- Samen-werken is een ‘emergent’ ‘een zich ontwikkelend’ proces d.w.z. je weet waar je begint, niet waar je uitkomt, het is geen projectmanagement

Vertrek vanuit een waarderende benadering

- Wat je aandacht geeft “groeit”
- Vertrek vanuit sterktes
- Woorden creëren werelden
- Vragen zijn belangrijk: de veranderingen beginnen bij de eerste vraag die je stelt
- Positieve toekomstbeelden leiden tot positieve veranderingen
- Werk met het gehele systeem, met de verschillende lagen van de organisatie

4.2. Inschatten van de huidige situatie (nadruk op toekomstige evolutie)

- Hoe is de leeftijdsstructuur van de medewerkers, per bedrijf, per dienst, per functiegroep, per type van medewerkers?
- Welke zijn de kerncompetenties en de verdeling over de medewerkers?
- Wat zijn de opportuniteiten en uitdagingen?
- Wat verliest de dienst als ouderen/jongeren gedemotiveerd raken en/of vroegtijdig vertrekken?
- Hoe kunnen oudere/jongere werknemers bijdragen aan de versterking van de dienst?
- Vindt men het “normaal” tot zestig, vijfenzestig te blijven werken?

4.3. Een duidelijke visie en concrete actieplannen hoe dit waar te maken

→ keuze!!! Waarden

Bijvoorbeeld...

Multigenerationeel samenwerken: door onze aanpak creëren wij synergie tussen de leeftijdsgroepen of generaties

Wij willen alle ook oudere werknemers met plezier, effectief en efficiënt, langer aan de slag houden

4.4. Medewerkers betrekken

*Wat je **voor mij** doet, maar niet **met mij**, is **tegen mij** (Ghandi)*

Grote verschillen tussen organisaties en hun verleden

→ **Interne** experts!

→ maatwerk nodig

→ keuzemenu, meerdere mogelijkheden

→ stimuleren van een intern discussieplatform is nodig

Praktijkvoorbeeld starten met LBPB via focus- of klankbordgroepen

Gebruikt in Borealis, Stad Hasselt, AND Steel, Umicore, Bejaardenzorg, Dexia, Wurth, VDAB, Conwed, Arcelor....

DOEL:

- Bewustwording en mentaliteitsbeïnvloeding
 - Diagnose stelling van bevorderende en belemmerende factoren t.o.v. langer werken
 - Belevenissen, bekommernissen, verwachtingen, wensen, adviezen en suggesties van medewerkers vergaren
- die o.a. de basis vormen voor beleidsaanbevelingen

Werkwijze voor focus- of klankbordgroepen

- Dwarsdoorsnede van organisatie met nadruk op 40-plussers
- Groepen van 8 à 15 uitnodigen voor vrijwillige deelname
- Ongeveer 2 uur
- (Externe) Begeleider → onderzoeksdoel verduidelijken

Inhoud focus- of klankbordgroep

Stellingen als ijsbreker

- opleiding is vooral voor jongeren
- ouderen zijn minder veranderingsbereid
- ouderen moeten plaats ruimen voor jongeren

1. Wat maakt dat je met plezier werkt?
2. Wat maakt dat je niet met plezier werkt?
3. Wat kan de organisatie doen om te zorgen dat je langer (huidig idee plus 3 jaar) met plezier, effectief en efficiënt wil werken ?
4. Wat kan jezelf doen om te zorgen dat je langer met plezier, effectief en efficiënt wil werken?
5. Welk zijn jouw 3 prioritaire adviezen?

RESULTATEN KLANKBORDGROEP

Wat maakt dat je met plezier werkt en wat zou je motiveren om langer te werken ?

- Waardering krijgen, gerespecteerd worden
- Sfeer op dienst & leidinggevende met oog daarvoor
- Jobinhoud:
 - autonomie, interessant, zinvol, uitdagend, iets realiseren,
- Afwisseling in het werk, opleiding en kunnen bijleren
- Thuiswerk, glijdende werkuren, deeltijds
- Goede combinatie werk-privé
- Financiële noodzaak of groot verschil

RESULTATEN KLANKBORDGROEP

Wat houdt je tegen om langer te werken ?

- Niet gewaardeerd worden, opzij gezet
- Over- of ondervraagd worden (te hoge werkdruk, tempo, stress, of.. sleur)
- Wrijvingen met collega's
- Onduidelijkheden van leidinggevende
- Te snelle veranderingen
- Files
- Verwachtingspatroon, sociale druk
- Willen genieten
- Huidige regeling is voordelig....Wat later?

RESULTATEN KLANKBORDGROEP

Wat kan de organisatie doen om langer te werken mogelijk te maken?

- Dit bespreekbaar maken
- Duidelijke visie van leiding
- Loopbaanverwachtingen bespreekbaar maken
- Loopbaangesprekken met leidinggevenden
daartoe hen vorming geven en met hen jobrotatiemogelijkheden en een jobrotatiebeleid uitwerken
- Transparanter communiceren over interne markt en promotiemogelijkheden
- Mogelijkheden creëren en promoten om andere ervaringen op te doen o.a. via ad hoc of projectgroepen of tijdelijke opdrachten of jobrotatie en alternatieve – evt. tijdelijke – loopbaanpaden uitstippelen
- Opleiding meer aanmoedigen voor bepaalde groepen werknemers en aanpassen aan doelgroepen
- Innovatief waarderings- en beloningsbeleid
- Thuiswerk (←→ files)

RESULTATEN KLANKBORDGROEP

Wat kunnen individuele werknemers zelf doen?

- Leren relativeren, positief ingesteld blijven
- In planningsgesprekken of elders zelf signaleren wat tegen steekt of frustreert
- Zelf uitkijken naar andere functie of mogelijkheden
- Zelf beroep doen op instanties die er zijn om te steunen in moeilijkheden
- Zelf initiatief nemen voor mentorrol

Bespreek even met uw buur...

- A. LBPB is onmogelijk zonder aangepaste personeelsbeleidsinstrumenten.
- B. LBPB is niets speciaals , het is gewoon goed personeelsbeleid

4.5. Personeelsbeleidsinstrumenten en systemen

- Competentie-, opleidings- en loopbaanbeleid met veel aandacht voor
 - aanwezige en verwachte competenties in functionerings- en loopbaangesprekken
 - Werkplekleren, formele en informele kennisdeling en leren
 - Talenten, plezier en passie in het werk
- Arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandighedenbeleid
- Gevarieerd scala aan maatregelen passend voor de verschillende categorieën oudere en jongere werknemers

Stimuleren van intern discussieforum en eigen verantwoordelijkheid van individuele werknemers -2,3

- Wat als je baan zou verdwijnen?
- Wat is je toegevoegde waarde?
- Wat is je marktwaarde?
- Wat kan je 'ook' nog? Wat anders?
- Inzetbaarheid = eigen verantwoordelijkheid gecombineerd met een stimuleringsbeleid vh bedrijf door een goede mix van incentives en voorwaarden om gebruik te maken van de ontwikkelingsmogelijkheden.

Zorg voor blijvende leer- en veranderingsbereidheid

De organisatie moet voor voortdurende verandering zorgen:

- Jobrotatie: lateraal en verticaal
- Ad hoc werkgroepen, projectgroepen, interim functies
- Alternatieve loopbaanpaden...
- Zorg voor gewinning aan discomfort van verandering

Verblijfsduur in een functie

- Enerzijds: potentiële competenties ontwikkelen
- Anderzijds: voldoende rendement leveren in actuele positie
 - evenwicht vinden is de uitdaging!

Functionerings- en motivatiegesprekken, prestatiebeoordelingen, potentieelbeoordelingen en een POP zijn daarbij relevant

Werken aan kennismanagement

Creëer gemeenschappelijke belangen

- Door o.a. gemeenschappelijke belangen en wederzijdse afhankelijkheid te creëren, door afgerekend te worden op gezamenlijke prestatie

Stimuleer interacties

- Intervisie, teamleren, werkoverleg waarin het samenwerken tussen medewerkers besproken kan worden
- Wederzijdse mentor- en coachingmogelijkheden

Zorg voor opvolging van opleidings-, mutatie- & rotatie wensen

- permanente bevraging en voldoeninggevende opvolging van de ervaringen van de werknemers met al deze systemen

Kennismanagement én opleidings- en leerbeleid

Een context creëren

(middels HR-systemen en structuren) waarin werknemers zich blijvend kunnen ontwikkelen

Niet enkel formele opleiding,

85 % van het leren gebeurt op de werkplek → ondersteun en stimuleer dit werkplekleren

Niet enkel kennisborging,

ook analyse, vertaling, creatie....

Gebruik kennis van iedereen

pas afgestudeerden, middengroep en oudere groep

Personeelsbeleidsinstrumenten en systemen

Meestal meer **nood** aan meer en vooral beter **gebruik maken van bestaande instrumenten en systemen**

dan aan nieuwe instrumenten en systemen

Meestal werk maken van **het stimuleren, vormen, beoordelen en afrekenen van leidinggevend** op overeen te komen criteria van duurzame inzetbaarheid

Meestal werken aan kennisoverdracht, wederzijds leren, aan werkplekleren

Kernpunt gezond leeftijdsbewust personeelsbeleid = werknemers blijven leren en zich ontwikkelen

- gericht op blijvende inzetbaarheid, op 'employabiliteit', op levenslang en levensbreed leren
- op synergie creëren tussen jong en oud in een win-win-win relatie
- gesteund door de leiding
- met aangepaste personeelsbeleidsinstrumenten en -systemen
- gesteund op eigen verantwoordelijkheid van de werknemer
- uitgaan van een langere loopbaan, als een nieuw referentiekader en daarvoor de belemmeringen wegnemen

Adviezen

- Verbind, link het leeftijdsbewust personeelsbeleid zoveel mogelijk aan bestaande beleidsterreinen en organisatiedoelstellingen. Focus op de bijdrage die leeftijdsbewust personeelsbeleid kan leveren aan de organisatiedoelen
- Leidinggevenden leren leeftijdsgericht coachen, leren loopbaangesprekken voeren
- Kennismanagement : wederzijds leren organiseren door uitwisselen van ervaringen, van elkaar leren via peterschap, teamleren en werkplekleren
- Communicatie en verstandhouding en respect verbeteren
 - **tussen diensten**
 - **tussen generaties**
 - **tussen niveaus**

Resultaten van een effectief leeftijdsbewust personeelsbeleid

- Verhoogde flexibiliteit van de onderneming door de grotere inzetbaarheid van alle werknemers
- Voorkomen van voortijdige vertrek van kennis en ervaring
- Voorkomen van uitbolgedrag en ziekteverzuim
- Meer leren van en door elkaar
- Positief effect op arbeidstevredenheid en arbeidsverhoudingen
- Positiever beeld van de oudere werknemer in de organisatie, waardoor ook positiever 'zelf'beeld van de oudere werknemer en meer verantwoordelijkheid voor eigen inzetbaarheid
- Goede relaties tussen bedrijf en zijn oudere werknemers
→ pieken opvangen bij toekomstige arbeidstekorten

Werken aan 'duurzame inzetbaarheid'

■ "Maatwerk"







Zelfbevragingsinstrument:
Het gesprek openen rond:
“in welke mate zijn een aantal
kritische condities voor een
lerende en goestinggevende
werkomgeving aanwezig?”

- (1) Energiegevende missie en toekomstvisie
- (2) Een leercultuur
- (3) Flexibele structuren en systemen
- (4) Ondersteunend management
- (5) Lerende medewerkers
- (6) Leerfaciliteiten



La gestion des âges en entreprises

- Ce projet, financé par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, a été mené conjointement au sein des universités suivantes :
 - Université de Liège, Unité de Valorisation des Ressources Humaines
Responsable : Prof. I. HANSEZ (ihansez@ulg.ac.be)
Chercheur ULg : Arnaud ANGENOT (arnaud.angenot@ulg.ac.be)
 - Université de Liège, Unité d'Apprentissage et de Formation des Adultes
Responsable : Prof. D. FAULX (daniel.faulx@ulg.ac.be)
Chercheur ULg : Arnaud ANGENOT (arnaud.angenot@ulg.ac.be)
 - Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix, Département des Sciences Politiques et Sociales
Responsable : Prof N. BURNAY (nathalie.burnay@fundp.ac.be)
Chercheur FUNDP : Fabian LURKIN (flurkin@fundp.ac.be)
 - Universiteit Gent, Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidskunde
Responsable : Prof. L. BRAECKMAN (lutzart.braeckman@ugent.be)
Chercheur UGent : Marleen VAN RISSEGHEN (marleen.vanrisseghem@ugent.be)

Contenu de la présentation



- Enjeux et objectifs poursuivis
- Récolte et analyse des données
- Résultats et constats généraux
- Présentation du guide de sensibilisation

Enjeux et objectifs poursuivis

Enjeux et objectifs poursuivis

- Les changements démographiques, ainsi que d'autres changements majeurs qui leur sont associés (désinstitutionalisation des temps sociaux, évolution des conditions de travail, culture de la préretraite, etc.) constituent des défis majeurs pour les entreprises.
- Les challenges sont multiples :
 - La disponibilité de la main-d'œuvre en quantité et en qualité ;
 - Le maintien en emploi des travailleurs ;
 - La gestion des fins de carrière ;
 - La valorisation des parcours professionnels ;
 - La prévention des risques et l'amélioration des conditions de travail ;
 - La rétention, le transfert et la création des connaissances ;
 - La conciliation vie privée – vie professionnelle ;
 - La cohabitation intergénérationnelle (et le risque de conflits) ;
 - La lutte contre les stéréotypes et la discrimination ;
 - Etc.

Enjeux et objectifs poursuivis

- Dès lors, les milieux de travail devront se donner les moyens de :
 - Répondre aux défis du vieillissement d'aujourd'hui et de demain et de faire de la diversité des âges un avantage compétitif.
 - Favoriser une gestion plus durable de la main-d'œuvre et d'offrir des emplois de qualité à tous les stades de la vie professionnelle.
 - Mettre en place de pratiques innovantes et appropriées de gestion des ressources humaines :
 - ✦ Changer les représentations liées à l'âge ;
 - ✦ Développer une gestion prévisionnelle et anticipatrice ;
 - ✦ Combattre les barrières liées à l'âge et s'inscrire dans la diversité ;
 - ✦ Développer les coopérations et la transmission des savoirs ;
 - ✦ Proposer des parcours professionnels qualifiants et valorisants tout au long de la carrière ;
 - ✦ Améliorer les conditions de travail et réduire l'usure professionnelle.
 - ✦ Etc.

Enjeux et objectifs poursuivis

- Objectifs poursuivis :
 - Clarification des concepts liés à la gestion des âges ;
 - Qu'est-ce que la gestion des âges ?
 - Définition et contenu
 - Objectifs et implications pour la GRH
 - Quelles sont les notions parallèles ?
 - Conceptions de l'âge (chronologique, social, ... life-span)
 - Prise en compte des temps sociaux et des étapes de vie
 - Quelles sont les étapes-clés de la démarche ?
 - Développement d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
 - Quels sont les axes d'action possibles ?
 - Inventaire des pratiques RH et analyse de l'implémentation de celles-ci dans les entreprises
 - Quelles sont les bonnes pratiques conseillées dans la littérature?
 - Les pratiques de terrain correspondent-elles à ces dernières?
 - Quels sont les acteurs impliqués dans la démarche ?
 - Quelle est la perception des responsables RH et des autres personnes ressources?
 - Par quels moyens ont-ils implémenté ces pratiques en entreprise?

Enjeux et objectifs poursuivis

- Objectifs poursuivis (suite):
 - Formulation de conseils pour l'implémentation d'une gestion des âges efficace
 - Comment implémenter une démarche de gestion des âges ?
 - Identification des besoins de l'entreprise, de ses enjeux
 - Sensibilisation et formation des lignes hiérarchiques
 - Quelles sont les actions concrètes à mettre en place ?
 - Des formations préalables sont-elles nécessaires pour leur mise en place ?
 - Quels sont les facteurs favorisant ou bloquant la mise en place d'une gestion des âges ?
 - Quels sont les avantages d'une telle démarche ?

❖ *Conseils formulés sur base de la littérature et des données récoltées sur le terrain (témoignages d'acteurs impliqués)*

Récolte et analyse des données

Récolte et analyse des données

• Procédure

- Entretiens semi-directifs auprès de chefs d'entreprises, de responsables RH et/ou de toutes autres personnes ressources
 - Durée par entretien : +/- 1 heure
 - Récolte des informations sur les éventuelles politiques et pratiques de gestion des âges mises en place (enregistrement avec accord préalable).
- Dans les entreprises de l'échantillon qui développent de bonnes pratiques de gestion des âges : 3 études de cas
 - Récolte de données de terrain supplémentaires auprès des partenaires sociaux, des conseillers en prévention et éventuellement, de travailleurs.
- Echantillon :
 - Taille : 45 entreprises (15 Flandre, 12 Bruxelles, 18 Wallonie)
 - Représentativité en termes de taille et de secteur d'activité
- Sélection des entreprises de l'échantillon :
 - Plusieurs sources (Fonds de l'expérience professionnelle, Cellule Diversité d'Actiris, etc.)
 - Plus de 170 entreprises contactées

Récolte et analyse des données



- Volet quantitatif : les données récoltées ont été analysées à l'aide d'outils statistiques
 - L'analyse a tenté de mettre en lumière :
 - la nature des politiques et des pratiques mises en place au sein des entreprises rencontrées;
 - la fréquence d'apparition de chacune de ces pratiques dans les entreprises;
 - les principaux facteurs bloquants et facilitants rencontrés;
 - l'impact de diverses variables indépendantes (région, statut, secteur de l'entreprise,...) sur l'implémentation de ces pratiques;
 - Etc.
- Volet qualitatif: réflexions autour des données récoltées sur base des grandes tendances ressorties dans le volet quantitatif et des connaissances issues de la littérature

Résultats et constats généraux

Résultats et constats généraux



N=45

Résultats et constats généraux



N=49

Résultats et constats généraux

- La gestion des âges se définit par des thématiques très diverses
- Les éléments qui reviennent le plus souvent (+ de 70% des entreprises) sont:
 - La lutte contre la discrimination et la promotion de la diversité des âges
 - La transmission des connaissances
 - La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
 - La réflexion sur l'existence de besoins spécifiques à des âges spécifiques
- La définition de la gestion des âges est souvent liée aux problématiques rencontrées dans l'entreprise

Résultats et constats généraux

- Quelques citations :
 - «Ce n'est jamais qu'une autre façon de voir la gestion des carrières. C'est une réflexion sur l'existence de besoins spécifiques à des âges spécifiques» ;
 - «C'est avoir toutes les tranches d'âges représentées dans l'entreprise»;
 - «C'est constater des difficultés au niveau de la pyramide des âges et d'y réagir en regardant ce qui est envisageable dans notre environnement légal, réglementaire»;
 - «C'est la nécessité d'installer une culture de management plus efficace en vue de favoriser le partage des savoir-faire et de l'histoire de l'entreprise»;
 - «C'est l'anticipation des départs afin de garder les savoirs critiques dans l'entreprise»;
 - «C'est la capacité d'intégrer la démographie dans l'ensemble des politiques RH»;
 - « C'est le départ des gens, le recrutement et puis le transfert du know-how ».

Résultats et constats généraux

- Les pratiques développées par les entreprises dans le cadre d'une gestion des âges :

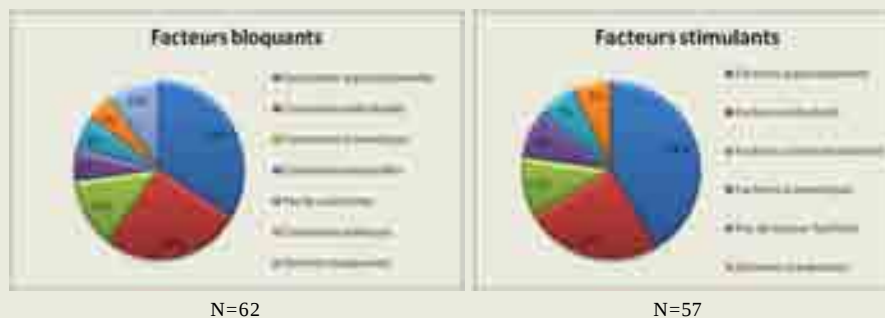


Résultats et constats généraux

- **Prise de conscience des entreprises**
 - Toutefois, la gestion des âges se confond parfois avec la gestion des seniors
- **Beaucoup d'entreprises développent des pratiques dans le cadre réglementaire et pas de manière proactive**
 - Voir résultats de Bredgaard & Troos (2006)
 - Par exemple: lois anti-discrimination, crédit-temps, réglementation sur le bien-être au travail
- **Beaucoup de réflexions, de projets >< Peu de mises en application concrètes**
- **Si politiques et pratiques de GDA mises en place : peu de recul**
 - La GDA est un phénomène récent et toujours en émergence

Résultats et constats généraux

- Certains facteurs peuvent bloquer ou, au contraire, favoriser la mise en place d'une politique de gestion des âges :



Résultats et constats généraux

- Il s'agit d'un processus de gestion continu et transversal qui prend sa source à travers un diagnostic organisationnel et au travers d'un plan d'action et d'objectifs ciblés



Résultats et constats généraux

- Identification des étapes-clés
 - Etape 1 : Diagnostic organisationnel
 - Etape 2 : Construction d'un plan d'action
 - Etape 3 : Préparation avant l'action : sensibilisation, formation des lignes hiérarchiques
 - Etape 4 : Démarche d'action
 - Etape 5 : Evaluation des résultats
 - La gestion des âges doit se définir dans le passage successif de ces étapes
- Nécessité d'actions combinées >< Actions ponctuelles
 - Exemple : amélioration des conditions de travail + formation + aménagement du temps de travail
- Acteurs-clés : managers et supérieurs hiérarchiques
 - Ils opérationnalisent « la gestion des âges » (ambassadeurs)
 - Conditionnent la réussite de la démarche
 - Ere du « tous DRH »
- Importance d'une approche « bottom-up » vs « top-down »
 - Démarche participative

Résultats et constats généraux

- En conclusion, la gestion des âges se veut :
 - **Participative** et **cohésive** pour en faciliter l'acceptation de tous (approche « bottom-up » versus « top-down »).
 - **Multidisciplinaire** pour intégrer les différents points de vue nécessaires à la compréhension des enjeux complexes et multidimensionnels liés à la gestion des âges.
 - **Globale** et **intégrée** pour favoriser la compréhension des enjeux et développer des actions efficaces dans tous les domaines.
 - **Proactive** et **préventive** pour apporter des réponses rapides et éviter les risques (d'usure professionnelle, de fuite des connaissances, de profils pénuriques, d'absentéisme et de désengagement des travailleurs, etc.).
 - **Evolutive** à travers un cycle d'étapes répété en vue d'améliorer conjointement la performance de l'entreprise et le bien-être des salariés.

Présentation du guide de sensibilisation



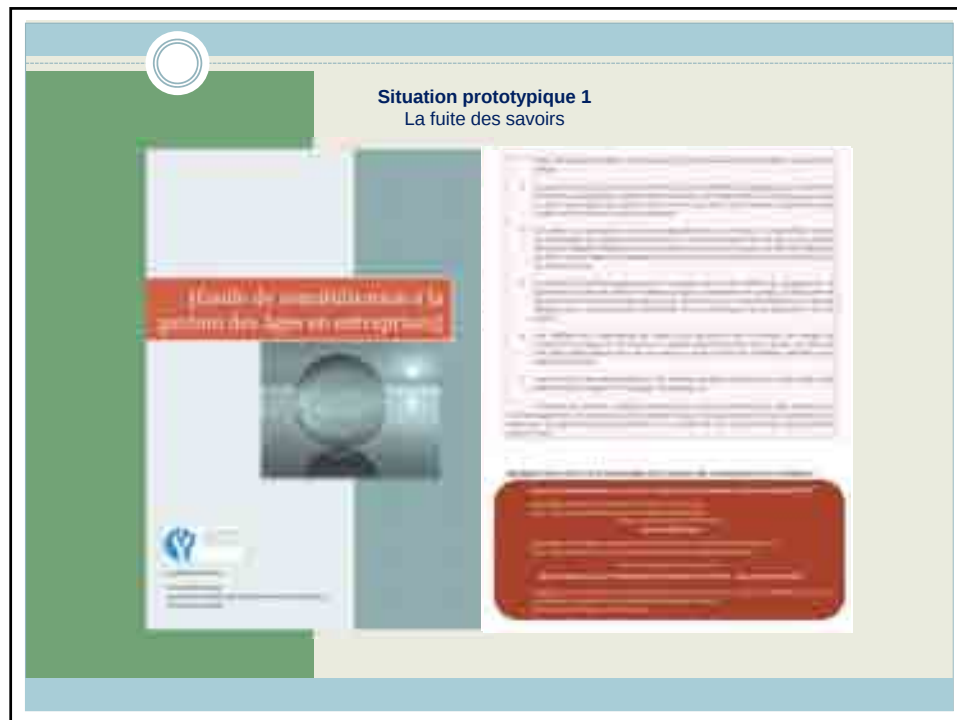
- **Guide de sensibilisation vs guide de bonnes pratiques**
 - De nombreux guides et espaces de connaissances dédiés à la gestion des âges existent déjà
 - Sur base de nos résultats :
 - Au niveau organisationnel, la gestion des âges est une notion en émergence (et en devenir)
 - Beaucoup de réflexions, de débats ...
 - ... mais encore peu d'actions concrètes, globales et intégrées
 - Encore peu de recul par rapport aux politiques et pratiques mises en place
 - Public-cible :
 - En premier lieu : DRH, managers et responsables d'entreprises
 - Initiateurs d'une démarche de gestion des âges
 - Rôles-clés, à toutes les étapes de la démarche
 - Acteurs à convaincre
 - Mais aussi : syndicats, professionnels de la santé (conseillers en prévention, médecins du travail, etc.), travailleurs.
 - Philosophie du guide de sensibilisation :
 - Premiers pas vers une démarche de gestion des âges
 - Se veut un outil ouvert : liens vers d'autres sources pertinentes



- Contenu du guide
 - Introduction
 - Partie 1 : la gestion des âges
 - Qu'est-ce que la gestion des âges ?
 - Les éléments essentiels à prendre en compte
 - Mais pas de définitions « clé sur porte »
 - Définition à remettre dans le contexte organisationnel considéré
 - Pourquoi gérer les âges ?
 - Quelles sont les étapes-clés ?
 - Etape 1 : Diagnostic organisationnel
 - Etape 2 : Construction d'un plan d'action
 - Etape 3 : Mobilisation et sensibilisation des acteurs-clés (préparation)
 - Etape 4 : Mise en œuvre de la démarche
 - Etape 5 : Evaluation des résultats
 - Quels sont les axes d'intervention?



- Contenu du guide (suite)
 - Partie 2 : la situation des entreprises belges en matière de gestion des âges
 - Quelques constats-clés issus de nos résultats de recherche
 - Enjeux en lien avec la gestion des âges
 - Répartition des pratiques
 - Effets de ces pratiques
 - Facteurs bloquants/facilitants
 - Construction de 4 situations prototypiques (« êtes-vous concerné ? ») en lien avec une problématique spécifique
 - Situation 1 : la fuite des savoirs
 - Situation 2 : le désengagement des travailleurs
 - Situation 3 : la déqualification des travailleurs
 - Situation 4 : l'usure professionnelle
 - Exemples de bonnes pratiques (enjeux, axes d'intervention, résultats attendus)
 - Pour chaque situation prototypique, un exemple d'approche intégrée



Situation prototypique 1
La fuite des savoirs

Présentation de la situation

La fuite des savoirs est un phénomène qui se caractérise par la perte de connaissances, d'expertise ou de savoir-faire au sein d'une organisation. Cette fuite peut être volontaire ou involontaire, et elle peut avoir des conséquences graves sur la performance de l'entreprise.

Il est donc essentiel de mettre en place des stratégies pour prévenir la fuite des savoirs et pour assurer la continuité de l'entreprise.

Les stratégies de gestion des connaissances sont des outils qui permettent de collecter, organiser, partager et valoriser les connaissances de l'entreprise.

Elles permettent de créer une culture de partage et de collaboration, et elles permettent de garantir la pérennité des savoirs de l'entreprise.

En conclusion, la fuite des savoirs est un enjeu stratégique pour toute entreprise. Il est donc essentiel de mettre en place des stratégies pour prévenir la fuite des savoirs et pour assurer la continuité de l'entreprise.

Les enjeux de la fuite des savoirs

La fuite des savoirs peut avoir des conséquences graves sur la performance de l'entreprise. Elle peut entraîner la perte de connaissances, d'expertise ou de savoir-faire, ce qui peut avoir des conséquences graves sur la performance de l'entreprise.

Il est donc essentiel de mettre en place des stratégies pour prévenir la fuite des savoirs et pour assurer la continuité de l'entreprise.

Les stratégies de gestion des connaissances

Les stratégies de gestion des connaissances sont des outils qui permettent de collecter, organiser, partager et valoriser les connaissances de l'entreprise.

Elles permettent de créer une culture de partage et de collaboration, et elles permettent de garantir la pérennité des savoirs de l'entreprise.

En conclusion, la fuite des savoirs est un enjeu stratégique pour toute entreprise. Il est donc essentiel de mettre en place des stratégies pour prévenir la fuite des savoirs et pour assurer la continuité de l'entreprise.

Les défis de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances est un défi pour toute entreprise. Elle nécessite de mettre en place des stratégies pour collecter, organiser, partager et valoriser les connaissances de l'entreprise.

Il est donc essentiel de mettre en place des stratégies pour prévenir la fuite des savoirs et pour assurer la continuité de l'entreprise.

Les solutions de la gestion des connaissances

La gestion des connaissances est un défi pour toute entreprise. Elle nécessite de mettre en place des stratégies pour collecter, organiser, partager et valoriser les connaissances de l'entreprise.

Il est donc essentiel de mettre en place des stratégies pour prévenir la fuite des savoirs et pour assurer la continuité de l'entreprise.

Conclusion

La fuite des savoirs est un enjeu stratégique pour toute entreprise. Il est donc essentiel de mettre en place des stratégies pour prévenir la fuite des savoirs et pour assurer la continuité de l'entreprise.

Les stratégies de gestion des connaissances sont des outils qui permettent de collecter, organiser, partager et valoriser les connaissances de l'entreprise.

Elles permettent de créer une culture de partage et de collaboration, et elles permettent de garantir la pérennité des savoirs de l'entreprise.

En conclusion, la fuite des savoirs est un enjeu stratégique pour toute entreprise. Il est donc essentiel de mettre en place des stratégies pour prévenir la fuite des savoirs et pour assurer la continuité de l'entreprise.

[illegible]

■ **Lutter contre les difficultés associées au transfert des connaissances**

Cette entreprise a été confrontée au fait que les générations ne se comprennent pas et que certains conflits intergénérationnels venaient nuire le processus de transfert dans les programmes de mentorat. Pour contourner cet écueil, la direction des ressources humaines recense chaque semaine dans le cadre d'entretiens individuels et collectifs afin de voir comment le transfert se passe et de remédier éventuellement aux difficultés.

■ **Amélioration de la collaboration intergénérationnelle à travers des formations**

Des formations sont proposées aux managers pour faciliter et améliorer la collaboration intergénérationnelle. On y apprend à adapter le leadership selon la personne et ses spécificités, dont l'âge fait partie. Par ailleurs, la culture d'entreprise est considérée comme le vecteur par lequel les changements de valeurs doivent s'opérer. Ainsi, les managers deviennent les éléments clés de la politique de gestion des connaissances puisqu'ils doivent faciliter le développement de leur équipe et promouvoir le transfert des savoirs à travers un échange intergénérationnel.

■ **Développement d'outils de partage des connaissances**

Les outils de partage des connaissances modifient dans une large mesure les nouvelles technologies de la communication et de l'information. L'intranet, un portail Web et un « Sharepoint » sont devenus les outils indispensables pour le transfert et la capitalisation des savoirs dans cette entreprise. Les outils informatiques permettent d'échanger à distance, de constituer un réseau rapidement et de faciliter le stockage des informations.

Recommandations

Il est important de noter que les recommandations ci-dessous sont basées sur les résultats de la recherche et ne constituent pas une garantie de succès.

1. **Implémenter des programmes de transfert des connaissances**

Les programmes de transfert des connaissances doivent être conçus de manière à ce qu'ils soient adaptés aux besoins de l'entreprise et qu'ils soient facilement acceptés par les participants.

2. **Faciliter l'accès aux connaissances**

Les connaissances doivent être facilement accessibles à tous les employés de l'entreprise. Les connaissances doivent être organisées de manière à ce qu'elles soient facilement accessibles et qu'elles soient facilement acceptées par les participants.

3. **Encourager la collaboration intergénérationnelle**

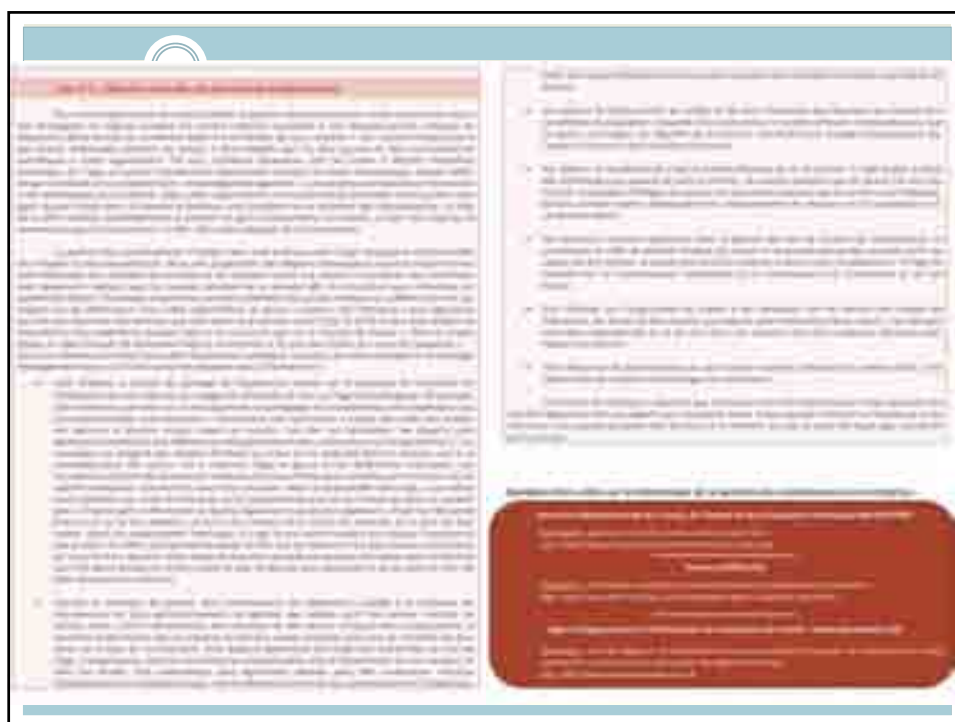
Les managers doivent encourager la collaboration intergénérationnelle et faciliter le transfert des connaissances. Les managers doivent encourager la collaboration intergénérationnelle et faciliter le transfert des connaissances.

4. **Faciliter le développement des connaissances**

Les connaissances doivent être facilement accessibles à tous les employés de l'entreprise. Les connaissances doivent être organisées de manière à ce qu'elles soient facilement accessibles et qu'elles soient facilement acceptées par les participants.

5. **Faciliter le stockage des connaissances**

Les connaissances doivent être facilement accessibles à tous les employés de l'entreprise. Les connaissances doivent être organisées de manière à ce qu'elles soient facilement accessibles et qu'elles soient facilement acceptées par les participants.





- **Contenu du guide (suite et fin)**
 - Conclusion
 - Remerciements et liste des entreprises participantes
 - Pour aller plus loin...
 - Quelques liens et références utiles
 - ➔ Guides de bonnes pratiques de gestion des âges
 - ➔ Espaces de connaissances gratuits (publications, informations, outils techniques, etc.)
 - ➔ Thématiques spécifiques : vieillissement au travail, fins de carrière, temps sociaux, knowledge management, gestion des compétences, santé et bien-être au travail, etc.

Merci de votre attention

Le guide (2011) est téléchargeable sur le site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale : <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=33118>

KU LEUVEN



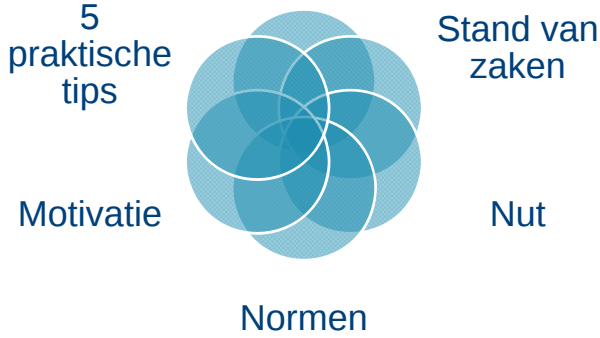
Fit en gezond: op en naast het werk

Dr. An Bogaerts
Poort naar een Actieve Levensstijl (PortaAL)
Faculteit Bewegings- en Revalidatiewetenschappen
KU Leuven

KU LEUVEN
PortaAL



Fysieke activiteit



5 praktische tips

Stand van zaken

Nut

Normen

Motivatie

KU LEUVEN

Korte geschiedenis van fysieke activiteit



- **pre-agriculturele periode** (4.000.000 v.C. – 8000 v.C.):
jagen en verzamelen -> heel veel fysieke activiteit
- **agriculturele periode** (8000 v.C – 1800 n.C.):
landbouw -> veel fysieke activiteit, meer kracht
- **industriële periode** (1800-1945):
fabriekswerk -> redelijk veel fysieke activiteit
- **nucleaire periode** (1945-nu):
technologische vooruitgang -> **hypokinesie** (bewegingsarmoede)

KU LEUVEN

Reclame uit de jaren '60



Ruimtelijke omgeving jaren 2000



De lange klim naar Univ-fit



KU LEUVEN

De verre toekomst?



KU LEUVEN

Die niet zo ver weg lijkt ...



Belang van bewegen

Studie 1: 4 niveau's van activiteit



KU LEUVEN

Wie zeer weinig beweegt, heeft meest kans op ziekte of vroegtijdig overlijden



KU LEUVEN

Hoe fitter, hoe gezonder en hoe meer levenskwaliteit



KU LEUVEN

Wie weinig beweegt kan mits een kleine inspanning een stuk gezondheid terugwinnen



KU LEUVEN

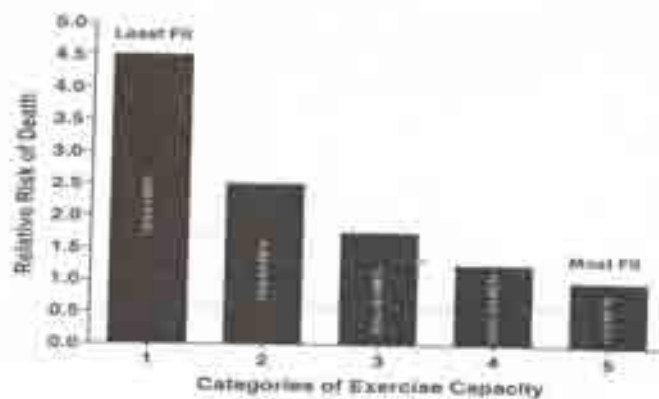
Studie 2: De Londense Bus-studie



Fysieke activiteit verlaagt het risico op

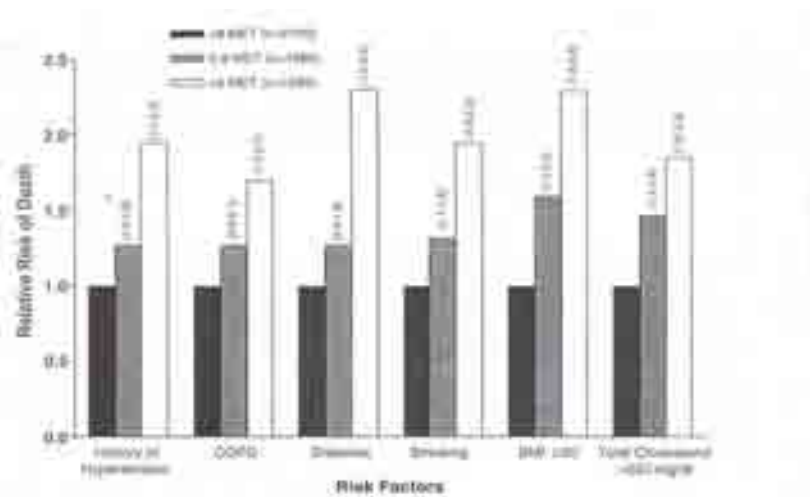
- Hart- en vaatziekten
 - Hoge bloeddruk
 - Hoge cholesterolwaarden
 - ...
- Zwaarlijvigheid - obesitas
- Suikerziekte -diabetes
- Vallen + breuken
- Verlies aan spierkracht – stijgende afhankelijkheid
- Depressie





Mortaliteit volgens fitheidsniveau
(Meyers et al., Circulation 2003)

KU LEUVEN

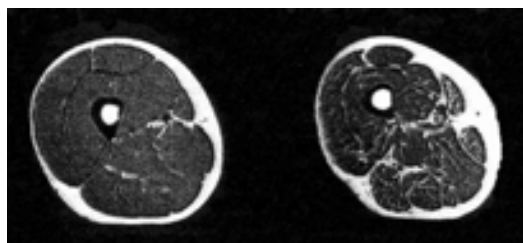


Mortaliteit bij verschillende risicofactoren volgens fitheidsniveau
(Meyers et al., NEJM 2002)

KU LEUVEN

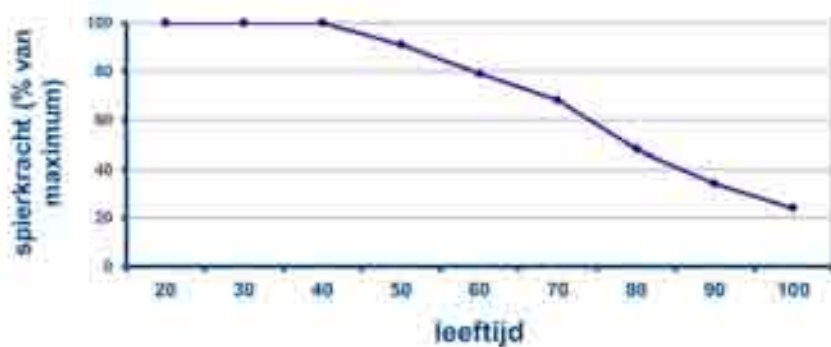
Sarcopenie

- Vermindering in spierkracht
- Vermindering in spiermassa



KU LEUVEN

spierkracht i.f.v. leeftijd



KU LEUVEN

Op zoek naar verhoogde fitheid – haalbaar voor iedereen?

- Het menselijk lichaam past zich aan tot op hoge leeftijd
- Het is nooit te laat om er aan te beginnen
- Principes gelden voor jong en oud



KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN

KU LEUVEN

Hoeveel fysieke activiteit is nodig?

GEZONDHEID

- 30 minuten of 3 x 10 minuten / dag
- Verhoogde hartslag

FITHEID

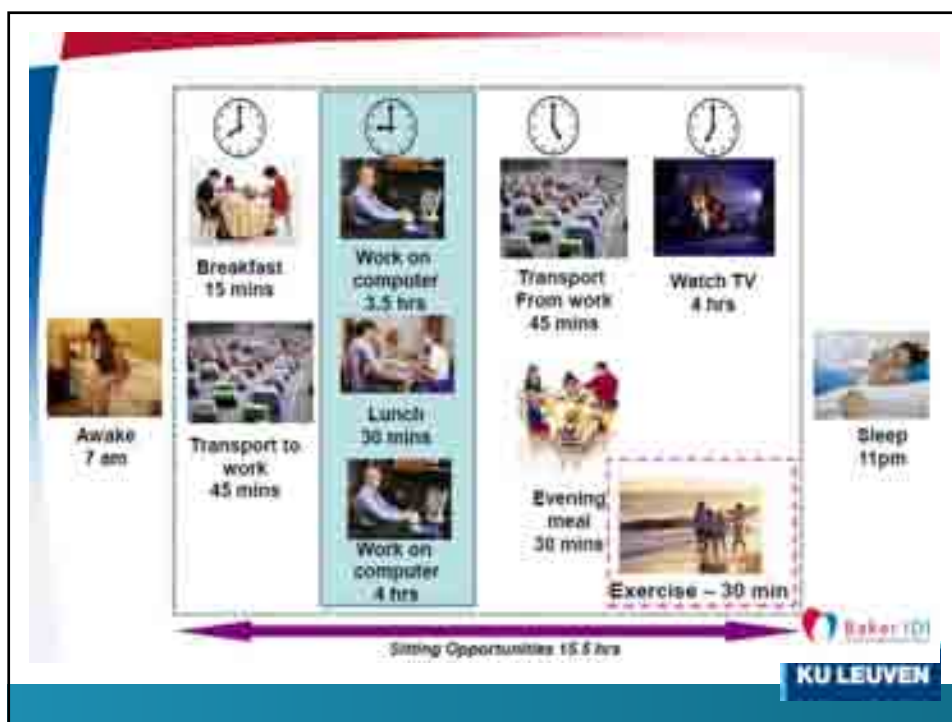
- Min 3x/week voor min 20 minuten
- Hogere intensiteit

KU LEUVEN

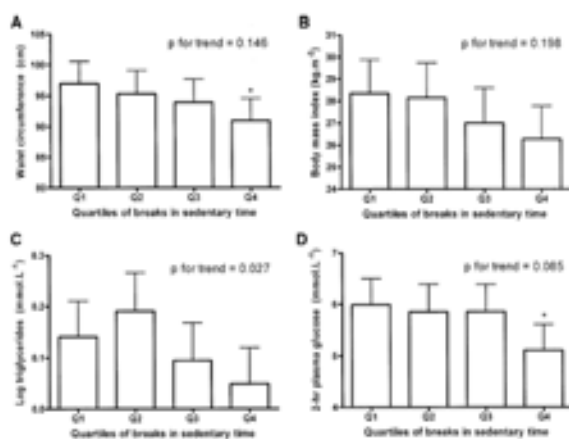
Gaat het steeds over fysieke activiteit?

- Sedentair gedrag (zeer laag energieverbruik $< 1,5$ MET) verhoogt het risico op ziekte en sterfte onafhankelijk van de hoeveelheid lichaamsbeweging die iemand heeft.
- WERKSITUATIE!
- Determinanten sedentair gedrag?
 - Uit gewoonte ("*habitual behaviour*")
 - Omgeving nodigt uit om te "zitten"

KU LEUVEN



Gezondheidsrisico's! Healy, 2008



KU LEUVEN



Strategieën om lichaamsbeweging op het werk te promoten (bvb. lunchwandelen, gebruik van trappen)

≠ Strategieën om sedentair gedrag te verminderen (bvb. zitten verminderen)

KU LEUVEN

Redenen om (meer) fysiek actief te worden:

1. gewichtscontrole !?
2. cardiovasculaire preventie
3. stressreductie
4. zich fitter willen voelen
5. plezier maken
6. zelfbeeld verhogen
7. socializeren

KU LEUVEN

Drempels om niet fysiek actief te worden:

1. gebrek aan tijd
2. gebrek aan energie
3. gebrek aan motivatie
4. gezondheidsproblemen
5. structurele problemen (geld, infrastructuur, ...)
6. gebrek aan sociale steun
7. gebrek aan vaardigheden

KU LEUVEN

De Zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000)

Niet alle vormen van motivatie zijn even goed...

EXTRINSIEK					
AMOTIVATIE	GECONTROLEERD (externe)	GECONTROLEERD (geïntrojecteerd)	AUTONOOM (geïdentificeerd)	AUTONOOM (geïntegreerd)	AUTONOOM (intrinsiek)
Het interesseert mij niet.	Ik moet van ... (de dokter / mijn man of vrouw / mijn kinderen ...)	Anders voel ik me schuldig / schaam ik mij.	Zo bereik ik mijn doel(en) (gezondheid, sociaal contact, ...)	Het drukt uit wie ik ben.	Ik doe het graag op zich!
- ← ZELFDETERMINATIE → +					

KU LEUVEN

Amotivatie

Copyright 2004 by Benny Glasbergen
www.glasbergen.com



"My doctor told me to keep in shape.
Well, this is my shape and I'm keeping it!"

Gecontroleerd (externe)

KU LEUVEN

Gecontroleerd (geïntrojecteerd)

KU LEUVEN

Van 'moetivatie' naar zelfdeterminatie

	EXTRINSIEK				
AMOTIVATIE Het interesseert mij niet.	GECONTROLEERD (externe) Ik moet van ... (de dokter / mijn man of vrouw / mijn kinderen ...)	GECONTROLEERD (geïntrojecteerd) Anders voel ik me schuldig / schaam ik mij.	AUTONOOM (geïdentificeerd) Zo bereik ik mijn doel(en) (gezondheid, sociaal contact, ...)	AUTONOOM (geïntegreerd) Het drukt uit wie ik ben.	AUTONOOM (intrinsiek) Ik doe het graag op zich!
- ← ZELFDETERMINATIE → +					

KU LEUVEN

Autonoom (geïdentificeerd)



KU LEUVEN

Autonoom (geïntegreerd)



KU LEUVEN

Autonoom (intrinsiek)



KU LEUVEN

De Zelfdeterminatietheorie (Deci & Ryan, 2000)

AMOTIVATIE	GECONTROLEERD (externe)	GECONTROLEERD (geintrojecteerd)	AUTONOOM (geïdentificeerd)	AUTONOOM (geïntegreerd)	AUTONOOM (intrinsiek)
Het interesseert mij niet.	Ik moet van ... (de dokter / mijn man of vrouw / mijn kinderen ...)	Anders voel ik me schuldig / schaam ik mij.	Zo bereik ik mijn doel(en) (gezondheid, sociaal contact, ...)	Het drukt uit wie ik ben.	Ik doe het graag op zich!
- ← ZELFDETERMINATIE → +					

Hoe meer zelfdeterminatie, hoe groter de kans dat het gedrag op lange termijn wordt volgehouden!

KU LEUVEN

Hoe autonome motivatie faciliteren?

- door een sociale context te creëren waarin de drie basisnoden vervuld worden:

Autonomie

Competentie

Verbondenheid

= noodondersteunend coachen.



- Noodondersteunend coachen kost meer tijd in het begin, maar rendeert op lange termijn!

KU LEUVEN

Noodondersteunend coachen

- **Autonomie:**
 - opties en inspraak bieden
 - open taalgebruik: “je zou kunnen” ipv. “je moet”
 - materiële beloningen en competitie vermijden
 - ...
- **Competentie:**
 - positief bekrachtigen
 - succeservaringen laten opdoen (SMARTS-doelen)
 - structuur bieden
 - ...
- **Verbondenheid:**
 - empathie uitstralen (actief luisteren, niet veroordelen, ...)
 - groepsgevoel creëren
 - ...

KU LEUVEN

Top 5 van praktische motivationalele tips

KU LEUVEN

5. Hoe concreter, des te beter!

Formuleer je voornemens/doelen **zo specifiek mogelijk**

4 W's: Wat, waar, wanneer en met wie.

bv. "Ik ga viermaal per week wandelen"

vs.

"Ik ga maandagmiddag om 12u met een collega wandelen, woensdag en vrijdag 's avonds om zes uur een blokje om met mijn beste vriendin, en zondagmiddag met mijn man"

KU LEUVEN

4. Anticipeer op hindernissen!

Laat mensen **op voorhand** nadenken over wat er mis kan gaan en welke oplossing ze kunnen voorzien

= mentaal back-up plan.

bv. "Wat als ik 's avonds te veel werk heb?"

=> reservemoment op zaterdag voorzien?

-> 's ochtends vroeger opstaan?

KU LEUVEN

3. Laat de omgeving meewerken!

Verwijder **stimuli** die sedentair gedrag uitlokken ten voordele van stimuli die bewegingsgedrag uitlokken.

bv. "Ik zet 's ochtends al mijn wandelschoenen klaar op een zichtbare plaats"



KU LEUVEN

2. Je vindt altijd tijd!

a) Het is een kwestie van **prioriteiten**.



"What fits your busy schedule better, exercising one hour a day or being dead 24 hours a day?"

KU LEUVEN

2. Je vindt altijd tijd!

- a) Het is een kwestie van prioriteiten
- b) **Combineren** levert tijdswinst op
bv. tijdens fitnessoefeningen praten met vriendin

KU LEUVEN

1. Ondersteun de drie basisnoden, zoniet ...

KU LEUVEN

Bedankt!



An.Bogaerts@faber.kuleuven.be

KU LEUVEN

Retour au travail après une absence de longue durée : quels enjeux pour l'ergonomie ?

Pr Philippe Mairiaux, STES-ULg



Journée nationale,
Belgian Ergonomics Society,
Bruxelles, 26 mars 2013

KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN

Retour au travail après une absence de longue durée Werkhervatting na een langdurige afwezigheid

Projet SPF Emploi – FOD Waso
(HUT/P/MS-BB/PSY15/2)



KATHOLIEKE UNIVERSITEIT
LEUVEN

Equipe de recherche

- ▶ Santé au Travail et Education pour la Santé ULg
 - Philippe Mairiaux, Nathalie Schippers
- ▶ Droit social, ULg
 - Fabienne Kefer, Sabine Cornelis
- ▶ Afdeling Arbeids-, Milieu-, en Verzekeringsgeneeskunde, KU Leuven
 - Peter Donceel, Pierre Somville



3

Plan de l'exposé

- ▶ **Définition de la problématique et structure de l'étude**
- ▶ Les défis posés par le retour au travail
- ▶ Quelles stratégies concrètes d'action pour les services PPT ?
- ▶ Recommandations et perspectives



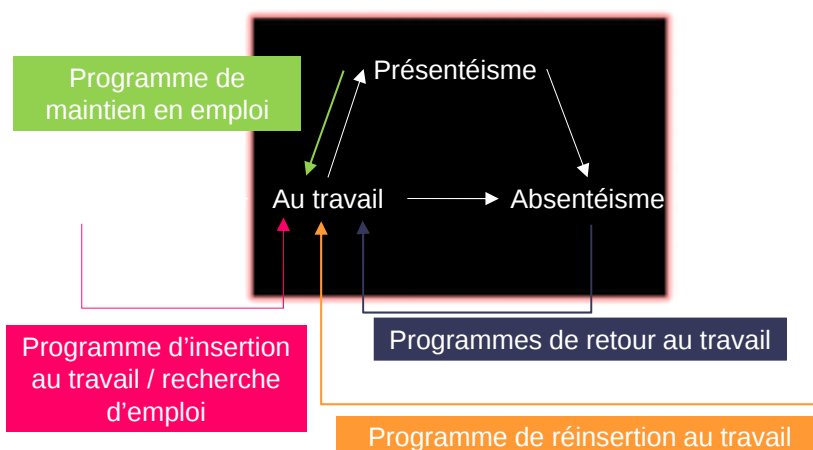
4

Cahier des charges du projet

- ▶ Inventaire de la réglementation en vigueur en Belgique, définitions (incapacité, absence de longue durée, ...)
- ▶ Définition du rôle des différents acteurs, institutions et de la procédure suivie en fonction du statut, du type de contrat, des conditions de travail, du secteur, de la cause de l'absence, ...
- ▶ Inventaire des bonnes pratiques existantes
- ▶ Synthèse des trois premiers points et mise en évidence des facteurs bloquant ou favorisant le retour au travail. Recommandations aux autorités

5

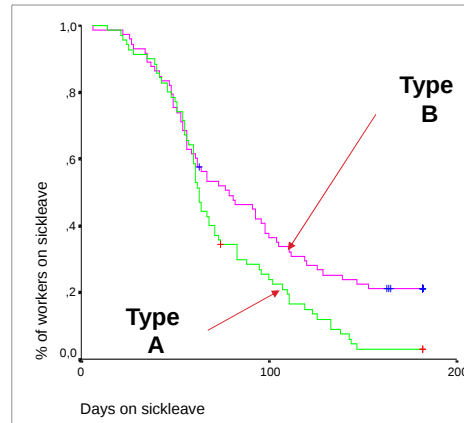
Quel focus pour l'étude ?



(d'après MJ Durand 2010)

Quelle(s) intervention(s) ? Pour agir sur quels facteurs ?

- ▶ Comment favoriser une évolution de type A en cas d'arrêt de travail de longue durée ?



7

Structure de l'étude

- ▶ Revue de la littérature scientifique 2001-11
 - Facteurs bloquant et facilitant le retour au travail après une absence de longue durée ?
 - 53 publications identifiées dont ont été retenus 19 revues de littérature et 21 articles originaux
- ▶ Analyse juridique : inventaire de la réglementation existante dans le droit du travail et celui de la sécurité sociale
- ▶ Interviews de 22 acteurs du système
- ▶ Enquêtes auprès des DRH de PME comptant entre 100 et 200 travailleurs (20 KMOs, 18 PME)

Plan

- Définition de la problématique et structure de l'étude
- **Les défis posés par le retour au travail**
- Quelles stratégies concrètes d'action pour les services PPT ?
- Recommandations et perspectives



9

Trois défis à rencontrer pour favoriser le retour au travail et augmenter le taux de retours réussis

- » Le temps
- La compétitivité
- Le paradigme d'incapacité



Défi n°1 : dimension temporelle de l'absence au travail

- ▶ Reprise du travail chez le même employeur en fonction de la durée d'absence maladie (enquête EWCS – EuroFound 2005):

- Arrêt 3 à 6 mois : < 50% des cas
- Arrêt > 12 mois : < 20% des cas
- Arrêt > 24 mois : < 10% des cas

- ➡ • Agir de façon précoce est indispensable face à une absence qui se prolonge !
- Agir entre la 4^e et la 12^e semaine est efficace pour la lombalgie (KCE 2006)

Défi n° 2 : compétitivité de l'entreprise et retour au travail

- Compétition, globalisation ➡ L'employeur d'accord pour la reprise du travail si travailleur à 100 % (ou 150%) de ses capacités !
- Exigence conflictuelle avec principe médical d'un retour graduel au travail, contribuant à la convalescence et à la réadaptation du patient
- Exigence patronale favorise prolongation de l'arrêt de travail !
- Comment faire accepter une autre vision des choses dans les entreprises ?

Défi n°3 : le paradigme classique de l'incapacité du travail est à revoir

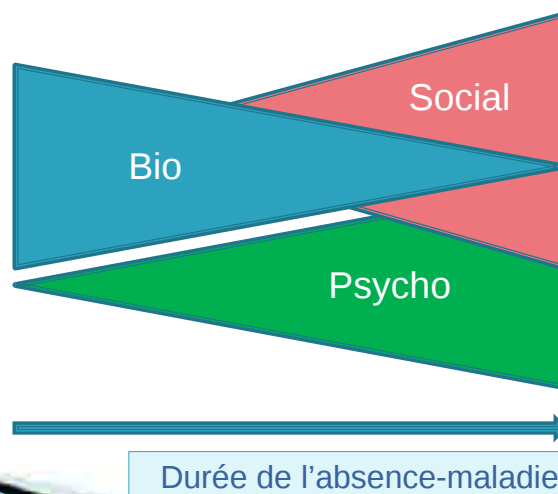
Pour le modèle biomédical, la maladie est la seule et unique cause de l'arrêt de travail.
C'est rarement vrai et d'autant moins que l'arrêt se prolonge !



En résulte souvent une inadéquation de la prise en charge médicale !

(d'après Loisel 2008)

Le paradigme de l'incapacité de travail



Plan

- Définition de la problématique et structure de l'étude
- Les défis posés par le retour au travail
- **Quelles stratégies concrètes d'action pour les services PPT ?**
- Recommandations et perspectives

15

Quelles stratégies concrètes d'action pour les services PPT ?

- » En prévention secondaire ou tertiaire
Aux niveaux macro, méso et micro

Promotion du maintien dans l'emploi – 3 niveaux d'action

- ▶ Macro : changements de législation, de procédures, de culture, à initier par les pouvoirs publics
- ▶ Méso : politique et stratégies proactives à proposer aux entreprises par les services PPT
- ▶ Micro : que faire en pratique pour accompagner le projet de réintégration d'un travailleur avec une limitation de santé ?

Niveau méso : partenariat entre l'entreprise et le service PPT

Définition d'un cadre (1)

- ▶ Vis-à-vis des travailleurs malades ou blessés en arrêt de travail:
 - Mise en place d'un cadre organisationnel qui facilite le maintien d'une relation positive entre le travailleur absent et l'entreprise :
 - contact précoce entreprise – travailleur malade,
 - formation de la hiérarchie à ce contact
 - visite ergonomique du lieu de travail,
 - entretien avec le superviseur lors du retour au travail
 - Etc. ...

Niveau méso : partenariat entre l'entreprise et le service PPT

Définition d'un cadre (2)

- Charte précisant les modalités pour la réintégration au travail (obligation vs volontariat ; ITT courtes vs longue durée ; implication des partenaires sociaux; ...)
- Accepter le principe que le travailleur puisse reprendre son travail sans être pour autant rétabli à 100 % :
 - Retour graduel au travail au point de vue organisationnel (accord préalable du médecin-conseil)
 - Retour au travail en travail adapté (contenu ? durée ? liste des postes possibles)
 - Aménagement si besoin des horaires de travail (par ex. pour permettre au travailleur de poursuivre son traitement de revalidation) ;



Niveau méso : partenariat entre l'entreprise et le service PPT

Définition d'un cadre (3)

- Promotion de la visite de pré-reprise
- Désignation d'un coordinateur « retour au travail » interne à l'entreprise (dans moyennes et grandes entreprises)
- Désignation au sein du SEPPT d'un coordinateur « retour au travail » et formation appropriée ; définition des modalités de son appui au CP-MT et au CP-ergo de l'entreprise
- Campagne de communication vis-à-vis des entreprises affiliées



Niveau méso : partenariat entre l'entreprise et le service PPT

Pistes d'action au stade aigu de l'ITT (≤ 4 sem)

- ▶ Maintenir un contact entre l'entreprise et le travailleur malade ou blessé (si absence > 2 sem.)
 - Montrer qu'il compte encore pour l'entreprise !
 - Conditions : transparence ! (procédure et contenu à déterminer de façon paritaire) ; formation de celui/celle qui téléphone
- ▶ Après 3 semaines d'ITT, envoi courrier au travailleur : coordonnées du médecin du travail, rappel de l'existence et de l'importance de la visite de pré-reprise du travail, suggérer prise contact MG avec MT si difficultés prévisibles pour RT,etc

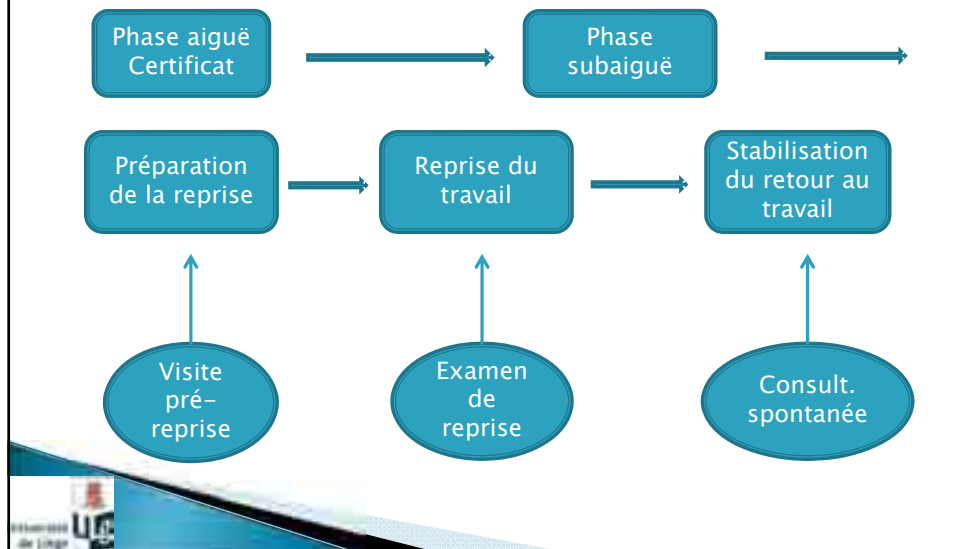


Et en pratique que faire
pour accompagner la
réintégration d'un
travailleur ?

» Niveau micro



La réintégration au travail ... un processus dynamique et séquentiel



Phase de préparation de la reprise

(si possible entre la 4^e et la 12^e semaine d'ITT)

- Utiliser la visite de pré-reprise chez le CP-MT pour
 - Faire le bilan de la situation médicale, sociale, familiale...
 - Identifier le(s) partenaire(s) du côté curatif, les contacter en présence du travailleur
 - Demander au travailleur son pronostic pour la RT
 - Evaluer avec lui le support possible à recevoir du chef d'équipe, des collègues de travail

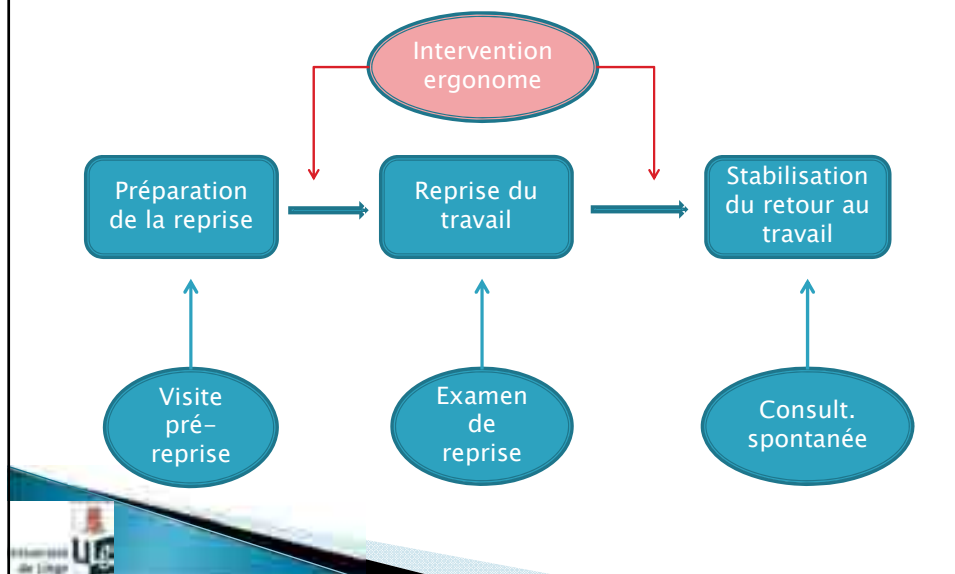
Préparation de la reprise (2)

- ▶ Utiliser la visite de pré-reprise pour
 - En cas de lombalgie, envisager la participation au programme de « retour au travail » du FMP
 - Programmer un contact avec le chef d'atelier, le superviseur (travail adapté possible ? reprise à temps partiel ?)
 - Programmer si nécessaire une visite du poste / une analyse ergonomique du poste de travail, avec le travailleur et son chef direct

Utilité d'une analyse ergonomique du travail pour préparer la RT

- ▶ Identification
 - des tâches contraignantes et parmi elles, de celles pouvant être temporairement réalisées par un ou des collègues
 - des aménagements simples à apporter
 - des investissements indispensables
- ▶ Implication de la hiérarchie dans la démarche de prévention (et de réinsertion !)
- ▶ Perception de l'acceptabilité, pour les collègues, d'une autre répartition du travail
- ▶ Valeur symbolique : reconnaissance par l'entreprise du lien entre santé et travail !

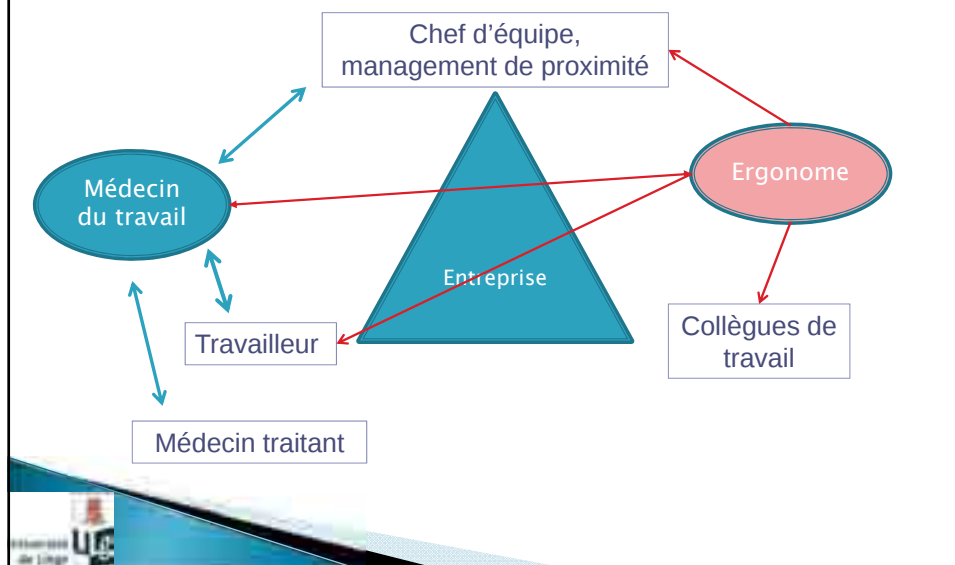
La réintégration ...un processus dynamique et séquentiel



Préparation de la reprise (3)

- ▶ Mettre le temps prévu avant la reprise du travail à profit pour
 - Finaliser avec le superviseur le choix du travail adapté qui sera mis en œuvre, et préciser pour quelle durée
 - S'assurer de l'accord des collègues de travail
 - Sensibiliser le superviseur (et les collègues !) au caractère critique du 1^{er} jour de la reprise
 - *Obtenir l'accord du médecin-conseil pour une RT à temps partiel (si pertinent)*

La réintégration...un processus interactionnel complexe



Plan

- ▶ Définition de la problématique et structure de l'étude
- ▶ Les défis posés par le retour au travail
- ▶ Quelles stratégies concrètes d'action pour les services PPT ?
- ▶ **Recommandations et perspectives**

Niveau macro – pistes futures de prévention de la sortie de l'emploi

- ▶ Comment résoudre le défi n°2 ?
Exigences de productivité vs reprise précoce / angoisse du travailleur : « *vais-je y arriver ?* »
- ▶ Futur proche : autorisation pour le travailleur volontaire, d'une **reprise du travail à l'essai**, au poste de travail habituel, **sans exigences de productivité et avec maintien des indemnités Inami**, sous supervision du médecin du travail

(modèle : le retour thérapeutique au travail canadien – RTT)



Niveau macro – nos recommandations au SPF Emploi

- ▶ Mettre le maintien dans l'emploi et la réinsertion professionnelle à l'agenda des entreprises et des SEPP/SIPP
 - Implication 1 : **faire connaître les outils existants** :
liste des travailleurs absents depuis ≥ 4 sem, pré-reprise, examen de reprise, reprise à temps partiel....
 - Campagnes de sensibilisation pour employeurs, secrétariats sociaux, organisations syndicales, SEPP, SIPP, médecins-conseils en ASSI, médecins traitants



32

Mettre la réinsertion professionnelle à l'agenda des entreprises et des SEPP/SIPP

- Implication 2 : **faire appliquer les outils existants**
 - Simplifier, faciliter la procédure d'accès à la visite de pré-reprise !
 - Ouvrir la procédure de pré-reprise au médecin-conseil et au médecin traitant du travailleur
 - Réguler le coût de la visite de pré-reprise (un contact à haute valeur ajoutée) : à intégrer dans la CFMO ? envisager un financement dans le cadre ASSI ?
 - Valoriser ces activités de réintégration professionnelle dans le cadre du système qualité des SEPP, et des rapports d'activité annuels

33

Mettre la réinsertion professionnelle à l'agenda des entreprises et des SEPP/SIPP

- Implication 3 : **développer une politique structurée en matière de retour au travail**
 - Cadre organisationnel dans l'entreprise
 - Guidelines générales à adopter dans le cadre de la négociation avec les partenaires sociaux
 - Développement éventuel d'un système de « disability management »

34

Conclusion

- ▶ Les enjeux sociétaux sont importants et vont grandir !
- ▶ Ouverture et intérêt de la sécurité sociale pour le rôle potentiel des services PPT dans le retour au travail et le maintien en emploi
- ▶ Une opportunité à saisir pour
 - Valoriser l'expertise spécifique des conseillers en prévention : ergonome et médecin du travail
 - Établir une réelle collaboration avec le secteur curatif (médecins généralistes, médecins-conseils)

Merci pour votre attention
Dank u voor uw aandacht



Ph.mairiaux@ulg.ac.be

Documents de référence

- ▶ Document conjoint SSST-ASMA (octobre 2010) téléchargeable via www.ssstr.be
- ▶ Rapport « Retour au travail après une absence de longue durée » Mairiaux, Kefer, Donceel (mars 2011) ; accès via www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=37078
- ▶ Rapport Prevent pour l'Inami





De daad bij het woord

H. Désiron
Eur. Ergonome – Ergotherapeute
Master in Health Sciences
Manager ACT-Desiron
ET Lector PHL Belgium



Praktijkvoorbeelden

- **Leer van Weleer**
 - Bokrijk (prov. Limburg)
 - Overdracht van vaardigheden / kennis die deel zijn van erfgoed
- **Zittend of staan werken**
 - Voedingsbedrijf (Pingo Poultry)
 - Antwoord op verloop/verzuim wegens overbelasting
- **Taken op Maat**
 - Thuiszorg (Familiehulp)
 - Taaktoewijzing op maat van belastbaarheid



Leer van Weleer



Leer van Weleer



- **Vertrekpunt :**
 - sinds 1999 structureel diversiteitsbeleid bij Prov. Limburg
- **Filosofie:**
 - kwaliteit en gelijkwaardigheid als uitgangspunt
 - aandacht voor alle kansengroepen: allochtonen, vrouwen (ikv doorstroom), kwetsbare jongeren, personen met een handicap en oudere werknemers
 - acties op vlak van instroom-, onthaal-, doorstroom- en retentiebeleid



Leer van Weleer



- Participatieve aanpak
 - Leembouwer, kuiper, wagenmaker
 - Dienstoverste
 - HR-medewerker
- Leren aanleren
 - Wat ?
 - Hoe ?
 - ! Eigen kennis is “al doende” verworven



Leer van Weleer : vertrekpunt



- Conclusies uit “zilveren instrumenten”: ‘train the trainer’ + ‘video materiaal’:
 - vervolgproject
 - samenwerking verantwoordelijke, ploegbazen en P&O
 - externe expert die input brengt en het project stuurt en begeleidt



Leer van weleer



- **Overdracht van kennis en vaardigheden**
 - Geven (van kennis, verwoorden van ervaringen om ze door te geven) van de oudere naar de jongere
 - Nemen (accepteren van eigen leerbehoeften, erkennen van waarde van de oudere collega,...) van de jongere ten aanzien van de oudere
 - Kunnen aanreiken (didactiek) (hoe leer je iemand iets aan ?)
 - Willen “af-geven”
- **Respect voor**
 - Oudere (zilver...)
 - Ervaringsdeskundigheid
 - “anders en beter ?”



Leer van weleer



- **Concrete aanpak**
 - Inzichten in techniek van (taak)analyse / flow chart
 - Leren redeneren in didactische stappen
 - Leren (h)erkennen van eigen deskundigheid die in de loop van de jaren zo “evident” werd
 - **Zelfwerkzaamheid van de oudere**
 - Leren denken in analyse-stappen
 - Leren doen (opdelen van “gehelen”, doorgeven)
 - Leren gebruiken van audio – visueel materiaal
 - **Communicatie :**
 - Onderling
 - Bottom up
 - Top-down



Leer van weleer



- Context
 - Specifieke situatie als basis → compagnon / gezel
 - Waarden en normen
- Planning en timing (haalbaarheid, “verteerproces”)
 - Niet te snel
 - Niet te traag
 - Eigen kinetiek in kaart brengen



Leer van weleer



- Praktische aanpak
 - Keuze van de namen
 - Benaming van het project zelf
 - Compagnon/ gezel (aansluiten bij specifieke situatie van Bokrijk)
 - Keuze van aanpak
 - Startmoment (gouverneur)
 - Appreciatie
 - Tijdens proces (participatief!)
 - “meesterstuk” voor gezel
 - Na proces : appreciatie via nieuw aangeplante boom



Leer van weleer



- **Knelpunten**
 - Palaveren
 - Nostalgie in plaats van toekomstgericht denken
 - Bedrijfsblindheid
- **Succesfactoren**
 - Appreciatie / Respect
 - In zeggen & In doen (croissants, start bij start werk van de mensen)
 - Kafka weghouden van concreet niveau
 - Rolbepaling (tempo vastleggen en aanhouden)
 - Relevant partners



Zittend of Staand werken



Probleemstelling

- Vragen vanuit personeel
- Welzijnsbeleid van bedrijf
- Arbeidsbelasting
 - Fysieke belasting
 - Mentale belasting
- Belastbaarheid van de werknemers
 - Vast personeel (m/v)
 - Tijdelijke werkrachten



Doelstelling

- Bewaken van welzijn en gezondheid van personeel (verloop / verzuim)
- Vermijden van (repetitieve) overbelasting
- Behoud van inzetbaarheid van beschikbare personeel
- Opvangen van pieken in de vraag zonder overbelasting



Aanpak

- **Samenwerking met CPBW**
 - Aanreiken informatie
 - Bespreking met de leden van het comité
 - Verwerken van bekomen informatie
 - Ergonoom zorgt voor voorbereiding
 - Overleg met PA en via haar ook met PA-AG
 - Voorleggen van resultaten aan CPBW



Besluiten

- **Zittend werken**
 - Minder vermoeiend voor de beenspieren
 - Meer belastend voor de rug
- **Staand werken**
 - Vraagt meer inspanning van de benen
 - Meer kans op bewegen
- **Belangrijk is**
 - goede afwisseling tussen beiden
 - De juiste houding bij het juiste werk !



Achterliggende redenering voor opmaak van leidraad

1. Omgevingsfactoren die zitten of staan beïnvloeden
2. Handelingsfactoren die zitten of staan beïnvloeden
3. Samenbrengen en besluit formuleren
4. Uittesten en kritisch evalueren



Gemaakte afspraken CPBW

- **Leidraad opmaken**
 - Aan hand van
 - Observatie op de werkvloer
 - Overleg met CPBW
 - Informatie uit wetenschap
- **Leidraad testen**
 - Door PA & PA-AG
- **Leidraad bijsturen**
 - Na respons van PA & CPBW
- **Hertest**
 - Door PA & PA-AG
- **Bijsturen**



Stappenplan (1)



1. Bijkomende vorming CPBW:
 1. Menselijk handelen tijdens het werk en de effecten daarvan:
 1. Statische belasting
 2. Dynamische belasting
 2. Rugbelasting
 3. Belasting van spier-pees-botstelsel
 4. Mentale belasting
- ! Didactische aanpak ; vraag & antwoord
- Tijdens zitting CPBW:
 - Iedereen krijgt zelfde informatie
 - PA + PA-AG zijn aanwezig



Stappenplan (2)



2. Opmaken voorstel voor leidraad
 - PA & ergonoom
 - Reflecties van PA-AG
3. Voorstellen "proto-type" op CPBW
 - Verwerken respons comité-leden
 - Uittesten proto-type met PA & PA-AG
4. Finaliseren leidraad
5. Voorstellen leidraad op CPBW
 - PA analyseert vooraf in comité bepaalde werkplekken
 - Ergonoom is klankbord
6. Opnemen van gebruik leidraad in beleid (veiligheid en welzijn)
7. Check-up & ev. bijsturen



Samenbrengen + besluit formuleren

1. Omgevingsfactoren : Kolom van de tabel
2. Handelingsfactoren : Rij van de tabel
3. Kolom en rij kiezen en in cel aflezen welke optie te verkiezen is
 - A : zitten of staan zijn beiden mogelijk
 - B : zittend werk
 - C : staand werk
 - D : staand werk met hulpmiddel
 - E : voorkeur zittend werk / roteren
 - F : voorkeur staand werk / roteren
 - G : aanpassing nodig / roteren
4. Evaluatie : Nagaan of in praktijk haalbaar ?



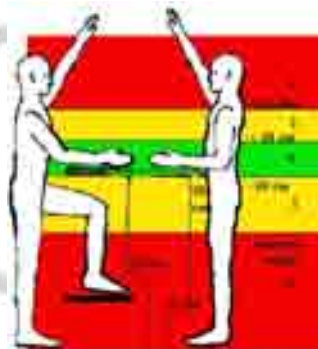
Afspraken (vervolg)

- Leidraad kritisch toetsen of bruikbaarheid
 - PA
 - PA – AG
 - Diensthoofden
 - Leden CPBW
 - ➔ Periode juli – augustus – september
- Bespreken van bevindingen en bijsturen van leidraad
 - Voorstellen aan CPBW september



Resultaten

- **Leidraad**
 - Geaccepteerd instrument
 - Toewijzen “zitten of staan” kan na overleg
 - PA wordt in haar rol geaccepteerd
- **Binnen CPBW**
 - Iedereen vertrekt vanuit zelfde info
 - Stereotiepe perceptie “vrouwen of mannen-werk” is bespreekbaar
- **Binnen bedrijf**
 - Participatieve aanpak is geaccepteerd
 - Evolutie in bedrijfscultuur



Leidraad stap 1

Stap 1 Los de vragen op aan de hand van de tekeningen op de keerzijde

		Ja	+/-	Neen	Score
1	Is er beenruimte?	0	-	4	
2	Is werkhoogte aangepast?	0	1	4	
3	Is reikwijdte aangepast?	0	1-2	4	
4	Kan de job uitgevoerd worden zonder veel beweging (op verschillende plaatsen zijn of veel opstaan)	0	1	4	
		Som			
5	Score 0	Z			
6	Score 1-3		Z		
7	Score 4			Z	
8	Is werkhoogte aangepast in stand?	0	1	4	
9	Is reikwijdte aangepast in stand?	0	1-2	4	
10	Score 0	S			
11	Score 1-2		S		
12	Score 4			S	
		Som			

Bepaal de juiste kolom in de tabel van stap 3



Leidraad stap 2



Stap 2 Bepaal de juiste plaats in deze tabel

	afwisselend werk	grote reikwijdte	variabele taken	variabele werkhoogten	herhaalde bewegingen	visuele aandacht	precisiewerk	tijdsduur > 1 uur
Zwaar tillen/trekken	SZ	SZ	SZ	SZ	SZ	SZ	SZ	SZ
afwisselend werk		SZ	SZ	SZ	SZ	SZ	SZ	SZ
grote reikwijdte			SZ	SZ	SZ	SZ	SZ	SZ
variabele taken				SZ	SZ	SZ	SZ	SZ
variabele werkhoogten					SZ	SZ	SZ	SZ
herhaalde bewegingen						SZ	SZ	SZ
visuele aandacht							SZ	SZ
precisiewerk								SZ

Bepaal de juiste rij in de tabel van stap 3



Leidraad stap 3



Stap 3 Beslissing

		Stap 1								
Stap 2		ZS	ZS	ZS	ZS	ZS	ZS	ZS	ZS	ZS
	SZ	A	B	B	F	A/G	E/G	C	D	G
	SZ	D/E	B	B	E	E	E/G	D	D	G
	SZ	B	B	B	G	E	E/G	G	G	G
	SZ	F	D	B/G	C	F	E/G	C	D	G
	SZ	D/G	E/G	E/G	D/G	G	E/G	D/G	F/G	G
	SZ	E/G	E/G	B/G	E/G	E/G	E/G	G	G	G
	SZ	C	G	G	C	D	G	C	D	G
	SZ	D	D	G	D	D/G	G	D	D	G
	SZ	G	G	G	G	G	G	G	G	G

A = staan of zitten zijn beiden mogelijk

B = zittend werk

C = staand werk

D = staande werk met hulpmiddel

E = voorkeur zittend werk / roteren

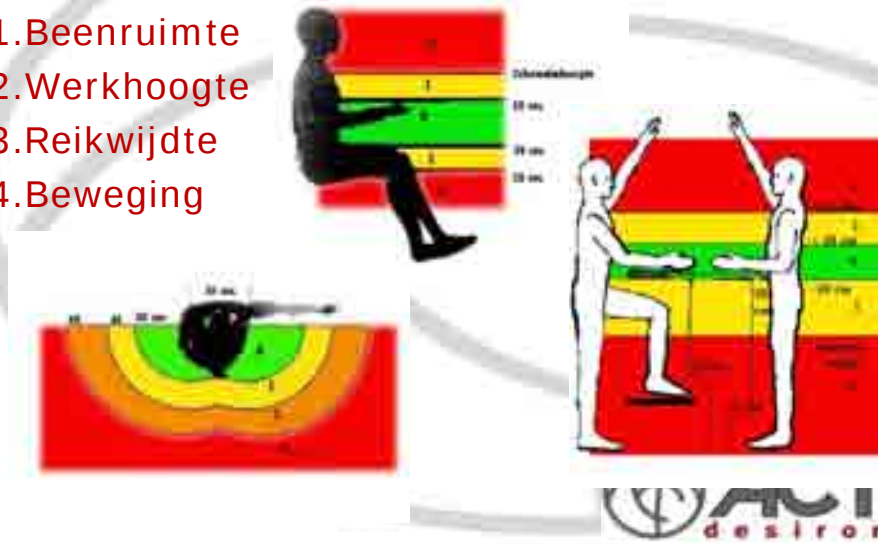
F = voorkeur staand werk / roteren

G = aanpassing nodig / roteren



Leidraad: indicatief beeldmateriaal

1. Beenruimte
2. Werkhoogte
3. Reikwijdte
4. Beweging



Taken op Maat



Taken op Maat : T O M



- **Vraag :**

Taken op maat van beschikbare tijd van de mensen die het werk doen?

- **Doelstelling :**

Ontwikkeling van een instrument om werkdruk in kaart te brengen en te beheren/beheersen



The making of... Maatwerk



- **Participatieve aanpak :** Alle geledingen in de organisatie hebben hun eigen
 - Rol
 - Inzichten
 - Weerstand
- **Meenemen wat er al in organisatie is aan :**
 - Kennis
 - Methodes
 - Materiaal / instrumenten
- **Accepteren van uiteindelijke resultaat**
 - Kunnen
 - Willen
 - Durven



The making of...maatwerk



- **Betrokkenen betrekken**
 - Uitvoerders
 - Team-leaders
 - PBW & hiërarchische lijn
 - Management
- **Aanreiken van wetenschappelijke en theoretische informatie op maat en tempo van projectgroep**
 - Iedereen werkt met zelfde info
 - Iedereen kan vragen stellen
 - Verwerking van info
 - Neuzen in dezelfde richting



Maatwerk voor Familiehulp door :



- **Participatieve ergonomie:**
 - Ervaringsdeskundigheid
 - Betrekken van de betrokkenen
- **In kaart brengen van :**
 - Arbeidsbelasting via
 - Aanwezige kennis
 - Aanvullende informatie
 - Arbeidsbelastbaarheid via
 - Overleg met preventiedienst
 - Inbreng personeel
- **Werkbare en geloofwaardige methodiek voor inschatten van taken op maat binnen de beschikbare tijd & bestaande structuur/cultuur**
- **Meenemen van alle bedrijfsgeledingen (incl PA, ...)**



Duurbelastbaarheid:

- **Arbeidsbelasting**

- Handelingen
 - Denken
 - doen
- Omgeving
 - Fysiek
 - Psycho – Sociaal
- “work-load”
 - Tijd
 - Werk
 - Verplaatsen
 - Sociale rol
 - Emoties
-



- **Belastbaarheid**

- Fysieke conditie
- Mentale conditie
- Opleiding
- Ervaring
- Levenssituatie
 - Persoonlijk
 - Gezin
 - Familie
 - Sociale contacten
- Kunnen omgaan met belasting (stress)



Psycho-sociale behoeften

- **Taakextrinsieke factoren**

- Hogere tevredenheid versus onplezierige taken
- Tevredenheid is nodig, niet enige voorwaarde voor motivatie

- **Taakintrinsieke factoren**

- Bepalend voor motivatie
- Rekening houden met
 - Waarden en normen (van gebruikers, personeel, staf, organisatie als geheel,...)
 - Gewoontes (van gebruikers, personeel, staf, organisatie)



Kennisachtergrond

- **Wetenschappelijke basis**
 - Ergonomie (model van Van Dijk)



- **Begripsinhouden**

- Arbeidsinhoud
- Arbeidsbelasting
- Arbeidsomgeving
- Arbeidsverhoudingen
- Arbeidsomstandigheden
- Stress & psycho-sociale belasting



Kennisachtergrond

- **Instrumenten**
 - Eigen aan de organisatie
 - Evalueren van deelaspecten:
 - Houdingsbelasting (OWAS)
 - Tijdsbesteding (MMO)
 - Taakanalyse (Dul)
- **Ervaringsdeskundigheid**
 - Eigen mensen
 - Anderen in zorgsector



Benaderingsmogelijkheden

- **Conceptueel : opbouw van handelingen naar proces**
(hoe zou het kunnen/moeten gaan ?)
 - Vanuit taken
 - Naar functies
- **Correctief : opbouw van proces naar handelingen**
(hoe gaat het en waar zijn knelpunten ?)
 - Vanuit opdracht
 - Naar handelingen



Randvoorwaarden

- **Inbreng van alle betrokkenen meenemen over:**
 - 4 A's
 - Context (objectief)
 - Percepties (subjectief)
 - **Doel van TOM**
 - **Nood aan TOM vanuit**
 - Uitvoerders
 - Supervisors
 - Organisatie



Tijd meten in variabele taken ?

- Tijdsbesteding berekenen is vooral bedoeld voor goed af te bakenen taken:
 - In handelingen
 - In voorbereiding en ondersteunende taken
 - In omstandigheden
- Inschatten van benodigde tijd kan gedaan worden door :
 - Meten (voldoende vaak, voldoende lang bij de juiste personen)
 - Gebruik maken van “historische kennis” (= ervaringsdeskundigheid van personeel)



Vertrekbasis :

- Uitwerken van een methode :

	codering					
	naam werknemer	fysieke belasting	psycho- sociale belasting	organisatorische belasting	contextuele belasting	
	naam zorgvrager					
	naam zorgvrager					
	naam zorgvrager					



Voorbeeld


BES | TECHNISCHE HETERO

TOM-score (basisfoto arbeidsbelasting)

Naam gebruiker	
Gebruikersnummer	
Scoredatum	

Samenvatting

Fysieke belasting	Psychosociale belasting	Organisatorische belasting	Belasting werkomgeving	Verhouding belastijd
6	1	3	1	10.0%

Gebruiker	1. Hoofding client	0.1.1	1.1.1	1.1.1	1.1.1
Gebruiker	2. Assistent met denken	0.1.2	1.1.2	1.1.2	1.1.2
Gebruiker	3. Specifieke clientenstatus	1			
Gebruiker	4. Organisatie belasting	1			



Voorbeeld


BES | TECHNISCHE HETERO

TOM Totaalscore

Naam gebruiker:	Anita
Status overzichts:	2008/2011

Overzicht: overzicht op werkplaats	Fysieke belasting	Psychosociale belasting	Organisatorische belasting	Belasting werkomgeving	Belasting door leiding
Corbert	5.07	5.87	5.08	5.87	1.27%
Andree	5.34	5.88	5.35	5.88	5.1%
Maria-Louise	5.08	5.73	5.44	5.88	5.0%
Corneel	5.29	5.75	5.08	5.88	1.0%
Anne	5.40	5.88	5.39	5.88	5.5%
Albert	5.08	5.81	5.89	5.88	1.0%
Joanne	5.08	5.88	5.88	5.88	5.5%
TOM totaal score	5.35	5.87	5.44	5.88	

Interpretatie:
Hoge totale score met fysieke belasting. Twee mogelijke oplossingen:
1. Zieken naar mogelijkheden om clienten te vervullen met collega's andere planning voor het team opstellen
2. Extrem hoge waarden aanpakken; v.b. Albert (score 5.5 is heel hoog)



Toepassingsmogelijkheden

- Tijdsinschatting → zorgen voor goede afstemming taken/tijd
 - In overleg met cliënt heeft men objectieve maatstaf om te bepalen of eisen realistisch zijn of niet.
 - 'Bewaken' van de draaglast in een specifieke cliëntsituatie
- TOM-score → Evenwicht draagkracht en draaglast bewaken
 - Preventief: bij de opmaak planning
 - Bij tijdelijke of verminderde draagkracht
 - Oorzaken opsporen bij signalen van verhoogde draaglast



Belangrijkste troeven van het instrument

- Beperkte tijdsinvestering
- Biedt zicht op de werkomgeving en de mogelijkheden om verbetering aan te brengen
- Communicatiemiddel tussen intaker en degene die de planning opmaakt
- Digitaal (integratie in maatwerk of GWP ?)
- Continuïteit waarborgen





 **L'ERGONOMIE UNE APPROCHE INCONTOURNABLE DE LA PREVENTION**
<http://www.besweb.be>

Colloque SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
 Le 26 mars 2013
 BES Belgian Ergonomics Society

Apport de l'ergonomie dans la conception et l'adaptation des postes de travail

**Une démarche ergonomique dans le cadre de l'adaptation
 d'un poste de travail dans une E.T.A et demande
 d'intervention du fonds de l'expérience professionnelle**

 Francis Cornillie, Ergothérapeute, Ergonome Eur.Erg. – Hygiéniste Industriel
 GSM : 0479/97.99.91
francis.cornillie@provikmo.be
<http://www.eurerg.org/siteEurErg>
<http://www.provikmo.be>

 Frédéric NEVEN, Conseiller en prévention – Responsable en réparation de palettes
 Tel: 04/239.71.38
Frederic.neven@dumonceau.be
<http://www.dumonceau.be>

Centre for Registration of European Ergonomists

SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
 Auditorium Storck
 Rue Ernest Blerot, 1
 1070 Bruxelles




Introduction

Dans le cadre de nombreux enjeux économiques et politiques européens d'une espérance de vie accrue et la fin de l'époque révolue où l'on croit que retirer un travailleur plus âgé favorise l'emploi d'un plus jeune, ... beaucoup de travailleurs devront dorénavant

prester bien et plus longtemps !

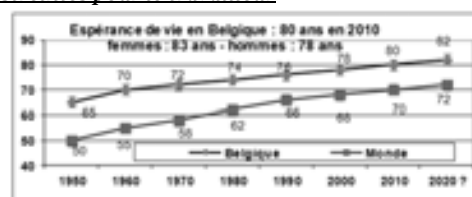
aussi dans les E.T.A (Entreprise de Travail Adapté)

L'ergonomie dans ce contexte socioéconomique est une discipline incontournable pour le « prester bien et plus longtemps ».

L'ergonomie par le dépistage des risques basé sur un modèle **participatif, global et multidisciplinaire** va au travers de l'observation de l'activité réelle : réduire par des mesures d'adaptation les conséquences du vieillissement ou plus simplement les différences entre les travailleurs

L'ergonome a toujours d'abord identifié les contraintes dans un travail, afin d'en limiter au maximum les astreintes pour le travailleur

Pour limiter les contraintes, il n'y a pas d'autres choix que de rechercher à
adapter le travail à l'Homme



Introduction (suite)

L'adaptation du travail à l'Homme et pas l'inverse

Ce sont les objectifs et les fondements même de l'ergonomie :



- **Adapter le travail à l'homme** en tenant compte de ses capacités et de ses limites
- **Analyser les exigences de la tâche** et les facteurs qui influencent cette tâche comme le matériel, l'outil, l'environnement, les horaires, les cadences, ...
- **Tenir compte des comportements des opérateurs** en étudiant plusieurs facteurs qui le déterminent (contenu de la tâche, vécu, ...)

L'analyse ergonomique centrée sur l'activité « réelle » permet d'identifier les véritables besoins.

Seulement ce type d'analyse permet de proposer des « situations » de travail plus durables, évolutives et réalistes ».



Francis Cornillie - Provikmo 2012




Intervention ergonomique au sein des Ateliers du Monceau






Intervention ergonomique au sein des Ateliers du Monceau

Les Ateliers du Monceau, c'est...
*aider l'intégration socio-professionnelle
des personnes sourdes et malentendantes*

- 1^{ère} entreprise bilingue français – langue des signes en Europe
- Formation de l'encadrement et des membres du personnel à la langue des signes
- Favoriser la formation des personnes sourdes




Intervention ergonomique au sein des Ateliers du Monceau

Les Ateliers du Monceau, c'est...
une entreprise de réparation de palettes







6

Provikmo

Intervention ergonomique au sein des Ateliers du Monceau

Les Ateliers du Monceau, c'est...
*Du rabotage industriel, de l'usinage divers en bois
et une fabrication de produits neufs sur mesure*



Provikmo

Intervention ergonomique au sein des Ateliers du Monceau

Les Ateliers du Monceau, c'est...
le souci de l'environnement



Par an: 900 tonnes de nos déchets de bois sont recyclés notamment pour le chauffage des ateliers

C'est aussi 2500 m² de panneaux photovoltaïques pour une production annuelle de 164.000 kWh

Provikmo

Intervention ergonomique au sein des Ateliers du Monceau

Les Ateliers du Monceau, c'est...
Une aide pour les personnes sourdes

- ETA avec 60 % du personnel sourd ou malentendant
- Besoin de solutions spécifiques au niveau sécurité
- Difficulté de communiquer
- Aide sociale concernant tant le travail que le privé



Provikmo

Intervention ergonomique au sein des Ateliers du Monceau

Les Ateliers du Monceau, c'est...
Une communication bidirectionnelle

Un CPPT est mis en place depuis quelques années et des réunions sont réalisées chaque mois.

Les travailleurs sont représentés par les délégations.

Tous les accidents sont analysés en réunion et des solutions sont trouvées dans la plupart des cas.

Les points abordés sont repris dans un tableau et sont résolus au plus vite.

Une bonne communication fonctionne dans les deux sens et nous travaillons ensemble pour faire évoluer l'entreprise vers un meilleur confort de travail.

Nous faisons intervenir notre SEPP, notamment pour des problèmes ergonomiques ou des problèmes d'ordre psychosocial.

La méthode Déparis est très appréciée par l'ensemble du comité et permet de faire évoluer rapidement les points discutés.

Provikmo **Intervention ergonomique
au sein des Ateliers du Monceau**

L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
Une recherche permanente pour améliorer le confort au travail

*Une demande d'intervention avait été faite :
 afin de maîtriser la problématique des TMS et particulièrement les
 maux de dos et genoux,
 afin de diminuer l'absentéisme trop important pour raisons
 médicales : Incidents et accidents de travail plus nombreux que dans
 le reste de l'entreprise, maux de dos sévères de plusieurs ouvriers
 dans l'atelier des réparations des palettes en bois.
 Une analyse de risque a eu lieu suite à cette demande à l'aide de la
 méthode Sobane.*

*Suite à cette analyse, 4 postes de travail avaient été
 aménagés afin de régler bon nombre de problèmes
 rencontrés sur les anciens postes de travail:
 préhension des palettes, rangement des outils et
 planches, tables réglables suivant le travailleur, ...*



Provikmo **Intervention ergonomique
au sein des Ateliers du Monceau**

L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
Une recherche permanente pour améliorer le confort au travail

Le premier hall est totalement équipé de tables et potences





Intervention ergonomique **au sein des Ateliers du Monceau**

L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
Une recherche permanente pour améliorer le confort au travail

Le second hall est en cours de finition et sera également totalement équipé de tables et potences





Intervention ergonomique **au sein des Ateliers du Monceau**

L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
Une recherche permanente pour améliorer le confort au travail

Suite à tous ces changements, une étude supplémentaire a été réalisée auprès des travailleurs sous forme d'un cercle de progrès.

4 travailleurs sont passés auprès de tous les autres travailleurs avec un questionnaire reprenant les différentes actions nécessaires pour réparer les palettes.

Chaque travailleur a donné son avis
Chaque avis a été analysé

Une amélioration des outils de travail est en cours d'étude afin d'optimiser le confort lors de la réparation des palettes et par la même occasion la production.




Intervention ergonomique au sein des Ateliers du Monceau

L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
Une recherche permanente pour améliorer le confort au travail

Le service maintenance a été également revisité avec l'installation d'un pont élévateur d'engins, qui permet de réaliser des entretiens plus facilement et avec moins de risques.






Intervention ergonomique au sein des Ateliers du Monceau

L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
Une recherche permanente pour améliorer le confort au travail





Intervention ergonomique au sein des Ateliers du Monceau



L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
Une recherche permanente pour améliorer le confort au travail





Intervention ergonomique au sein des Ateliers du Monceau



L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
L'Avenir est en marche

Un tout nouveau hall de construction de maison en bois a vu le jour.







Provikmo **Intervention ergonomique
au sein des Ateliers du Monceau**

L'ergonomie au Ateliers du Monceau...
L'Avenir est en marche

3 Mois après le lancement des machines, une analyses participative a été réalisée.

	CP	Travailleurs
1. Les locaux et zones de travail	☺	☺
2. L'organisation du travail	☺	☺
3. Les accidents de travail	☺	☺
4. Les risques électriques et d'incendie	☺	☺
5. Les commandes et signaux	☺	☺
6. Le matériel de travail, les outils, les machines	☺	☺
7. Les positions de travail	☺	☺
8. Les efforts et les manutentions	☺	☺
9. L'éclairage	☺	☺
10. Le bruit	☺	☺
11. L'hygiène atmosphérique	☺	☺
12. Les ambiances thermiques	☺	☺
13. Les vibrations	☺	☺
14. L'autonomie et les responsabilités individuelles	☺	☺
15. Le contenu du travail	☺	☺
16. Les contraintes de temps	☺	☺
17. Les relations de travail au sein du personnel et avec la hiérarchie	☺	☺
18. L'environnement psychosocial	☺	☺

Provikmo **Intervention ergonomique
au sein des Ateliers du Monceau**

L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
L'Avenir est en marche

Un point relativement important doit encore faire l'objet d'une étude, c'est la manière dont les flashes sont perçus. Les personnes sourdes n'entendant pas les sirènes d'alerte, ne voient pas les flashes, car elles ne sont pas attirées.

Voir la possibilité de faire clignoter certains TL lorsque l'alerte est lancée.



 **Intervention ergonomique**
au sein des Ateliers du Monceau 

L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
L'Avenir est en marche

L'analyse de risques par la méthode Sobane est extrêmement lourde à réaliser dans une entreprise comme la nôtre. Néanmoins, elle permet de ne rien oublier.

La difficulté principale de notre entreprise est la communication entre les personnes sourdes et les autres. Ceci est en partie résolu avec le programme d'apprentissage de la L.S.B.

Mais la L.S.B. ne résout pas tout. Bon nombre de ces ouvriers ont un niveau de scolarité faible et comprennent difficilement certains termes.

Aussi, les personnes qui le désirent, suivent des cours de français.

➔ *Ceci remonte quotidiennement le niveau de communication de l'entreprise.*

Il faut sans cesse penser en tant que sourd.

Une personne sourde n'entend pas quelqu'un appeler, n'entend pas une sirène, n'entend pas un élévateur arriver, ... elle n'entend rien.

Il faut donc adapter les mesures traditionnelles aux personnes sourdes.

 **Intervention ergonomique**
au sein des Ateliers du Monceau 

L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
L'Avenir est en marche et ne s'arrêtera pas là !!!



 **Intervention ergonomique
au sein des Ateliers du Monceau** 

L'ergonomie aux Ateliers du Monceau...
L'Avenir est en marche et ne s'arrêtera pas là !!!

Actuellement les Ateliers du Monceau emploient 123 personnes.

La dernière arrivée, Virginie, est aveugle et mal entendante. Elle vient renforcer l'équipe du secrétariat de direction de l'Atelier de l'Avenir.

Tout à été mis en œuvre pour l'accueillir correctement (ordinateur adapté avec lecteur braille, un espace pour Cheyenne, son chien, sera défini dans les nouveaux locaux en cours de construction, il est également demandé au personnel de ne rien laisser trainer dans les couloirs et escaliers).

 **Intervention ergonomique
au sein des Ateliers du Monceau** 

Les Ateliers du Monceau...
Une entreprise de travail adapté aux travailleurs

