

Comment mettre en place un plan de développement des formations au sein d'une entreprise à identité spéciale, surtout d'un point de vue motivationnel ?

Les premières personnes à remercier sont naturellement mes parents, qui m'ont soutenue durant ces six années d'études supérieures et qui n'ont jamais douté un seul instant de mes compétences.

Ensuite, j'aimerais remercier mon promoteur, Bauduin Auquier qui a été présent dès les premiers instants de construction de ce travail de fin d'études et qui a su me pousser plus loin dans mes réflexions dans le but d'obtenir un résultat à la fois complet et précis.

Merci à mon maître de stage, Yvan Leclercq qui a démontré beaucoup de qualités dont celles de la patience et d'un écolage de qualité. Malgré sa vie professionnelle bien remplie, il a su prendre du temps pour m'enseigner et me renseigner sur les différents domaines de la gestion des ressources humaines.

J'en profite également pour remercier Christophe Cherry, CEO d'Atradius, qui lui aussi a pu dégager son emploi du temps chargé pour pouvoir me communiquer des informations utiles à ce travail.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
METHODOLOGIE	2
PARTIE THEORIQUE : LE VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL ET LA FORMATION DES TRAVAILLEURS AGES	4
1. Présentation de l'entreprise « Qui ? »	5
1.1 Son fondement.....	5
1.2 Son domaine d'activité	5
1.3 Sa vision	6
1.4 Son identité spéciale	7
2. Vieillesse au travail « Qui ? », « Quoi ? »	9
2.1 Le travailleur âgé.....	9
2.1.1 La définition d'un travailleur âgé.....	9
2.1.2 La réalité en Europe et en Belgique	10
2.1.3 Les stéréotypes liés aux travailleurs âgés.....	11
2.1.4 Le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP).....	13
2.2 La politique de l'âge et de l'emploi au sein des entreprises.....	15
2.2.1 Constatations en Belgique.....	15
2.2.1.1 Une culture tournée vers la sortie anticipée	15
2.2.1.2 La vision d'Atradius.....	16
2.3 L'introduction du concept de « vieillesse active »	18
2.3.1 Un nouveau schéma de vie.....	18
2.3.2 L'importance de l'amélioration des conditions de travail.....	19
2.4 Vieillesse et apprentissage	21
2.4.1 Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP).....	22
3. La formation des travailleurs âgés « Quoi ? »	24
3.1 Du point de vue de l'entreprise.....	24
3.1.1 Les avantages des entreprises à former leurs collaborateurs.....	24
3.1.2 Investir dans la formation.....	25
3.1.3 Le cadre légal	27
3.1.4 La gestion prévisionnelle des ressources humaines	29
3.1.4.1 En théorie	29
3.1.4.2 En pratique	30

3.1.5	Eléments importants dans l'élaboration d'un plan de développement des formations	31
3.1.5.1	Le bien-être et la santé	32
3.1.5.2	La notion de reconnaissance	34
3.1.5.3	La communication et l'utilisation des NTIC.....	36
3.2	Du point de vue du collaborateur	37
3.2.1	Le sentiment de besoin en formation	37
3.2.2	Leviers motivationnels face à la formation	38
4.	Pour le futur : le transfert de connaissances	41
4.1	Le tutorat.....	41
4.2	Le mentorat.....	43
4.3	Le tutorat inversé.....	44
PARTIE PRATIQUE : LE PLAN DE DEVELOPPEMENT DES FORMATIONS AU SEIN D'ATRADIUS NAMUR.....		45
1.	Présentation du projet « POURQUOI ? », « Comment ? »	46
1.1	L'origine du projet.....	46
1.1.1	Une prise de conscience de son identité et de son futur.....	46
1.1.2	Des changements dans l'entreprise	48
1.2	La construction du projet.....	53
1.3	Le suivi du projet.....	55
1.3.1	Un outil de gestion pertinent et intuitif	55
1.3.2	Une communication importante en plusieurs temps	56
1.3.3	Les personnes intéressées par le projet	58
1.3.4	Et dans le futur ?.....	58
1.3.4.1	Quid du recrutement ?	58
1.3.4.2	Une présence sur les réseaux sociaux	59
1.3.4.3	Au niveau des rémunérations	59
2.	Analyse du projet et exploitation des entretiens	61
2.1	Les entretiens exploratoires.....	61
2.1.1	L'objectif des entretiens	61
2.1.2	La méthode d'entretien.....	61
2.1.3	La cible.....	62
2.1.4	Les résultats.....	62
2.1.4.1	Le profil des interviewés	62

2.1.4.2	L'évolution de leur métier.....	63
2.1.4.3	Les stéréotypes liés à l'âge.....	64
2.1.4.4	Les conditions de travail dans l'entreprise.....	65
2.1.4.5	Le sentiment de reconnaissance.....	66
2.1.4.6	La formation.....	66
2.1.4.7	Les appréhensions des collaborateurs face au projet.....	66
2.1.5	Discussion des résultats et pistes d'intervention.....	70
2.1.5.1	Pertinence de l'échantillon.....	70
2.1.5.2	Pistes d'intervention.....	71
CONCLUSION		75
BIBLIOGRAPHIE.....		78
ANNEXES		81

INTRODUCTION

Après avoir réalisé, durant deux années, de multiples recherches sur le bien-être au travail et tous les aspects psychosociaux qui y sont liés, nous avons décidé de changer de domaine de recherche en abordant un sujet traitant du vieillissement au travail à travers la dynamique de formation des travailleurs âgés.

Ce thème est bien évidemment d'actualité au regard de la situation actuelle des entreprises. De plus en plus d'organisations vont devoir gérer et surtout prévoir un ensemble de départs tant naturels (retraite) qu'inattendus (démissions, licenciements, etc). La prévision et la préparation des départs naturels constituent un réel enjeu pour l'entreprise, car les travailleurs plus âgés font doucement place à la nouvelle génération. Cela tout en gardant à l'esprit que les procédures évoluent et que le travail doit être appréhendé autrement en termes de compétences.

Aujourd'hui, les organisations doivent faire preuve d'une gestion active des talents en donnant la possibilité à leurs collaborateurs d'augmenter leur savoirs et savoir-faire afin qu'ils deviennent plus compétents. Comment gérer de façon optimale cet aspect dans les entreprises composées d'une grande majorité de travailleurs de plus de 50 ans ? Comment faire prendre conscience à ces collaborateurs qu'il est important pour eux de continuer à se former ? Qu'est-ce qui peut les motiver ou les démotiver à entreprendre une formation ?

Autant de questions auxquelles nous essayerons de répondre tout au long de ce travail de fin d'études avec l'aide de nos collègues de l'entreprise namuroise, Atradius, de notre promoteur, Bauduin Auquier et de notre maître de stage, Yvan Leclercq.

METHODOLOGIE

La trame de ce travail est construite de manière à répondre à diverses questions basiques : Qui ? Quoi ? Comment ? Pourquoi ? Ces quatre questions seront notre fil conducteur et pourront nous aider à répondre à notre question de recherche principale : ***Comment mettre en place un projet de plan de développement des formations dans une entreprise à identité spéciale, surtout d'un point de vue motivationnel ?***

Cette recherche se compose de deux parties distinctes : **les explorations théoriques** en lien avec la littérature scientifique et **la partie pratique** consacrée à la mise en place et le suivi d'un plan de développement des formations au sein d'une entreprise à identité spéciale où nous avons effectué une période de stage.

Dans la première partie consacrée aux explorations théoriques, nous retrouvons quatre volets distincts. Le premier présentera l'entreprise dans laquelle nous avons effectué nos recherches, son activité ainsi que son identité particulière notamment en présentant la composition de son personnel. Grâce à ce volet, nous pourrions répondre en partie à la première interrogation du « qui ? ». Ensuite, le deuxième volet traitera du vieillissement au travail, un sujet extrêmement riche, qui nous permettra d'établir les prémices de notre recherche et de comprendre certains mécanismes liés à l'âge. Ce volet nous permettra de compléter notre réponse à la première interrogation du « qui ». En effet, c'est dans celle-ci que nous pourrions définir les particularités du profil d'un travailleur plus âgé, ses attentes par rapport au travail, et le sentiment qu'il peut ressentir en fin de carrière. Le troisième volet de cette partie théorique quant à lui, traitera de la deuxième question, celle du « quoi ? ». Dans celui-ci nous aborderons en profondeur le sujet des formations des travailleurs âgés, tant du point de vue de l'entreprise que du point de vue du collaborateur lui-même. L'enjeu est de pouvoir appréhender les spécificités liées à la formation mêlées avec celles du vieillissement. Enfin, le quatrième volet traitera des manières dont nous pouvons envisager le futur des entreprises à identité spéciale en termes de transfert d'apprentissage, car, certes, les travailleurs de plus de 50 ans ont encore à apprendre mais ils ont également beaucoup à transmettre.

La deuxième partie dédiée à la pratique s'occupera de répondre aux questions du « comment ? » et du « pourquoi ? ». Afin de répondre à ces questions fondamentales, nous avons procédé à une série d'entretiens qualitatifs semi-directifs dans le but de dégager les éléments

motivationnels importants aux yeux de certains collaborateurs dans la mise en place d'un plan de développement des formations. Notre présence sur le terrain, notre travail de recherche et nos analyses nous ont permis de pouvoir répondre à notre question de recherche finale.

Nous concluons ce travail de recherche et nous aborderons également certaines pistes d'intervention envisageables pour l'entreprise.

**PARTIE THEORIQUE : LE VIEILLISSEMENT AU
TRAVAIL ET LA FORMATION DES TRAVAILLEURS
AGES**

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE « QUI ? »

1.1 Son fondement

L'entreprise Atradius est issue d'un rachat en 2001 de l'assureur hollandais NCM (fondé en 1925) par l'assureur allemand Gerling (fondé en 1954). Ce groupe international fut rebaptisé Atradius en 2004, pour refléter le rôle de son métier d'assureur crédit dans l'aide au développement des affaires (« trade » en anglais). Le siège namurois fut fondé en 1946 par Jean Bastin.

1.2 Son domaine d'activité

Atradius est une entreprise mondiale spécialisée dans l'assurance-crédit, le recouvrement et la caution. Cette organisation permet à une entreprise désireuse d'entamer un marché avec une autre (pouvant se trouver n'importe où dans le monde) de s'assurer de la solvabilité de cette dernière pour pouvoir appréhender leur future relation sereinement. Pour ce faire, une équipe d'analystes est active afin de juger les risques potentiels liés à ce marché. Celle-ci analyse principalement le passé financier des entreprises ainsi que leur situation géopolitique (Exemple : aujourd'hui, développer un marché avec une entreprise basée au Texas pourrait représenter un vrai risque pour une entreprise belge).

Quelques caractéristiques de l'entreprise :

- ✓ Atradius est numéro deux mondial de l'assurance-crédit
- ✓ Elle est composée de 160 bureaux répartis dans 50 pays
- ✓ Elle est constituée d'une équipe multinationale et multilingue de 3300 collaborateurs
- ✓ Son chiffre d'affaire, en Belgique représente un total supérieur à 73 millions d'euros pour l'année 2017
- ✓ L'entreprise détient à son actif, 90 d'expertise
- ✓ Atradius possède deux maisons-mères en Belgique, une basée à Anvers et l'autre à Namur où la période de stage de 8 semaines s'est déroulée. L'entreprise namuroise se divise en 3 Business units bien distinctes :

**L'assurance-
crédit**

**Atradius
Collection**
(récupération des
créances)

Atradius ICP
(couverture de
risques d'impayés sur
le moyen et le long
terme, sur des
particuliers ou des
entreprises pour des
opérations à
échéances multiples)

1.3 Sa vision

L'arrivée en 2008 du nouveau CEO, Christophe Cherry a marqué une évolution des ambitions de l'entreprise namuroise. Une des premières volontés du Directeur général fut de réduire au maximum les distances hiérarchiques qui pouvaient se faire ressentir au sein de l'entreprise. Cette envie a constitué une réelle ambition de création d'une nouvelle culture d'entreprise, plus jeune et dynamique où le tutoiement et la confiance mutuelle sont de rigueur.

Mais qui dit confiance, dit aussi communication entre les différentes lignes hiérarchiques. En effet, si un employé éprouve une difficulté dans l'exercice de sa fonction (ou pour autre chose), celui-ci peut facilement demander de l'aide autour de lui, que ce soit à ses collègues ou à sa hiérarchie. L'échange d'informations constitue donc une préoccupation majeure.

Mais l'organisation décrite n'a pas toujours été d'actualité. Autrefois, les rapports hiérarchiques étaient beaucoup plus structurés. A titre d'anecdote, les collaborateurs étaient vêtus d'un tablier sur lequel une couleur leur était attribuée. Chaque département correspondait à une couleur et il était hors de question que les tabliers rouges se mélangent avec les tabliers bleus.

Ensuite, les esprits ont évolué mais la distance hiérarchique se faisait encore ressentir. Jusqu'à l'arrivée du nouveau Directeur général. Celui-ci a effectué un gros travail sur la culture et l'esprit de l'entreprise auprès de tous les membres du personnel et cela fut un travail de longue haleine qui se réalise encore aujourd'hui.

Nous pouvons donc constater que la direction de l'entreprise namuroise se veut jeune, dynamique et surtout innovante. Cette dernière qualité est fortement ressentie au niveau de la volonté de formation du personnel et des actions qu'entreprend la hiérarchie.

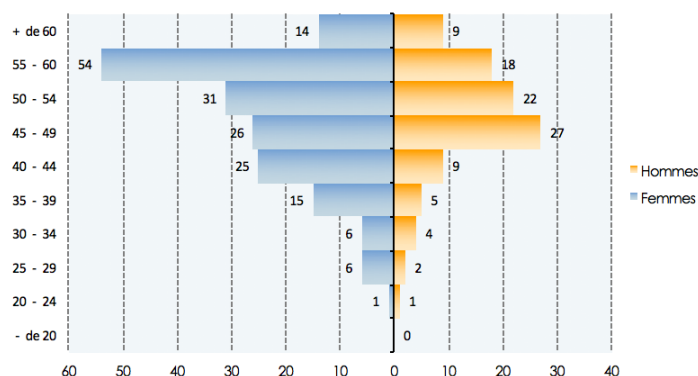
1.4 Son identité spéciale

L'organisation présente une situation particulière puisqu'elle possède une pyramide des âges, dite inversée. De fait, la moyenne d'âge des collaborateurs se situe entre 50 et 54 ans. La jeune génération de travailleur n'est pas beaucoup présente sur le terrain puisque la part des 20-24 ans et même celle de 25-29 ans est minime. Sur une entreprise qui comptabilise aujourd'hui 270 collaborateurs, seulement 8 se situent dans cette dernière tranche d'âge (cfr. Graphique de la pyramide des âges). Cette situation peut donc être qualifiée de spéciale et se trouve à la base de notre questionnaire pour ce travail de recherche.

Pyramide des âges

Mois : 02/2018

	Femmes	Hommes
Age	Unités	Unités
- de 20	0	
20 - 24	1	1
25 - 29	6	2
30 - 34	6	4
35 - 39	15	5
40 - 44	25	9
45 - 49	26	27
50 - 54	31	22
55 - 60	54	18
+ de 60	14	9
Médiane	52,13	50,17
Moyenne	49,69	49,43



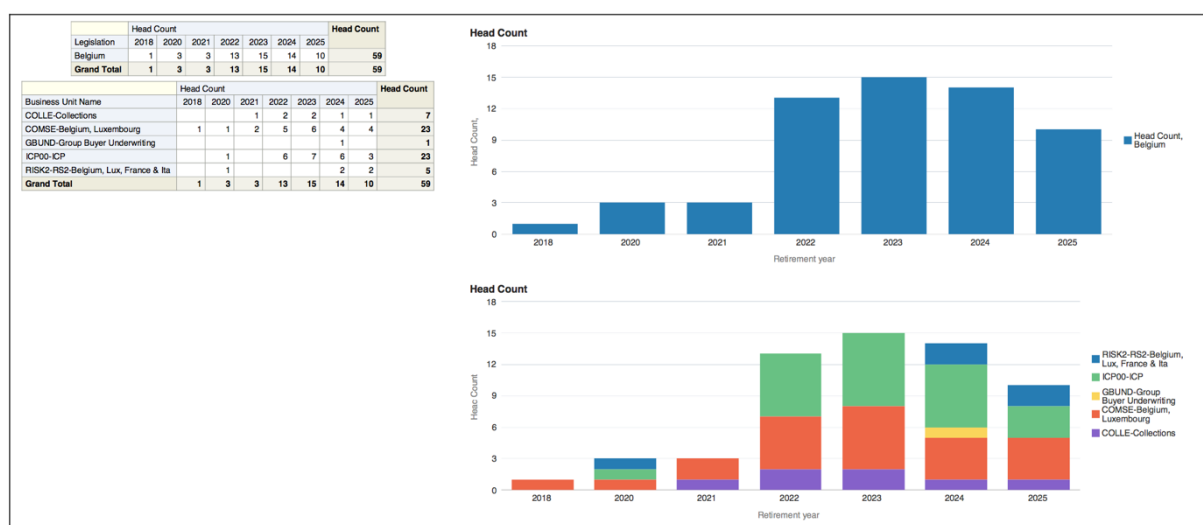
Puisque les 50-60 ans constituent la majorité des travailleurs de l'entreprise, des questions naturelles se posent en termes de formation des employés. Nous l'avons vu, l'organisation a subi des changements culturels mais aussi techniques. Une constatation nous saute aux yeux : le nombre de collaborateurs a significativement baissé depuis les dernières années et il a fallu que le personnel développe ses compétences et devienne de plus en plus polyvalent. Toute une série de métiers a disparu et l'enjeu est

désormais la dynamique de la formation et de l'apprentissage continu des collaborateurs.

Suite à ces constatations, les questions naturelles que nous avons mentionnées plus haut persistent : comment motiver des personnes relativement proches de la pension à continuer à se former ? En quoi une politique de formation peut être intéressante à la fois pour le collaborateur et pour l'employeur ? Ce travail tentera d'y apporter des réponses.

Ci-dessous se trouve un document provenant du logiciel « Fusion » avec lequel l'entreprise travaille. Cet outil permet notamment aux ressources humaines d'obtenir une vision globale de

l'évolution des métiers dans l'entreprise.



Ce graphique rend compte des départs à la retraite prévus dans les prochaines années. Pour la Belgique (en bleu), nous pouvons constater qu'à partir de 2022, 13 personnes se verront prendre leur retraite. Sur une entreprise qui en compte 270, ce chiffre est assez conséquent. La volonté de l'entreprise à se préparer aux futurs mouvements de personnel est donc légitime. Il va falloir faire plus de travail avec moins de moyens et de main d'œuvre. Cette constatation constitue tout l'enjeu de ce plan de développement des formations.

La volonté de l'entreprise est donc légitime. Il faut qu'elle puisse se préparer au maximum aux différents départs inévitables qui vont avoir lieu ces prochaines années. Le plan de développement des formations s'inscrit dans cette volonté et permettra notamment, d'aider l'entreprise et les managers à transférer un certain savoir et savoir-faire détenus depuis quelques années déjà, par des collaborateurs qui sont des piliers de l'entreprise.

Mais que dit la théorie sur le vieillissement au travail ? Comment est-il géré ailleurs ? C'est ce que nous allons tenter de vérifier dans le premier volet de cette partie théorique. Nous aborderons le sujet de manière succincte car les sources sur ce sujet sont abondantes et que celui-ci ne constitue pas le cœur de notre travail. Nous nous attarderons sur la dynamique de formation des collaborateurs et le levier motivationnel ainsi que les enjeux de ceux-ci auprès des travailleurs.

2. VIEILLISSEMENT AU TRAVAIL « QUI ? », « QUOI ? »

De nos jours, le vieillissement est devenu un réel enjeu sociétal et politique dans les entreprises. Le sujet est exploité sous tous les angles, surtout depuis quelques années avec les discussions tournant autour de l'allongement des carrières et ainsi, le retardement des départs à la retraite. Mais pouvons-nous dire que les mentalités sont en train d'évoluer concernant le vieillissement au travail ? Comment pouvons-nous appréhender cette notion ? Quels sentiments peuvent ressentir les collaborateurs plus âgés dans les entreprises ? Les réponses à ces différentes questions pourront nous donner quelques premières pistes d'intervention que nous pourrions instaurer dans une entreprise. En s'intéressant plus en profondeur à ce thème très riche, comportant de nombreuses dimensions, nous pourrons non seulement nous rendre compte de la réalité du phénomène mais aussi dégager ce qui peut motiver ou démotiver les travailleurs âgés dans les entreprises (surtout du point de vue de l'apprentissage).

2.1 Le travailleur âgé

2.1.1 *La définition d'un travailleur âgé*

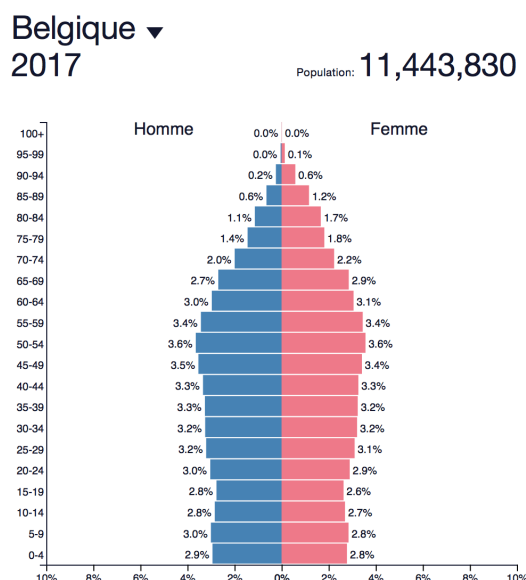
Nous avons trouvé la description d'un travailleur âgé d'abord dans les textes de loi. C'est dans la Convention Collective de travail n°104 signée par les partenaires sociaux lors du Conseil National du Travail concernant la création d'un plan d'emploi pour les travailleurs âgés que nous pouvons lire ceci : « La présente convention a pour objet de régler les conditions, procédures et modalités suivant lesquelles un plan pour l'emploi en vue de maintenir ou d'accroître le nombre de travailleurs de 45 ans et plus dans l'entreprise doit être établi »¹.

De plus, nous avons pu nous rendre compte de la population étudiée à travers nos recherches littéraires. Celles-ci parlent également toutes de travailleurs âgés à partir de 45 ans.

¹ Extrait de l'Article 1er, du Chapitre I de la Convention Collective de Travail n°104 pour la mise en oeuvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise. Retrieved from <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-104.pdf>

2.1.2 La réalité en Europe et en Belgique

Afin de nous rendre compte de la situation en Belgique, il est intéressant de pouvoir analyser quelques données chiffrées d'abord sur la pyramide des âges et ensuite sur le taux d'emploi des travailleurs âgés. Le graphique² ci-dessous représente les données démographiques concernant notre pays pour l'année 2017 :



Nous pouvons constater que la plus grosse tranche d'âge représentée sur un total de 11 443 830 habitants belges est celle des 50-54 ans. Cette première constatation nous amène à nous poser des questions en termes d'emploi de ces personnes. Nous nous sommes alors renseignés sur les données chiffrées du taux d'emploi en Belgique de cette tranche d'âge. Le Service Public Fédéral Emploi Travail et Concertation sociale déclare qu'en 2012, le taux d'emploi des 55-64 ans était au total de 39,5%. En 2017, ce chiffre a augmenté à 45,4%³.

Cette évolution est positive et est directement liée à la volonté des politiques européennes d'augmenter le taux d'emploi de ces personnes. En effet, « l'objectif de Stockholm, fixé en 2001, consistait à atteindre un taux d'emploi de 50 % pour les 55-64 ans en 2010. L'objectif de Barcelone, fixé en 2002, consistait à relever de cinq ans l'âge moyen de sortie du marché du

²Pyramides des âges pour le monde entier de 1950 à 2100. Retrieved from <https://www.populationpyramid.net/fr/belgique/2017/> (Consulté le 3 mai 2018).

³ Service Public Fédéral Emploi Travail et Concertation sociale. Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be> (Consulté le 22 mars 2018).

travail des plus de 50 ans, également à l'horizon 2010 »⁴.

Dans ses recherches, Patricia Vendramin nous confie que ces objectifs ont en effet été atteints dans les Etats membres. Mais elle souligne également qu'en Belgique, « le taux d'emploi des 55-64 ans est particulièrement faible : 39,5 % en 2012, avec un écart important entre le taux d'emploi des hommes (46 %) et celui des femmes (33,1 %) ». Nous avons pu constater qu'il y a eu une petite évolution mais nous sommes encore loin de l'objectif des 50%.

Ces résultats peuvent paraître paradoxaux au regard de l'âge légal de la pension en Belgique qui est aujourd'hui de 67 ans. Dans un contexte où les travailleurs âgés constituent une grande majorité, les entreprises vont devoir s'adapter et proposer des solutions et de nouvelles organisations de travail afin d'inclure au mieux ces profils.

2.1.3 Les stéréotypes liés aux travailleurs âgés

Le petit Larousse définit le stéréotype comme « une caractérisation symbolique et schématique d'un groupe qui s'appuie sur des attentes et des jugements de routine ». Au cours de nos lectures scientifiques, nous avons pu constater que l'âge des travailleurs faisait souvent l'objet de jugements de routine et était associé à une fausse image dans les entreprises.

En effet, les collaborateurs plus âgés sont souvent considérés comme étant « moins productifs, moins flexibles et moins créatifs ». De plus, en cas d'erreur de travail, certaines études ont révélé que les entreprises étaient souvent plus indulgentes vis-à-vis des jeunes que des travailleurs plus âgés. Le manque d'expérience et l'apprentissage du jeune travailleur suscite l'empathie alors qu'un travailleur âgé expérimenté commettant une erreur sera plus vite réprimandé (Rupp et al, 2006)⁵.

Certaines recherches en psychologie sociale mettent en lumière les stéréotypes concernant les travailleurs âgés qui peuvent nuire à ceux-ci. Comme nous le précise Patricia Vendramin, « ces *a priori* créent des représentations sociales du vieillissement qui sont différenciées selon le sexe ou la profession et qui ont des conséquences sur la qualité de vie au travail des travailleurs âgés

⁴ Vendramin P., & Valenduc G. (2013). Le vieillissement au travail. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2185, 5-44. DOI 10.3917/cris.2185.0005

⁵ Hansez I. et al. (2012). Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges. *Rapport, Service Public Fédéral Emploi Travail et Concertation sociale*, 187. Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=33118>

et une éventuelle volonté de sortie anticipée de l'emploi »⁶.

Une des conséquences dangereuses est que les travailleurs âgés peuvent intérioriser ce genre de stéréotype et au final, produisent des comportements qui viennent confirmer les pensées négatives que la société porte sur eux.

Il est important pour les entreprises de pouvoir prendre en compte cette variable liée à la qualité de vie au travail pour les personnes plus âgées. En effet, si le travailleur évolue dans un contexte de travail laissant place à ces jugements souvent infondés, celui-ci mettra en place des stratégies défensives qui iront dans le sens de ces stéréotypes. Mais le SPF, dans ses recherches sur *les réponses aux stéréotypes concernant le travailleur plus âgé* certifie que « l'avancée en âge ne constitue pas, en soi, un frein à l'activité professionnelle productive, ni pour des raisons physiques ou physiologiques, ni pour des raisons cognitives et psychosociales. L'A+ (le travailleur à partir de 45 ans) connaît les limites de son âge et parvient à compenser les éventuelles pertes occasionnées par le vieillissement ».

L'élément important sur lequel insiste l'étude du SPF est celui de l'environnement de travail. Ces recherches ont pu prouver que les stéréotypes concernant les travailleurs plus âgés étaient présents (qu'ils soient positifs ou négatifs) mais qu'ils étaient très souvent infondés, surtout quand le travailleur pouvait évoluer dans un milieu qui ne laissait pas place aux jugements les concernant.

Un travail de recherche concernant *la stigmatisation sociale et professionnelle des seniors*⁷ souligne également cette idée infondée que nous pouvons avoir sur les travailleurs âgés. En effet, « la revue de la littérature réalisée sur cette question par Faurie, Fraccaroli et Blanc (2008) ou les études réalisées par d'autres auteurs (McEvoy et Cascio, 1989; Saba et Guérin, 2005) ont fourni des arguments permettant de contester le lien entre l'âge et la performance professionnelle et de montrer que l'argument selon lequel les seniors seraient peu performants au travail est spécieux et infondé ». Ces recherches nous certifient que les idées que nous pouvons avoir sur les travailleurs âgés seraient liées à l'image que nous avons concernant leur âge et les pathologies qui peuvent en découler (telles que la démence sénile ou la maladie

⁶ Vendramin P., & Valenduc G. (2013). Le vieillissement au travail. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2185, 5-44. DOI 10.3917/cris.2185.0005

⁷ Faure A. (2014). *L'expérience de la stigmatisation sociale et professionnelle des seniors : la double peine des femmes seniors en question* (Doctoral dissertation). Université de Nantes. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Alice_Faure/publication/272086051

d'Alzheimer). Cette constatation ajoute un argument de plus afin d'abolir les idées préconçues que nous pouvons détenir sur ces collaborateurs.

2.1.4 *Le sentiment de fin de vie professionnelle (SFVP)*

Nous pouvons également nous demander ce qu'un travailleur âgé peut ressentir lorsqu'il se trouve à la fin de sa carrière pour pouvoir mieux appréhender les variables auxquelles nous devons prêter attention.

D'après la Revue du centre d'études et de recherches en administration publique, le SFVP « prend sa source dans les théories du développement psychosocial de l'adulte et de celle des étapes de carrière »⁸.

Comme nous le précisent les auteurs de cette étude, « mettre en place des politiques de rétention efficaces, c'est-à-dire que les seniors acceptent de prolonger leur vie professionnelle tout en restant motivés et performants, suppose de la part des organisations, une connaissance des leviers motivationnels de cette population particulière ». Cette théorie nous permettra de comprendre et d'analyser les leviers motivationnels et aussi le processus d'engagement chez les travailleurs âgés.

Cette théorie nous concerne tout particulièrement car elle serait influencée directement par les décisions prises par le département des ressources humaines des entreprises. En effet, les sujets comme la gestion du temps de travail, des politiques de gestion des flux de départs et la gestion des âges peuvent parfois paraître discriminatoires aux yeux des travailleurs âgés et ainsi augmenter le SFVP et les conséquences qui suivent comme le désengagement de cette population vis-à-vis de leur travail. Ce sentiment se traduit par plusieurs événements qui peuvent apparaître chez le collaborateur :

- 1) Le recentrage sur lui-même : le collaborateur, parce qu'il sent qu'il entre dans une nouvelle phase de vie, décide de se consacrer à lui-même et de réaliser ses propres désirs. « Il relativise l'importance qu'il accorde à son image sociale et donc l'influence des autres sur lui ».
- 2) Un désengagement au travail : la place qu'il accorde à son travail se voit réduite.
- 3) S'en suit, une augmentation de l'importance de la sphère familiale par rapport à celle du travail.

⁸ Marbot E., & Peretti J-M. (2001). Politique des Ressources Humaines et sentiment de fin de vie professionnelle : une approche comparative secteur privé/ secteur public. *Revue du Centre d'Etudes et de Recherches en Administration publique*, 135-148. DOI 10.3917/th.641.0061

- 4) Ses objectifs de vie personnels se voient bousculés, l'âge provoque des changements d'aspiration qui le dirigent vers une volonté de réaliser des objectifs relevant du domaine privé.

En ce qui concerne les causes de l'apparition de ce SFVP, celles-ci peuvent être multiples et c'est à celles-là que nous devons prêter attention tout particulièrement dans notre politique de développement des formations. Une première cause pouvant affecter ce sentiment serait liée aux politiques RH que mène le service concernant la gestion des âges. Si celles-ci se voient discriminatoires, le collaborateur pourrait développer plus rapidement le SFVP.

Une autre cause serait en lien avec le désir de mobilité de l'employé. Ce dernier pourrait vouloir apprendre plus et bouger plus. L'organisation dans laquelle il se trouve devra alors lui donner la possibilité de se développer.

Et enfin, plus indirectement lié à la sphère personnelle, « un changement physique et psychique provoqué par des problèmes de santé ou un décès récent dans l'entourage » peuvent être des causes de SFVP.

Considérer ce phénomène est important pour l'entreprise car nous pouvons déjà retrouver des éléments importants de motivation et de démotivation pouvant impacter les travailleurs âgés.

2.2 La politique de l'âge et de l'emploi au sein des entreprises

2.2.1 Constatations en Belgique

Depuis la fin du 20^{ème} siècle, nous avons tendance à remettre en cause les politiques de gestion des carrières dans les entreprises. En effet, auparavant, l'avancée dans la carrière et la sécurité de l'emploi allaient de pair avec l'augmentation de l'âge du collaborateur. Aujourd'hui, nous renversons ces codes car « l'âge n'est plus le pilier central des politiques des ressources humaines »⁹.

Nous pouvons observer le phénomène via deux augmentations : celle du chômage des plus de 55 ans et celle des travailleurs plus âgés dans les entreprises qui se retrouvent « bloqués » dans le développement de leurs carrières. Cet événement est appelé « le plafonnement de carrière » et est défini par Isabelle Faurie et ses collègues comme le moment où le collaborateur ne peut plus saisir d'opportunités de développement et de promotions.

2.2.1.1 Une culture tournée vers la sortie anticipée

Dans ses travaux, Anne-Marie Guillemard évoque aussi la politique de l'âge et de l'emploi au sein des entreprises. Au cours de ses recherches, elle a ainsi pu dégager les politiques favorisant notamment l'emploi des plus âgés. Elle a établi que « les trajectoires professionnelles différenciées en fin de carrière et les capacités des seniors à durer en emploi dépendaient des options de politiques de protection sociale, d'emploi et de formation retenues et de la culture de l'âge qui en résultait »¹⁰. Ainsi, elle a identifié quatre configurations institutionnelles stylisées de politiques publiques, secrétant quatre cultures de l'âge distinctes et débouchant sur quatre types contrastés de trajectoires de fin de carrière, selon la typologie présentée ci-dessous :

⁹ Faurie I. et al. (2008). Âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle. *Le travail humain* (Vol. 71), 137-172. DOI 10.3917/th.712.0137

¹⁰ Guillemard A-M. (2013). Le vieillissement actif : enjeux, obstacles, limites. Une perspective internationale. *Retraite et société*, 65 (2), 17-38. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe1-2013-2-page-17.htm>.

ENCADRÉ 1**Typologie des trajectoires de fin de carrière en fonction de la dialectique des politiques de protection sociale et d'emploi**

Politiques d'intégration dans l'emploi	Niveau d'indemnisation du risque de non-travail par le régime de protection sociale*	
	Faible	Élevé
Peu d'instruments d'intégration sur le marché du travail	Type 4 Rejet/maintien selon la situation du marché du travail. Culture de l'injonction au vieillissement actif <i>États-Unis / Royaume-Uni</i>	Type 1 Marginalisation Relégation Culture de la sortie anticipée <i>Allemagne / France / Belgique (Pays-Bas et Finlande jusqu'en 1998)</i>
Nombreux instruments d'intégration ou de réintégration sur le marché du travail	Type 3 Maintien sur le marché du travail Culture du vieillissement actif, devoir d'activité mais offres d'opportunités de maintien <i>Japon</i>	Type 2 Intégration/réintégration La protection sociale est conditionnelle d'efforts de retour dans l'emploi Culture du droit au travail à tout âge <i>Suède / Danemark. Rejoints en 2000 par Pays-Bas et Finlande</i>

* Cette dimension inclut le degré de couverture des prestations chômage (niveau et durée d'indemnisation pour les plus âgés) et l'étendue des voies de sortie précoce du marché du travail avec l'invalidité et les préretraites.

Nous pouvons constater que la Belgique se trouve à cette époque (2013), à un niveau de type 1. C'est-à-dire que nous disposons de peu d'instruments d'intégration sur le marché du travail et que nous avons un niveau élevé d'indemnisation du risque de non-travail par la protection sociale. Nous adoptons ainsi, une culture de la sortie anticipée, de la relégation et de la marginalisation.

Cette constatation fait réfléchir en matière d'emploi des travailleurs de plus de 50 ans. La Belgique semble se situer sur un terrain où les sorties anticipées sont davantage considérées que dans un marché de type 3, où par exemple, le maintien des personnes « âgées » sur le marché du travail ainsi que la culture du vieillissement actif sont de réelles préoccupations.

2.2.1.2 La vision d'Atradius

L'entreprise namuroise a bien compris que l'âge n'était plus un critère principal afin de saisir des opportunités de promotion. En effet, la volonté de l'entreprise est de changer cette culture basée sur la rémunération à travers l'âge et d'encourager ses collaborateurs à se former afin d'être rétribué en fonction des compétences réelles qu'ils détiennent. Dans une entreprise avec une telle majorité de travailleurs de plus de 50 ans, ceci sera un travail de longue haleine.

Notons aussi que nous pouvons observer des réticences de la part des entreprises à vouloir investir dans des projets de formations destinées aux travailleurs âgés, jusqu'à ressentir une réelle discrimination (Bailey & Hansson, 1995 ; Warr, 2001). Ce qui n'est pas du tout le cas

d'Atradius Namur, qui justement, souhaite proposer à ses collaborateurs au minimum, une demi-journée, voire une journée de formation par semaine.

Dans cette recherche sur le vieillissement au travail d'un point de vue psychosocial, nous pouvons souligner un point important : celui de la motivation. En effet, moins les collaborateurs auront la possibilité d'évoluer dans leur métier et d'avancer (comme se former), moins ils seront motivés et plus ils se dévaloriseront. Ce phénomène s'accompagne naturellement d'une diminution de la performance de travail.

Remarque : Chacun possède sa propre personnalité, et c'est tout l'enjeu de ce travail de recherche ; « alors que certains salariés adopteront une position de retrait de la vie de travail, d'autres, au contraire, élaboreront des conduites visant à se maintenir dans l'organisation, sous une forme ou sous une autre, ou encore à changer d'organisation »¹¹.

¹¹ Faurie I. et al. (2008). Âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle. *Le travail humain* (Vol. 71), 137-172.
DOI 10.3917/th.712.0137

2.3 L'introduction du concept de « vieillissement actif »

A travers l'introduction de ce nouveau concept, nous ne considérons plus le vieillissement comme synonyme de fin de carrière, difficulté de concentration, arrivée de la nouvelle génération ou adaptation à de nouvelles conditions de travail.

L'article scientifique de Anne-Marie Guillemard nous parle de « vieillissement actif ». Ce nouveau terme qualifie le vieillissement comme un processus continu d'apprentissage.

Selon l'OCDE, le vieillissement actif est « la capacité des personnes avançant en âge à mener une vie productive dans la société et l'économie au bénéfice tant de l'individu que de la collectivité »¹². Avec cette notion apparue dans le rapport de l'OCDE de 1998, *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*, on peut considérer le vieillissement non plus comme un problème que nous devons résoudre dans les entreprises mais plutôt comme une opportunité de gérer autrement les personnes vieillissantes dans les entreprises et de considérer le phénomène comme une opportunité de développer des enjeux politiques au sein des entreprises.

Comme nous pouvons le lire dans l'article de Anne-Marie Guillemard, « le paradigme du vieillissement actif propose donc une nouvelle stratégie d'action : celle d'une gestion des parcours et des temps sociaux avec l'avancée en âge et non plus celle d'une gestion par l'âge des populations ».

2.3.1 Un nouveau schéma de vie

Auparavant, chaque génération avait son devoir. Les plus jeunes se formaient pendant que les adultes travaillaient et les plus âgés se reposaient. Mais les mentalités changent énormément et tout est bousculé. La formation continue est devenue la clé de la société. Ainsi les jeunes ne sont plus les seuls à se former, les parcours changent et les plus âgés sont de plus en plus sollicités au niveau de l'apprentissage. « Le cours de la vie professionnelle est désormais fait de multiples transitions et d'allers-retours incessants entre travail, formation, non-travail (congé parentaux d'éducation par exemple) ou chômage. Nous assistons donc à un nouvel enchevêtrement des temps sociaux, tout au long de parcours de vie plus flexibles et également plus diversifiés d'un individu à l'autre, ainsi qu'à un brouillage des âges » (Guillemard, 2010,

¹² Guillemard A-M. (2013). Le vieillissement actif : enjeux, obstacles, limites. Une perspective internationale. *Retraite et société*, 65 (2), 17-38. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe1-2013-2-page-17.htm>.

p. 281-300).

L'objectif principal du vieillissement actif est d'abolir les idées préconçues sur notre cycle de vie. En effet, nous avons tendance à croire que la vie de chacun est rythmée par trois temps : la formation, le travail et l'inactivité. Ce concept se focalise surtout sur le troisième temps. Nous devons finir de croire que la fin de carrière signifie le début de l'inactivité. L'idée est d'individualiser les parcours de chacun. Les personnes sont désormais libres de choisir leurs parcours de vie où chaque âge peut décider « d'agencer en des formes variées les différentes temporalités sociales (formation, travail, loisirs, activités bénévoles et de soins...) »¹³.

Ce concept nous aide à appréhender en tant que membre d'un service de gestion des ressources humaines, la façon dont les personnes s'approchent de la fin de carrière. L'idée principale est de pouvoir susciter leur envie d'en apprendre toujours plus et de continuer à se former.

Mais n'oublions pas qu'une personne n'est pas l'autre. Le concept de vieillissement actif ne sera vécu de la même manière pour chaque collaborateur. Certains, de nature plus réservée, peut-être moins curieux n'auront pas la même envie que d'autres plus envieux d'apprendre.

2.3.2 L'importance de l'amélioration des conditions de travail

Le vieillissement actif nous apprend qu'il est possible de considérer autrement les fins de carrières en proposant aux collaborateurs âgés d'apprendre davantage. Mais pour qu'ils puissent continuer à mener une vie productive, notamment sur leur lieu de travail, les entreprises doivent pouvoir leur proposer de meilleures conditions de travail. C'est ce que nous confirme Patricia Vendramin dans ses recherches : « la prolongation de la vie professionnelle active ne peut pas se réduire à des objectifs purement quantitatifs d'augmentation des taux d'emploi et de recul de l'âge effectif de la retraite. La nécessité d'améliorer les conditions de travail des travailleurs vieillissants est reconnue depuis près de dix ans, notamment dans des rapports du Conseil supérieur de l'emploi (CSE) ou de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Tout récemment, la campagne « Année européenne 2012 du vieillissement actif et de la solidarité entre les générations » a fait du vieillissement actif dans l'emploi un des trois piliers de son programme, qui affirme : « Encourager les travailleurs âgés à rester en emploi exige notamment l'amélioration des conditions de travail et

¹³ Guillemard A-M. (2013). Le vieillissement actif : enjeux, obstacles, limites. Une perspective internationale. *Retraite et société*, 65 (2), 17-38. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe1-2013-2-page-17.htm>.

leur adaptation à l'état de santé et aux besoins des travailleurs âgés, ainsi que la mise à jour de leurs compétences en leur donnant un meilleur accès à la formation continuée, ou encore la révision de la fiscalité et des systèmes d'indemnisation afin de renforcer les incitants à travailler plus longtemps. » »¹⁴.

Les dangers des conditions de travail défavorables pour les travailleurs âgés sont repris dans les recherches de Patricia Vendramin : « les indicateurs liés au contenu du travail jouent un rôle important : la pression émotionnelle, les tâches répétitives et la pression des rythmes et des délais sont des facteurs défavorables, tandis que l'autonomie est un facteur favorable ».

Elle continue en soulignant que les possibilités de se développer professionnellement et les relations sociales qui vont de pair avec ce développement constituent des facteurs favorables à l'amélioration des conditions de travail.

Elle souligne également l'importance du sentiment de reconnaissance. En effet, la signification du travail, la reconnaissance dans le travail et les possibilités d'épanouissement sont également des facteurs-clés du maintien dans l'emploi.

Au-delà du psychologique, le côté physique du travail joue énormément lorsque l'on vieillit. Evidemment, en termes de santé, on conseille aux entreprises de faire attention à ces deux variables car « la soutenabilité du travail est d'autant plus positive que la santé physique et la santé psychologique sont bonnes et que l'exposition à des risques professionnels qui menacent la santé est faible »¹⁰.

Enfin, si les collaborateurs réussissent à concilier au mieux leur vie privée et leur vie professionnelle à travers des arrangements d'horaires de travail, ils pourront ressentir une influence positive sur cette soutenabilité du travail.

Remarque : Chez Atradius, la politique des horaires est assez intéressante. En effet, les travailleurs peuvent arranger facilement leurs horaires en fonction de leur vie privée. Une journée type s'organise de la manière suivante : arrivée des collaborateurs entre 8H et 9H, pause de midi entre 12H et 14H (possibilité de prendre les deux heures et obligation de prendre un minimum de 40 minutes), départ entre 16H30 et 17H30. Les managers restent très ouverts aux divers arrangements d'horaire et du moment que les employés respectent leur temps de travail,

¹⁴ Vendramin P., & Valenduc G. (2013). Le vieillissement au travail. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2185, 5-44. DOI 10.3917/cris.2185.0005

ils sont libres d'arranger leur temps comme ils le sentent.

2.4 Vieillesse et apprentissage

Une fois le concept de vieillissement actif exploité et connu, nous pouvons nous poser nos premières questions par rapport à la capacité des travailleurs plus âgés à apprendre de nouvelles choses. Beaucoup affirmeraient l'hypothèse que cette catégorie de personne peut éprouver des difficultés face à l'apprentissage. C'est ce que nous dévoile une étude menée par trois chercheurs¹⁵ sur l'âge et le vieillissement au travail (dans la revue de littérature *Travail humain*), nous pouvons lire que d'un point de vue cognitif, les personnes âgées traitent moins vite l'information et prennent ainsi des décisions plus lentement. Ce phénomène s'accroît lorsque nous ajoutons des contraintes temporelles. Les personnes plus âgées doivent pouvoir avoir le temps de traiter toutes les informations nécessaires afin d'augmenter leur performance. Ils ajoutent que « les personnes les plus âgées ont des performances moins bonnes que les plus jeunes aux tâches d'apprentissage, et ce, quelle que soit la « forme » d'apprentissage mobilisée (conditionnement classique, conditionnement opérant, apprentissage instrumental, apprentissage perceptif) ». Les personnes les plus âgées ont besoin de plus de temps pour apprendre et lorsqu'elles ont appris de manière fructueuse, un sentiment de difficulté persiste tout de même lors de l'apprentissage.

Ceci ne veut pas dire que les personnes les plus âgées ne sont plus assez intelligentes que pour apprendre, au contraire. Lorsque nous faisons face à une population de travailleurs plus âgés, il faut savoir prendre quelques variables en compte, telles que :

-Le temps : lorsqu'il n'y a pas de limite temporelle pour réaliser l'apprentissage (comme nous l'avons précisé plus haut), nous pouvons obtenir des scores identiques entre les différents groupes d'âge (Siemen, 1976).

-La formation initiale : nous pouvons affirmer que les personnes ayant reçu une formation initiale (diplôme universitaire par exemple), sont plus rapides dans leur apprentissage. Cette variable est de bon augure pour les générations actuelles et futures car nous savons que « le niveau de formation des jeunes s'est considérablement élevé au cours des vingt dernières

¹⁵ Faurie I. et al. (2008). Âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle. *Le travail humain* (Vol. 71), 137-172.
DOI 10.3917/th.712.0137

années »¹⁶ (Meron, M & Minni, C) tout en gardant à l'esprit que l'insertion se fait de plus en plus tard et est difficile pour les jeunes. Mais ce niveau d'études augmentant, nous pourrions prédire une facilité de la part de la nouvelle génération à continuer à apprendre et se former tout au long de leur carrière professionnelle.

-La valorisation de l'expérience : plus les travailleurs pourront mêler leur nouvel apprentissage à l'expérience qu'ils ont acquise lors de leur carrière professionnelle, plus la formation pourra être un succès car ceci semble « jouer un rôle positif dans la réussite de l'apprentissage ». Notons bien que dans des situations d'apprentissage où de nouvelles compétences sont mobilisées, comme le monde des nouvelles technologies, la valorisation de l'expérience professionnelle n'aura pas beaucoup d'impact sur la réussite de l'apprentissage. Dans ce genre de cas, la personne devra plutôt démontrer ses capacités à s'adapter à de nouveaux milieux inconnus.

2.4.1 Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP)

Dans ses recherches, Isabelle Faurie et ses collègues nous parlent également du sentiment d'efficacité personnelle qui peut jouer un rôle dans l'apprentissage des plus âgés. Ils nous disent « qu'un haut niveau de sentiment d'efficacité personnelle (SEP) atténue les effets négatifs de l'âge sur la performance au travail par une plus grande recherche de feedback et une plus grande motivation à se former ». Si nous ajoutons à ce SEP positif, une estime de soi positive, un locus of control interne¹⁷ et une stabilité émotionnelle, le travailleur âgé pourra mieux appréhender les « déclin » qui peuvent se manifester avec l'âge et ainsi augmenter sa performance et son sentiment de satisfaction au travail.

Ce sentiment d'efficacité personnelle, Benoît Galand et Marie Vanlede le définissent dans leurs recherches : « le sentiment d'efficacité personnelle se définit comme « le jugement que porte une personne sur sa capacité d'organiser et d'utiliser les différentes activités inhérentes à la réalisation d'une tâche à exécuter » (Bouffard-Bouchard & Pinard, 1988, p. 411). En d'autres

¹⁶ Meron M., & Minni C. (1995). Des études à l'emploi, plus tard et plus difficilement qu'il y a 20 ans. *Economie et statistiques*, 9-31. Retrieved from https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1995_num_283_1_5960

¹⁷ « *Locus de contrôle* ("*locus of control*") réfère à la croyance d'une personne sur ce qui détermine sa réussite dans une activité donnée, les événements dans un contexte donné ou, plus généralement, le cours de sa vie ».

« Les personnes croyant que leur performance ou leur sort dépendent surtout d'elles-mêmes ont un locus de contrôle dit interne ; celles qui croient qu'ils sont avant tout déterminés par des facteurs extérieurs hors de leur influence ont un locus de contrôle dit externe. Il s'agit d'un trait de personnalité relativement stable dans le temps ».

Retrieved from <http://www.psychomedia.qc.ca/lexique/definition/locus-de-contrôle>

termes, il s'agit des croyances des gens concernant leur compétence à accomplir une tâche avec succès (Miller, Greene, Montalvo, Ravindran & Nichols, 1996) »¹⁸.

En se demandant ce qui pourrait aider Atradius à motiver ou simplement susciter l'intérêt des collaborateurs plus âgés à se former davantage, nous pouvons apporter un premier élément grâce à cette théorie de l'efficacité personnelle. L'enjeu des politiques des ressources humaines, et encore plus des managers, sera surtout de faire sentir le collaborateur comme une personne capable d'apprendre et ainsi de jouer sur la vague de ce sentiment d'efficacité personnelle. En effet, l'impression qu'un travailleur peut avoir de lui-même passe principalement par sa propre personne mais aussi par l'intérêt que le management lui porte.

Dans ce concept, nous découvrons aussi tout l'enjeu de la culture du feedback et de l'importance de la reconnaissance au travail. L'entreprise namuroise se trouve déjà sur une bonne voie avec cette volonté de la direction de proposer des formations accessibles à tous.

Mais nous devons penser encore plus loin et nous nourrir de la littérature afin de trouver les outils qui permettront à la société de susciter au maximum l'envie aux collaborateurs de se former, en dépit de leur âge. C'est à travers le troisième volet de cette partie théorique consacrée à la formation des travailleurs âgés que nous pourrons apporter encore plus de réponses à nos questionnements.

¹⁸ Galand B., & Vanlede M (2004). Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ? *Savoirs*, 91-116.
DOI 10.3917/savo. Hs01.0091

3. LA FORMATION DES TRAVAILLEURS AGES « QUOI ? »

3.1 Du point de vue de l'entreprise

3.1.1 *Les avantages des entreprises à former leurs collaborateurs*

Beaucoup d'études s'accordent pour affirmer que l'entreprise qui offre un panel de formations à ses collaborateurs prend un certain risque. En effet, plus les travailleurs sont formés, plus ils seront compétents et plus ils pourront faire-valoir ces acquis et compétences sur le marché. Ce qui permettrait par exemple à une entreprise A de recruter des personnes s'étant formées dans une entreprise B.

Cependant, d'après une étude menée par Patrick Aubert et ses collègues, nous pouvons être en mesure de confirmer qu'une entreprise qui désire développer les formations de ses collaborateurs s'assure un réel gain de productivité. Cette étude précise : « l'investissement en formation continue serait en outre bien profitable aux entreprises, puisque celles-ci conserveraient la majeure partie de ces gains. L'augmentation de salaire accordée aux salariés suite à une formation représenterait moins de la moitié du gain de productivité. Il y aurait donc bien un intérêt pour les entreprises à avoir dispensé cette formation à leurs salariés »¹⁹.

Cette étude souligne également « qu'un effort de formation moyen dans une entreprise est associé à un gain de productivité de l'ordre de 1 % par rapport à une entreprise qui ne forme pas (de 0,8 % pour la mesure en heures à 1,2 % pour la mesure en dépenses de formation). Cet effort *moyen* correspond à 11 heures de formation par salarié de l'entreprise, ou encore un taux de salariés formés de 37 % ou des dépenses de l'ordre de 445 euros par salarié ».

En termes de productivité pure, « une formation d'une centaine d'heures offerte à tous les salariés augmenterait la productivité du travail d'environ 7 %, soit d'un ordre de grandeur comparable à celui d'une année d'étude supplémentaire pour tous les salariés. Néanmoins, les durées de formation observées sont généralement nettement plus faibles. Les rendements estimés ne valent donc que pour des formations de courte durée (...) En outre, le contenu des formations correspond a priori plus spécifiquement aux besoins de l'entreprise. À durée de formation égale, il est donc naturel que le rendement pour l'entreprise soit plus élevé que celui

¹⁹ Aubert P. et al (2009). Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises : effets sur la productivité et les salaires. *Economie & prévision*, 187, 25-46. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2009-1-page-25.htm>

de la formation initiale. Enfin, une analyse coût-bénéfice complète doit aussi prendre en compte la diminution de production liée au temps consacré à la formation ».

L'étude rappelle qu'il est intéressant pour l'entreprise de financer les formations à ses collaborateurs car ceux-ci ne récupèrent qu'une petite partie des bénéfices et des gains de productivité que l'entreprise détient grâce à ses efforts de formation.

3.1.2 Investir dans la formation

Mais qu'en-est-il des travailleurs âgés ? Nous savons que le monde des entreprises est en perpétuel changement. Celui-ci évolue à différents niveaux et notamment celui des technologies. C'est dans cette évolution que nous pouvons entendre parler des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication). Ces technologies sont apparues afin « d'optimiser les compétences humaines, notamment en raccourcissant le délai de réalisation des tâches, répondant ainsi aux exigences d'une économie fonctionnant sur le court terme »²⁰. Ces différentes technologies doivent pouvoir être appréhendées par les principaux acteurs de l'entreprise et ceux-ci sont notamment des travailleurs plus âgés.

Mais qui dit, changements technologiques, dit également changements dans les processus de travail. Comme nous l'avons dit, les travailleurs âgés confrontés à ce type de changement doivent pouvoir les appréhender rapidement. Nous pouvons lire dans la littérature²¹ qu'il existe deux sortes d'écoles dans les entreprises concernant les travailleurs âgés : les entreprises qui décident de les évincer afin de les remplacer par une main d'œuvre plus jeune, moins chère et plus réceptive aux nouvelles technologies ou les entreprises donnant l'occasion aux plus âgés de se former.

Nous l'avons mentionné, le monde et ses marchés sont en constante évolution. Les entreprises doivent naturellement penser à leur compétitivité. Ceci peut s'effectuer à travers la production de nouveaux produits ou services divers mais aussi à travers l'investissement sur le capital

²⁰ Felio C. (2013). *Pratiques communicationnelles des cadres : usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux*. Sciences de l'information et de la communication. (Doctoral dissertation). Université Michel de Montaigne. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00990957/document>

²¹ Behaghel L., Caroli E., & Rogerp M. (2010). Départ des travailleurs âgés, formation continue et changements technologiques et organisationnels. *Employment of older workers and the impact of technical and organization changes*, 7-20. Retrieved from <https://journals.openedition.org/travailemploi/3536>

humain. En effet, face aux changements mondiaux, les entreprises doivent penser à la formation continue destinées à ses collaborateurs. Ces diverses formations sont un réel atout pour l'entreprise car elles vont, non seulement, permettre aux collaborateurs de se maintenir dans l'organisation et de pouvoir continuer à travailler sur la même longueur d'onde que ce changement mais aussi, comme nous l'avons constaté plus haut, permettre à l'entreprise d'engendrer une part de bénéfices. « Elles jouent donc un rôle essentiel dans le maintien en emploi des travailleurs, mais aussi dans leur évolution vers d'autres postes à travers l'apprentissage de nouveaux savoirs (Hindley & Aparisi, 2008). C'est pourquoi les employeurs et les employés doivent s'engager dans un processus d'apprentissage tout au long de la vie pour maintenir la position concurrentielle de l'entreprise (Pillinger, 2008) »²².

L'étude de Julie Christin et Marie-Laure Buisson traitant de la manière dont nous devons gérer la main d'œuvre âgée souligne l'importance de l'investissement en formation : « Une étude réalisée en février 2007 pour le ministère de l'Emploi français révèle que le fait d'être convaincu de la valeur « stratégique » des travailleurs âgés et/ou de leur gestion fait davantage défaut que le regard porté par les dirigeants d'entreprise sur eux. En effet, pour 65 % des dirigeants et des directeurs des ressources humaines interrogés, les expériences et les compétences des travailleurs âgés sont un atout, 38 % affirmant qu'ils sont de mieux en mieux perçus. Cependant, 53 % estiment qu'il n'est pas important d'intégrer la gestion des âges dans la stratégie de leur entreprise. Or, si les approches des entreprises par rapport à la problématique du vieillissement sont diversifiées, les types de contraintes listées ci-dessous montrent que si elles n'anticipent pas les difficultés relatives au vieillissement de leur main-d'œuvre, elles risquent de perdre un avantage concurrentiel.

²² Hansez I. et al. (2012). Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges. *Rapport, Service Public Fédéral Emploi Travail et Concertation sociale*, 187. Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=33118>

3.1.3 *Le cadre légal*

Le cadre légal repris par le Service Public Fédéral nous aide à mieux nous rendre compte de l'obligation des entreprises à développer un plan d'action pour l'emploi des travailleurs âgés. La CCT 104 fut signée lors du Conseil National de Travail le 27 juin 2012 par l'ensemble des partenaires sociaux.

« Le plan donne une vue d'ensemble des mesures spécifiques à l'entreprise visant à augmenter ou à maintenir l'emploi des travailleurs âgés de 45 ans et plus. Les mesures déjà mises en œuvre au sein de l'entreprise peuvent également figurer dans le plan pour l'emploi.

L'employeur peut faire un choix parmi la liste (non-limitative) des domaines d'action reprise dans la CCT n° 104 :

- La sélection et l'engagement de nouveaux travailleurs ;
- Le développement des compétences et des qualifications des travailleurs, y compris l'accès aux formations ;
- Le développement de carrière et l'accompagnement de carrière au sein de l'entreprise ;
- Les possibilités d'obtenir via mutation interne une fonction adaptée à l'évolution des facultés et des compétences du travailleur ;
- Les possibilités d'adapter le temps de travail et les conditions de travail ;
- La santé du travailleur, la prévention et la possibilité de remédier aux obstacles physiques et psycho-sociaux entravant le maintien au travail ;
- Les systèmes de reconnaissance des compétences acquises.

L'employeur peut sélectionner un seul de ces domaines d'action, combiner plusieurs de ceux-ci ou même en choisir un en dehors de cette liste. Les secteurs ont la possibilité de compléter cette liste »²³.

²³ *Service Public Fédéral Emploi Travail et Concertation sociale*. <http://www.emploi.belgique.be> (Consulté le 4 mai 2018).

Le domaine d'action choisi par l'entreprise est donc celui des formations et du développement des compétences des travailleurs âgés. Atradius, faisant partie du secteur des assurances a donc signé l'accord sectoriel (CP306) pour l'année 2017-2018 qui aborde plusieurs sujets concernant leur choix d'action :

FORMATION

Financement du Fopas 2017 (fonds pour la formation des groupes à risques)

En 2018, le Fonds pour la promotion de l'emploi et la formation dans le secteur de l'assurance (le FOPAS) sera alimenté par une cotisation patronale de 0,15% des rémunérations brutes.

Formation Professionnelle

Prolongation des 4 jours de formation par ETP par an en moyenne

Reconduction de la procédure de demande et d'accessibilité à la formation

La formation est accessible à tous les travailleurs à partir du moment où celle-ci a un lien avec la vie professionnelle dans l'entreprise. En cas de refus de formation par la hiérarchie directe du travailleur, celui-ci aura la possibilité d'introduire un recours auprès de la direction des Ressources Humaines de son entreprise. En cas de maintien du refus par l'employeur, celui-ci motivera sa décision par écrit, auprès du travailleur.

Introduction d'un crédit de formation au niveau de l'entreprise pour stimuler la formation

VALORISATION DES COMPETENCES ACQUISES

Mise en place au sein du FOPAS d'un mécanisme de valorisation des compétences acquises destiné à favoriser la réinsertion professionnelle des travailleurs licenciés et à faire reconnaître ces compétences par une certification délivrée par la Commission paritaire.

Afin de se préparer au mieux à cette dynamique de formation, Atradius Namur signe également chaque année un accord avec le FOPAS (organisme de formation) afin d'encourager les formations entrepreneuriales. Atradius s'engage, à travers la convention collective de travail relative aux efforts en matière de formation, « d'améliorer toutes les formules d'apprentissage en entreprise, d'accroître le taux de participation du nombre de travailleurs aux formations, d'augmenter le nombre de formations au sein du fonds sectoriel de formation, le FOPAS et

d'optimiser la publicité auprès du personnel quant aux formations et aux offres diverses fournies par le FOPAS »²⁴.

Comme nous pouvons le voir, l'entreprise s'engage à motiver les collaborateurs à se former et continuer leur apprentissage tout au long de leur carrière. Ceci est réellement devenu un enjeu majeur pour les ressources humaines et la direction de l'entreprise des assurances, surtout au regard de la situation particulière dans laquelle elle se trouve concernant l'âge moyen de son personnel²⁵.

3.1.4 La gestion prévisionnelle des ressources humaines

3.1.4.1 En théorie

Le cadre juridique étant établi, l'entreprise doit maintenant penser aux aspects plus stratégiques. Pour cela, nous avons décidé d'exploiter la théorie de Besseyre des Horts²⁶. Cette théorie permet de mieux comprendre la façon dont une entreprise doit pouvoir penser et prévoir ses ressources humaines. Elle est très utile dans notre travail car nous savons que nous étudions une entreprise à identité spéciale et que les concepts abordés dans cette théorie pourront nous aiguiller dans notre réflexion.

Nous voyons sur le schéma ci-dessous que la gestion prévisionnelle des ressources humaines passe par plusieurs étapes. Une entreprise voulant préparer son avenir en termes de ressources humaines devra faire attention à plusieurs choses. Elle doit tout d'abord pouvoir analyser son environnement interne et externe par rapport à sa stratégie. Sa stratégie sera l'élément déterminant pour qu'elle se rende compte de ses besoins en emplois.

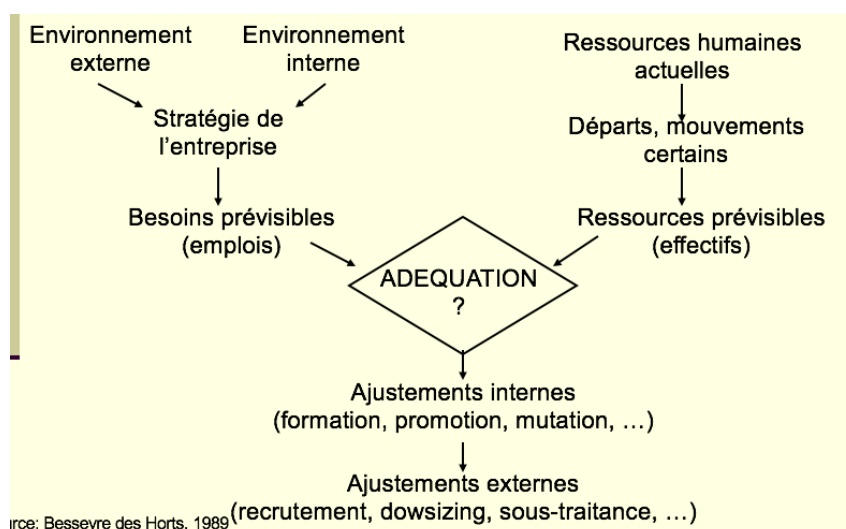
Ensuite, l'entreprise devra établir une cartographie des ressources humaines dont elle dispose actuellement, des différents départs confirmés (comme les départs à la retraite) auxquels elle devra faire face pour ainsi déterminer les ressources prévisibles qu'elle détiendra.

C'est au bout de ces étapes que l'entreprise peut savoir si elle se trouve en adéquation entre ses besoins et ses ressources. En cas d'inadéquation, certains ajustements seront nécessaires. Des ajustements internes tels que des formations, des mutations, des promotions ou encore des ajustements externes tels que le recrutement, les contrats spéciaux, la sous-traitance, etc.

²⁴ Ceci est un exemple tiré de la CCT relative au financement du FOPAS signé par l'entreprise (A voir en Annexe 1)

²⁵ Pour rappel, Atradius Namur possède une moyenne d'âge se situant entre 50 et 54 ans.

²⁶ Delobbe N. (2017). *Gestion stratégique des ressources humaines*. (Notes prises dans le cours LLSMS2073), Université Catholique de Louvain-la-Neuve.



3.1.4.2 En pratique

Cette procédure nous renseigne sur la stratégie à adopter afin de prévoir les ressources humaines. Nous pouvons constater qu'Atradius Namur a déjà initié certaines de ces étapes. Elle connaît en temps réel, ses ressources humaines et les départs certains auxquels elle devra faire face. Elle est également consciente des besoins qu'elle aura en termes d'emplois dans le futur. L'entreprise a pu constater qu'elle se trouvait en inadéquation entre ses besoins et ses ressources prévisibles. C'est ainsi que le projet de plan de développement des formations est introduit. En proposant ce dernier aux collaborateurs, l'entreprise effectue un ajustement interne afin de pallier les changements et les mouvements futurs. Mais cela est une première solution, car l'entreprise devra considérer les ajustements externes afin de pouvoir préparer le futur au maximum et dans de bonnes conditions, notamment via le recrutement.

Les ressources humaines ont un grand rôle à jouer dans les politiques d'âge et d'emploi au sein des entreprises. Plus haut, nous abordions les dangers que pouvaient créer les stéréotypes basés sur l'âge. Si ces stéréotypes existent, c'est en partie à cause des politiques de gestion des ressources humaines. Pendant longtemps (et encore aujourd'hui), ces politiques se sont basées sur les obligations des entreprises liées à la mentalité du « court terme ». « Pour Rousseau (1993 cité dans Monti, 2003 : p. 85), « par besoin d'efficacité immédiate, les entreprises recherchent les personnes les plus directement opérationnelles. Elles s'appuient sur le turn-over, les mesures d'âges, les contrats précaires et les licenciements économiques pour renouveler les

qualifications » »²⁷.

En tant que futur collaborateur en ressources humaines, il est important de pouvoir appréhender ces éléments car nous serons amenés à gérer ce genre de dilemme entre la stratégie de l'entreprise, où les coûts surpassent les préoccupations humaines. Ceci peut s'opérer notamment grâce à la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Au fil des années, les entreprises ont changé leur manière de prévoir les emplois. En effet, les ressources humaines sont passées par une gestion prévisionnelle des effectifs, des carrières, des emplois et plus récemment, des compétences. Aujourd'hui, les entreprises cartographient les compétences tant techniques que comportementales dont elles auront besoin dans le futur et certaines, comme Atradius Namur, donnent l'occasion à leurs collaborateurs de pouvoir les acquérir. Nous pouvons donc pointer la volonté de l'entreprise namuroise à vouloir former davantage ses collaborateurs plutôt que de partir sur une stratégie de court-terme en recherchant les personnes directement opérationnelles.

3.1.5 Eléments importants dans l'élaboration d'un plan de développement des formations

Une entreprise désirant mettre en place un plan de développement des formations à destination de ses collaborateurs, doit pouvoir prendre en compte plusieurs éléments importants afin de mettre toutes ses chances de son côté pour que celui-ci fonctionne. Ces éléments sont de diverses natures mais tous bien présents dans une organisation. En effet, l'entreprise et les ressources humaines doivent pouvoir se questionner sur différents sujets tels que le bien-être, la reconnaissance, le travail à réaliser en parallèle avec le service de communication, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, la quantité de travail, etc.

C'est dans cette partie de travail que nous allons pouvoir prêter attention à tous ces éléments importants et utiles dans le développement d'un plan des formations.

²⁷ Hansez I. et al. (2012). Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges. *Rapport, Service Public Fédéral Emploi Travail et Concertation sociale*, 187. Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=33118>

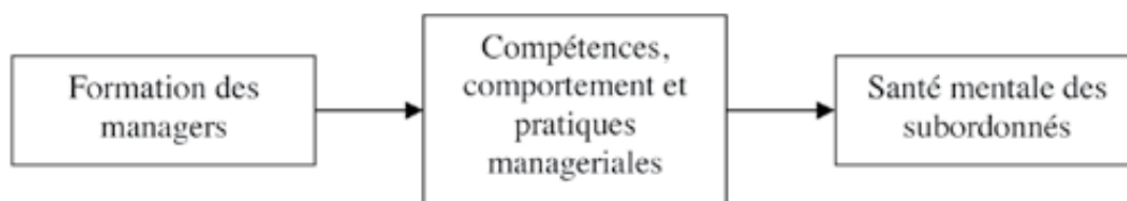
3.1.5.1 *Le bien-être et la santé*²⁸

Dans un contexte actuel de vieillissement de la population, une des questions majeures que nous pouvons nous poser aujourd'hui est de savoir comment maintenir les collaborateurs plus âgés dans l'entreprise et comment les motiver à continuer à se former davantage. Une partie de réponse peut être apportée à travers la promotion de la santé au travail. En effet, il est logique de penser que plus les collaborateurs se sentent bien, en bonne santé et soutenus dans leur travail, plus ils pourront appréhender l'avenir positivement.

Ce travail peut être effectué en amont et ce, dès l'entrée des jeunes travailleurs dans les entreprises via les méthodes de prévention de la santé au travail. Les recherches universitaires nous confient que plus ces actions de préventions seront effectuées tôt dans la carrière du travailleur, plus celles-ci seront bénéfiques en fin de carrière. La prévention est aussi très importante pour que les collaborateurs se sentent bien et en sécurité.

La prévention chez les managers

Les recherches préconisent une première prévention au niveau du management. En effet, Ségolène Journoud et Stéphan Pezé ont effectué plusieurs recherches sur la santé mentale des travailleurs. Il en ressort que « plusieurs travaux signalent un lien direct entre les compétences, les comportements et les pratiques du manager et la santé mentale de ses subordonnés »²⁹.



Cette figure illustre la place de la formation des managers dans la relation établie entre le manager et la santé mentale de ses subordonnés.

L'étude de ces deux chercheurs souligne que « le comportement et les pratiques du manager sont pensés comme des facteurs décisifs, essentiels (mais pas uniques) de la santé mentale des subordonnés ». Ceci signifie que chaque manager possède certaines compétences et que celles-ci sont toutes différentes mais pour assurer le bien-être mental de ses collaborateurs, le manager

²⁸ Nadzialek L. (2015-2016). *La prévention des risques psychosociaux en entreprise* (Master thesis). Université Catholique de Louvain-la-Neuve.

²⁹ Journoud, S. & Pezé, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 253, (1), 51-59.
DOI 10.3917/rsg.253.0051.

devrait détenir des compétences spécifiques. Il devrait pouvoir « être respectueux et responsable », il devrait « gérer ses émotions et être intègre », il devrait savoir « gérer et communiquer sur le travail présent et futur », il devrait pouvoir « résoudre et gérer des situations difficiles » et enfin, il devrait pouvoir naturellement « gérer les individus au sein de son équipe ».

Toutes ces compétences ne sont pas à chaque fois acquises par l'entière des managers. Tandis que certains ont des lacunes au niveau communicationnel, d'autre peuvent éprouver des difficultés à gérer certaines situations critiques. Il est normal qu'un manager ne détienne pas l'entière de ces compétences car personne n'est parfait. Mais pour y remédier, il existe des formations pouvant aider les managers à les acquérir. Ces formations peuvent être très intéressantes car elles permettent de prévenir les managers des comportements à adopter mais également de les sensibiliser aux signaux d'alerte pour qu'ils puissent rapidement repérer les collaborateurs en détresse et ainsi adapter une politique de management favorable à la situation. Ceci s'inscrit parfaitement dans la lignée de ce travail et nous donne un premier indice sur la manière dont les entreprises peuvent mettre en place les formations. En effet, nous avons pu observer que le bien-être détenait une place importante au sein des entreprises et que les managers étaient des acteurs de première ligne dans la diffusion de celui-ci. Les entreprises pourraient alors commencer un plan de développement des formations en sensibilisant d'abord les managers à cette thématique afin que le reste des collaborateurs (plus âgés également) puisse sentir l'envie de l'entreprise à pérenniser les emplois.

L'organisation du travail

Cibler les managers est une première piste d'intervention que nous pouvons considérer afin de promouvoir la santé dans les entreprises et ainsi pérenniser les emplois. Malgré cela, il est important de nuancer quelque peu cette idée. En effet, tout ne repose pas uniquement sur les épaules du manager lui-même. Une autre source d'insatisfaction et de mal-être au travail peut tout simplement provenir de l'organisation même du travail. Ceci peut passer par « l'autonomie décisionnelle des salariés dans l'organisation de leur travail », l'importance d'impliquer les collaborateurs dans les diverses prises de décision de l'entreprise, les inclure dans de multiples projets mais aussi faire ressentir un « équilibre entre les efforts consentis par l'individu pour son travail et les récompenses attendues en retour ». Tous ces éléments sont primordiaux dans la promotion et la prévention du bien-être dans les organisations.

Les deux chercheurs Ségolène Journoud et Stéphan Pezé mettent également le doigt sur un élément intéressant. Ils nous confient que « ... des effets néfastes sont à craindre lorsque les

Directions fixent des objectifs présentés comme non-négociables et ne prêtent pas attention aux difficultés vécues par les acteurs y compris par les managers eux-mêmes, qui réalisent l'activité (Tessier, 2006). Les managers eux-mêmes ne sont pas sans éprouver un certain mal-être face aux changements organisationnels auxquels ils prennent part ces dernières années (Desmarais, 2006, Desmarais and Abord de Chatillon, 2010) »³⁰.

3.1.5.2 *La notion de reconnaissance*

Le bien-être peut aussi passer par la reconnaissance du collaborateur. En effet, c'est un élément important dans la vie de tout employé et peut-être encore plus pour les travailleurs plus âgés plongés dans un milieu de plus en plus technologique et rapide où ils doivent sans cesse apprendre de nouvelles choses.

C'est dans le but de mieux comprendre cette notion que nous nous sommes intéressés à une étude de Nathalie Jeannerod-Dumouchel sur la reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. Cette étude nous précise qu'il existe « quatre pratiques de reconnaissance au travail qui se sont développées dans les entreprises : la reconnaissance de la personne, celle de la pratique de travail, celle de l'investissement fourni, et celle des résultats obtenus »³¹. Ces termes sont utilisés en lien avec les métiers. Cette notion détient une place importante dans la vie des entreprises et des collaborateurs.

Brun et Dugas nous donnent une brève définition de la reconnaissance : « la reconnaissance est constituée de jugements constructifs posés sur la contribution d'une personne, jugements ponctuels ou réguliers, individuels ou collectifs, prenant des formes diverses ».

L'étude sur la reconnaissance du métier nous dévoile qu'il existe un lien direct entre la participation et la reconnaissance. Comme nous l'avons mentionné plus haut, le simple fait de laisser participer les collaborateurs à la vie active de l'entreprise et à l'organisation du travail stimule leur sentiment de reconnaissance « car l'acte de « consulter le personnel et le faire participer à différentes phases d'orientation et de conception de projets » est en soi une reconnaissance par la hiérarchie et plus généralement, par l'organisation, du droit individuel à la parole et à l'influence sur les décisions (Brun & Dugas, 2005 :82) ».

³⁰ Journoud, S. & Pezé, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253, (1), 51-59.
DOI 10.3917/rsg.253.0051.

³¹ Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. *@GRH*, 11,(2), 7-29.
DOI 10.3917/grh.142.0007.

La valorisation de l'expérience professionnelle et personnelle

En effet, déléguer des tâches, faire confiance aux travailleurs peut leur donner un sentiment de légitimité. Ils se sentent ainsi participer aux projets et à la vie de l'entreprise. C'est ici que nous pouvons percevoir un lien très fort avec ce que nous disait l'étude Isabelle Faurie et la valorisation de l'expérience. Laisser participer le travailleur plus âgé à la vie d'entreprise, notamment en combinant son savoir, savoir-faire et son apprentissage peut être bénéfique pour lui mais aussi pour l'entreprise. En combinant ces deux variables, l'entreprise donne une place importante à ce que le collaborateur détient comme savoir et ceci peut être aussi perçu comme une sorte de reconnaissance.

Prise en compte des différents parcours professionnels

Dans le développement d'un plan de formation, l'entreprise devra prendre en compte les différents profils qui la composent. Chaque collaborateur détient un parcours personnel et surtout professionnel différent et l'entreprise doit pouvoir en tenir compte. Les théories s'accordent pour dire que les demandes en formation ne seront pas les mêmes chez tous les travailleurs. Ainsi, les cadres seraient plus demandeurs alors que les personnes possédant un niveau de formation initial plus faible seraient moins demandeuses. Ceci peut s'expliquer par le simple fait que les cadres possèdent une formation initiale riche, qu'ils ont été plongés dans cet esprit d'apprentissage tout au long de leur vie « scolaire » et qu'ils ressentent une certaine facilité face aux formations que l'entreprise peut leur proposer. Tandis que les personnes initialement moins qualifiées ont un sentiment contraire car leur formation initiale est moins poussée et ils se sentiraient donc moins à l'aise face à la formation professionnelle.

De plus, les recherches menées par les universités de Liège et de Namur s'accordent pour dire que les travailleurs de moins de 45 ans détenant un diplôme d'études supérieures et travaillant à temps plein dans une société de plus de 250 travailleurs pourront accéder plus facilement aux formations.

Au contraire, les travailleurs âgés et moins qualifiés se rendent compte de leurs difficultés de développement et sont donc moins demandeurs vis-à-vis des formations. Ceci est un point important sur lequel les entreprises et plus particulièrement Atradius Namur devraient pouvoir travailler. Les organisations doivent prendre en compte les différents parcours de chaque collaborateur afin de pouvoir lui proposer des formations adéquates suivant son niveau de qualification. Ceci, tout en lui faisant comprendre qu'il est important qu'il acquière de nouvelles compétences en rapport avec son métier.

3.1.5.3 *La communication et l'utilisation des NTIC*

Si le service de gestion des ressources humaine est grandement impliqué dans un projet de plan de développement des formations en entreprise, nous pouvons dire que les actions que peut entreprendre un service de communication (s'il existe) sont toutes aussi importantes. En effet, nous avons tendance parfois à l'oublier mais le service de communication est le premier lien entre la direction et les collaborateurs. En interne, ce département est grandement sollicité afin de communiquer les intentions de l'organisation (communication descendante) mais également les souhaits et les appréhensions des travailleurs (communication ascendante).

Cependant, gardons à l'esprit qu'une entreprise qui désire mettre sur pied un plan de développement des formations/compétences, le fait pour de bonnes raisons. En effet, les organisations doivent désormais penser au futur et ainsi à la polyvalence de leurs employés. Dans le cas d'Atradius Namur, l'entreprise est consciente qu'elle va devoir travailler toujours plus, mais avec moins de personnel et ce, parce que les technologies évoluent sans cesse et permettent parfois de remplacer plusieurs collaborateurs par une seule personne effectuant les mêmes tâches.

C'est ainsi que sont introduits les NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) dans les milieux de travail et que toute l'importance d'une réelle communication prend son sens.

Rappelons-nous que les travailleurs âgés sont aussi souvent la cible de stéréotypes les concernant, d'autant plus lorsque la société introduit de nouveaux outils informatiques. Mais nous savons que nous pouvons certainement infirmer cette hypothèse. D'ailleurs, les études nous précisent qu'il est primordial pour les managers de comprendre le réel potentiel qu'ont les travailleurs plus âgés par rapport aux nouvelles technologies. De ce fait, un élément important pour qu'ils puissent s'adapter rapidement à ces NTIC comme toute autre personne, serait de les inclure quotidiennement dans les évolutions que subissent les entreprises, à les former, et les tenir au courant des changements. Ceci peut s'effectuer à l'aide du département de communication et des outils qui le composent. Par exemple, l'intranet est un outil qui permet de toucher une large cible et d'informer rapidement l'ensemble des travailleurs. Ou si nous voulons rester dans un outil de communication plus classique, l'entreprise peut choisir le journal de l'entreprise qui est, de nos jours, encore beaucoup utilisé dans les organisations. Mais pour toucher une plus large cible, l'entreprise peut aussi faire le choix de communiquer par

mail. Tout en prêtant attention au surplus d'information en ne communiquant que les informations réellement importantes à la vie de l'entreprise.

Remarque : dans l'entreprise étudiée, les e-mails sont utilisés pour tout type de communication, ce qui provoque parfois un sentiment « d'infobésité » chez certains collaborateurs. De plus, les valves classiques de communications écrites à destination du personnel ne semblent pas assez visibles (placées dans un couloir où il y a peu de passage).

Chaque outil de communication cité plus haut a ses avantages et ses inconvénients. A nos yeux, la manière la plus efficace de communiquer la volonté d'instaurer un tel projet serait de privilégier les séances d'information où, tous les membres du personnel y sont conviés afin de pouvoir échanger leurs idées et commentaires. Cela doit idéalement être orchestré par le Directeur général de l'entreprise dans le but de donner plus de poids au discours et de rendre compte de l'importance du projet. Ceci, en veillant à respecter au maximum les différents temps de communication dont nous ferons état plus loin.

3.2 Du point de vue du collaborateur

3.2.1 *Le sentiment de besoin en formation*

La littérature s'accorde pour dire qu'en général, les travailleurs âgés sont peu demandeurs de formation et que les entreprises investissent peu dans ce domaine. L'article de Frédéric Lainé précise que « seulement 15% des travailleurs de plus de 50 ans expriment des besoins en formation non satisfaits contre 26% pour les 30-49 ans ». Nous pouvons déjà pointer une difficulté probable à donner envie et motiver ces personnes à se former ainsi qu'à continuer à développer leurs savoirs et savoir-faire. Il note aussi que, plus l'âge augmente, moins les travailleurs ressentent le besoin de se former. A partir de 45 ans, pour les employés et ouvriers, ce sentiment augmente encore plus et pour les cadres et intermédiaires, celui-ci se déclare dans la cinquantaine.

Nous pouvons donc nous demander pour quelles raisons cette tranche d'âge d'employés ne se forme pas. La réponse, Frédéric Lainé³² nous la donne. Il a eu l'occasion d'interviewer un panel de travailleurs âgés et leur a posé la question suivante : « pourquoi ne vous êtes-vous pas formés ? ». A celle-ci la majorité d'entre eux (les actifs de plus de 50 ans) a répondu qu'ils

³² Lainé, F. (2002). L'accès des seniors à la formation continue. *Retraite et société*, n° 37, (3), 143-161. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe1-2002-3-page-143.htm>.

avaient eu un apprentissage sur le tas où ils ont pu acquérir leur expérience et qu'ils ne trouvent plus nécessaire de se former davantage. Cet élément de réponse pourrait nous mener vers l'idée d'une première piste d'intervention. En effet, dans la première partie de notre recherche, nous avons pu observer que le succès du processus d'apprentissage chez les personnes plus âgées pouvait grandement dépendre de la valorisation de leur expérience professionnelle. Pour rappel, nous disions que « plus les travailleurs pourront mêler leur nouvel apprentissage à l'expérience qu'ils ont acquise lors de leur carrière professionnelle, plus la formation pourra être un succès car ceci semble « jouer un rôle positif dans la réussite de l'apprentissage » »³³.

Nous pourrions également noter lors de la deuxième partie de ce travail, que le ressenti des collaborateurs que dégage Frédéric Lainé se manifeste également chez les membres du personnel d'Atradius.

3.2.2 *Leviers motivationnels face à la formation*

Au début de ce travail de recherche, nous nous étions posé certaines questions par rapport à la formation des travailleurs plus âgés et notamment, ce qui pouvait les motiver et les démotiver. C'est au cours d'une lecture d'un article de Anne-Marie Vonthron, Christine Lagabriele et Dominique Pouchard³⁴ que nous avons relevé quelques leviers motivationnels face à la dynamique de formation. Cette étude parle du maintien en formation professionnelle qualifiante et a pour cible l'entièreté des travailleurs d'une entreprise. Ici, nous adopterons un regard critique en restant conscient de l'identité spéciale de notre population de référence, à savoir les travailleurs plus âgés. Néanmoins, cette recherche peut nous amener sur différentes pistes intéressantes.

Tout d'abord, cet article cite le processus de **sentiment d'efficacité personnelle (SEP)** que nous avons évoqué dans le deuxième volet de cette partie. En effet, ce qui peut motiver ou démotiver le collaborateur serait son ressenti par rapport à ses capacités à se former et apprendre. L'article souligne que si « le sujet social évalue la situation dans laquelle il est sollicité pour agir et qu'il s'engagera d'autant plus dans l'action s'il se sent capable de la mener avec succès ». Par contre, si le sujet ne se sent pas compétent et capable, il stoppera ses engagements face à la formation. Ici, il s'agit d'évaluations qu'une personne peut réaliser par

³³ Référence à la première partie de théorie consacrée au vieillissement au travail.

³⁴ Vonthron A-M., Lagabriele C., & Pouchard D. (2007). Le maintien en formation professionnelle qualifiante : effets de déterminants motivationnels, cognitifs et sociaux. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 401-420.

rapport à ses propres compétences. Ainsi, lorsque le SEP est faible, la personne sera susceptible d'abandonner plus vite une situation qui la rend inconfortable lorsqu'elle se trouve confrontée à une difficulté. Au contraire, quand le SEP est positif et fort, cela amène la personne à vouloir se confronter aux situations à caractère difficile.

Un autre critère à prendre en compte est celui de la **pénibilité face au processus de formation**. Lorsqu'un collaborateur entame une formation, ses habitudes se voient bousculées. Le travailleur est ainsi confronté à une multitude de nouveaux éléments qui peuvent se révéler comme des « sources de difficultés (en termes de rythmes de vie modifiés, de connaissances à intégrer, d'organisation à mettre en place, de relations à établir etc.). Cette perception potentielle de pénibilité de la formation peut également agir sur les conduites de maintien et probablement en association avec le niveau de SEP à l'égard de la formation. Selon Bandura (1995), « les personnes avec une forte assurance concernant leurs capacités dans un domaine particulier considèrent les difficultés comme des paris à réussir plutôt que comme des menaces à éviter ».

Les chercheurs ajoutent que plus la personne se sent totalement à l'aise dans son métier, moins elle éprouvera un sentiment de besoin en formation puisqu'elle pense pouvoir remplir tous les défis liés à l'exécution de son métier.

Ensuite, ce qui motiverait principalement le travailleur à continuer à se former serait **d'augmenter son efficacité** pour ainsi construire son propre parcours professionnel. L'élargissement de ses compétences lui permet d'ajouter plusieurs cordes à son arc et de pouvoir bénéficier d'une certaine mobilité dans sa carrière. La formation le motiverait d'autant plus, si la formation se trouve en lien direct avec ses propres aspirations professionnelles et perspectives d'évolution dans sa carrière. Ce critère n'est pas négligeable, surtout dans le contexte d'évolution du marché de l'emploi dans lequel nous nous trouvons. Ceci constitue donc une motivation extrinsèque à l'individu qui souhaite surtout se tenir à jour par rapport aux fluctuations du marché de l'emploi.

L'article souligne également l'importance des divers **soutiens sociaux** dont peut bénéficier le travailleur. Lorsque nous évoquons les soutiens sociaux, nous faisons référence à l'entourage direct de la personne (famille, amis, collègues, entreprise et formateur). Une entreprise mettant en place un plan de développement des formations offre non seulement au travailleur l'opportunité d'élargir ses compétences mais aussi un soutien social indéniable. Ceci est

important afin de susciter sa motivation face à l'apprentissage. Selon l'étude, le meilleur soutien social serait le formateur présent lors de l'apprentissage du travailleur. Si la relation se passe bien avec l'apprenti, sa présence sur le terrain permet de rassurer la personne et de confirmer sa décision de s'engager dans ce processus de formation.

4. POUR LE FUTUR : LE TRANSFERT DE CONNAISSANCES

Le futur de l'entreprise Atradius Namur est déjà prévisible. Nous savons que d'ici quelques années, l'organisation devra faire face à un grand nombre de départs à la retraite inévitables au regard de l'âge moyen actuel. A cette problématique s'ajoutent les mouvements de recrutements qui vont avoir lieu et surtout, la manière dont les savoirs et savoir-faire seront transmis.

Au cours de nos recherches, nous avons pu relever diverses formes de transfert du savoir qui peuvent être bénéfiques à la fois pour la personne apprenante mais aussi pour la personne transmettant ses savoirs et outils.

Rappelons-nous les propos d'Isabelle Faurie dans ses recherches ; la valorisation de l'expérience professionnelle chez les personnes plus âgées peut-être une clé de réussite de l'apprentissage. Ici, nous pouvons souligner un avantage certain pour ces personnes mais aussi pour la génération future venant apprendre.

4.1 Le tutorat

Le tutorat est une pratique de partage des connaissances en entreprise bien répandue, même au-delà de nos frontières. Sa définition française comporte plusieurs éléments : selon « l'Accord national interprofessionnel (ANI) du 5 décembre 2003 relatif à l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle et étendu par arrêté du 17 décembre 2004 (JO du 24 décembre : la fonction de tutorat a pour but de « contribuer à l'acquisition de connaissances, de compétences et d'aptitudes professionnelles par le salarié concerné, au travers d'actions de formation en situation professionnelle » »³⁵.

De plus, le tutorat est réalisé par des travailleurs possédant au moins deux années d'expertise dans le métier et se base également sur le volontariat. Les tâches du tuteur sont multiples ; accueillir, aider, guider, informer la personne « novice » dans l'entreprise. C'est cette personne qui aidera l'apprenant à acquérir des savoirs et savoir-faire dans l'entreprise. Pour résumer, cette aide est une réelle situation de travail accompagnée comme nous le précise Agnès Fredy-Planchot. Au-delà des situations d'apprentissage pures, le tutorat permet également à la personne fraîchement arrivée dans l'entreprise de pouvoir créer des liens sociaux avec les autres

³⁵ Fredy-Planchot A. (2007). Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue française de gestion*, 175), 23-32. DOI 10.3166/rfg.175.23-32

collaborateurs à travers la relation que le tuteur possède déjà avec ses propres collègues. De plus, d'après ses recherches, Agnès Fredy-Planchot affirme que cette pratique peut nettement diminuer le taux de turn-over des nouveaux arrivés dans l'entreprise.

Cette recherche continue en soulignant l'importance de la culture de l'entreprise désirant implanter cette méthode d'apprentissage. En effet, celle-ci doit être reconnue par l'entreprise et cela s'inscrit dans une mentalité et une culture de partage de connaissances, de processus et de savoir-faire. Nous pensons que l'identité d'Atradius Namur est en cohérence avec ce concept, et que les collaborateurs plus âgés n'auraient pas beaucoup de difficultés à partager leurs savoirs.

Lors de l'introduction de cette pratique, l'entreprise doit rester vigilante car il faut que le tuteur puisse accepter de partager son savoir. Ce partage signifie que le tuteur ne sera plus le seul à détenir un savoir et savoir-faire et signifie donc qu'il est remplaçable et que ses compétences ne sont pas exclusives. C'est pour cette raison que l'organisation doit s'assurer de la compétence pédagogique du tuteur et de sa capacité à transmettre son savoir de manière efficace.

Notons également qu'un acte de tutorat signifie que le tuteur doit consacrer une grande partie de son temps à guider, expliquer et informer l'apprenti. Les recherches affirment qu'il est important de pouvoir reconnaître cette pratique dans l'entreprise, pour pouvoir donner les moyens aux tuteurs de réaliser cette action. Si l'entreprise désire que la pratique de tutorat soit réalisée par les travailleurs plus âgés, il est important qu'elle puisse, soit diminuer la charge de travail du tuteur pour qu'il effectue sa tâche parfaitement, ou soit lui offrir une compensation salariale (ces deux éléments permettent de reconnaître la pratique en entreprise).

Le tutorat est une pratique qui est bénéfique pour le tuteur mais aussi pour l'entreprise. Dans un rapport dédié à la recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges, on mentionne que "le tutorat est non seulement un moyen de transmettre des pratiques à de nouveaux travailleurs, mais aussi de faire évoluer les compétences des tuteurs eux-mêmes puisque ceux-ci expérimentent de nouveaux modes d'action, rompant ainsi avec leurs habitudes professionnelles (Wittorski, 1996) (...) l'obtention d'un statut de tuteur contribue par contre à développer leur sentiment d'utilité et à donner un second souffle à leur carrière (ARACT, 2010) ». ³⁶ De plus, une culture d'entreprise favorisant le tutorat motive les relations

³⁶ Hansez I. et al. (2012). Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges. *Rapport, Service Public Fédéral Emploi Travail et Concertation sociale*, 187. Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=33118>

intergénérationnelles.

Enfin, même si cette pratique de tutorat s'effectue sur base volontaire, l'entreprise joue un rôle important dans la « sélection » de ces personnes. Tout le monde ne possède pas de bonnes compétences pédagogiques et pour que cette pratique puisse fonctionner, il est important de pouvoir malgré tout, sélectionner les meilleurs collaborateurs.

4.2 Le mentorat

Le concept de mentorat ressemble beaucoup à celui de tutorat à savoir qu'un mentor apprend à un mentoré. Mais il existe cependant une différence dans l'objet du partage. Le mentorat permet aussi à une personne expérimentée dans l'entreprise de pouvoir partager des connaissances. Ces connaissances ne seront pas des savoirs et savoir-faire comme dans le tutorat mais plutôt des savoirs-être. La recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges que nous avons mobilisé définit le mentorat comme tel : selon Bergeron, Duguay, Rivest et Roy (2007), le mentorat peut se définir comme une « relation fondée sur le respect mutuel entre un employé d'expérience reconnu et crédible (mentor) et une personne moins expérimentée (mentoré), qui permet à cette dernière d'être soutenue dans le développement de sa carrière et dans ses apprentissages liés à son intégration professionnelle ».

L'enjeu du mentorat se trouve surtout dans « la socialisation organisationnelle ». Le mentor sera présent pour le mentoré afin qu'il puisse prendre ses marques dans l'entreprise et y apprendre les différentes normes et valeurs. Le mentor pourra fournir au mentoré plusieurs outils, par exemple, pour faire valoir ses opinions et sa vision stratégique lors de réunions. L'objectif est de pouvoir donner une réelle identité à l'apprenti pour qu'il puisse suivre sa propre voie par la suite en lui donnant les outils nécessaires.

Au-delà de l'aspect positif pour l'organisation et pour le mentoré, ce type de formation permet au mentor de ressentir une certaine reconnaissance de la part de l'entreprise mais aussi de la part du mentoré. Ce partage de connaissance renforce le sentiment de participation à l'entreprise et au futur de celle-ci.

Enfin, au même titre que le tutorat, le mentorat favorise les relations entre les générations.

Enfin, nous pouvons souligner d'autres points positifs au mentorat grâce à l'article de Nathalie Delobbe et Christian Vendenbergh. D'après ceux-ci, « les individus ayant eu un mentor

planifient mieux leur trajectoire professionnelle, se sentent plus impliqués dans leur carrière, plus satisfaits, mieux intégrés socialement et sont mieux rémunérés (Chao, 1997 ; Chao *et al.*, 1992). Ils sont de surcroît plus sensibles que les autres et mieux informés sur l’histoire, les buts, les valeurs et les fonctionnements politiques de l’organisation (Chao, 1997 ; Chao *et al.*, 1992 ; Ostroff & Kozlowski, 1993) »³⁷.

4.3 Le tutorat inversé

Mais le type de formation qui pourrait retenir davantage notre attention serait le tutorat inversé. Cette forme de tutorat est d’autant plus intéressante dans un sujet qui aborde la formation des travailleurs en fin de carrière. Même si ceux-ci ont beaucoup à apporter aux générations futures, ces dernières peuvent également leur apprendre beaucoup de choses. C’est tout le principe du tutorat inversé, où la plus jeune génération apporte son savoir et probable expérience à un public plus âgé. « Selon Kelley (2005), en autorisant le jeune arrivant à s’exprimer sur une situation de travail et à transmettre ses connaissances à un collaborateur plus expérimenté, le tutorat inversé contribue au cycle de gestion des connaissances dans l’organisation et à l’apport d’idées nouvelles ». Les recherches s’accordent pour dire que « le tutorat inversé peut être perçu comme un outil visant à développer les compétences des seniors et à renouveler par la même occasion le capital de connaissances de l’organisation (Jacob & Harvey, 2005) ».

Notons que cette forme de tutorat demande un environnement de travail favorisant le partage d’expérience de la part des jeunes générations ainsi que l’acceptation de ce partage par l’ancienne génération. Ceci s’inscrit dans une réelle culture d’entreprise favorisant cet élément.

³⁷ Delobbe N., & Vandenberghe C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain* (Vol. 64), 61-89. DOI 10.3917/th.641.0061

**PARTIE PRATIQUE : LE PLAN DE DEVELOPPEMENT
DES FORMATIONS AU SEIN D'ATRADIUS NAMUR**

1. PRESENTATION DU PROJET « POURQUOI ? », « COMMENT ? »

Afin de mieux comprendre l'ampleur de la situation et le plan de développement des formations imaginé par le service des ressources humaines de l'entreprise et de la direction, il nous semble important de présenter le contexte et surtout de répondre aux deux questions « pourquoi ? » et « comment ? ». Comment l'entreprise a-t-elle procédé au lancement du plan de développement des formations, et pour quelles raisons ?

1.1 L'origine du projet

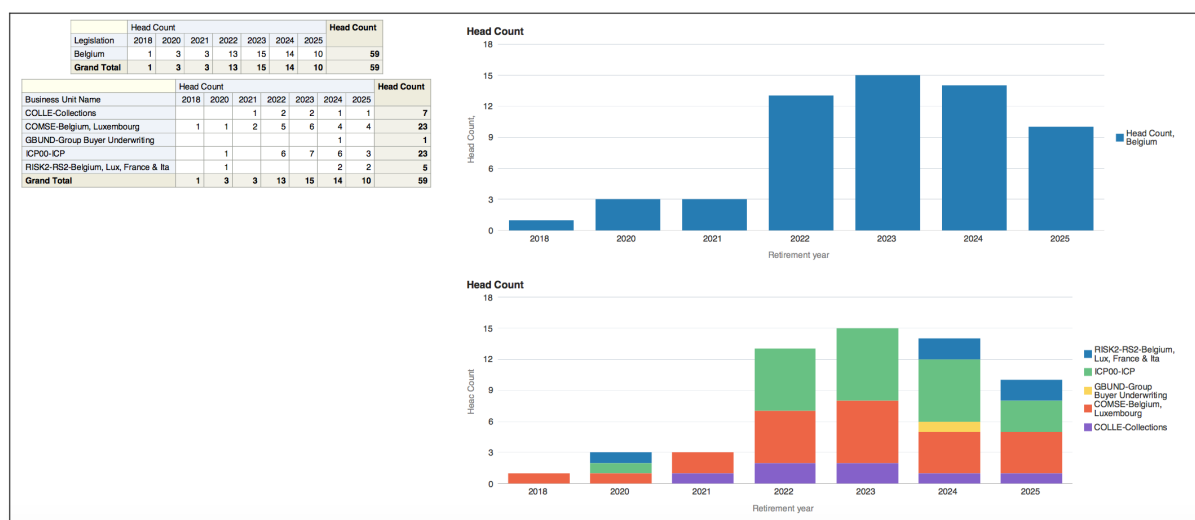
1.1.1 Une prise de conscience de son identité et de son futur

Comme nous avons pu l'établir dans la première partie de ce travail, Atradius Namur détient une identité particulière puisque la moyenne d'âge des collaborateurs se trouve entre 50 et 54 ans. La jeune génération fait timidement son apparition puisqu'au mois de février 2018, nous pouvions recenser 6 femmes et 2 hommes se trouvant entre 25 et 29 ans dans une entreprise qui compte 275 collaborateurs. La part des travailleurs se trouvant entre 50 et 60 ans est conséquente puisque nous pouvons dénombrer 85 femmes et 40 hommes, soit 125 collaborateurs.

Une autre caractéristique se fait ressentir au niveau de l'ambiance de travail et ainsi de la culture de l'entreprise. En effet, depuis l'arrivée du nouveau directeur, Christophe Cherry en 2008, la culture a beaucoup évolué. Sa volonté était de créer une société où les collaborateurs se sentent bien et en confiance pour que cela puisse se répercuter sur le service que ceux-ci offrent aux clients. Sa devise : des collaborateurs satisfaits équivaut à des clients satisfaits. C'est dans cette optique d'évolution constante que s'inscrit le plan de développement des formations. Proposer un tel projet permet de reconnaître l'importance des compétences des collaborateurs mais aussi permet à l'entreprise de pallier les évolutions constantes des métiers et ainsi de préparer l'avenir de l'organisation.

Comme nous avons pu le remarquer, l'entreprise est pleinement consciente de l'identité spéciale qu'elle possède. C'est donc naturellement qu'elle a pu se poser les bonnes questions par rapport à ses futures ressources humaines. Au vu de la pyramide des âges qu'elle présente,

d'ici 5 ans, l'entreprise sera confrontée à une sérieuse diminution d'effectifs, comme nous l'atteste le graphique suivant³⁸.



Nous pouvons noter que dès 2022, 13 personnes seront amenées à quitter l'entreprise (ceci concerne les départs « naturels » à la retraite). Ainsi, les années 2022, 2023, 2024 et 2025 seront des années cruciales pour elle.

Ce plan de développement des formations fut pensé en premier lieu dans l'optique de préparer ces nouveaux départs et de donner plus d'outils aux collaborateurs restant afin d'appréhender au mieux le futur.

Mais nous savons qu'un plan de développement des formations ne sera pas l'unique solution afin de pallier les changements. En effet, l'entreprise ne pourra pas compter sur le simple fait de former davantage ses collaborateurs dans le but de les rendre polyvalents. Il faudra qu'elle pense aussi à procéder à certains ajustements externes, tels que des recrutements. Ce projet de développement des formations peut alors être également considéré comme une première étape pour l'entreprise dans son futur projet de recrutement. Cela lui permet, tout d'abord, d'établir une première cartographie des compétences qu'elle détient parmi l'ensemble de ses collaborateurs et ensuite de savoir vers quels profils celle-ci devra se tourner lors des futurs recrutements.

³⁸ Fusion. 2018, Base de données. Jambes. Consultée le 16 janvier 2018.

1.1.2 Des changements dans l'entreprise

En plus de préparer l'avenir de l'entreprise, ce plan de développement des formations consiste aussi à pallier d'autres changements qui vont s'opérer car :

- les différents métiers qui composent l'entreprise évoluent sans cesse (notamment au niveau des outils techniques et des connaissances à acquérir),
- il y a une volonté de l'organisation à inscrire la dynamique de formation dans une nouvelle culture d'entreprise, ouverte aux changements et au développement des compétences et connaissances de chacun. Pour ce faire, Atradius est prête à proposer une demi-journée de formation par semaine pour chaque collaborateur. Cette volonté devra être comprise aussi par le management, qui devra prendre conscience de l'importance du projet et s'adapter au niveau du travail,
- il y a une volonté de mobilité interne des collaborateurs par l'élargissement des compétences de tous les collaborateurs.

Cependant, il est important de connaître les positions stratégiques de l'entreprise pour pouvoir comprendre les motivations de l'organisation et pouvoir ainsi mieux appréhender les craintes des collaborateurs par rapport au projet. Les changements liés au futur de l'entreprise sont aussi présents à d'autres niveaux :

- ***Au niveau budgétaire :***

Actuellement, l'entreprise fait face à une situation difficile en termes de recrutement. C'est en travaillant au service de gestion des ressources humaines que nous avons pu constater que l'organisation privilégiait les contrats de travail à caractère spécial. En effet, le service collabore beaucoup avec les agences intérim de Namur afin de recruter pour une durée déterminée, un membre d'un service. Les raisons du recrutement temporaire sont multiples telles que les départs à la retraite, les départs non-planifiés ou encore l'existence de maladies professionnelles touchant une partie du personnel, telles que le burnout ou la dépression. Mais les restrictions budgétaires se font sentir au niveau du recrutement car pour trois personnes quittant l'entreprise, seulement deux seront engagées. Nous observons donc que l'organisation devra constamment faire plus, avec moins.

La raison majeure de ce blocage au niveau des recrutements à temps plein provient de la décision du Groupe Atradius au niveau mondial. Ceci est une décision émanant de l'ensemble de l'entreprise Atradius, ce qui signifie que l'entreprise namuroise ne peut pas se permettre d'engager de FTE (équivalents temps plein) car il existe ces restrictions budgétaires.

Remarque : Actuellement, il est financièrement plus avantageux pour une entreprise de recruter de jeunes talents. Les travailleurs âgés coûtent en effet plus cher aux entreprises. La volonté d'Atradius est de pouvoir continuer à travailler avec ce profil de travailleurs, tout en se tournant petit à petit vers le futur et les jeunes générations.

- ***Au niveau des nouvelles technologies :***

L'ensemble des métiers chez Atradius est concerné par l'arrivée des nouvelles technologies. Nous l'avons mentionné également dans la première partie de ce travail, l'introduction des NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) voit le jour et les métiers de l'entreprise se doivent d'évoluer en parallèle.

De plus, les métiers qui composent l'entreprise sont très spécifiques et demandent souvent de savoir jongler avec différents outils informatiques. De nouveaux logiciels apparaissent afin de mieux gérer le temps de travail et l'efficacité des collaborateurs et ainsi, certains métiers se voient malheureusement disparaître. C'est la réalité de l'entreprise depuis quelques années déjà.

Un exemple concret chez Atradius

Un exemple de ces changements technologiques est l'introduction de l'ABT (Atradius Business Transformation) d'ici 2020. Ce projet a pour objectif de renouveler toutes les plateformes informatiques et plus particulièrement dans le secteur administratif de l'entreprise. Par exemple, aujourd'hui, les assistants administratifs et commerciaux de l'organisation doivent suivre tout un cheminement afin de proposer une offre de crédit à un client. L'objectif de ce plan est de simplifier et ainsi supprimer les étapes intermédiaires afin de faciliter le travail de ces derniers. Cette action signifie que 85% des tâches administratives seront bientôt supprimées et qu'il faudra faire en sorte de remplacer les personnes touchées par la réforme de l'ABT dans l'entreprise. Pour cela, la direction de l'entreprise a déjà communiqué cette volonté à ses collaborateurs, et ceux-ci ont bien pu comprendre l'importance de la formation qui était liée au projet. Plus ils seront formés, plus ils pourront avoir accès à un autre poste dans l'entreprise. Ce projet permettra de libérer du temps de travail et des tâches pour pouvoir s'occuper d'autres plus importantes.

Mais l'entreprise ne certifie pas pouvoir remplacer chaque individu touché par ce projet. Le devoir des ressources humaines et de la direction est de pouvoir remplacer un maximum de personne pour plus d'efficience mais l'entreprise ne garantit pas cela à tous ses collaborateurs.

L'entreprise souhaite implanter ce projet à partir de l'année 2020 pour continuer à travailler dessus en 2021 et 2022.

Nous l'aurons compris, l'année 2022 est une année importante pour l'entreprise puisqu'elle marquera la première vague de départs naturels des collaborateurs de l'entreprise. Au regard du graphique que nous avons analysé plus haut, treize personnes quitteront l'organisation.

Les ressources humaines possèdent naturellement certaines données chiffrées par rapport à l'évolution des effectifs à Namur comme nous l'atteste ce document³⁹ :

Situation au	Ouvriers		Employés		TOTAL	
	Physique	ETP	Physique	ETP	Physique	ETP
31/03/14	0	0,00	308	251,16	308	251,16
30/06/14	0	0,00	304	249,06	304	249,06
30/09/14	0	0,00	299	253,66	299	253,66
31/12/14	0	0,00	287	243,66	287	243,66
31/03/15	0	0,00	287	244,96	287	244,96
30/06/15	0	0,00	287	240,68	287	240,68
30/09/15	0	0,00	286	240,56	286	240,56
31/12/15	0	0,00	286	242,46	286	242,46
31/03/16	0	0,00	285	244,16	285	244,16
30/06/16	0	0,00	285	237,16	285	237,16
30/09/16	0	0,00	281	237,16	281	237,16
31/12/16	0	0,00	281	233,46	281	233,46
Situation au	Ouvriers		Employés		TOTAL	
	Physique	ETP	Physique	ETP	Physique	ETP
31/03/16	0	0,00	285	244,16	285	244,16
30/06/16	0	0,00	285	237,16	285	237,16
30/09/16	0	0,00	281	237,16	281	237,16
31/12/16	0	0,00	281	233,46	281	233,46

Ce document fait état de la situation en termes d'effectifs chez Atradius pour la période de mars 2014 à décembre 2016. Nous pouvons constater une diminution de FTE (équivalents temps plein). En effet, le 31/03/14, l'entreprise comptait encore 251 FTE et le 31/12/16, elle en comptait 233. Cette autre évolution justifie également la mise en place du projet de formations chez Atradius Namur.

³⁹ Ce document attestant de l'évolution des effectifs d'Atradius Namur entre 2014 et 2016 provient de la base de données du service des ressources humaines.

- ***Au niveau des nouveaux modes de gestion des équipes et du travail en équipe :***

Ce changement s'opère naturellement suite à la diminution « naturelle » des effectifs chez Atradius Namur mais aussi suite à l'introduction des nouvelles technologies. En effet, ces deux éléments vont bouleverser les codes du travail, les équipes se voient diminuées en termes d'effectifs et le travail en équipe est donc amené à changer car les collaborateurs doivent s'organiser autrement.

- *Un grand objectif : instaurer une culture d'entreprise axée sur la formation*

Une remarque intéressante concerne la volonté de l'organisation d'instaurer une réelle culture d'entreprise axée sur la formation. Ce souhait a notamment été abordé lors d'un conseil d'entreprise en octobre 2017. Le PV fut rédigé et comporte les éléments suivants :

La Délégation Patronale commente la présentation « Plan de développement du personnel 2018-2019 ». Sa volonté est d'installer la formation continue dans notre culture d'entreprise et ce, afin d'être capable de répondre à nos défis du futur. Elle explique les prochaines étapes de ce Plan.

Les Représentants du Personnel demandent si des formations pourraient être obligatoires à l'avenir avec des tests de réussite.

La Délégation Patronale répond qu'il est tout à fait possible que des Managers demandent à des employés de suivre des formations. Et qu'il se peut qu'il y ait une évaluation effectuée au terme de la formation afin de s'assurer que les connaissances sont acquises.

Les Représentants du Personnel indiquent qu'il faudra être attentif en cas de refus d'une demande de formation de la part du Manager de l'employé.

La Délégation Patronale rappelle que les Ressources Humaines sont toujours à la disposition des employés dans ce cas de figure. Un employé ne doit pas hésiter à leur en parler, de manière officielle ou officieuse.

La Délégation Patronale précise qu'il y a une réelle volonté de former les employés. Il faut préparer l'avenir de l'entreprise mais aussi des employés en leur permettant une plus grande polyvalence dans un monde en évolution.

Les Représentants du Personnel partagent également cette vision sur le besoin de formation. Il faut former les employés.

Le but de l'organisation est donc de penser le travail autrement, de manière plus dynamique où la formation prend une place de plus en plus importante.

Cette nouvelle culture d'entreprise permet d'introduire une autre façon de travailler en équipe et un esprit de soutien mutuel face au changement. Mais aussi un esprit d'apprentissage, ce qui

peut aussi favoriser les échanges entre collègues car quelqu'un détenant un savoir et savoir-faire peut plus facilement aider son collègue en cas de situation difficile.

L'objectif de ce projet de développement des formations, rappelons-le, est de pouvoir acquérir une mobilité interne et stimuler l'envie des collaborateurs à apprendre de nouvelles choses pour pouvoir occuper une autre place dans l'entreprise. C'est donc suite à ces changements que le travail d'équipe change.

Pour encore beaucoup d'entreprises, cette ambition et cette prise de conscience ne sont pas encore claires et bien définies, mais pour Atradius et son service de gestion des ressources humaines, la volonté de former davantage ses collaborateurs s'inscrit dans un double bénéfice : à la fois pour l'entreprise et pour les membres du personnel. En effet, ce projet est un avantage pour ces derniers à plusieurs niveaux :

- Ils ont l'occasion de se former et c'est encouragé par la Direction.
- Ils peuvent acquérir de nouvelles compétences dans leur métier actuel.
- Ils peuvent envisager de se tourner vers une autre fonction à moyen terme.
- Ils savent que le monde change très vite et qu'il faut sans cesse évoluer techniquement parlant (tant sur les compétences techniques/technologiques que sur les compétences comportementales) et Atradius leur permet de préparer ces changements.
- Ils sont conscientisés que les emplois qui n'évolueront pas en termes de compétences pourront être menacés à l'avenir, et encore une fois, Atradius leur donne l'occasion d'évoluer.

L'instauration de cette nouvelle culture d'entreprise et ce nouvel esprit de travail serait l'occasion pour l'entreprise d'appréhender au maximum et de façon optimale ces différents changements.

1.2 La construction du projet

La première étape du plan de développement des formations consistait à reprendre et analyser les 45 fiches de descriptions⁴⁰ de fonction (toutes accessibles sous format Word) que possède l'entreprise afin de répertorier les principales fonctions d'Atradius.

Ensuite une base de données fut créée afin de répertorier l'entièreté des compétences d'Atradius Belgique (en néerlandais et en français).

Chaque fonction possède des grandes compétences communes à tous les métiers de l'organisation. Ces grandes compétences sont les suivantes :

- ✓ **Des connaissances techniques** (telles que le maniement de Word, Excel, PowerPoint et des systèmes informatiques spécifiques à chaque métier)
- ✓ **Des compétences axées sur la communication** (savoir communiquer oralement, par écrit, maîtriser les trois langues principales, motiver ses équipes...)
- ✓ **Des compétences sur la rentabilité et les coûts de l'entreprise** (être conscient des coûts liés à son travail, contrôler les coûts et la profitabilité de son portefeuille client...)
- ✓ **Des compétences sur la réponse aux besoins des clients** (savoir interpréter les besoins du client, concevoir une offre appropriée, agir de manière proactive...)
- ✓ **La compréhension du business** (connaître son département, comprendre les facteurs-clé de réussite pour le business...)
- ✓ **La résolution de problèmes** (savoir résoudre des problèmes en appliquant les procédures, identifier le problème et son implication, proposer des solutions optimales...)
- ✓ **Les aptitudes à planifier et organiser son travail** (savoir organiser son temps et établir des priorités)
- ✓ **La capacité de travailler en équipe** (savoir coopérer avec ses interlocuteurs, partager son expérience et ses idées, favoriser la cohésion d'équipe...)
- ✓ **Le networking/ Réseaux de relations** (établir de bonnes relations de travail, bâtir son réseau et faire persister de bonnes relations...)

⁴⁰ Voir un exemple en Annexe 2

Ceci signifie que chaque employé de chez Atradius possède une fiche de description avec ces neuf grandes compétences. Mais notons que chaque travailleur a une façon différente d'appréhender ces compétences. Par exemple, un gestionnaire de dossier ne doit pas manier les mêmes outils informatiques qu'un analyste financier.

Néanmoins, lors de l'inventaire de ces fiches de descriptions, nous avons pu revoir l'entièreté des compétences principales et les adapter en fonction de chaque poste. En commun avec la direction, nous avons pu ainsi nous rendre compte, par exemple, que chaque collaborateur, qu'il effectue un métier de comptabilité ou de secrétariat, devait pouvoir détenir toutes les compétences communicationnelles. D'après leurs fiches de description de fonction et de compétences, ces personnes, avant ce répertoire, ne devaient pas atteindre les mêmes objectifs communicationnels. Aujourd'hui, ces compétences sont communes à tous les collaborateurs (en excluant les connaissances techniques).

Chaque compétence de chaque fonction est donc reprise dans un tableau Excel. Cet outil fut choisi car la volonté de l'entreprise était de lancer le projet au plus vite. C'est donc pour cette raison qu'il a été privilégié. Mais nous le verrons par la suite, un autre outil plus intuitif sera choisi.

Ce tableau est destiné aux collaborateurs et à leur évaluation en besoin en formation. Dans un premier temps, le but principal est que la personne reçoive cette feuille avant de son End Year Review⁴¹ et puisse la compléter en cochant la case où elle estime qu'elle devrait ou pourrait se former. Dans la première version du tableau, nous avons pensé à inclure une colonne à droite permettant à la personne de proposer elle-même une formation mais après discussion avec la direction, nous avons constaté que la question principale à laquelle devait répondre le travailleur était : « quelles sont les compétences que je peux ou que je dois encore développer dans ma fonction ? ». Il n'y a donc pas besoin de proposer cette colonne de droite car il s'agit principalement d'une autoévaluation. Dans l'annexe 4, nous trouvons le document retravaillé (après notre passage dans l'entreprise) où cette colonne a disparu et où chaque grille est spécifique à chaque métier.

⁴¹ L'End Year Review (EYR) est l'entretien d'évaluation annuel qui a lieu en général au mois de février-mars. Cet entretien est un moment d'échange entre le N+1 et le travailleur afin de faire le point sur les compétences acquises ou non-acquises par ce dernier et décider de ce qu'ils pourraient mettre en place afin d'améliorer les compétences.

1.3 Le suivi du projet

Fin février 2018, le catalogue de formations sur lequel nous avons travaillé avant fut finalisé. Ensuite, un e-mail fut envoyé à tous les collaborateurs afin de leur expliquer les démarches à suivre par rapport au plan de développement des formations. Dans cette communication, nous retrouvons notamment les explications concernant le projet en cours.

Puis, les collaborateurs ont pu recevoir la grille des compétences correspondant à leur fonction. Il leur a été demandé de s'autoévaluer par rapport à cette grille en se posant une question particulière : « quelles sont les compétences que je peux ou que je dois encore développer dans ma fonction ? ». Lorsque les travailleurs ont choisi le domaine de compétences qu'ils souhaitent améliorer, ceux-ci ont pu sélectionner les formations qui leur étaient utiles.

Le travail actuel des ressources humaines de l'entreprise est de récolter les demandes de formations des collaborateurs afin de les retranscrire dans un fichier Excel. Un travailleur peut effectuer plusieurs demandes. Celles-ci seront analysées par leur N+1 pour évaluer la pertinence de leur demande pour qu'elles puissent être validées.

Une convention collective de travail fut également signée afin de limiter le coût pour l'employeur. Cet accord stipule que si le département des ressources humaines reçoit au minimum 100 demandes de formations de la part des employés, une prime unique de 400 euros sera reversée à chaque collaborateur ayant demandé de suivre une formation. Ce genre d'accord permet de susciter l'intérêt des entreprises à s'engager dans un tel projet.

1.3.1 *Un outil de gestion pertinent et intuitif*

Nous avons évoqué plus haut qu'Atradius avait fait le choix de travailler avec l'aide d'Excel afin de recenser toutes les demandes et de répertorier l'entièreté du catalogue de formations. Ceci est un choix temporaire car l'entreprise désirait lancer son projet le plus vite possible. C'est pour elle, un réel enjeu stratégique et c'est aussi un enjeu par rapport à son désir d'implanter une nouvelle culture d'entreprise. L'outil final qui sera exploité afin de gérer toutes ces demandes sera produit par la société Partena avec laquelle Atradius collabore. L'entreprise connaît déjà ce partenaire car c'est cette entreprise qui a créé les outils de gestion informatique, notamment pour la gestion des ressources humaines (pour le payroll, les assurances, fusion...). Atradius a ainsi fait la demande d'ajouter un onglet au système qu'elle exploitait déjà afin de gérer les formations à tous les niveaux (recensement des formations disponibles, inscriptions aux formations, validation par le manager...). Le logiciel permettra plusieurs choses, notamment rassembler les mêmes demandes en formation afin d'avoir une vision globale des

demandes des collaborateurs et de pouvoir les organiser au mieux. Il permettra aussi de suivre l'évolution de la personne et de rassembler ses divers diplômes et certificats. Ca sera aussi un outil pratique pour l'entreprise, car cela lui permettra d'obtenir une vision globale des personnes détenant une compétence particulière. Prenons un exemple : si l'entreprise recherche quelqu'un sachant manier l'outil Symphony, elle pourra facilement voir qui détient les connaissances nécessaires dans l'entreprise. Cette personne pourra alors aider éventuellement une autre en difficulté sur cet outil. Ceci s'inscrit dans la volonté de mobilité interne de l'entreprise.

L'outil nous a été présenté lors d'une réunion avec le gestionnaire du dossier de chez Partena dans le courant du mois de novembre. La plateforme se présente de manière simple, semble interactive et surtout intuitive. Grâce à elle, les collaborateurs pourront facilement se rendre compte du catalogue de formations que l'entreprise propose (mieux qu'avec un fichier Excel), et pourront s'inscrire aisément.

Le service de gestion des ressources humaines aura encore une réunion de prévue avec l'organisme afin de construire la plateforme mais surtout dans le but de pouvoir comprendre son fonctionnement au maximum pour pouvoir le réexpliquer et en faire bénéficier l'entièreté des collaborateurs. L'objectif de l'entreprise est de pouvoir profiter de cet outil d'ici le mois de mai 2018.

1.3.2 Une communication importante en plusieurs temps

Comme nous avons pu le découvrir dans la première partie de ce travail, la communication et le partage d'informations occupent une place importante dans le lancement d'un tel projet. C'est pour cette raison qu'il y a eu une communication en plusieurs temps ;

- 1) La direction a communiqué l'intention de développer les formations dans l'entreprise une première fois au Conseil d'Entreprise. Ce premier acte a été effectué par le directeur Christophe Cherry. Lors du lancement d'un tel projet, il est primordial d'inclure la parole du Directeur général car cela peut montrer l'importance que l'entreprise accorde au plan de développement des formations. Les répercussions furent positives puisque les membres du Conseil d'entreprise, notamment les syndicats ont plutôt bien réagi face aux explications et aux souhaits de la direction. Ils ont cependant émis quelques craintes que nous aborderons plus tard dans cette partie.
- 2) Une deuxième communication fut nécessaire auprès du Conseil d'entreprise afin de réexpliquer les attentes de l'organisation et de répondre aux questions des membres. Cette deuxième fois, l'entreprise a obtenu un accord afin de pouvoir le communiquer aux membres du personnel.

- 3) Le Directeur général a pris la parole lors d'une assemblée générale ouverte à tous les collaborateurs afin de leur expliquer les tenants et les aboutissants du projet. Tout comme pour le Conseil d'entreprise, il était important que Christophe Cherry prenne la parole devant les membres du personnel pour parler au nom de l'entreprise. Par cet action de communication, les collaborateurs ont pu se rendre compte de l'importance du projet et ont pu comprendre les réels enjeux. S'en est suivi une séance de questions-réponses où plusieurs membres ont pu exprimer leurs craintes. Il était aussi important pour nous de participer à cette assemblée pour pouvoir prendre le pouls et prendre connaissance des appréhensions de chacun. Malgré quelques remarques craintives, l'ensemble du personnel a réagi positivement face à la présentation du projet. Gardons à l'esprit qu'une communication informelle entre en jeu à ce moment. Celle-ci se compose des remarques des travailleurs en dehors du contexte de présentation où chacun pourra exprimer à son collègue son réel sentiment à l'égard du projet. Malheureusement, les bruits de couloirs ne sont pas toujours portés à l'attention de la direction ou des ressources humaines.
- 4) Après cette assemblée générale, le service de gestion des ressources humaines, en collaboration avec la direction a communiqué par e-mail au personnel, notamment afin de leur proposer de consulter le catalogue des formations et de s'autoévaluer par rapport aux compétences détenues dans sa fonction.
- 5) L'entreprise a tenu à pouvoir répondre aux questions des collaborateurs lors d'une séance d'information où une cinquantaine de personnes étaient présentes. Notons que ce taux de présence n'est pas très élevé par rapport à la population générale de l'entreprise (270 personnes).
- 6) Pendant le mois de février-mars, les entretiens d'évaluation ont eu lieu, l'entreprise n'a donc pas communiqué par rapport au projet pendant ce temps.
- 7) Enfin, un deuxième mail de rappel sera envoyé dans le courant du mois d'avril. Cet e-mail a pour but principal de faire réagir l'entièreté de l'entreprise et surtout les personnes qui ne se sont pas manifestées auparavant afin de générer une deuxième vague d'inscription.

Jusqu'à présent, l'entreprise a atteint son quota de propositions de formations et a droit à la prime que nous évoquions plus haut.

1.3.3 Les personnes intéressées par le projet

D'après la liste des inscrits et des demandeurs de formations, les personnes intéressées ont en moyenne, 45 ans. Ce qui nous amène à penser à différentes hypothèses :

- Les jeunes ne sont pas demandeurs de formations
- Les plus âgés ne sont pas non plus demandeurs
- Les collaborateurs ne sont pas réellement séduits par le projet (à mettre plus tard, ils ont peur de la quantité de travail qui s'accumulent)

Ce travail de recherche est aussi construit dans le but d'aider un maximum l'organisation dans l'élaboration de ce projet. A la fin de ce mémoire, nous proposerons certaines pistes d'intervention auxquelles l'entreprise pourra penser. Au regard de ces premiers résultats, il faudra songer à agir de manière proactive afin de susciter davantage l'intérêt des collaborateurs, notamment ceux de plus de 50 ans. Cet enjeu est crucial car nous l'avons vu plus haut, leur avenir professionnel dépend en partie de ce que leur offre Atradius Namur.

1.3.4 Et dans le futur ?

1.3.4.1 Quid du recrutement ?

En faisant référence à la théorie sur la gestion prévisionnelle des ressources humaines que nous avons abordé dans la première partie de ce travail, nous nous sommes naturellement posés des questions sur le temps de la phase de recrutement de l'entreprise. En effet, à travers la création du projet de plan de développement, l'entreprise a déjà effectué un premier ajustement interne mais qu'en est-il des ajustements externes, tel que le recrutement ? Lorsque nous avons posé la question aux ressources humaines, le directeur nous répond que cette phase est bien évidemment prise en compte et envisagée depuis un petit temps. Cependant, la position stratégique actuelle d'Atradius ne leur permet pas de pouvoir engager de collaborateurs à temps plein car, nous l'avons mentionné, au niveau du groupe, nous ressentons une certaine pression et les engagements sont actuellement bloqués.

L'introduction du projet ABT que nous avons évoqué plus haut également, participera en partie au renouvellement et à l'engagement de nouveaux collaborateurs (même si le premier souhait de l'entreprise est de replacer le maximum de ses membres dans d'autres postes, une partie potentielle du personnel partira et laissera donc la place à la nouvelle génération).

Malgré cette pression ressentie au niveau du groupe, qui se répercute sur Atradius Belgique, le directeur des ressources humaines nous assure que le projet de recrutement débutera à partir de

2022. Mais gardons bien à l'esprit que l'entreprise comptait auparavant 320 collaborateurs et que ce chiffre se voit diminué d'année en année pour en arriver à 270 aujourd'hui. Ce chiffre n'ira pas en grandissant et il va donc falloir faire plus avec moins. C'est ici que se trouve tout l'enjeu de notre plan de développement des formations.

C'est aussi ici qu'intervient l'importance du transfert de connaissances que nous avons pu aborder durant la première partie de ce travail. Le recrutement laissera petit à petit la place à la nouvelle génération et c'est une réelle occasion pour les collaborateurs actuels de partager leurs acquis. Ce processus est d'autant plus important car nous avons constaté que la valorisation de l'expérience professionnelle chez les travailleurs âgé était une façon de les motiver.

1.3.4.2 Une présence sur les réseaux sociaux

Un autre souhait de l'entreprise dans le futur serait de développer particulièrement un domaine encore peu exploité à ce jour ; celui des réseaux sociaux. En effet, à ce niveau, l'entreprise est peu active (seulement sur LinkedIn). Il est vrai que lorsque nous parlons de l'entreprise en externe, peu de personnes savent de quoi traite Atradius. En faisant référence au futur projet de 2022 pour le recrutement, les réseaux sociaux peuvent être une aide non négligeable afin d'attirer de nouveaux profils intéressants et plus pointus mais aussi certainement, des clients importants. De plus, à une époque où la jeune génération se caractérise comme de plus en plus volage, les réseaux sociaux peuvent être un outil important pour recruter rapidement. Il serait donc important pour l'entreprise de pouvoir développer sa présence sur les réseaux sociaux de manière proactive. Ceci serait éventuellement une tâche à assigner au service des ressources humaines ou au service de communication externe de l'entreprise.

1.3.4.3 Au niveau des rémunérations

Le système de rémunération du secteur des assurances est actuellement basé sur l'ancienneté de ses collaborateurs. Mais en introduisant son plan de déploiement des compétences, l'entreprise introduit également une nouvelle manière de penser : il y a des récompenses par rapport aux compétences acquises. Atradius Namur va devoir s'adapter à la situation tout en gardant une certaine cohérence interne. En effet, l'entreprise se dit qu'elle ne peut pas offrir un même salaire à une personne de 25 ans détenant toutes les compétences requises qu'à une personne présente depuis 25 ans qui a travaillé toute sa vie et qui a accumulé un certain savoir et savoir-faire.

Sur ce point, nous pouvons émettre quelques doutes car si l'envie première de l'entreprise est de vouloir stimuler l'apprentissage continu, pourquoi ne pas récompenser ceux qui le font ? Et

pourquoi ne pas récompenser une personne détenant toutes les compétences nécessaires, quel que soit son âge ? Autant de questions qui peuvent faire l'objet d'un autre travail de recherche mais auxquelles nous ne répondrons malheureusement pas dans cette étude.

La dynamique de formation peut certainement profiter à tous les stades de la vie professionnelle d'un collaborateur. Ce projet peut-être une motivation pour les collaborateurs à continuer à acquérir un savoir tout en gardant à l'esprit qu'il y aura certaines récompenses financières mais aussi d'autres natures. En effet, la reconnaissance ne passe pas seulement par la rétribution financière mais peut provenir d'autres moyens (comme l'implication de la personne dans d'autres projets de l'entreprise, la responsabilisation...).

De plus, nous savons que l'entreprise n'offre pas d'augmentation salariale par rapport aux efforts pour les personnes se trouvant entre 45 et 65 ans. Ce qui nous pose un problème pour l'idée que nous avons émise plus haut. Lorsque nous posons la question au directeur des ressources humaines, celui-ci nous répond que l'entreprise considérerait bien évidemment la problématique mais qu'il ne savait pas encore quand, comment et sous quelle forme celle-ci sera pensée.

2. ANALYSE DU PROJET ET EXPLOITATION DES ENTRETIENS

2.1 Les entretiens exploratoires

2.1.1 *L'objectif des entretiens*

N'oublions pas le cœur du sujet de ce travail qui était de pouvoir comprendre comment nous pouvions mettre en place un plan de développement des formations dans une entreprise à identité spéciale mais surtout d'en comprendre les leviers motivationnels.

Notre premier objectif était de dégager les réactions des membres du personnel face au projet de plan de développement des formations de l'entreprise et de comprendre ce qui motiverait ou démotiverait les collaborateurs par rapport à celui-ci.

Nous sommes arrivés dans l'entreprise au même moment où celle-ci voulait lancer son projet de développement des formations. Ce qui nous importait, afin de dégager les leviers motivationnels, était de pouvoir récolter une série de témoignages afin de prendre en compte le ressenti d'une série de travailleurs. Impliquer les collaborateurs à travers une séance de questions-réponses est aussi un moyen de reconnaître que leur voix est prise en compte et que l'entreprise essaye de combiner les souhaits et recommandations de chacun.

2.1.2 *La méthode d'entretien*

Afin de procéder à cette analyse, nous nous sommes tournés vers des entretiens de type qualitatifs exploratoires semi-directifs. Ceux-ci nous ont permis d'obtenir un premier regard global sur la situation actuelle de l'entreprise tout en établissant un dialogue avec certains membres du personnel.

Nous avons construit un guide d'entretien⁴² au regard de la théorie que nous avons pu exploiter auparavant dans la littérature scientifique. Après validation du maître de stage (du Directeur des ressources humaines), nous avons pu commencer les entretiens durant le mois d'octobre 2017.

⁴² Voir en Annexe 5

2.1.3 *La cible*

Nous avons fait le choix de réaliser huit entretiens exploratoires⁴³ au sein de l'entreprise. Ces huit personnes ont été choisies sur base de leur âge. Naturellement, nous nous sommes focalisés sur des travailleurs « âgés » de plus de 45 ans car rappelons-le, la théorie semble définir cette catégorie de population comme toute personne se trouvant dans cette période de sa vie.

Les fonctions occupées dans l'entreprise par ces personnes sont de toutes natures différentes, et notre volonté était de rencontrer différents profils. Nous avons donc échangé avec un juriste, une manager, un cadre technique, une assistante de support, deux analystes de risques, un membre du service « Facilities » (fonction de logistique) et un membre syndical.

2.1.4 *Les résultats*

2.1.4.1 *Le profil des interviewés*

Nous avons tout d'abord posé des questions relatives aux postes de travail des personnes. Les questions avaient pour but de se renseigner plus en profondeur sur les tâches qu'effectuaient les interviewés, de connaître leurs parcours professionnels à l'extérieur comme à l'intérieur de l'entreprise et de vérifier si elles étaient conscientes de l'évolution de leur poste de travail.

Au niveau des parcours professionnels, nous pouvons affirmer que toutes les personnes avec qui nous avons eu un échange sont présentes dans l'entreprise presque depuis le début de leur carrière. Elles ne possèdent pas toutes un diplôme d'études supérieures. Beaucoup de ces personnes ont arrêté leurs études après l'école secondaire. Pour la majorité d'entre elles, Atradius Namur leur a offert leur premier emploi et elles ne sont jamais parties de l'entreprise. Ce qui signifie qu'elles ont évolué dans l'entreprise au rythme des postes de travail, qui eux aussi ont subi des changements. Ces personnes ont donc, pour la plupart, été affectées à différents postes de travail avant aujourd'hui.

Ceci est un contraste intéressant avec la nouvelle génération qui nous le savons, n'est plus susceptible aujourd'hui, de réaliser l'entièreté d'une carrière dans une même entreprise. Les personnes que nous avons rencontrées ont toutes la cinquantaine et donc se trouvent encore dans ce mode de fonctionnement où toute une carrière s'effectue dans une même organisation. Les personnalités de chacune d'entre elles sont différentes mais la majorité se définit comme aimant apprendre de nouvelles choses, surtout si celles-ci les intéressent et leur sont utiles. Elles

⁴³ Voir Annexe 6 pour la retranscription des entretiens

soulignent un premier point important qui est l'utilité de l'apprentissage (que ce soit au niveau professionnel ou personnel).

2.1.4.2 L'évolution de leur métier

Lorsque nous leur avons posé des questions relatives à l'évolution de leur métier, tous les interviewés se rendent compte que leurs postes changent sans cesse. En effet, étant donné que ces personnes ont réalisé une grande partie de leur carrière chez Atradius Namur et qu'ils ont tous plus de 50 ans, ils ont pu connaître différentes évolutions et de multiples changements comme par exemple, la transition de l'ère du papier à celle de l'informatique. Ils nous expliquent presque tous qu'auparavant, leur travail se faisait sur papier et que toutes les procédures étaient plus laborieuses car le papier rythmait leur vie professionnelle. Cette transition s'est très bien déroulée pour les huit interviewés. Ils nous expliquent que cela s'est fait naturellement et qu'ils ont appris sur le tas. Certains ont dû apprendre et doivent encore apprendre dans d'autres domaines comme les langues (de plus en plus importantes au fil des années) et pour cela, l'entreprise leur a permis et leur permet encore de suivre des formations linguistiques sur le temps de midi via un organisme spécialisé.

Ces personnes s'accordent toutes pour nous dire que leur poste de travail est en constante évolution. Mais beaucoup d'entre elles soulignent qu'il est difficile de se mettre à jour à l'aide d'une formation. Elles nous confient qu'elles procèdent naturellement aux ajustements liés à l'évolution de leur poste par elles-mêmes. Par exemple, le poste du juriste et de la manager sont soumis aux divers changements de lois. Ces changements sont nombreux, rapides et demandent d'ajuster les procédures régulièrement. Ce type d'apprentissage se réalise donc naturellement, notamment via des réunions d'équipes.

Ces premières constatations nous amènent à penser que ces personnes ont un bagage professionnel derrière elles, qu'elles ont appris auparavant et qu'elles sont conscientes des changements qu'a subi et subira encore leur poste de travail. Elles détiennent donc un certain savoir et elles sont pleinement conscientes du milieu professionnel dans lequel elles évoluent. Leur métier est en perpétuel changement car le domaine des assurances est un milieu complexe, où lois et connaissances techniques fluctuent sans cesse.

Ce phénomène d'évolution nous amène à nous poser des questions par rapport aux connaissances des interviewés. Nous leur avons demandé s'ils éprouvaient des difficultés, voire, s'ils ressentaient des lacunes liées à ce changement. Pour l'entière d'entre eux, ils ne ressentent pas de lacune particulière étant donné qu'ils exercent leur poste depuis un certain temps et qu'ils disent assez bien le maîtriser. Comme mentionné plus haut, lorsqu'ils ont des

doutes ou des questions, ils se réfèrent tout simplement à leurs collègues ou aux réunions d'équipe avec la présence du manager.

Au regard de nos recherches littéraires sur le sujet, nous avons voulu nous renseigner sur le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) que pouvaient ressentir les interviewés. Ceci est directement lié à la perception de leur métier et aux capacités qu'ils détiennent. Encore une fois, les résultats rejoignent ceux cités plus haut, car leur expérience professionnelle et personnelle leur permet de détenir un haut niveau de SEP. De plus, leurs entretiens d'évaluation annuelle se déroulent en général assez bien car ils ont un bon retour de leur manager, ce qui permet de renforcer ce sentiment encore plus.

Enfin, nous nous sommes posés des questions quant à leurs aspirations actuelles par rapport à leur métier mais aussi leur vie personnelle. Car nous avons pu le lire dans nos recherches, les aspirations professionnelles et personnelles changent tout au long de la vie et il faut savoir rester vigilants. En effet, lorsque les aspirations personnelles prennent le dessus sur les aspirations professionnelles, ceci est un signe qui peut montrer la démotivation du travailleur dans l'apprentissage continu au travail. Ici, les échanges nous dévoilent qu'ils souhaitent garder un équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle mais que cela n'est pas toujours facile. La famille semble détenir une grande place à ce stade de la vie. De plus, l'importance d'avoir réalisé une bonne journée productive et de se sentir efficace au travail domine dans tous les échanges. Pour se sentir efficaces, ils soulignent l'importance de l'apprentissage et des formations.

2.1.4.3 Les stéréotypes liés à l'âge

Il était important de pouvoir leur poser des questions par rapport aux stéréotypes qu'ils pouvaient (ou non) ressentir par rapport à leur âge. L'entièreté des échanges nous prouvent que les personnes sont conscientes des stéréotypes qui peuvent exister mais aucune d'entre elles ne ressent une discrimination ou stéréotype lié à leur âge. Nous pourrions expliquer ce phénomène en grande partie car l'entreprise dans laquelle ils évoluent est essentiellement composée de travailleurs « âgés ». Ils constituent la majorité, et naturellement, l'entreprise fonctionne avec ces profils. Ceci pourrait se passer différemment dans une organisation où la jeune génération prime sur l'ancienne et il serait intéressant de pouvoir l'étudier dans une autre recherche. L'ambiance actuelle de travail dans laquelle sont plongés les collaborateurs ne semble pas laisser la place à une série de jugements et de stéréotypes liés à l'âge car tous, semblent sur le même pied d'égalité.

2.1.4.4 *Les conditions de travail dans l'entreprise*

Ce dernier point nous a amené naturellement à nous interroger sur les réelles conditions de travail et leurs ressentis par rapport à cela. Dans l'ensemble, les personnes que nous avons rencontrées soulignent l'effort de l'entreprise pour l'amélioration des conditions de travail. Cependant, elles mentionnent l'importance de la charge de travail et des cadences que cela amène. Ces conditions de travail peuvent se révéler difficiles pour elles, et elles semblent se répercuter sur leurs idées sur le processus de formation. En effet, le manque de temps et l'accumulation du travail représente une réelle préoccupation chez ces collaborateurs. Ils ne sont pas contre l'idée de se former davantage mais craignent la quantité de travail qu'ils devront récupérer lorsqu'ils reviendront d'une journée ou demi-journée de formation. Cet élément temporel est déterminant dans le projet que l'entreprise met en place et il serait primordial de travailler dessus. De plus, une des raisons pour lesquelles ils soulignent ces cadences de travail et cette charge est directement liée au manque d'effectifs. Nous l'avons vu, l'entreprise est bloquée sur le sujet du recrutement et subit une pression au niveau mondial. Mais il semble que les maladies et congés du personnel jouent un rôle pour le moral des équipes. Lors de notre période de stage, nous avons pu constater que beaucoup de membres du personnel souffraient de maladie professionnelle telles que le burnout ou la dépression.

Malgré ces remarques, l'ensemble des collaborateurs interrogés déclarent se sentir bien dans l'entreprise grâce aux efforts qu'elle fournit. En effet, Atradius propose de nombreuses options afin de favoriser le bien-être de son personnel, notamment sur le plan physique, comme des cours de Taïchi ou de fitness. Ce point n'est pas négligeable et nous avons pu le constater lors de nos recherches théoriques. Il est important que les collaborateurs puissent se sentir en bonne santé physique et pour cela, que l'entreprise puisse les aider, même si une grande partie de ce ressenti dépend de leur vie personnelle.

Le projet de plan de développement des formations est également, pour Atradius, une façon de travailler sur le sujet du bien-être. Cela prouve aux collaborateurs qu'elle souhaite avancer vers le futur avec eux et qu'ils sont une ressource importante pour son développement. Ceci nous amène naturellement vers le sentiment de reconnaissance que peuvent ressentir les collaborateurs.

2.1.4.5 *Le sentiment de reconnaissance*

Rappelons-nous de ce que Patricia Vendramin nous déclarait dans ses recherches ; « la reconnaissance dans le travail et les possibilités d'épanouissement sont des facteurs-clé du maintien dans l'emploi ». De plus, l'étude de Nathalie Jeannerod-Dumouchel sur la reconnaissance du métier ajoutait qu'il existait un lien direct entre la participation et la reconnaissance.

Nous avons donc posé la question aux collaborateurs. Nous voulions savoir si ceux-ci se sentaient reconnus dans l'entreprise afin de jauger leur motivation. Dans l'ensemble, les collaborateurs apprécient leur implication aux projets de l'entreprise. Ils nous déclarent que ceci est une manière d'être reconnu dans l'organisation en distinguant, notamment leurs savoirs, leurs compétences et leur expertise. Néanmoins, une autre partie regrette un petit manque de reconnaissance de la part de l'entreprise et de leur hiérarchie. Ils disent être remerciés pour leur travail mais déplorent ne pas recevoir de signes de reconnaissances supplémentaires.

2.1.4.6 *La formation*

Avant de vouloir connaître les appréhensions liées au plan de développement des formations, nous voulions savoir si les collaborateurs étaient satisfaits de ce qu'a déjà proposé l'entreprise à ce sujet. Nous leur avons donc posé la question suivante : « Ressentez-vous le besoin et l'envie de vous former par rapport à l'évolution de votre métier ? Si oui, ce sentiment est-il satisfait au sein d'Atradius ? ». Leurs ressentis sont mitigés car d'un côté, ils déclarent qu'il est important de continuer à se former mais d'un autre, ils nous confient qu'ils sont d'accord de suivre des formations si cela est lié à leur métier. D'autres mentionnent quand même qu'ils arrivent à un point de leur carrière où ils n'estiment plus devoir se former.

Mais pour l'entièreté des collaborateurs interrogés, l'acte de se former ne leur fait pas peur. Ce sont d'autres aspects indirectement liés à la formation qui les tourmentent.

2.1.4.7 *Les appréhensions des collaborateurs face au projet*

Naturellement, nous voulions savoir ce que les collaborateurs pouvaient ressentir face à l'annonce du projet de développement des formations.

Afin de mieux comprendre leurs éventuelles appréhensions face à la formation et l'apprentissage, nous leur avons demandé quelles étaient leurs attentes par rapport aux formations qu'ils pouvaient recevoir. Ainsi, plusieurs éléments sont ressortis pour chaque interviewé.

Premièrement, l'importance de **l'utilité de la formation**. Ces personnes ne sont pas prêtes à demander ou à recevoir une formation sans que celle-ci soit utile pour leur métier. Ceci pourrait paraître logique mais il est vrai qu'il est toujours possible de proposer des formations légèrement hors-thème.

De plus, certains interviewés assurent qu'une partie des métiers de l'entreprise n'est pas sujet à recevoir des formations. Nous avons pu le constater lors des questions relatives à l'évolution de leurs métiers, beaucoup d'entre eux se tiennent à jour naturellement car leur métier requiert des connaissances pointues. Ces domaines de travail ne peuvent pas se retrouver traduits dans une formation. Par exemple, une personne interviewée nous confie qu'elle travaille pour le recouvrement et qu'elle n'a pas suivi de formation officielle pour apprendre son métier. Elle a appris sur le tas. De plus, son métier est en partie régi par les lois qui évoluent sans cesse. Il n'existe donc, selon elle, pas de formation spécifique afin de la tenir à jour. Pour ce faire, elle passe par le côté informel de la formation et participe à des réunions de groupe chaque mois afin de connaître les dernières spécificités de la loi qu'elle doit veiller à respecter.

C'est un réel travail pour les managers de prendre conscience des outils que les collaborateurs sont et seront amenés à utiliser. Il s'agit d'essayer de prédire la manière dont le poste va évoluer et les outils dont la personne aura besoin afin d'effectuer son travail. Un collaborateur nous a confié qu'il souhaitait savoir dans quelle direction irait son poste de travail, afin de savoir vers quelle formation se tourner. Cette personne dit ne plus vouloir recevoir de formation « bla-bla » et se former aux spécificités futures du métier. Ceci serait donc un grand enjeu, non seulement pour le management, mais aussi pour les ressources humaines qui doivent garder à l'esprit la manière dont évolueront les postes afin de pouvoir proposer des formations pertinentes. De plus, ceci serait une manière de rassurer le collaborateur en lui faisant comprendre dans quelle direction il va se diriger.

Deuxièmement, un point également important qui fut soulevé lors de nos échanges n'est autre que **l'âge**. Comme nous l'avons mentionné, dans leur discours, les interviewés ne sont pas contre l'idée de continuer à se former. Ce qui est paradoxal, c'est qu'ils nous confient presque tous, que leur âge est assez « avancé » et qu'ils n'éprouvent plus un réel besoin de se former. Une personne nous confie qu'elle aime beaucoup se former et apprendre de nouvelles choses. D'ailleurs, c'est la raison pour laquelle elle a occupé beaucoup de postes différents dans l'entreprise. Mais aujourd'hui, elle arrive tout doucement à la fin de sa carrière et elle nous fait part du fait qu'elle ne ressent plus l'envie de s'investir dans une formation comme elle avait l'habitude de le faire.

Les autres nous confient également qu'ils sont sur le point de finir leur carrière professionnelle et qu'ils ne ressentent pas le besoin d'aller plus loin dans leur formation. Pourtant, notons que l'évolution des métiers de cette entreprise est proche et que le fonctionnement de nombreux postes sera modifié. Ces personnes d'ici 2022, seront toujours présentes dans l'entreprise et n'auront pas le choix que de suivre les évolutions.

Troisièmement, un point qui n'est pas à négliger pour autant, celui des **trajets**. Comme nous l'avons mentionné, les personnes se trouvent dans un paradoxe assez compliqué : elles approuvent le projet de l'entreprise mais leur âge les démotive. Mais lorsque nous abordons le côté plus pratique des formations et leurs attentes s'ils étaient amenés à se former davantage, ils reviennent quasi tous sur le sujet des trajets. Si pour certains, recevoir une formation à l'extérieur de l'entreprise (généralement, beaucoup de formations se donnent sur Bruxelles) est une bonne occasion de se couper de son poste de travail pour le temps d'un après-midi, pour d'autres, se déplacer jusqu'à Bruxelles n'est pas envisageable. La plupart des personnes aiment le confort de la petite ville de Namur et ne sont pas prêts à consacrer une partie de leur journée dans les transports en commun. Ce point est également à prendre en compte par l'entreprise car il nous a été répété plus d'une fois et pourrait réellement être un élément démotivant pour ces personnes.

Quatrièmement, même si tous les collaborateurs interviewés ne nous l'ont pas exprimé directement, une petite partie d'entre eux ont quand même souligné leur **préférence de méthode d'apprentissage**. Lorsqu'ils ont une question par rapport à leur travail, ils préfèrent aller trouver un collègue qui pourra facilement répondre à la question que d'attendre de poser la question au manager ou de demander une formation spécifique dans ce domaine. Encore une fois, nous soulignons l'importance de la méthode d'apprentissage informelle au sein de cette entreprise. Ils précisent que le collègue a, en général, plus conscience de la manière dont se déroule quotidiennement leur travail alors qu'un formateur donnant des conseils, ne connaît pas nécessairement le cadre de travail dans lequel ils évoluent. Le sujet de la formation est donc très important. En effet, une formation Excel donnée par un formateur externe ne demande pas de réelles connaissances préalables du mode d'organisation de travail de la personne. Mais une formation axée sur l'organisation du temps de travail demande une connexion minimum avec le cadre de travail du collaborateur. Leur souhait serait que le formateur reste réaliste par rapport à ce qu'il propose comme outils.

Cinquièmement et un dernier point non-négligeable soulevé par les collaborateurs est celui du **questionnement sur leur futur**. Comme mentionné, la majorité d'entre eux n'est pas contre l'idée de se former davantage mais ils craignent les décisions que pourra prendre l'entreprise dans le futur. Un collaborateur cite : « Je n'ai pas de craintes à me former. Mais je me pose la question suivante : j'ai 56 ans, je me forme, et dans un futur proche, va-t-on prendre une dame de 56 ans qui a pris la peine de se former ou un jeune ? Pour moi, ça sera la plus jeune. La formation me motive très certainement dans ma vie de tous les jours. Mais je suis convaincu que dans trois ans une place se libère, l'entreprise se dirigera vers un profil plus jeune. Les plus âgés vont avoir des compétences mais chez les jeunes, ils vont trouver des talents qui vont acquérir des compétences via les plus âgés ».

A notre niveau, nous connaissons les ambitions de l'entreprise et elles sont multiples. En effet, engager de nouvelles personnes, avec de nouvelles idées est une des préoccupations de l'organisation mais elle sait que pour l'instant, elle devra fonctionner avec ce qu'elle a. Nous l'avons vu plus haut, Atradius se trouve bloquée face au recrutement. La volonté de l'entreprise est de fonctionner « au jour le jour », et de proposer un panel de formations à ses collaborateurs pour qu'ils puissent se former au rythme des divers changements. Encore une fois, l'importance de la communication peut être soulignée lorsque nous évoquons de telles inquiétudes. Il est important pour l'entreprise de pouvoir expliquer les tenants et les aboutissants du projet à l'ensemble de son personnel. Nous l'avons vu également, les actions de communication se sont multipliées lorsque nous n'étions plus présents sur le terrain et les collaborateurs interrogés ont pu recevoir de nouvelles informations. Il est donc important de pouvoir s'assurer de la compréhension de chacun.

Une culture d'entreprise déjà présente

Pour rappel, le désir de l'entreprise est de créer une réelle culture d'entreprise tournée vers l'apprentissage continu via les formations. Lors de nos échanges, nous avons pu noter que selon les collaborateurs, leurs managers étaient sans aucun doute d'accord qu'ils suivent des formations. En effet, la plupart d'entre eux ont souligné le fait qu'ils obtenaient presque toujours ce qu'ils demandaient et que leurs désirs en termes de formations étaient pris en compte. Cela laisse donc penser qu'Atradius Namur a déjà un réel esprit tourné vers les formations et que l'entreprise est consciente de l'importance de celles-ci. Néanmoins, il est important de continuer à travailler sur ce point, pour que cette idée soit intégrée non seulement par le management, mais aussi par l'ensemble du personnel. En effet, le personnel est un acteur

majeur dans le projet car les propositions de formations ne doivent pas seulement émaner de la hiérarchie, mais aussi des collaborateurs eux-mêmes. Cet élément est important pour que cette nouvelle culture soit concrètement implantée et ait un réel impact sur l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Cependant, nous savons que d'autres managers ne sont pas aussi réactifs face au projet de l'entreprise. Le département des ressources humaines aura donc un travail important à faire vis-à-vis de ces deux acteurs, à savoir, repérer les managers réticents face au projet et pouvoir leur expliquer les enjeux liés à celui-ci et faire de même pour les collaborateurs.

2.1.5 Discussion des résultats et pistes d'intervention

2.1.5.1 Pertinence de l'échantillon

Il est important de souligner que nous avons fait le choix (pour des raisons de faisabilité), de réduire notre échantillon de personnes interviewées au chiffre de huit. L'objectif était de pouvoir dégager certains éléments importants qui ressortaient dans une majorité de discours et nous y sommes arrivés.

Atradius Namur est quand même composée de 270 collaborateurs et nous avons récupéré les témoignages d'une petite partie d'entre eux. Il est primordial de pouvoir être conscient des informations que nous avons obtenues, qui auraient pu être différentes si nous avions échangé avec plus de personnes.

Cependant, nous pouvons affirmer que les discours tenus dans l'entreprise par rapport au plan de développement des formations se réunissent sur de nombreux points. Nous avons pu garder un pied dans l'entreprise, même après la période de stage imposée via la réalisation d'un job étudiant en interne. Les discussions et les observations ont donc continué de manière moins formelle, avec une plus large partie des membres du personnel. Nous pouvons donc affirmer, aujourd'hui, que les discours se rejoignent sur de nombreux points. De plus, une visite sur le terrain après le lancement de ce projet a pu être réalisée.

Les résultats que nous avons obtenu suite à nos échanges sont intéressants pour l'entreprise. En effet, ils permettent de pouvoir se focaliser plus sur des points auxquels l'organisation n'aurait peut-être pas pensé. Afin de prendre en compte les attentes et les appréhensions des collaborateurs, nous savons qu'Atradius devra faire un effort sur les points que nous avons cité précédemment, à savoir ; la gestion de la quantité et du temps de travail des personnes, les problématiques liées à l'âge, la pertinence des formations au regard du métier concerné, les

méthodes d'apprentissage/de formation et l'importance de la proximité des formations. Grâce à ces entretiens exploratoires semi-directifs, nous avons pu dégager quelques éléments important aux yeux d'une partie des collaborateurs.

2.1.5.2 Pistes d'intervention

Au regard des lectures que nous avons effectuées sur la thématique du vieillissement au travail et sur la dynamique de formation des travailleurs âgés, nous pouvons être en mesure de les comparer avec la réalité du terrain observée chez Atradius. Cette comparaison nous amène naturellement à envisager certaines pistes d'interventions pour l'entreprise, particulièrement au niveau motivationnel. Le point concernant les appréhensions des collaborateurs face au projet de développement des formations constitue en lui-même déjà des premières pistes sur lesquelles l'entreprise namuroise pourrait travailler. Nous en avons trouvé d'autres qui pourraient intéresser l'organisation.

Cependant, nous devons rester vigilants par rapport à la pertinence de notre échantillon. Nous avons décidé de mener des entretiens qualitatifs semi-directifs auprès de 8 personnes donc nous ne sommes pas en mesure de parler pour la majorité de l'entreprise. Mais, notre présence sur le terrain (même après la période de stage), nous a permis de dégager une tendance générale.

D'abord, à la suite des profils de personnes interrogées, l'entreprise peut prendre conscience de son identité spéciale. D'une part, elle doit prendre en compte que la majorité de ses collaborateurs se situe dans une moyenne d'âge entre 50 et 54 ans et d'autre part, que les profils académiques de ceux-ci sont différents de ceux de la nouvelle génération. En effet, rappelons-nous de ce que nous disait Isabelle Faurie dans ses recherches sur l'âge et l'apprentissage : « nous pouvons affirmer que les personnes ayant reçu une formation initiale (diplôme universitaire par exemple), sont plus rapides dans leur apprentissage ». L'entreprise proposant un panel de formations à ses collaborateurs devrait garder à l'esprit qu'elle leur a offert, pour une grande partie d'entre eux, leur premier emploi et qu'ils n'ont pas nécessairement le bagage académique de la génération actuelle. C'est pour cette raison que l'organisation devrait s'adapter, notamment sur le plan des temps d'apprentissage qui pourraient être plus longs que ceux d'une autre génération. Cependant, nous savons aussi que ces personnes ont évolué aux rythmes des changements de postes de travail et qu'elles ont fait preuve d'une grande rapidité d'adaptation (par exemple, avec l'arrivée de l'informatique), ce qui présage de bonnes réactions face aux changements futurs. En étant consciente de la particularité des profils de ses

collaborateurs, l'entreprise pourrait mieux appréhender la dynamique de formation et ainsi susciter leur motivation.

Ensuite, concernant les propositions de formations, celles-ci doivent avant tout être pertinentes. Cette remarque est un gros point motivationnel sur lequel l'entreprise devrait travailler. En effet, le désir de chaque collaborateur que nous avons rencontré est que la formation se révèle utile à leur poste mais également qu'ils puissent apprendre quelque chose en plus. Ils ne souhaitent pas recevoir de formations « bla-bla » où ils oublieront après deux semaines ce qu'ils ont appris. Ceci constitue un réel travail pour le service de gestion des ressources humaines et pour le management. Ces deux acteurs, devraient pouvoir communiquer entre eux afin d'analyser les propositions de formations des collaborateurs qui arrivent au service des ressources humaines pour pouvoir leur proposer les formations les plus pertinentes. Ceci demande un réel travail de collaboration entre ces deux acteurs.

De plus, nous savons aussi que certaines formations se donnent de manière informelle. L'entreprise devrait donc pouvoir garder ces moments importants de réunion où de micro-formations ont lieu. Celles-ci ne seront pas forcément données par un formateur expert mais seront le fruit d'un travail de collaboration entre plusieurs services. Rappelons-nous du témoignage d'un manager qui nous déclarait que les postes de ses collaborateurs dépendaient beaucoup des évolutions de la loi. Afin de se tenir au courant, celui-ci travaillait avec l'aide du service juridique. Ces moments de mise à jour sont extrêmement importants puisque tout n'est pas traductible dans une formation et qu'ils constituent un réel échange entre les services (ce que l'entreprise recherche aussi beaucoup).

Une autre source de démotivation serait celle des stéréotypes liés à l'âge. Nous l'avons vu dans la partie théorique de ce travail, « ces *a priori* créent des représentations sociales du vieillissement qui sont différenciées selon le sexe ou la profession et qui ont des conséquences sur la qualité de vie au travail des travailleurs âgés et une éventuelle volonté de sortie anticipée de l'emploi » nous précisait Patricia Vendramin. Cependant, lors de nos échanges, nous avons pu constater que la majorité des collaborateurs interrogés ne ressentaient pas du tout de jugement par rapport à leur âge. Nous avons fait la remarque que ceci était probablement lié à l'identité de l'entreprise. Mais nous avons aussi constaté qu'une vague de recrutement allait s'opérer d'ici l'année 2022. L'entreprise devrait donc pouvoir garder à l'œil la confrontation entre la nouvelle génération arrivant et l'ancienne qui sera toujours présente sur le terrain, qui

devra peut-être encore se former afin que cette variable concernant les dangers des stéréotypes n'entre jamais en jeu.

Puis, un point également important fut soulevé lors de nos échanges : le temps. Nous l'avons vu, les collaborateurs craignent l'accumulation de travail pendant leur période de formation. Ils n'ont pas l'impression que leur organisation actuelle de travail leur permettra de s'offrir une journée ou même une demi-journée de formation. Si le développement des formations est un sujet important pour l'entreprise, celle-ci devrait pouvoir faire comprendre à ses interlocuteurs et à son management que certains jours, pour certaines personnes, le travail pourrait prendre du retard. L'aspect temporel constitue un réel enjeu motivationnel pour les collaborateurs, c'est pour cela qu'il serait très important de travailler dessus.

Aussi, pour pouvoir faire comprendre une majorité de ces points, l'entreprise devrait renforcer sa communication. Nous avons pu le constater, après notre passage chez Atradius, la communication a suivi plusieurs étapes afin de rassurer et motiver le personnel. Cependant, quelques craintes persistent encore. Renforcer cet aspect est primordial afin de faire comprendre à tous les collaborateurs que leur poste est susceptible de changer et qu'il est important pour eux de se former. Ce qui reste difficile pour l'entreprise est de savoir exactement comment vont évoluer les postes de travail. Il est donc compliqué pour elle, de proposer des formations directement en lien avec le futur poste de chacun. L'entreprise devra donc s'accorder le plus rapidement possible afin de ne pas perdre sa crédibilité. En attendant, celle-ci propose de se former pour les réalités du poste mais aussi pour des choses indirectement liées au poste (comme le sujet de la communication et du savoir-vivre ensemble où chacun aura toujours quelque chose à apprendre d'une telle formation).

Également, nous avons pu nous rendre compte de l'importance de l'implication du management dans les points précédemment cités. La sensibilisation des managers est un point crucial dans la mise en place d'un tel projet. Ces personnes sont les premiers relais entre la volonté de la direction et celle de leurs collaborateurs. Nous avons vu qu'il était important de les sensibiliser au bien-être, car cette dernière variable jouait énormément sur la motivation des travailleurs. Ce premier point est donc à prendre en compte. Mais il serait intéressant également de pouvoir les sensibiliser au projet de formation qu'entreprend l'entreprise pour qu'ils puissent relayer l'importance et l'enjeu de celui-ci à l'ensemble de leurs collaborateurs. Si eux-mêmes ne croient pas au plan de développement des formations, il sera difficile de motiver les travailleurs

par la suite. Pour cela, l'entreprise devrait pouvoir leur faire comprendre que les temps de travail vont certainement être impactés par le projet (ce qui était une grande crainte de la part des collaborateurs).

Ensuite, un travail constant sur les conditions de travail qu'offre l'entreprise à ses collaborateurs est à faire. Atradius Namur possède déjà de nombreux outils afin d'améliorer la qualité de vie de ses travailleurs (cours de sport, de langues, horaires avantageux...) et celle-ci pourrait encore aller plus loin. Ce point ne devrait jamais être négligé et nécessite un travail quotidien pour pouvoir susciter la motivation de chaque travailleur âgé (mais aussi les autres) et de pouvoir se tourner vers une mentalité rejoignant le concept de vieillissement actif dont nous avons parlé, où la fin de carrière peut être appréhendée autrement. Ceci fait aussi partie de la volonté de l'entreprise de se tourner vers une culture d'entreprise axée sur la formation continue et le bien-être de ses collaborateurs. Nous l'aurons compris, ce travail est quotidien et le changement de culture ne s'opérera pas en un mois, mais en plusieurs années, notamment, grâce au travail des ressources humaines.

Enfin, même si le premier objectif de ce travail était de motiver les travailleurs âgés à la dynamique de formation, n'oublions pas les autres travailleurs. Cette jeune génération semble détenir des prédispositions à la formation mais semble aussi plus incertaine quant à sa carrière dans une même entreprise. Leur proposer un panel de formations est aussi une manière de retenir les talents dans l'entreprise et de suivre l'évolution des postes de manière proactive. L'enjeu auprès des travailleurs âgés est grand mais celui auprès des générations futures est aussi important.

Nous sommes conscients que notre regard critique sur la situation est basé en grande partie sur ce que nous avons pu apprendre dans nos recherches scientifiques et sur ce que nous avons pu dégager lors de nos entretiens. Il est important de garder à l'esprit que les réalités du terrain ne permettent pas toujours de réaliser ce qui est proposé.

CONCLUSION

Ce travail de fin d'études avait pour objectif de répondre à la question : Comment mettre en place un plan de développement des formations dans une entreprise à identité spéciale, surtout d'un point de vue motivationnel ?

Le cheminement de notre travail de recherche nous a permis de répondre à la question à plusieurs niveaux. Premièrement, nos recherches littéraires nous ont permis d'établir un premier cadre pour notre réponse.

Ainsi, nous avons pu, à travers la thématique du vieillissement, relever certains éléments motivationnels importants liés à l'identité spéciale des collaborateurs. Nous avons souligné des variables importantes pouvant avoir un rôle sur la motivation des personnes comme le sentiment de fin de vie professionnelle, les choix stratégiques en termes de gestion des ressources humaines, l'importance des conditions de travail à travers le concept de vieillissement actif ou encore le sentiment d'efficacité personnelle que pouvaient ressentir les travailleurs. Ces premiers éléments nous ont permis de répondre aux questions directrices du « qui ? » et du « quoi ? ». En abordant le thème du vieillissement et les phénomènes y étant étroitement liés, nous avons pu dégager des premières pistes d'actions ainsi que des phénomènes importants auxquels l'entreprise doit prêter attention.

Ensuite, nous nous sommes attaqué au vif du sujet en abordant le thème de la formation des travailleurs âgés. Nous nous sommes focalisés sur le point de vue de l'entreprise pour pouvoir apporter des réponses à notre questionnement. Nous avons pu alors comprendre qu'une politique et une culture d'entreprise tournées vers la formation continue pouvait être bénéfique à l'entreprise mais aussi aux collaborateurs. Le sujet de la formation nous a aussi dirigé naturellement vers la question du recrutement. En effet, former est une solution pour l'avenir des entreprises, mais il faut aussi considérer d'autres ajustements comme le recrutement, et nous avons pu le comprendre via la théorie de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Mais à travers ce point dédié à la formation, nous avons également pu dégager des éléments importants de motivation concernant la formation des travailleurs âgés. C'est ainsi que nous avons pu aborder la notion de bien-être au travail, de reconnaissance, de prévention chez les managers, d'organisation du travail, de valorisation de l'expérience professionnelle et de

communication. Ensuite, nous nous sommes renseignés sur le point de vue des collaborateurs âgés en abordant des thèmes tels que le sentiment de besoin en formation et le sentiment d'efficacité personnel.

Les questions liées au recrutement et à la gestion prévisionnelle des ressources humaines nous ont permis de nous intéresser un peu plus au thème du transfert de connaissances. En effet, l'entreprise étudiée possède des savoirs et savoir-faire inestimables au regard du profil et de l'âge de ses collaborateurs, il était donc logique de se demander comment ces personnes pourront transmettre leurs connaissances à la génération future. C'est en abordant la notion de mentorat, tutorat et tutorat inversé que nous avons pu répondre à notre questionnaire.

Tous les sujets abordés dans cette première partie théorique nous ont permis de prendre connaissance de ce qui pouvait motiver ou démotiver les travailleurs plus âgés à continuer à se former. Ce point nous permet aussi de dégager certaines pistes d'intervention pour l'entreprise. Deuxièmement, nous avons abordé la partie pratique de ce travail. Notre présence chez Atradius Namur nous a permis de suivre l'évolution de la mise en place du plan de développement des formations et, au regard des éléments soulevés dans la théorie et lors de nos entretiens exploratoires, nous avons pu encore approfondir notre réponse.

Nous en avons conclu que l'entreprise est totalement consciente de son identité spéciale. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elle a désiré mettre en place un tel projet. Sa volonté est de pallier les changements qui auront lieu dans un futur proche. Ils s'opèrent à plusieurs niveaux, comme celui de la technologie, de l'organisation du travail en équipe ou encore du budget. Nous avons pu remarquer que tout ne dépendait pas uniquement de la volonté de l'entreprise namuroise, mais que le groupe mondial jouait un grand rôle dans les prises de décisions.

Mais une grande partie du travail de mise en place d'un tel projet repose sur l'entreprise namuroise. Ainsi, grâce aux entretiens exploratoires qualitatifs semi-directifs, nous avons pu apporter une réponse à notre questionnaire de base et donner une voix à certains collaborateurs qui ont pu exprimer leurs ressentis. Pour qu'une entreprise mette en place un plan de développement de formation, il est nécessaire qu'elle travaille méthodiquement. C'est ce qu'a réalisé Atradius Namur. Comme nous l'avons vu, les temps de communication ont été répartis et les décisions n'ont pas été prises à la légère. Tout le projet nécessite des discussions importantes.

Mettre en place un plan de développement des formations au sein d'une entreprise à identité spéciale nécessite plusieurs étapes non-négligeables que nous avons pu explorer lors de la deuxième partie de ce travail. Nous avons pu voir que l'élément important qui liait les attentes de la direction et des collaborateurs était la communication. Celle-ci fut effectuée en plusieurs temps et devra être suivie dans les prochains mois afin d'impliquer et de rassurer l'ensemble des travailleurs, et plus particulièrement, les collaborateurs âgés.

Notre devoir était aussi de savoir comment motiver les collaborateurs plus âgés à continuer à se former. Nous savons désormais que l'entreprise doit travailler à plusieurs niveaux afin de réduire le plus possible les appréhensions des travailleurs et ainsi booster leur motivation. Ces niveaux sont : l'utilité de la formation, la prise de conscience du passé et de l'âge des collaborateurs, le dégagement des temps de travail pour la formation, les méthodes d'apprentissage, les trajets liés aux formations, l'amélioration continue des conditions de travail (diminution des cadences et de la charge de travail), la sensibilisation du management, les processus de communication et le travail sur les stéréotypes. Tous ces éléments sont des points sur lesquels l'entreprise devrait toujours pouvoir travailler afin de favoriser le succès de la mise en place d'un plan de développement des formations et de susciter l'intérêt et la motivation de ses collaborateurs.

BIBLIOGRAPHIE

Articles scientifiques

- Aubert P. et al (2009). Le rendement apparent de la formation continue dans les entreprises : effets sur la productivité et les salaires. *Economie & prévision*, 187, 25-46. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-economie-et-prevision-2009-1-page-25.htm>
- Behaghel L., Caroli E., & Rogerp M. (2010). Départ des travailleurs âgés, formation continue et changements technologiques et organisationnels. *Employment of older workers and the impact of technical and organization changes*, 7-20. Retrieved from <https://journals.openedition.org/travailemploi/3536>
- Delobbe N., & Vandenberghe C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation organisationnelle : enquête dans le secteur bancaire. *Le travail humain* (Vol. 64), 61-89.
DOI 10.3917/th.641.0061
- Faurie I. et al. (2008). Âge et travail : des études sur le vieillissement au travail à une approche psychosociale de la fin de la carrière professionnelle. *Le travail humain* (Vol. 71), 137-172.
DOI 10.3917/th.712.0137
- Fredy-Planchot A. (2007). Reconnaître le tutorat en entreprise. *Revue française de gestion*, 175), 23-32.
DOI 10.3166/rfg.175.23-32
- Galand B., & Vanlede M (2004). Le sentiment d'efficacité personnelle dans l'apprentissage et la formation : quel rôle joue-t-il ? D'où vient-il ? Comment intervenir ? *Savoirs*, 91-116.
DOI 10.3917/savo. Hs01.0091
- Guillemard A-M. (2013). Le vieillissement actif : enjeux, obstacles, limites. Une perspective internationale. *Retraite et société*, 65 (2), 17-38. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe1-2013-2-page-17.htm>.
- Hansez I. et al. (2012). Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges. *Rapport, Service Public Fédéral Emploi Travail et Concertation sociale*, 187. Retrieved from <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=33118>

- Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. *@GRH*, 11,(2), 7-29.
DOI 10.3917/grh.142.0007.
- Journoud, S. & Pezé, S. (2012). La formation des managers à la prévention des risques psychosociaux est-elle sur la bonne voie ?. *La Revue des Sciences de Gestion*, 253, (1), 51-59.
DOI 10.3917/rsg.253.0051.
- Lainé, F. (2002). L'accès des seniors à la formation continue. *Retraite et société*, n° 37, (3), 143-161. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe1-2002-3-page-143.htm>.
- Marbot E., & Peretti J-M. (2001). Politique des Ressources Humaines et sentiment de fin de vie professionnelle : une approche comparative secteur privé/ secteur public. *Revue du Centre d'Etudes et de Recherches en Administration publique*, 135-148.
DOI 10.3917/th.641.0061
- Meron M., & Minni C. (1995). Des études à l'emploi, plus tard et plus difficilement qu'il y a 20 ans. *Economie et statistiques*, 9-31. Retrieved from https://www.persee.fr/doc/estat_0336-1454_1995_num_283_1_5960
- Vendramin P., & Valenduc G. (2013). Le vieillissement au travail. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2185, 5-44.
DOI 10.3917/cris.2185.0005
- Vonthron A-M., Lagabrielle C., & Pouchard D. (2007). Le maintien en formation professionnelle qualifiante : effets de déterminants motivationnels, cognitifs et sociaux. *L'orientation scolaire et professionnelle*, 401-420.

Mémoires/doctorats

- Faure A. (2014). *L'expérience de la stigmatisation sociale et professionnelle des seniors : la double peine des femmes seniors en question* (Doctoral dissertation). Université de Nante. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Alice_Faure/publication/272086051
- Felio C. (2013). *Pratiques communicationnelles des cadres : usage intensif des TIC et enjeux psychosociaux*. Sciences de l'information et de la communication. (Doctoral

dissertation). Université Michel de Montaigne. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00990957/document>

- Nadzialek L. (2015-2016). *La prévention des risques psychosociaux en entreprise* (Master thesis). Université Catholique de Louvain-la-Neuve.

Sites internet

- Le syndicat Libéral CGSLB (2018). Entreprises d'assurances (CP306) : accord sectoriel. Retrieved from <http://www.cgsלב.be/fr/services-financiers/assurances/articles/entreprises-dassurances-cp-306-accord-sectoriel>
- Psychomédia (2012). Définition : locus de contrôle. Retrieved from <http://www.psychomedia.qc.ca/lexique/definition/locus-de-contrôle>
- Pyramides des âges pour le monde entier de 1950 à 2100 <https://www.populationpyramid.net/fr/belgique/2017/> (Consulté le 3 mai 2018).
- Service Public Fédéral Emploi Travail et Concertation sociale. <http://www.emploi.belgique.be> (Consulté le 22 mars 2018).

Cours du Master 120 en GRH

- Delobbe N. (2017). *Gestion stratégique des ressources humaines*. (Notes prises dans le cours LLSMS2073), Université Catholique de Louvain-la-Neuve.
- Depaepe P. (2018). *Problématiques et pratiques contemporaines en gestion des ressources humaines* (Notes prises dans le cours LLSMS2074), Université Catholique de Louvain-la-Neuve, 20 avril 2018.

Base de données

- *Fusion*. 2018, Base de données. Jambes. Consulté le 16 janvier 2018.

ANNEXES

Annexe 1 : Convention collective relative au financement du FOPAS pour l'année 2016

AFFAIRES SOCIALES 2016-04 – ANNEXE 4 AFFAIRES SOCIALES 2016-06 – ANNEXE

COMMISSION PARITAIRE DES ENTREPRISES D'ASSURANCES (CP 306)

CONVENTION COLLECTIVE DE TRAVAIL DU 18 JANVIER 2016 RELATIVE AU FINANCEMENT DU FOPAS POUR L'ANNÉE 2016 (FONDS POUR LA FORMATION DES GROUPES À RISQUES)

Article 1 : Champ d'application

La présente convention collective de travail s'applique aux employeurs et aux travailleurs des entreprises ressortissant à la Commission paritaire des entreprises d'assurances.

Article 2 : Cotisation pour le financement du FOPAS 2016

En 2016, le Fonds pour la promotion de l'emploi et la formation dans le secteur de l'assurance (le FOPAS) est alimenté par une cotisation patronale de 0,15 % des rémunérations brutes (modalités pratiques de perception à l'article suivant).

Cette convention est conclue en exécution de la 1^{ère} section du chapitre VIII, titre XIII de la loi du 27 décembre 2006 portant des dispositions diverses (partie I)¹ et de l'article 13 de la convention collective de travail du 18 avril 2007 déterminant les statuts du Fopas.

Par conséquent, les employeurs sont dispensés de tout versement au Fonds interprofessionnel prévu à défaut de convention collective de travail dans la loi précitée.

Article 3 : Modalités pratiques de perception

Cela signifie qu'en exécution de la présente convention collective de travail ainsi qu'en exécution de la convention collective de travail du 24 septembre 2015, la cotisation à requérir sur les rémunérations brutes via l'Office national de la sécurité sociale (ONSS) s'élèvera à

- 0,15% pour les trimestres 2016 (CCT du 24 septembre 2015) auquel s'ajoute 0,15% pour le second, le troisième et le quatrième trimestre de 2016 (présente CCT);
- 0,15% pour le premier trimestre 2017 (présente CCT) ;

soit au total : 1^{er} trimestre 2016 : 0,15%, 2^{ème} trimestre 2016 : 0,30%, 3^{ème} trimestre : 0,30%, 4^{ème} trimestre 2016 : 0,30%, 1^{er} trimestre 2017 : 0,15%.

¹ Moniteur belge du 28 décembre 2006 (édition 3).

Article 4 : Validité

La présente convention collective de travail entre en vigueur le 1^{er} janvier 2016 et cesse de produire ses effets le 30 juin 2017.

Annexe 2: Exemple de fiche de description de fonction BU HR Service Partner

Fonction : BU HR Services Partner

DESCRIPTION DE LA FONCTION : BU HR Services Partner

Place dans l'organisation : dépend du HR (Senior) Manager

Catégorie :

Job classification Groupe de référence : T2 HR01

Responsabilités et activités principales :

Administration du personnel

- Gérer le Payroll / la gestion du temps des salariés, en collaboration avec le Secrétariat social
- Gérer les Assurances Groupe / Invalidité / Soins de santé / Accident du Travail et les avantages extra-légaux (chèques-repas,...)
- Coordonner le dossier « santé » (visites médicales,...)
- S'assurer de l'application de la législation sociale (crédit-temps, contrats de travail, élections sociales,...)

Soutien du Management / de la Direction

- Coordonner l'organisation des formations
- Coordonner les processus de recrutement
- Epauler la Direction dans le maintien de la paix sociale (CE, CPPT, DS,...)
- Soutenir le Management / la Direction dans divers projets HR
- Établir des rapports standards sur les chiffres HR : salaires, FTE, maladies, budget,...

Atradius Credit Insurance 1

Fonction : BU HR Services Partner

Mission : Participer aux missions du Département Ressources Humaines (payroll, gestion du temps, assurances, recrutement, formations, relations sociales, encadrement...) selon les procédures et dans les délais requis

Tâches de support	Tâches principales	Tâches d'expert
• Traiter les appels téléphoniques (clients internes et externes), les e-mails et le courrier postal • Assurer le suivi administratif du Département HR (dossiers du personnel, intranet, Peoplesoft,...) dans le respect de la législation sociale (contrats de travail, crédit-temps, congés éducation,...) et de nos procédures internes (règles Groupe) • Rassembler les informations économiques et sociales pour le Conseil d'entreprise • Rédiger les PV du Conseil d'entreprise	• Gérer le processus du payroll en collaboration avec le secrétariat social • Tenir à jour les informations relatives à la gestion du temps (maladie, missions,...) • Calculer le droit aux congés annuels de chaque salarié. • Gérer les assurances (Groupe, invalidité, soins de santé, accident du travail, voiture) et les avantages extra-légaux (chèques repas, écochèques,...) du personnel • Organiser les formations (internes et externes) pour le personnel • Organiser les procédures de recrutement • Assurer le suivi du dossier « Santé » (visites médicales,...) • Participer à l'élaboration des budgets, des statistiques internes et externes (Assuralia), des reportings HR (local et Groupe), des Audit HR, des calculs HR... • Maintenir la paix sociale dans l'entreprise en gardant un dialogue constructif avec les Représentants du Personnel (DS, CPPT CE,...) • Répondre aux questions des salariés dans les différents domaines HR • Organiser les élections sociales	• Traiter les situations / dossiers complexes qui se présentent dans le Département • Participer à des projets HR spécifiques • Participer proactivement à l'amélioration des processus de travail du Département • Etre capable d'effectuer plusieurs tâches principales de la fonction • Rédiger et tenir à jour les Guidelines du Département • Conseiller, former et encadrer les autres membres de l'équipe • Assister le HR Senior Manager • Soutenir le Management dans les projets HR et dans l'application de la stratégie de la Compagnie

Atradius Credit Insurance 2

Fonction : BU HR Services Partner

Tâches de support : Compétences >	Tâches principales : + Compétences >	Tâches d'expert : ++ Compétences
Connaissances techniques et expertise		
- Connaissance opérationnelle de Word, Excel, Powerpoint et Outlook - Connaissance de base du logiciel payroll et du logiciel de gestion de temps - Connaissance de base en droit social - Graduat / Bachelor en Ressources Humaines ou expérience équivalente	- Connaissance opérationnelle du logiciel payroll et du logiciel de gestion de temps - Connaissance opérationnelle en droit social	- Connaissance approfondie du logiciel payroll et du logiciel de gestion de temps - Connaissance approfondie en droit social
Réponses aux besoins client		
Traiter les demandes courantes	Traiter les demandes courantes et inhabituelles, en prenant soin d'examiner toutes les données disponibles	Définir les solutions à apporter aux questions courantes et inhabituelles
Compréhension du Business		
Connaissance des activités du Département	Connaissance des activités et de l'organisation de la Compagnie en Belgique	Connaissance des activités et de l'organisation du Département au niveau du Groupe Atradius
Coût et rentabilité		
	Etre conscient des coûts liés à son travail	Veiller à contrôler les coûts et la rentabilité dans ses activités
Résolution de problèmes		
Appliquer les procédures existantes pour résoudre les problèmes courants	Identifier les problèmes et leurs implications dans le cadre de situations simples ; proposer différentes solutions, les évaluer en s'appuyant sur des outils d'aides à la décision, prendre la décision appropriée	- Identifier les causes des problèmes et les manières de les résoudre dans le contexte de situations complexes - Prendre du recul face aux problèmes et trouver des solutions innovantes
Planification et organisation		
Disponibilité et flexibilité	Organiser son temps et établir des priorités pour respecter des délais fixés et pour atteindre les objectifs fixés	Organiser son temps judicieusement de façon à optimiser le déroulement et la qualité de son travail

Atradius Credit Insurance 3

Fonction : BU HR Services Partner

		Définir ses priorités et respecter les délais fixés
Aptitudes à la communication		
Excellente connaissance de sa langue maternelle et connaissance de base en néerlandais / anglais	- Connaissance opérationnelle du français, du néerlandais et de l'anglais - Avoir une bonne écoute et présenter clairement les informations dans un style de communication adapté ; savoir rendre claires et compréhensibles les informations relatives à ses activités ; avoir la capacité de convaincre dans le cas de situations simples	- Adapter son style de communication aux situations et à ses interlocuteurs ; exposer clairement des questions ou des situations difficiles ; rechercher des points d'accord en cas d'opinions divergents ou de conflits - Savoir négocier et convaincre son interlocuteur dans des situations complexes
Travail en équipe et esprit d'équipe		
Coopérer avec les autres pour contribuer à l'atteinte des objectifs du Département	Contribuer activement et positivement aux activités du Département et partager son expérience et ses idées avec les autres	- Jouer un rôle actif dans le fonctionnement de l'équipe afin d'obtenir l'adhésion de tous - Favoriser le travail en commun et la cohésion au sein de l'équipe
Networking / Réseau de relations		
Etablir des bonnes relations de travail avec ses interlocuteurs internes	Etablir des relations de travail productives avec ses interlocuteurs internes et externes	Bâtir son réseau et mettre en place des relations suivies avec ses interlocuteurs internes et externes

Atradius Credit Insurance 4

Fonction : BU HR Services Partner**Communication :**

Interne : Le HR Services Partner a des contacts multiples avec l'ensemble du personnel (informer, conseiller et motiver).

Externe : Le HR Services Partner a des contacts réguliers avec des extérieurs (Secrétariat social, assurances, formateurs, recruteurs, candidats, pouvoirs publics,...).

Résolution des problèmes :

Le HR Services Partner se base sur des procédures internes existantes (Règlement de travail, Guidelines,...) et sur les Directives du HR Senior Manager. Les autres cas doivent être soumis à l'approbation du HR Senior Manager.

Le HR Services Partner doit veiller à la réalisation pratique des décisions.

Responsabilité finale (compétence en matière de décision / influence et Ampleur/Impact):

Le HR Services Partner bénéficie d'une large autonomie dans l'organisation de ses tâches moyennant le respect des objectifs, des priorités, de la législation sociale et des procédures internes.

Il doit être de par son comportement une référence / un exemple pour les autres salariés de la Compagnie.

Une gestion exacte et précise des données concernant le personnel est nécessaire afin d'éviter des amendes ou une démotivation des salariés.

Annexe 3 : Exemple de tableau Excel reprenant l'entièreté des compétences pour la fonction d'Account Manager

Plan de développement des compétences

Fonction	BU Account Manager	Job Classification	B2 RM01
Nom		Overall Rating	
Prénom			
Nom du manager		Date	

Connaissances techniques et expertise	Besoin(s) en formation		Formation(s) proposée(s)
Note de l'EYR: IV	Base	Expert	
Word			
Excel			
Powerpoint			
Outlook			
Symphony			
Servanet			
Avaya			
Shapit			
Pwa Belgium			

Aptitudes à la communication	Besoin(s) en formation		Formation(s) proposée(s)
Note de l'EYR: III	Base	Expert	
Français			
Néerlandais			
Anglais			
Allemand			
Ecouter et informer avec empathie			
Communiquer clairement (fournir des explications claires et précises)			
Communication écrite (courriers et e-mails)			
Adaptier son style de communication suivant les situations			
Négocier et convaincre			

Réponse aux besoins du client	Besoin(s) en formation	Formation(s) proposée(s)
Note de l'EYR: IV		
Réagir aux opportunités de business qui se présentent		
Interpréter des besoins		
Agir de manière proactive		
Concevoir une offre appropriée		
Proposer des solutions à des problèmes complexes		

Compréhension du business	Besoin(s) en formation	Formation(s) proposée(s)
Note de l'EYR: IV		
Connaissance de base des Départements (et de leurs activités) d'Atradius Belgique (ou Luxembourg) et de la conjoncture économique		
Connaissance opérationnelle de nos Polices d'assurance et de l'assurance-crédit		
Comprendre les facteurs clés de réussite pour le Business		

Coût et rentabilité	Besoin(s) en formation	Formation(s) proposée(s)
Note de l'EYR: II		
Etre conscient des coûts liés à son travail		
Proposer un tarif garantissant une rentabilité optimale		
Contrôler les coûts et la profitabilité de son portefeuille Clients		

Résolution de problèmes	Besoin(s) en formation	Formation(s) proposée(s)
Note de l'EYR: III		
Résoudre des problèmes courants en appliquant des procédures établies		
Identifier un problème et leur implication		
Proposer des solutions optimales		
Evaluer les solutions		
Prendre des décisions appropriées		

Planification et organisation	Besoin(s) en formation	Formation(s) proposée(s)
Note de l'EYR: IV		
Organiser son temps		
Etablir des priorités		

Travail en équipe	Besoin(s) en formation	Formation(s) proposée(s)
Note de l'EYR: III		
Savoir coopérer avec ses interlocuteurs		
Partager son expérience/ses idées		
Motiver les collègues en favorisant la participation de chacun		
Favoriser la cohésion d'équipe		

Networking/Réseaux de relations	Besoin(s) en formation	Formation(s) proposée(s)
Note de l'EYR: II		
Etablir de bonnes relations de travail		
Bâtir son réseau et faire persister de bonnes relations avec les interlocuteurs clés de son activité, en interne et en externe		

Annexe 4 : Exemple retravaillé après le stage par l'équipe des ressources humaines (Fiche de description pour la fonction de Senior Manager)

Plan de déploiement des compétences

Fonction	Senior Manager	Job Classification
Nom		Overall Rating
Prénom		
Nom du manager		Date

Connaissances techniques et expertise	Besoin(s) en formation	
Note de l'EYR:	Base	Expert
Connaissances théoriques et pratiques approfondies de sa propre discipline et de son environnement		
Mettre en pratique son savoir-faire et ses connaissances pour encourager les performances financières et opérationnelle des collaborateurs/équipes dont il a la responsabilité		

Aptitudes à la communication	Besoin(s) en formation	
Note de l'EYR:	Base	Expert
Encourage et soutient les échanges directs et constructifs		
Négocie et influence sur les opinions des collaborateurs au sein de son département		
Expose et défend avec clarté et conviction les problèmes délicat et complexe		
Adapte son mode de communication à celui de son interlocuteur		

Réponse aux besoins du client	Besoin(s) en formation	
Note de l'EYR:		
Anticipe les besoins des clients internes et externes		
Recherche les causes sous-jacentes		
Identifie des solutions à court et à moyen termes		
Crée et mène des plans de développement à court et moyen terme		

Compréhension du business	Besoin(s) en formation	
Note de l'EYR:		
Anticipe et comprend les problèmes importants liés au business ainsi que les modalités de fonctionnement organisationnelles, les met en lien en tenant compte des priorités et des exigences commerciales		
Anticipe les répercussions liées à la mise en place de nouvelles stratégies commerciales internes et/ou externes et s'adapte aux changements législatifs		

Coût et rentabilité	Besoin(s) en formation	
Note de l'EYR:		
Gère les coûts et la rentabilité de son domaine d'activité et/ou projets et/ou pour le business		
Etablit et assume la responsabilité des objectifs financiers/budgétaires relatifs au processus de planification opérationnelle et fonctionnelle dans son domaine d'activité		

Résolution de problèmes	Besoin(s) en formation	
Note de l'EYR:		
Anticipe les problèmes, les structures et les défis		
Va au-delà du problème immédiat pour identifier les impacts moins visibles en se concentrant fortement sur les intérêts et besoins du client		
Gère la résolution de problèmes hautement complexes et inhabituels, en ayant une réflexion et un jugement analytique		
Donne une nouvelle perspective aux solutions déjà apportées aux problèmes		

Planification et organisation	Besoin(s) en formation	
Note de l'EYR:		
Fixe les délais		
Planifie le travail à court et à moyen termes		
Optimise les ressources et fait en sorte que les objectifs liés à son domaine d'activité soient atteints de manière régulière		
Soutient la planification stratégique des activités		
Anticipe les conflits relatifs à l'allocation des ressources et les problèmes conséquents liés à l'organisation des activités		
Gère la performance et le développement de ses collaborateurs directs		
Etablit de bonnes conditions de travail		

Travail en équipe	Besoin(s) en formation	
Note de l'EYR:		
Est reconnu digne de confiance		
Prend ses responsabilités afin d'atteindre les objectifs		
Agit avec intégrité et éthique		
Favorise la prise d'initiatives et le développement de nouvelles idées		
Adopte un comportement en ligne avec la culture souhaitée : orienté clients et orienté résultats dans un souci de performance		
Crée un climat dans lequel le respect et la diversité sont valorisés		
Encourage les collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes		
Agit en qualité de facilitateur et de référent		
Stimule l'équipe pour aller de l'avant		
Favorise la coopération entre les équipes au travers des différentes fonctions afin d'atteindre des objectifs communs		

Networking/Réseaux de relations	Besoin(s) en formation	
Note de l'EYR:		
Développe de manière proactive de nouvelles relations afin d'apporter son soutien aux objectifs du business		
Crée et entretient de manière proactive des réseaux informels et formels avec des contacts-clé en interne et en externe		

Annexe 5 : Guide d'entretien

PRESENTATION DU PROJET

Bonjour, tout d'abord merci d'être présent aujourd'hui pour cet échange. Comme vous avez pu le remarquer, je suis étudiante en gestion des ressources humaines en 2^{ème} master. Cette année, je suis amenée à rédiger un mémoire et j'ai choisi comme thématique le vieillissement au travail à travers la dynamique de formation continue des travailleurs plus âgés.

Cet échange est l'occasion pour moi de vous poser des questions principalement en rapport avec la thématique de la formation. A travers plusieurs rencontres avec des personnes de profils et de fonctions différents, j'aimerais dégager les croyances dominantes sur le processus de formation des travailleurs chez Atradius.

Toutes les réponses individuelles seront confidentielles. Je ne communiquerai pas d'éléments personnels aux RH.

Objectif :

Mener huit échanges avec des personnes aux profils différents.

But de l'entretien :

Dégager les points fondamentaux qui peuvent motiver ou démotiver les collaborateurs dans leur formation. Mais aussi peut-être dégager une première piste des formations souhaitées par les collaborateurs.

Cibles :

Les collaborateurs de plus de 50 ans, qui doivent maîtriser une panoplie d'outils techniques spécifiques (EX : finance-comptable, Collection CIT Developper)

Pour des raisons d'anonymat, nous avons remplacé les noms des personnes par des noms d'emprunts.

GUIDE D'ENTRETIEN

PRESENTATION DE LA PERSONNE :

- Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?
 - Votre nom, prénom, âge
 - Votre fonction
 - Votre personnalité
 - Comment vous qualifieriez-vous ?
 - Etes-vous de nature curieuse ?
 - Aimez-vous apprendre?
 - Votre parcours professionnel
 - Vos diplôme(s)
 - Votre date d'entrée chez Atradius

QUESTIONS SPECIFIQUES :

- *La fonction/Le métier*
 - Expliquez-moi en quoi consiste votre fonction/métier
 - Selon vous, comment votre métier va-t-il évoluer ?
 - Comment vous voyez-vous travailler dans quelques années chez Atradius ?
 - Selon vous, y-a-t-il des mises à jour à effectuer dans votre fonction (en termes de compétences et connaissances techniques) ? Si oui, lesquelles ?
 - Ressentez-vous des lacunes spécifiques que vous aimeriez pallier ? Si oui, lesquelles ?
 - Vous sentez-vous efficace personnellement et professionnellement ? Comment ?
 - Diriez-vous que vos aspirations par rapport au travail ont changé tout au long de votre carrière ?
 - Qu'est-ce qui est important pour vous aujourd'hui ?
 - Dans votre travail ?
 - Dans votre vie privée ?
 - Seriez-vous intéressé(e) de connaître le métier d'un collègue ?

- ***Séréotypes***

- Ressentez-vous parfois des stéréotypes liés à votre âge par rapport à vos capacités professionnelles ? Pourquoi ?

- ***Conditions de travail chez Atradius***

- Comment vous sentez-vous chez Atradius ?
 - Vous sentez-vous en bonne santé physique ?
 - Atradius offre-t-elle des possibilités de se dépenser physiquement ? Si oui, lesquelles ? Y participez-vous ?
- Que pensez-vous des conditions de travail qu'offrent Atradius ?
 - Permettent-elles de vous former comme vous l'entendez ?
 - Auriez-vous des suggestions pour les améliorer ? Si oui, lesquelles ?
 - Ressentez-vous parfois du stress lié à votre travail ?
 - Par rapport aux cadences de travail ?
 - Par rapport à la charge de travail ?
- Comment vous sentez-vous chez Atradius en termes de bien-être ?

- ***Reconnaissance***

- Est-ce facile pour vous de concilier vie privée et vie professionnelle ?
 - Comment conciliez-vous ces deux parties de votre vie ?
- Vous sentez-vous reconnu dans l'entreprise ? Par quel moyen

- ***La formation***

- Ressentez-vous le besoin et l'envie de vous former par rapport à l'évolution de votre métier ? Si oui, ce sentiment est-il satisfait au sein d'Atradius ?
- Est-ce facile pour vous de continuer à vous former ? Pourquoi ?
- Comment Atradius vous propose-t-elle de vous former ? Quelles solutions l'entreprise met en place pour répondre à vos besoins éventuels ?
 - Que pensez-vous de cet outil ?
 - Quelles suggestions apporteriez-vous ?
 - Auriez-vous envie de proposer de vous-même, de suivre certaines formations à votre manager ?
- Qu'attendez-vous d'une formation ?
 - D'un point de vue professionnel ?
 - D'un point de vue personnel ?
- Comment souhaiteriez-vous recevoir une formation ?

- Par votre collègue ?
 - Par un organisme ?
 - Par une personne externe ?
- Que pensez-vous de l'initiative d'Atradius d'entamer un plan de développement des formations ?
- Avez-vous des craintes de devoir vous former à de nouvelles compétences ou à de nouveaux métiers ?
- ***L'évaluation chez Atradius***
 - Pouvez-vous m'expliquer comment se déroule votre entretien annuel d'évaluation ?
 - Etes-vous évalué chaque année par votre manager ?
 - Comment percevez-vous l'évaluation annuelle ? Votre ressenti par rapport à cet échange ?
- ***Le transfert de connaissances***
 - Seriez-vous prêts à transmettre vos connaissances à quelqu'un de plus jeune ?
 - Par quel moyen ? Comment ?

Annexes 6 : Retranscription des entretiens exploratoires semi-directifs

MICHELLE

PRESENTATION DE LA PERSONNE :

- **Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?**

J'ai 60 ans et je travaille chez Atradius depuis 32 ans. Je suis rentrée pour un contrat à durée déterminée pour remplacer une secrétaire et puis j'ai bénéficié d'un contrat Onem. Ensuite, je suis entrée au département des contentieux où je m'y trouve encore. Je suis assistante support pour aider les gestionnaires dans leur tâche quotidienne pour les soulager d'un boulot, tout ce qu'ils n'ont pas le temps de faire. Tous les à-côtés sont pour moi et ma collègue. Ce qui veut dire que je travaille pour tout le monde et pour des profils de personnes différents. Au début, c'était plus facile de connaître tout ce qu'il se passe dans la compagnie et ce que chaque département faisait mais aujourd'hui, c'est devenu complexe et quand je dois m'adresser à une personne, je ne sais plus vers qui aller, si je dois rediriger un appel, un mail ou un courrier. Tous les services se sont parcellisés. Lorsque j'ai des doutes, je me redirige vers ma supérieure. Je prendrai ma retraite dans 4 ans obligatoirement. J'ai fait des études secondaires. Je ne suis pas très curieuse mais j'aime plutôt apprendre.

QUESTIONS SPECIFIQUES :

La fonction/le métier

- **Selon vous, comment votre métier a-t-il évolué ?**

Cela s'est compliqué avec le temps, avant c'était la routine, aujourd'hui c'est à la demande, c'est de plus en plus urgent et même si la technologie est là, elle ne nous aide pas toujours. La multitude des tâches lorsque je suis seule est grande. Lorsque ma collègue ou moi-même nous absentons, c'est difficile de tout gérer tellement il y a à faire. Les écolages deviennent difficiles car plus on vieillit, plus c'est difficile à retenir. Ce ne sont pas des tâches que j'ai l'habitude de faire et elles ne sont donc pas routinières comme dans le temps.

- **Comment vous voyez-vous travailler dans quelques années chez Atradius ?**

Je pense beaucoup à ma retraite.

- **Vous sentez-vous efficace personnellement et professionnellement ?**

Pourquoi ?

Assez car je possède une certaine expérience au travail comme dans ma vie personnelle.

- **Diriez-vous que vos aspirations par rapport au travail ont changé tout au long de votre carrière ?**

Oui

- **Qu'est-ce qui est important pour vous aujourd'hui ?**

Le plus important pour moi est de sortir du bureau en étant satisfaite de ce que j'ai accompli comme travail. Et dans ma vie personnelle, je trouve important de relativiser et de me relaxer.

Séréotypes

- **Ressentez-vous parfois des stéréotypes liés à votre âge par rapport à vos capacités professionnelles ? Pourquoi ?**

Non pas du tout.

Conditions de travail chez Atradius

- **Comment vous sentez-vous chez Atradius?**

Je me sens physiquement bien

- **Atradius offre-t-elle des possibilités de se dépenser physiquement ? Si oui, lesquelles ? Y participez-vous ?**

Oui, je participe au cours de Taïchi.

- **Que pensez-vous des conditions de travail qu'offre Atradius?**

L'entreprise nous permet de nous former mais la charge de travail ne laisse pas toujours le temps d'apprendre.

- **Ressentez-vous parfois du stress lié à votre travail ?**

Oui par rapport aux cadences de travail et à la charge de travail aussi.

La formation

- **Ressentez-vous le besoin et l'envie de vous former par rapport à l'évolution de votre métier ? Si oui, ce sentiment est-il satisfait au sein d'Atradius ?**

Oui mais je dois réagir très vite, et si je ne comprends pas, je me réfère à la personne au poste pour lequel j'effectue le travail. Mes collègues et moi-même, nous nous sommes toujours formés par nous-mêmes, c'est ce qu'on appelle l'expérience.

- **Ressentez-vous d'autres besoins en formation ?**

Dans le cadre du travail, non car j'ai des mises au courant presque systématiquement. Mais lorsqu'il y a un changement d'outil informatique, je n'ai pas toujours le temps de lire les e-mails qui arrivent du département informatique et qui nous mettent au courant. C'est très technique comme information et je devrais prendre le temps de bien lire et de bien décortiquer l'information mais cela prend trop de temps. Parfois, nous avons la formation avant l'application mais tant que ma collègue et moi ne travaillons pas sur l'outil-même, nous ne saurions pas bien apprendre.

- **Est-ce facile pour vous de continuer à vous former? Pourquoi?**

Ce sont des formations en interne, j'ai suivi des formations en interne sur Powerpoint ou Excel, mais lorsque je n'utilise pas cela tous les jours, j'oublie. Le métier que je fais se penche sur plusieurs métiers spécifiques et donc il n'existe pas toujours des formations pour tous les domaines. J'apprends sur le tas et c'est par la pratique que je m'exerce et que j'apprends.

- **Votre N+1 vous a-t-il proposé de suivre une certaine formation ?**

Cela se fait naturellement, personne ne m'a déjà demandé de suivre une formation spécifique. Comme les cours de langue que j'ai suivi, j'ai décidé de les suivre toute seule.

- **Auriez-vous des suggestions à apporter aux processus de formation déjà mis en place chez Atradius ?**

Le gros problème reste le temps. Je veux pouvoir dire que pour un après-midi, je ne travaille pas à ma place et que je me forme sur autre chose mais cela est très difficile. Ma supérieure n'est pas contre, loin de là, mais quand je reviens à mon poste, je vois

les mails qui s'accumulent et là cela devient difficile à gérer. Je stresse. Pour un jour de congé, je suis noyée.

- **Qu'attendez-vous d'une formation ?**

Que ça me serve à quelque chose au niveau professionnel et au niveau personnel aussi.

- **Comment souhaiteriez-vous recevoir une formation ?**

Je préfère que ça soit un collègue qui m'école car lui sait comment fonctionne le travail. Quelqu'un d'externe à Atradius ne sait pas comment nous nous organisons dans notre travail. Nous avons suivi une formation « Mentally Fit » mais le formateur n'avait pas conscience de la façon dont nous organisons notre travail. Il nous a conseillé de se lever avec notre téléphone (lorsque nous sommes en ligne avec quelqu'un) si nous ressentions de la fatigue, mais selon moi, cela n'est pas faisable et réalisable. Pas dans un open space. Il ne peut pas comprendre comment cela se passe s'il n'a pas vu.

- **Que pensez-vous de l'initiative d'Atradius d'entamer un plan de développement des formations ?**

Cela n'est pas mal car ils nous ont toujours encouragés à suivre des formations. Mais l'entreprise a offert beaucoup de possibilités

- **Avez-vous des craintes à devoir vous former ?**

Oui mais je suis consciente qu'il y aura toujours de nouvelles choses à apprendre.

L'évaluation chez Atradius

- **Comment se passe votre évaluation annuelle ?**

J'y vais à l'aise maintenant car j'ai connu pire où ce moment était stressant. En prenant de l'âge, on relativise.

Le transfert de connaissances

- **Seriez-vous prêts à transmettre vos connaissances à quelqu'un de plus jeune ? Par quel moyen ?**

D'abord, je me demande s'il y aura encore des assistantes, mais si c'est le cas, oui je serais d'accord de le faire. Mais avec 3 mois minimum. Mais il y a des choses que j'oublierai sûrement car pour moi, il y a des choses qui sont tellement logiques, que j'oublierai d'expliquer. Mais c'est au fur et à mesure que la personne apprendra le plus selon moi. Elle quand je suis rentrée, la secrétaire que je devais remplacer était en repos d'accouchement donc j'ai dû aller me renseigner moi-même pour apprendre par moi-même aussi.

SYLVIE (27/10/17)

PRESENTATION DE LA PERSONNE :

- **Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?**

Je suis entrée au département sinistre et puis j'ai rejoint le service Facilities. Je suis entrée en 1992 en commençant à m'occuper du courrier pour ensuite travailler sur les factures et les voyages. Les réservations pour les avions, les hôtels, c'est moi qui m'en occupe. Je détiens un diplôme de moyennes inférieures (jusqu'en 5ème année). Je pense être curieuse, et j'aime apprendre, surtout ce qui me passionne.

QUESTIONS SPECIFIQUES :

La fonction/le métier

- **Comment votre métier a-t-il évolué ?**

Avant c'était une fonction structurée mais depuis quelques années, je suis polyvalente. Je suis amenée à effectuer d'autres fonctions pour lesquelles je n'ai pas été nécessairement formée. Cette polyvalence, je l'ai acquise naturellement au fil des années. Cela s'est fait par la force des choses.

- **Ressentez-vous des lacunes spécifiques que vous aimeriez pallier ? Si oui, lesquelles ?**

Ça va mais par exemple, je ne suis pas formée pour les voitures. Si j'avais l'occasion, je suivrais une formation par un de mes collègues. Mon N+1 aimerait que nous soyons tous formés dans l'équipe pour pouvoir manier l'outil et pallier les absences éventuelles. Mon N+1 est tout à fait d'accord et ouverte à la formation.

- **Vous sentez-vous efficace personnellement et professionnellement ? Pourquoi ?**

Des jours oui, et d'autres non, mais c'est normal.

- **Diriez-vous que vos aspirations par rapport au travail ont changé tout au long de votre carrière ?**

Oui

- **Qu'est-ce qui est important pour vous aujourd'hui ?**

J'aime que mon travail soit bien fait et surtout dans la bonne humeur. Dans ma vie privée, ce qui m'importe est la santé, celle de mes proches et le bonheur de mes enfants.

- **Seriez-vous intéressée de connaître d'autres métiers dans l'entreprise ?**

Cela m'intéresserait mais j'ai quand même 56 ans, je ne pense pas que si un jour, on a besoin de quelqu'un, on fera appel à moi.

Stéréotypes

- **Ressentez-vous parfois des stéréotypes liés à votre âge par rapport à vos capacités professionnelles ? Pourquoi ?**

Non pas dans mon service.

Conditions de travail chez Atradius

- **Comment vous sentez-vous chez Atradius ?**

Je me sens bien

- **Vous sentez-vous en bonne santé physique ?**

Oui, assez

- **Atradius offre-t-elle des possibilités de se dépenser physiquement ? Si oui, lesquelles ? Y participez-vous ?**

Oui mais malheureusement je ne sais pas participer gym lundi (je vais à la sophrologie) tai-chi le jeudi (4/5 ème) mais je prends les escaliers.

- **Que pensez-vous des conditions de travail qu'offrent Atradius?**

Nous avons beaucoup de possibilités mais un manque de temps.

- **Ressentez-vous parfois du stress lié à votre travail?**

Par rapport aux cadences de travail, je ressens quelquefois du stress, surtout quand nous sommes en manque d'effectif (maladie – congés) et c'est pareil pour la charge de travail.

Reconnaissance

- **Est-ce facile pour vous de concilier vie privée et vie professionnelle ?**

Oui sauf s'il y a eu des soucis au bureau c'est difficile de ne pas y penser le soir

- **Comment conciliez-vous ces deux parties de votre vie ?**

Il y a le travail et la vie privée (j'évite de parler boulot à la maison)

- **Vous sentez-vous reconnus dans l'entreprise ? Par quel moyen ?**

Je reçois un petit merci de temps en temps et des félicitations.

La formation

- **Ressentez-vous le besoin de vous former? Si oui, ce sentiment est-il satisfait au sein d'Atradius ?**

Je pense qu'il faut toujours se former et Atradius m'en donne la possibilité. Je ressens le besoin de me former en anglais. Je comprends l'écrit mais je ne sais pas le parler. J'ai suivi les cours pendant 3-4 ans du CLL qu'Atradius proposait et ça m'a aidé mais c'était très scolaire. Ce n'était pas assez technique par rapport à mon travail.

- **Est-ce facile pour vous de continuer à vous former? Pourquoi ?**

C'est plus difficile quand il y a trop d'infos mais on peut dire que ça peut aller

- **Comment Atradius vous propose-t-elle de vous former ? Quelles solutions l'entreprise met en place pour répondre à vos besoins éventuels ?**

- **Que pensez-vous de cet outil ?**

Je me souviens des formations FOPAS que mon équipe pouvait suivre. Je sais que je pouvais sans problème en parler à mon N+1 pour suivre une des formations. J'ai d'ailleurs suivi une formation en Excel mais j'ai trouvé les

séances trop rapides. C'était trop compliqué car le formateur croyait que tout le monde connaissait Excel.

- **Qu'attendez-vous d'une formation ?**

Apprendre de nouvelles choses, qu'elles soient utiles à mon métier car si on ne continue pas à pratiquer sur un outils tel qu'Excel, on perd vite nos connaissances.

- **Que pensez-vous de l'initiative d'Atradius d'entamer un plan de développement des formations ?**

C'est très bien, surtout avec l'outil Atradius Academy. J'y suis allée une fois (sur le site) mais je ne me souviens pas très bien.

- **Avez-vous des craintes de devoir vous former à de nouvelles compétences ou à de nouveaux métiers ?**

Pas du tout

L'évaluation chez Atradius

- **Comment se passe votre évaluation annuelle ?**

Elle se passe très bien, je peux discuter avec ma N+1 sans problème.

Le transfert de connaissances

- **Seriez-vous prêts à transmettre vos connaissances à quelqu'un de plus jeune ?**

Bien sûr, en lui apprenant en l'écoulant.

SOPHIE (31/10/17)

PRESENTATION DE LA PERSONNE :

- **Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?**

Cela va faire 38 ans que je travaille chez Atradius. J'avais 19 ans quand je suis arrivée. J'ai un diplôme d'humanités en langues. J'ai débuté un régendat en langues mais j'ai abandonné pour des raisons privées. Ensuite, j'ai pris des cours du soir en néerlandais et en anglais. Je pense que je suis énergique et que je fais preuve d'un esprit critique. Je suis aussi de nature curieuse mais uniquement quand ce sont des choses intéressantes. J'aime apprendre, d'ailleurs mes formations précédentes l'attestent. J'ai commencé dans un service qui n'existe plus (de surveillance de dossier où on réclamait l'ONSS, tous les documents, une fois récoltés, les dossiers passaient à l'arbitrage qui vérifiaient si l'entreprise maintenait les lignes de crédit ou pas). Après cela, le service a disparu, je suis allée dans le service arbitrage où je faisais le même style de boulot plus ou moins. Ensuite je suis devenue téléphoniste car j'avais des capacités à parler néerlandais. Puis, j'ai basculé en tant que C2C (l'analyse des limites de crédit), je m'occupais de certains clients, les limites de crédit passaient chez moi et selon les spécificités du client, je laissais passer la décision ou pas. Quand il y avait aussi une demande de révision de couverture, cela passait chez moi. Après, je suis passée arbitre junior, il y a eu une réorganisation et comme j'étais la dernière dans la fonction, j'ai eu peur de partir mais j'avais beaucoup de bagage. J'ai alors passé un examen chez Collection que j'ai réussi et puis je suis rentrée en tant que Collector. J'ai voulu après quelques années, changer, je suis passée au CRT (travail ingrat), mais je n'avais pas de gros client à gérer et ça m'ennuyait. Mais je n'allais pas plus loin donc j'ai proposé de faire un mi-temps entre CRT et Collection mais finalement je suis revenue à temps plein en tant que Collector. Je me trouve bloquée dans cette fonction, je n'ai jamais eu l'occasion d'évoluer dans cette fonction alors je me suis syndiquée. Cette fonction me permet de traiter plus de choses et différentes choses. Ma conscience professionnelle est toujours là. Tout le parcours que j'ai fait m'aide dans mon travail de tous les jours. J'ai tendance à m'ennuyer de temps en temps. Aujourd'hui, je me sens cantonnée dans mon travail. Je l'ai fait pendant des années, des formations en néerlandais et en anglais, j'ai suivi les cours organisés par le FOPAS qu'Atradius proposait. C'est seulement depuis 4 ans que

je me dis que je devais arrêter car je sens que j'arrive au bout de ma carrière, je me suis donnée tout au long de ma carrière et je me demande ce que je peux faire de plus.

QUESTIONS SPECIFIQUES :

La fonction/le métier

○ Selon vous, comment votre métier va-t-il évoluer ?

Les dossiers papiers étaient partout. J'ai connu le passage vers les ordinateurs car je me trouvais dans la fonction qui en avait besoin en premier. La transition s'est bien déroulée, un peu difficile au départ car je suis passée de l'archaïque au moderne. Depuis que je travaille dans l'entreprise, j'ai vécu beaucoup de restructurations et réorganisations. L'évolution fait que les personnes disparaissent aussi. L'entreprise doit nécessairement passer par des analyses de compétences pour son personnel et trier les personnes avec lesquelles elle ne peut plus travailler.

○ Selon vous, y-a-t-il des mises à jour à effectuer dans votre fonction (en termes de compétences et connaissances techniques) ? Si oui, lesquelles ?

Je les ai régulièrement car les procédures changent aussi beaucoup donc forcément nous sommes mis au courant régulièrement par le management. En général, je reçois les mises à jour par e-mail, parfois j'en parle avec les managers et de temps en temps, nous avons une réunion d'équipe. Cela s'apparente plus à des micro-mises au courant car je connais déjà le système et ce ne sont que des petites mises à jour du système. Je peux toujours me former car dans mon métier, il y a des dossiers de différentes sortes mais je trouve que pour avoir une équipe polyvalente, chacun devrait pouvoir se former. Mais je trouve que l'entreprise doit encore aller plus loin qu'aujourd'hui. Je trouve que dans l'équipe même, on peut encore évoluer.

▪ Vous sentez-vous efficace personnellement et professionnellement ?

Pourquoi ?

Je pense, vu les commentaires positifs lors de mon EYR avec mon manager, je suis réactive et investie

- **Diriez-vous que vos aspirations par rapport au travail ont changé tout au long de votre carrière ?**

Je ne pense pas vraiment car c'est dans mon caractère d'être consciencieuse dans mon travail. Si parfois les motivations n'étaient plus présentes, c'est que je ne comprenais pas les décisions du management.

- **Qu'est-ce qui est important pour vous aujourd'hui ?**

J'aimerais que mon travail continue à me plaire et que je puisse suivre les évolutions technologiques afin de me sentir toujours bien et dans ma vie privée, j'aimerais me sentir bien et profiter du reste de ma vie vu que j'arrive à la fin de ma carrière.

Stéréotypes

- **Ressentez-vous parfois des stéréotypes liés à votre âge par rapport à vos capacités professionnelles ? Pourquoi ?**

Pas vraiment

Conditions de travail chez Atradius

- **Comment vous sentez-vous chez Atradius?**

Je me sens bien, je ne me sens pas toujours en bonne santé physique mais ce n'est pas à cause du travail, c'est l'ordre des choses. Je pense qu'Atradius fait son possible à ce sujet

- **Atradius offre-t-elle des possibilités de se dépenser physiquement ? Si oui, lesquelles ? Y participez-vous ?**

Oui, Atradius propose des possibilités, j'ai participé à la gym il y a des années mais je ne le fais plus.

- **Que pensez-vous des conditions de travail qu'offrent Atradius ?**

On y est bien

- **Permettent-elles de vous former comme vous l'entendez ?**

Oui puisqu'ils ont lancé le projet des formations

- **Auriez-vous des suggestions pour les améliorer ? Si oui, lesquelles ?**

Auparavant, le management avait tendance à ne pas accepter des formations en dehors des FOPAS, hors il y a des fonctions où la mise à jour est nécessaire pour continuer à bien travailler suite à l'évolution des techniques comme informatique, métier financier ou autre. Vu le projet formation, les refus ne devraient plus être acceptés.

- **Ressentez-vous parfois du stress lié à votre travail?**

Oui parfois par rapport aux cadences de travail et à la charge de travail

Reconnaissance

- **Est-ce facile pour vous de concilier vie privée et vie professionnelle ?**

Oui assez

- **Comment conciliez-vous ces deux parties de votre vie?**

Mon travail ou problèmes avec le travail ne rentrent pas à la maison, c'est quelque chose que j'ai dû travailler sur moi-même et j'y arrive maintenant sauf exception

- **Vous sentez-vous reconnus dans l'entreprise ? Par quel moyen ?**

Bien sûr qu'on a des remerciements mais rien de plus. Ça, c'est démotivant.

La formation

- **Ressentez-vous le besoin de vous former ? Si oui, ce sentiment est-il satisfait au sein d'Atradius ?**

Je me formerai au besoin mais l'entrain n'est plus le même que lorsque j'avais 30 ans. Je sais que Atradius prendra un jeune si une fonction se libère plutôt que quelqu'un qui n'a plus que 5 ou 6 ans à travailler. J'en ai eu la preuve lors de ma dernière candidature il y a deux ans.

- **Est-ce facile pour vous de continuer à vous former ? Pourquoi ?**

À part les formations obligatoires récentes, je ne me suis plus inscrite à des formations depuis au moins trois ou quatre ans. Je suis bloquée dans mes compétences et fonction, le management demande de plus en plus des diplômes de haut niveau pour les remplacements du personnel partant en vue de l'avenir, ils veulent garder des experts.

- **Que pensez-vous de l'initiative d'Atradius d'entamer un plan de développement des formations ?**

Je pense que c'est une bonne nouvelle car je suis dans ce domaine et il faut que les gens soient prêts à évoluer avec la compagnie. Si l'entreprise ne met rien en place, l'entreprise va devoir recruter ou former des personnes.

- **Auriez-vous des suggestions à apporter à Atradius ?**

Il faut savoir que la majorité de la population est vieillissante. La question majeure reste « où va-t-on donner ces formations ? ». Les gens ne veulent pas aller à Bruxelles pour se former. Je ne suis pas dérangée par cela. Il faut essayer que ça se fasse un maximum dans la région afin de motiver plus les personnes et qu'ils ne trouvent pas l'argument du déplacement pour ne pas se former.

Ensuite, il y a le système. Avant, il y avait le listing de toutes les formations que nous recevions par e-mail pour choisir. Même je n'aimais pas ce système et cette interface. Cela ne l'a pas attirée.

Il faut aussi voir quels genres de formations les collaborateurs vont avoir, car il y a les formations des langues (par le FOPAS), les formations Excel, Word qu'ils ont déjà eu aussi. Mais je ne m'en sers pas dans mon boulot et je ne me souviens plus comment utiliser toutes les fonctionnalités. Puisque je n'utilise pas ces outils, je perds le savoir-faire et donc il faut en tenir compte aussi.

Je suis intéressée de savoir quelles formations l'entreprise va proposer car si c'est pour suivre des formations qui ont déjà été proposées, cela va ennuyer les gens. J'attends du nouveau, plus que ce qui a déjà été proposé. Ça doit être lié à l'évolution de la fonction des personnes pour pouvoir dire : vous avez ça comme compétences, votre boulot va évoluer dans ce sens-là, on sait qu'on aura besoin de cette formation-là. J'ai l'impression que le projet ici, n'est qu'un projet pour améliorer les compétences que les gens ont déjà ou qu'ils devraient avoir. Je souhaite que l'on sache vers où on veut aller.

Si le désir de l'entreprise est de développer des employés parfaits, j'aurais pu le faire avant.

Ce projet ne me suffit pas, j'attends d'apprendre des choses nouvelles. L'entreprise a déjà des personnes très consciencieuses qui sont très compétentes c'est pour ça que j'attends plus.

- **Avez-vous des craintes de devoir vous former à de nouvelles compétences ou à de nouveaux métiers ?**

Je n'ai pas de craintes de me former. Mais je me pose la question de se dire : j'ai 56 ans, je me forme, et dans un futur proche, va-t-on prendre une dame de 56 ans qui a pris la peine de se former ou un jeune ? Pour moi, ça sera la plus jeune. La formation me motive très certainement dans ma vie de tous les jours. Mais je suis convaincue que dans trois ans une place se libère, l'entreprise se dirigera vers un profil plus jeune. Les plus âgés vont avoir des compétences mais chez les jeunes, ils vont trouver des talents qui vont acquérir des compétences via les plus âgés. Si on veut garder les personnes plus âgées, en forme et motivées, il faut pouvoir les motiver.

L'évaluation chez Atradius

- **Pouvez-vous m'expliquer comment se déroule votre entretien annuel d'évaluation ?**

Pour moi, c'est du répétitif. J'ai des objectifs chaque année mais chaque année, j'ai toujours le même genre de rapport. Je suis dynamique, c'est dans mon caractère. Mon interview m'ennuie car on me demande de m'évaluer mais je reste la même. Je n'évolue plus dans ma carrière (peut-être en néerlandais). Ce moment est quand même encore utile pour avoir une discussion avec mon manager. Pendant les team meeting, nous pouvons nous exprimer et prendre la parole, je le fais mais d'autres n'osent pas, se sentent moins concernés. C'est pour cela que je pense que ça doit exister, pour permettre à ces personnes de pouvoir dire ce qu'ils pensent. Je n'attends pas du tout ce moment pour parler à mon manager.

Le transfert de connaissances

- **Seriez-vous prêts à transmettre vos connaissances à quelqu'un de plus jeune ? Par quel moyen ?**

Bien sûr ! En lui montrant mon travail, au bureau, la vie de tous les jours dans ma fonction.

PAULINE

PRESENTATION DE LA PERSONNE :

- **Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?**

J'ai 52 ans, je suis rentrée le 17/04/1985 chez Atradius. Je pense me définir comme une personne cartésienne et sensible. Je suis aussi de nature curieuse et j'aime apprendre encore et toujours. Je suis entrée chez Atradius en tant qu'employée polyvalente pendant 10 ans. Pendant ce temps, j'effectuais un job différent chaque jour, ce qui m'a permis d'acquérir une connaissance de beaucoup de jobs. Ensuite j'ai été secrétaire de direction des différents directeurs Risk Services et correspondante informatique. Ensuite j'ai été contrôleur de gestion pour Bel, Fra, Ita et Océanie. Actuellement, je suis Senior Service Partner aux RH. Je possède un diplôme de Secrétariat/Langues et un Baccalauréat Math.

QUESTIONS SPECIFIQUES :

La fonction/le métier

- **Expliquez-moi en quoi consiste votre fonction/métier**

Je suis responsable au niveau RH Bel des assurances pour le personnel, des provisions, des calculs des différents plans, des notes de frais. Mais je suis aussi responsable au niveau Groupe du logiciel Fusion, logiciel groupe de la gestion du personnel.

- **Selon vous, comment votre métier va-t-il évoluer ?**

Il y a une évolution des technologies et une responsabilité étendue aux managers.

- **Comment vous voyez-vous travailler dans quelques années chez Atradius ?**

Je pense qu'il y aura moins de contacts personnels et plus de contacts technologiques.

- **Selon vous, y-a-t-il des mises à jour à effectuer dans votre fonction (en termes de compétences et connaissances techniques) ? Si oui, lesquelles ?**

Au niveau des développements technologiques, il y a toujours à faire.

- **Ressentez-vous des lacunes spécifiques que vous aimeriez pallier ? Si oui, lesquelles ?**

Non je ne ressens pas de lacune spécifique, mais je pense qu'un suivi du développement des technologies serait utile pour moi.

- **Vous sentez-vous efficace personnellement et professionnellement ? Pourquoi ?**

Oui je me sens efficace car je maîtrise mes sujets assez bien.

- **Diriez-vous que vos aspirations par rapport au travail ont changé tout au long de votre carrière ?**

Oui, car il y a eu une évolution des tâches et de mes différents postes.

- **Qu'est-ce qui est important pour vous aujourd'hui ?**

Dans mon travail, ce qui m'importe est la maîtrise et aussi être à jour dans mes domaines de compétences et dans ma vie privée, ça serait plus le côté relationnel.

- **Seriez-vous intéressé(e) de connaître le métier d'un collègue ?**

Oui, bien sûr

Séréotypes

- **Ressentez-vous parfois des stéréotypes liés à votre âge par rapport à vos capacités professionnelles ? Pourquoi ?**

Non je ne pense pas

Conditions de travail chez Atradius

- **Comment vous sentez-vous chez Atradius?**

Je ne me sens pas en bonne santé physique actuellement malheureusement.

- **Atradius offre-t-elle des possibilités de se dépenser physiquement ? Si oui, lesquelles ? Y participez-vous ?**

Je sais que l'entreprise offre des cours de sport mais je n'y participe pas.

- **Que pensez-vous des conditions de travail qu'offre Atradius ?**

Je pense qu'Atradius nous offre la possibilité de nous former, c'est clair, mais cela reste exclusivement dans le cadre de l'entreprise et je pense qu'il serait intéressant de pouvoir suivre des formations plus spécifiques.

- **Ressentez-vous parfois du stress lié à votre travail ?**

Je ressens du stress par rapport aux cadences de travail et à la charge de travail, oui. J'éprouve trop de stress, je pense qu'on ne nous fait pas assez confiance et que les contrôles sont trop exigeants.

Reconnaissance

- **Est-ce facile pour vous de concilier vie privée et vie professionnelle ?**

Ce n'est pas toujours facile mais j'essaye

- **Comment conciliez-vous ces deux parties de votre vie ?**

Je fais un switch complet le soir et les week-end en essayant de ne pas avoir de connexion avec le bureau.

- **Vous sentez-vous reconnus dans l'entreprise ? Par quel moyen ?**

Oui je me sens reconnue, surtout par le contact que j'ai avec mes collègues.

La formation

- **Ressentez-vous le besoin et l'envie de vous former par rapport à l'évolution de votre métier ? Si oui, ce sentiment est-il satisfait au sein d'Atradius ?**

Oui je ressens l'envie et le besoin mais ceux-ci ne sont pas totalement satisfaits car je souhaite des formations plus spécifiques.

- **Est-ce facile pour vous de continuer à vous former? Pourquoi?**

Oui au niveau des autorisations mais ça reste très difficile au niveau de la charge de travail qui s'accumule.

- **Comment Atradius vous propose-t-elle de vous former ? Quelles solutions l'entreprise met en place pour répondre à vos besoins éventuels ?**

- **Que pensez-vous de cet outil ?**

Je n'ai pas encore eu le temps de le consulter

- **Auriez-vous envie de proposer de vous-même, de suivre certaines formations à votre manager ?**

Oui pour avoir plus de formations spécifiques

- **Qu'attendez-vous d'une formation ?**

- **D'un point de vue professionnel ?**

Une formation devrait pouvoir apporter une réponse à mes questions et aussi des solutions pour répondre plus rapidement à mes clients

- **D'un point de vue personnel ?**

J'attends de pouvoir maîtriser mes sujets encore mieux

- **Comment souhaiteriez-vous recevoir une formation ?**

J'aimerais avoir des cas concrets et venir avec mes questions et avoir les réponses et solutions.

- **Que pensez-vous de l'initiative d'Atradius d'entamer un plan de développement des formations ?**

C'est très intéressant

- **Avez-vous des craintes de devoir vous former à de nouvelles compétences ou à de nouveaux métiers ?**

Absolument pas

L'évaluation chez Atradius

- **Pouvez-vous m'expliquer comment se déroule votre entretien annuel d'évaluation ?**

- **Etes-vous évalué chaque année par votre manager ?**

Oui

- **Comment percevez-vous l'évaluation annuelle ? Votre ressenti par rapport à cet échange ?**

C'est une très belle opportunité de faire le point avec son manager

Le transfert de connaissances

- **Seriez-vous prêts à transmettre vos connaissances à quelqu'un de plus jeune ? Par quel moyen ?**

Oh oui ! Par des formations en "live" où on peut directement enseigner à la personne.

JULIE

PRESENTATION DE LA PERSONNE :

- **Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?**

Je suis chez Atradius depuis 38 ans en rentrant au service contentieux, et j'y travaille encore. Je suis rentrée en tant que gestionnaire. Je m'occupe des procédures de recouvrement pour l'ICP et je suis manager de l'équipe d'administration. Je suis rentrée à l'âge de 19 ans, c'était mon premier emploi. J'ai écrit pour rentrer en juin et je suis rentrée en juillet. Je suis manager et je supervise une équipe.

Il n'y a pas d'école de recouvrement, ce sont les écoles des assurances crédits qui m'ont formée et il n'y a pas de formation spécifique. Nous trions les appels par le front office. Tout ce qui ne nécessite pas d'action de gestion, passe par le front office afin de libérer les gestionnaires, tout ce qui ne demande pas de négociation pure et simple.

Je ne prends pas les appels du front office mais je détiens le portefeuille, je fais des saisies salaires. Mes N-1 n'ont pas de formation de gestionnaire.

Le travail a évolué, les mentalités ont aussi évolué. On ne travaille plus comme il y a 30 ans. Les retenues sur le salaire étaient beaucoup plus importantes.

Nous ne sommes pas là pour juger la personne mais pour établir une relation de confiance. Ces personnes réclament de l'argent donc nous devons créer une relation de confiance.

QUESTIONS SPECIFIQUES :

La fonction/le métier

- **Selon vous, comment votre métier va-t-il évoluer ?**

Mon métier évolue en fonction de la loi. Il y a des formations qui se font en interne pour se mettre à jour sur la loi.

- **Comment vous tenez-vous à jour ?**

La direction et le juriste d'entreprise m'avertissent du changement de loi. Le plus souvent, nous nous mettons autour d'une table pour parler des changements de loi et nous voyons la meilleure façon d'adapter les procédures en fonction de la loi, nous en discutons avec le service organisation et IT, nous faisons des tests ensemble et nous présentons la nouvelle procédure aux gestionnaires via une

formation en groupe. La formation pour devenir gestionnaire est donnée lorsque la personne rentre chez Atradius. Mais un gestionnaire se forme en plusieurs mois. Un gestionnaire chevronné est totalement formé après 6 mois. Mais chaque fois qu'il y a une modification des procédures et des lois, les responsables se mettent autour d'une table, ils adaptent en fonction de leurs processus et puis le présentent aux gestionnaires. C'est une mise à niveau, une sorte de formation. Les juristes aussi présentent les modifications et des syllabi sont remis aux gestionnaires avec la procédure à suivre lorsqu'ils sont confrontés à une telle situation. Pour moi, ce sont de réelles formations plus informelles. De toute façon toute l'année, les gestionnaires peuvent venir poser des questions s'ils ont un doute.

- **Selon vous, y-a-t-il des mises à jour à effectuer dans votre fonction (en termes de compétences et connaissances techniques) ? Si oui, lesquelles ?**

Oui toujours, surtout au niveau de la loi.

- **Ressentez-vous des lacunes spécifiques que vous aimeriez pallier ? Si oui, lesquelles ?**

Je suis limitée dans mon action étant donné que je travaille au rythme des changements de la loi. Je ressens parfois un décalage avec ce que les juristes nous communiquent vis-à-vis de la loi mais je ne saurais pas me former réellement car cela nécessite une formation de juriste que je n'ai pas.

J'essaye de les corriger moi-même. Nous nous entraînons beaucoup et nous allons nous renseigner en interne. Un autre service vient montrer et on apprend sur le tas. On s'entraîne beaucoup.

- **Vous sentez-vous efficace personnellement et professionnellement ? Pourquoi ?**

Professionnellement oui par le fait de mon expérience et de ma longue pratique du métier que j'exerce, ma faculté d'adaptation : rien n'est acquis il faut savoir se remettre en question

- **Diriez-vous que vos aspirations par rapport au travail ont changé tout au long de votre carrière ?**

Oui, au début c'est l'inconnu, la découverte du monde du travail, un peu l'insouciance de la jeunesse sans se poser trop de questions. Lorsque j'ai eu des enfants j'ai réussi à trouver un équilibre qui me permettait de m'épanouir intellectuellement mais pas au détriment de mes enfants. Leurs études terminées, ayant plus de disponibilités j'ai accepté de nouvelles responsabilités.

- **Qu'est-ce qui est important pour vous aujourd'hui ?**

Dans mon travail, je trouve la motivation importante, je veux apprendre et m'améliorer. Dans ma vie privée, ma famille compte énormément.

- **Seriez-vous intéressé(e) de connaître le métier d'un collègue ?**

Oui, bien sûr. Tout dépend du domaine. En comptabilité ça serait impossible. Je travaille dans un domaine tellement précis qu'il est peut-être difficile de se diversifier. Cela peut être faisable mais je me vois mal aider quelqu'un dans un autre département sans avoir de formation et sans pratiquer un minimum par la suite. Ce que nous effectuons comme travail est très précis et pointu donc quelqu'un d'autre ne saurait pas venir et effectuer mon métier.

Séréotypes

- **Ressentez-vous parfois des stéréotypes liés à votre âge par rapport à vos capacités professionnelles ? Pourquoi ?**

Oui, après 50 ans on n'est plus productif, on ne veut rien changer et on n'aspire qu'à la pension.

Conditions de travail chez Atradius

- **Comment vous sentez-vous chez Atradius?**

Je me sens bien, y compris par rapport à ma condition physique.

- **Atradius offre-t-elle des possibilités de se dépenser physiquement ? Si oui, lesquelles ? Y participez-vous ?**

Il y a des cours de gym et thai chi mais je n'y participe pas.

- **Que pensez-vous des conditions de travail qu'offre Atradius?**

- **Permettent-elles de vous former comme vous l'entendez ?**

Oui

- **Ressentez-vous parfois du stress lié à votre travail?**

Je ressens parfois du stress par rapport aux cadences de travail et à la charge de travail.

- **Comment vous sentez-vous chez Atradius en termes de bien-être ?**

Je me sens assez bien

Reconnaissance

- **Est-ce facile pour vous de concilier vie privée et vie professionnelle ?**

Oui, pour moi ça l'est.

- **Comment conciliez-vous ces deux parties de votre vie ?**

Il y a un temps pour le travail et un temps pour ma privée, mon travail n'est pas toute ma vie mais une partie de celle-ci.

- **Vous sentez-vous reconnus dans l'entreprise ? Par quel moyen ?**

Oui, pas seulement lors de l'évaluation annuelle mais aussi lorsque l'on vous inclut dans des projets, c'est une façon de reconnaître vos compétences et connaissances.

La formation

- **Ressentez-vous le besoin et l'envie de vous former par rapport à l'évolution de votre métier ? Si oui, ce sentiment est-il satisfait au sein d'Atradius ?**

Je suis des cours de néerlandais en ce moment car je trouve que mon néerlandais n'est pas assez poussé. J'utilise le même vocabulaire tout le temps et la formation peut enrichir et apporter plus. Je suis le cours de néerlandais le midi et j'ai déjà suivi à l'extérieur à Bruxelles. J'ai aussi suivi des formations via le FOPAS pour mieux m'organiser, établir des priorités dans mon travail. Je pense qu'il y a toujours quelque chose à retenir d'une formation. Aller à Bruxelles ou se former après une journée de travail ne serait pas quelque chose qui m'arrêterait.

- **Est-ce facile pour vous de continuer à vous former? Pourquoi?**

Le temps manque parfois.

- **Qu'attendez-vous d'une formation ?**

Il faut aussi suivre des formations qui vont servir au personnel et à nous. Tout ce qui est Excel, par exemple, en gestion, les personnes ont un outil spécifique à savoir gérer donc ça ne sert à rien de donner et de suivre une formation en Excel si les personnes ne le pratiquent pas au quotidien.

- **Que pensez-vous de l'initiative d'Atradius d'entamer un plan de développement des formations ?**

Je pense que c'est bien et que c'est dans l'ère du temps, le personnel se fait vieillissant et ne veut pas être bousculé dans ses habitudes. Les formations dans mon équipe ne rencontrent pas beaucoup de succès car il faut aller à Bruxelles.

- **Selon vous, qu'est-ce qui motiverait plus les gens de votre équipe ?**

Rapprocher les formations, sur Namur par exemple. Mais je pense que c'est l'occasion de sortir de l'entreprise et de voir de nouvelles personnes. Mais dans mon école, aller à Bruxelles est inconcevable. Je pense que certaines personnes ont un caractère à vouloir se former ou pas. Même chez les jeunes, l'âge n'est pas toujours la question.

- **Avez-vous des craintes de devoir vous former à de nouvelles compétences ou à de nouveaux métiers ?**

Non, si on n'essaye pas on ne saura pas.

L'évaluation chez Atradius

- **Comment percevez-vous l'évaluation annuelle ? Votre ressenti par rapport à cet échange**

Ce n'est pas un moment stressant mais ce n'est pas la même approche par rapport à cette évaluation. L'entretien d'évaluation est bien pour des personnes plus jeunes, je pense qu'on doit évaluer autrement et procéder autrement. Je ne vois pas l'utilité réelle de l'entretien car nous pouvons échanger à tout moment. C'est dommage d'attendre l'évaluation pour venir dire ce qui ne va pas. Ce genre d'évaluation est bien pour des

nouvelles personnes, pas pour des personnes qui sont là depuis 15-30 ans car ce sont toujours les mêmes questions.

Le transfert de connaissances

- **Seriez-vous prêts à transmettre vos connaissances à quelqu'un de plus jeune ? Par quel moyen ?**

Oui bien sûr, je lui donnerais toute la formation nécessaire pour ce métier et surtout j'aimerais l'encadrer dans la pratique quotidienne

CHARLES

PRESENTATION DE LA PERSONNE :

- **Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?**

J'ai une formation de juriste (License en droit), et j'ai fait toute ma carrière chez Atradius. Je suis entré en octobre 78. Je n'ai pas toujours occupé ce poste, j'ai d'abord travaillé une vingtaine d'années comme responsable des recouvrements pour la France à Namur. Il y avait des aspects juridiques mais moins importants qu'aujourd'hui. J'ai été ensuite responsable du service juridique du recouvrement à la fois à court terme et moyen terme. Pour ensuite rejoindre le service juridique groupe. Je dépendais du siège central à Amsterdam et puis depuis quelques années 6-7 ans, je suis juriste pour le groupe (la France mais surtout la Belgique) et je dépends donc de la direction belge. Je suis le juriste généraliste et je traite des problèmes dans les services où il n'y a pas de juriste, les problèmes liés à l'activité du pays (ex : projets immobiliers, aspects juridiques de Facilities, aide les RH aussi). Cela fait presque 40 ans que je travaille chez Atradius Namur. Je ne supervise pas d'équipe. Je suis aussi de nature curieuse, j'aime comprendre le pourquoi des choses et la cause des événements. J'aime apprendre dans tous les domaines

QUESTIONS SPECIFIQUES :

La fonction/le métier

○ **Comment avez-vous vu votre métier évoluer ?**

Cela a beaucoup évolué, car au début, il n'y avait pas d'informatique. Tout était consigné sur le papier. Je l'ai assez bien vécu mais il y a aussi eu une évolution sur le plan organisationnel (avec le changement de structure juridique), le changement de ma fonction a fait que j'ai dû me faire à l'apprentissage des langues. Avant une quinzaine d'années, je n'utilisais pas le néerlandais et un peu l'anglais. J'ai eu une formation spécifique pour les langues et les formations touchant plus à mon métier mais je n'ai jamais eu de freins de la part de mon N+1. J'ai suivi des cours du soir au CLL aux frais d'Atradius. J'ai aimé apprendre via cet organisme.

○ **Selon vous, y-a-t-il des mises à jour à effectuer dans votre fonction (en termes de compétences et connaissances techniques) ? Si oui, lesquelles ?**

Oui car la loi évolue chaque jour.

▪ **Ressentez-vous des lacunes spécifiques que vous aimeriez pallier ?
Si oui, lesquelles ?**

Pas vraiment, puisque je me tiens à jour régulièrement.

▪ **Vous sentez-vous efficace personnellement et professionnellement ?
Pourquoi ?**

Oui, dans mon domaine de compétence. Mais j'ai tendance à considérer que je ne le suis pas assez, sans doute parce que je suis perfectionniste.

• **Diriez-vous que vos aspirations par rapport au travail ont changé tout au long de votre carrière ?**

Pas vraiment. J'ai toujours cherché à faire un travail où je puisse m'épanouir, le moins répétitif possible, et que je puisse concilier avec la vie de famille.

- **Qu'est-ce qui est important pour vous aujourd'hui ?**

Ce qui est important dans mon travail est que je puisse réaliser ce qu'on attend de moi et que je puisse y trouver du plaisir et de l'intérêt.

- **Seriez-vous intéressé(e) de connaître le métier d'un collègue ?**

Oui, bien sûr

Séréotypes

- **Ressentez-vous parfois des stéréotypes liés à votre âge par rapport à vos capacités professionnelles ? Pourquoi ?**

Pas vraiment. Sinon des questions parfois trop fréquentes, parfois irritantes : tu travailles encore ? Quand arrêtes-tu ? Mais cela ne part pas d'une mauvaise intention.

Conditions de travail chez Atradius

- **Que pensez-vous des conditions de travail qu'offre Atradius?**

Atradius nous permet de nous former et les conditions de travail y sont bonnes. En termes de bien-être, je m'y sens plutôt bien.

- **Ressentez-vous parfois du stress lié à votre travail ?**

Je ne ressens aucun stress par rapport aux cadences de travail mais parfois pour la charge de travail que j'ai.

Reconnaissance

- **Est-ce facile pour vous de concilier vie privée et vie professionnelle ?**

Non, pas tellement

- **Comment conciliez-vous ces deux parties de votre vie ?**

Le mieux que je peux, en fixant parfois des priorités pour la vie privée.

- **Vous sentez-vous reconnus dans l'entreprise ? Par quel moyen ?**

Oui, mon boss me le dit, et je pense le ressentir dans mes contacts avec mes collègues.

La formation

- **Ressentez-vous le besoin et l'envie de vous former par rapport à l'évolution de votre métier ? Si oui, ce sentiment est-il satisfait au sein d'Atradius ?**

Oui c'est indispensable car j'assiste même à de nombreuses formations. Par exemple, je ne connaissais pas du tout le droit social et Christophe Cherry (Directeur général) m'a demandé de suivre une formation sur ce domaine. Cela devait être il y a 3 ans. En plus de la formation, il faut se tenir au courant soi-même notamment via des lectures.

- **Qu'attendez-vous d'une formation en général ?**

A titre personnel, cela me sert car j'aime me renseigner et savoir. Sur le plan professionnel, ça doit me servir à quelque chose, je n'aime pas les formations « bla bla », c'est pour cela que je n'y vais plus spécialement. J'estime qu'il y a une perte de temps entre les lunchs et l'accueil. Le trajet représente aussi au moins la moitié du temps de la formation.

- **Auriez-vous des suggestions à apporter aux processus de formation déjà mis en place chez Atradius ?**

En ce qui concerne ma fonction, non car j'ai beaucoup de possibilités. Je trouve que c'est plus à moi de m'organiser. Sauf chez Collection, dans les derniers temps et avec leur organisation, ils ne diraient pas la même chose que moi. L'autre juriste n'aurait pas la même liberté que moi. Je trouve que dans ce département-là, on leur fait faire des choses qui ne relèvent pas de leur formation, qui sont plus administratives. Je pense qu'ils ont moins de chances de se former.

- **Que pensez-vous de l'initiative d'Atradius d'entamer un plan de développement des formations ?**

C'est une très bonne idée, l'équivalent a déjà existé il y a 3-4 ans. Cela permet de pouvoir bouger de la compagnie.

L'évaluation chez Atradius

- **Comment se passe votre évaluation annuelle ?**

Cela se passe bien depuis que c'est Christophe qui m'évalue. Avant, cela se passait moins bien car ma relation avec cette personne n'était pas la meilleure. Les propositions éventuelles se font surtout en dehors de cet entretien annuel.

- **Avez-vous des craintes de devoir vous former à de nouvelles compétences ou à de nouveaux métiers ?**

Non pas du tout mais ma position est particulière, je ne me vois pas changer de boulot d'ici 2 ans je serai retraité, et cela me concerne moins.

Le transfert de connaissances

- **Seriez-vous prêts à transmettre vos connaissances à quelqu'un de plus jeune ? Par quel moyen ?**

Oui, je le fais déjà pour l'une de mes collègues. Je ne suis pas un bon prof mais oui je serais ouvert à cela. Je l'ai fait il y a quelques temps. Par des formations données à des groupes. Pour le passage de flambeau, à mon successeur car je prends ma retraite dans un peu moins de deux ans.

BENOIT

PRESENTATION DE LA PERSONNE :

- **Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?**

Je travaille chez Atradius depuis 23 ans pour le siège à Amsterdam pour une unité qui soutient le service Risk. Nous faisons des analyses, nous gérons les comités, RMT, ce que je fais est assez vaste. Je suis secrétaire de comité et des modules. Je n'ai personne en dessous de moi mais une hiérarchie à Amsterdam. Mes problèmes ne sont pas nécessairement leurs problèmes et inversement. C'est une exception dans le service donc je dois retourner régulièrement à Amsterdam.

QUESTIONS SPECIFIQUES :

La fonction/le métier

- **Comment avez-vous vu votre métier évoluer ?**

Le métier en assurance-crédit était extrêmement hiérarchique, il y avait beaucoup de femmes, le vouvoiement était de rigueur. Tout était sur papier. Les dossiers étaient par papier et énormes, les procédures étaient très fastidieuses. Il y avait beaucoup de dossiers, beaucoup d'arbitres. Mon service était un des premiers qui fut digitalisé. Aujourd'hui, tout est automatisé et il y a moins d'arbitres (qui prennent moins de décisions qu'avant). Aujourd'hui, les dossiers sont plus compliqués et il y en a moins. Tout est soumis à une procédure. Je possède un doctorat en droit civil néerlandais. Je pense être de nature curieuse et j'aime apprendre.

- **Selon vous, y-a-t-il des mises à jour à effectuer dans votre fonction (en termes de compétences et connaissances techniques) ? Si oui, lesquelles ?**

Oui car tout évolue. A l'époque, Atradius m'a formé. Après 1 an, 2ans, tout le monde devait vérifier ce que je faisais et mes décisions devaient être soumises à des signatures. Aujourd'hui, un stagiaire peut prendre certaines décisions. En termes de formations, j'avais déjà des connaissances et je me suis moins formé à l'époque. Les systèmes étaient mieux avant. A l'époque, 700 personnes travaillaient et aujourd'hui nous sommes 200. Petit à petit, on s'est occupés de

moins de pays également et en termes de charge de travail, c'est différent aujourd'hui. Il y a plus de contrôle aujourd'hui, des choses qu'on faisait en 5 minutes autrefois, nous le faisons en 1 heure. Le contrôle est justifié et parfois, il n'y a pas assez de contrôle car ce sont de gros montants. Et parfois il n'y en a pas assez selon moi. Mais pour d'autres choses, c'est complètement exagéré par exemple pour une bête note de frais (4 signatures requises dans 3 pays différents). Cela doit se faire par fax, donc à la fin, personne ne sait lire, et la finance n'est pas capable de vérifier si les signatures sont bonnes.

▪ **Ressentez-vous des lacunes spécifiques que vous aimeriez pallier ?**

Si oui, lesquelles ?

Non pas du tout. Je ne ressens pas de manquements en formation mais du moment que lorsque je désire me former davantage, j'obtiens toujours les formations que je désire.

▪ **Vous sentez-vous efficace personnellement et professionnellement ?**

Pourquoi ?

Personnellement, je me sens efficace et professionnellement, je me sens efficace pour autant que mon environnement me le permet (au niveau des procédures, des changements d'objectifs...)

• **Diriez-vous que vos aspirations par rapport au travail ont changé tout au long de votre carrière ?**

Oui je me suis probablement plus adapté à la réalité du poste.

• **Qu'est-ce qui est important pour vous aujourd'hui ?**

J'attends une certaine reconnaissance (clients internes), des variations dans le travail, et des contacts avec les collègues dans toute l'organisation ainsi que des possibilités d'anticiper et de planifier/contrôler ce que je fais et ce que je dois faire (facteur stress). Personnellement, la famille est pour moi très importante ainsi que ma condition physique et avoir un budget confortable.

• **Seriez-vous intéressé(e) de connaître le métier d'un collègue ?**

Oui, bien sûr et je trouve qu'on ne le fait pas assez.

Séréotypes

- **Ressentez-vous parfois des stéréotypes liés à votre âge par rapport à vos capacités professionnelles ? Pourquoi ?**

Je réalise bien que, parfois, il me faut un peu plus de temps pour comprendre certaines choses, mais j'ignore si cela est visible. En tout cas, je ne ressens pas les stéréotypes liés à mon âge, peut-être aussi parce qu'une bonne partie de mes collègues travaillent aussi depuis longtemps chez Atradius.

Conditions de travail chez Atradius

- **Que pensez-vous des conditions de travail qu'offre Atradius?**

Atradius est un bon employeur, et je suis content d'y travailler. Par contre, dans mon cas, la charge de travail est trop importante par moments et les possibilités de remplacement ou de relais sont insuffisantes. Je me sens relativement bien dans l'ensemble. Notamment la direction locale fait beaucoup d'efforts pour promouvoir une bonne ambiance et des bonnes conditions de travail.

- **Ressentez-vous parfois du stress lié à votre travail ?**

Comme j'ai dit, la charge de travail est parfois trop importante et cela est surtout lié à la structure de ma unit. Mais par rapport aux cadences de travail, ça va.

Reconnaissance

- **Est-ce facile pour vous de concilier vie privée et vie professionnelle ?**

Généralement, oui.

- **Comment conciliez-vous ces deux parties de votre vie ?**

Je commence régulièrement plus tôt ou je finis plus tard, mais j'essaie d'éviter de travailler à la maison.

- **Vous sentez-vous reconnus dans l'entreprise ? Par quel moyen ?**

Oui, notamment par les remerciements réguliers (mails) des collègues – tout en sachant que ceci est très relatif.

La formation

- **Ressentez-vous le besoin et l'envie de vous former par rapport à l'évolution de votre métier ? Si oui, ce sentiment est-il satisfait au sein d'Atradius ?**

Ces dernières années mon travail n'a pas changé beaucoup, alors mes besoins dans ce domaine ont été limités. Oui mon management stimule des formations et j'ai toujours reçu toutes les formations que j'ai demandé.

- **Qu'attendez-vous d'une formation en général ?**

En savoir plus et que ça soit applicable. Parfois cela ne fonctionne pas, cela peut aider à voir des choses différemment et cela peut être de l'argent gaspillé.

- **Auriez-vous des suggestions à apporter aux processus de formation déjà mis en place chez Atradius ?**

Le learning management système est un peu lourd parfois. Tout le monde apprend à sa façon, sur papier, en parlant. Je suis très papier et je retiens moins bien avec un écran. Pour moi, c'est plus facile de le faire par écrit. Je trouve aussi qu'il y a des cours qui exagèrent. Comme le respect de la confidentialité, 2-3 fois par an, je dois suivre cette formation mais lorsque je m'en vais avec mon ordinateur en dehors de la société, je transporte énormément de données. Lorsqu'on me dit que je ne peux pas donner son mot de passe à quelqu'un, c'est faux, je le fais lorsqu'il y a un problème. Donc il y a des choses qui ne sont pas faisables.

- **Que pensez-vous de l'initiative d'Atradius d'entamer un plan de développement des formations ?**

Je trouve cela très bien et important. C'est bien de le faire, mais question pratique, quand on vieillit, les possibilités d'avoir une augmentation de salaire ou de job sont très restreintes. Mais il y a peu de nouvelles choses que je peux faire. Pour moi, tout n'est pas applicable en formation et je pense que tout le monde n'est pas favorable d'avoir des formations. Par exemple avec les cours de Mentaly Fit, c'était une formation géniale mais quasi personne n'est venu assister à la formation. Je trouve cela choquant. La formation n'était pas dirigée directement sur le travail mais pouvait aussi servir pour la vie personnelle. Mais il y a beaucoup de gens qui ne veulent pas.

L'évaluation chez Atradius

- **Comment se passe votre évaluation annuelle ?**

Je pense que je peux m'en passer. Ce n'est pas mon manager qui effectue mon évaluation, c'est moi et donc j'ai compris le jeu. Je me surévalue maintenant un petit peu pour donner des possibilités de baisser mon score légèrement. Je n'ai pas de job description et mes objectifs pour l'année prochaine sont presque un job description. Mes objectifs sont censés être là pour me fixer certaines tâches spécifiques et pas pour refaire un job description. Je sais d'avance que je vais réussir mes objectifs. En plus, cette année, je le fais par téléphone tellement mon manager n'a pas le temps de le réaliser. Je pense que je dois le forcer d'autant plus que je pense que mon manager ne sait pas le métier que j'effectue. Il est loin de la réalité commerciale. Il le connaît trop peu que pour m'évaluer.

- **Avez-vous des craintes de devoir vous former à de nouvelles compétences ou à de nouveaux métiers ?**

Non pas vraiment.

Le transfert de connaissances

- **Seriez-vous prêts à transmettre vos connaissances à quelqu'un de plus jeune ? Par quel moyen ?**

Oui en travaillant en binôme car ça serait le plus efficace. Mais cela pourrait aussi se faire au moyen d'entretien téléphoniques périodiques.

LOUIS

PRESENTATION DE LA PERSONNE :

- **Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?**

J'ai 60 ans. Je suis dynamique, énergique, battant, porté pour les relations sociales, curieux face aux nouvelles technologies, structuré et méthodique dans le boulot. Je ne reporte jamais à plus tard ce qui peut être fait de suite. Je travaille chez Atradius depuis 40 ans à temps plein donc je n'ai connu qu'un seul employeur même si j'ai travaillé à différents endroits comme étudiant avant d'avoir effectué mon service militaire. J'ai débuté chez Atradius les 12 premières années à la classothèque avant de passer par différents services en travaillant notamment 14 ans dans l'imprimerie de la compagnie comme opérateur offset, pour depuis une dizaine d'année, gérer le service gestion de courriers aux Facilities. Je n'ai jamais eu les pieds de plomb pour me lever le matin et aller au travail. Je suis heureux d'avoir trouvé cette situation professionnelle avec en tout et pour tout un diplôme d'humanités inférieur. Je suis rentré chez Atradius le 6 février 1978.

QUESTIONS SPECIFIQUES :

La fonction/le métier

- **Comment avez-vous vu votre métier évoluer ?**

Je gère l'arrivée et l'expédition du courrier pour tous les services de la compagnie en respectant au mieux les délais impartis pour le faire. Mon métier a évolué et évoluera encore. C'est un travail pour lequel il faut avoir une bonne mémoire ainsi qu'une bonne mémoire visuelle.

- **Selon vous, y-a-t-il des mises à jour à effectuer dans votre fonction (en termes de compétences et connaissances techniques) ? Si oui, lesquelles ?**

Oui, je pense que ma fonction va probablement évoluer d'ici peu de temps avec les nouvelles technologies de communication qui contribueront sans doute à diminuer l'utilisation du papier. Je serai sans doute appelé pour les 5 années de travail qu'il me reste à prêter à remplir d'autres fonctions en intégrant de nouvelles tâches non encore définies.

▪ **Ressentez-vous des lacunes spécifiques que vous aimeriez pallier ?**

Si oui, lesquelles ?

Les principales lacunes que je rencontre au quotidien ne peuvent être solutionnées que par l'informatique. J'ai donc besoin de l'informatique pour pouvoir les pallier.

▪ **Vous sentez-vous efficace personnellement et professionnellement ?**

Pourquoi ?

Oui bien sûr ! Il est important pour moi de réduire le coût des frais d'expédition du volume d'envoi en regroupant un maximum de courriers sous le même pli, ce qui requiert à la fois une vitesse d'exécution et une bonne mémoire pour les remettre au plus vite chaque soir à la poste. Mon objectif principal est d'être à jour avec si possible, un solde zéro pour le lendemain.

• **Diriez-vous que vos aspirations par rapport au travail ont changé tout au long de votre carrière ?**

Non pas forcément. J'aime rentrer chez moi le soir en ayant la tête vide et en m'adonnant si possible à d'autres activités. Je ne suis pas spécialement ambitieux mais je tiens juste à exercer mon travail du mieux que je peux avec toute l'énergie que je peux y mettre.

• **Qu'est-ce qui est important pour vous aujourd'hui ?**

Au travail, je souhaite maintenir la bonne entente avec mes collègues et ma direction et espérer pouvoir achever ma carrière jusqu'à l'âge légal de ma pension. Et dans ma vie privée, j'aime élargir constamment mon cercle d'amis pour ne pas vieillir seul et profiter au maximum des activités sociales.

• **Seriez-vous intéressé(e) de connaître le métier d'un collègue ?**

Oui si cela doit me permettre de mieux comprendre et exercer mon propre travail.

Séréotypes

- **Ressentez-vous parfois des stéréotypes liés à votre âge par rapport à vos capacités professionnelles ? Pourquoi ?**

Non, pas spécialement.

Conditions de travail chez Atradius

- **Que pensez-vous des conditions de travail qu'offre Atradius?**

Je me sens très bien. Les conditions de travail sont bonnes en ce qui me concerne dans le contexte de mon travail, dans mon service et avec mes collègues. Mais c'est au cas par cas pour chacun d'entre nous et d'un service à l'autre. L'entreprise nous offre aussi des possibilités de nous dépenser mais personnellement, je n'y participe pas.

- **Ressentez-vous parfois du stress lié à votre travail ?**

Oui parfois mais ça reste du stress positif.

Reconnaissance

- **Est-ce facile pour vous de concilier vie privée et vie professionnelle ?**

Oui dans mon cas personnel, vivant seul chez moi sans autres obligations ni trop de contraintes.

- **Comment conciliez-vous ces deux parties de votre vie ?**

Je considère déjà mon travail comme une forme de récréation quotidienne et le reste ne dépend que de l'intérêt que j'y porte sans me mettre de la pression inutile.

- **Vous sentez-vous reconnus dans l'entreprise ? Par quel moyen ?**

Oui par le biais de mon évaluation annuelle en tête à tête avec mon chef de service ou encore de la part des membres de la direction à l'occasion de quelques prestations extraordinaires.

La formation

- **Ressentez-vous le besoin et l'envie de vous former par rapport à l'évolution de votre métier ? Si oui, ce sentiment est-il satisfait au sein d'Atradius ?**

Oui quand cela s'avère vraiment nécessaire car il y a une multitude de choix de formations, de séminaires ou de workshop qui ne m'aideront pas forcément dans l'exercice de ma fonction. Je pense qu'Atradius satisfait ce sentiment.

- **Qu'attendez-vous d'une formation en général ?**

Qu'elle puisse me permettre de faire un pas en avant professionnellement et personnellement, qu'elle puisse faire garder l'esprit ouvert. Je préférerais qu'elle soit donnée par l'intermédiaire d'un professeur mais aujourd'hui, chacun est tenu de se former au fur et à mesure dès que l'on peut via l'intranet. Tout va tellement plus vite via le net.

- **Auriez-vous des suggestions à apporter aux processus de formation déjà mis en place chez Atradius ?**

Je n'ai pas de suggestion à apporter. Je ne réfléchis pas à ce genre de chose mais uniquement à ce qui concerne le cadre unique de mon travail. Il y a suffisamment de gens qui sont formés et payés pour penser à la place des autres. Ce n'est donc pas mon rôle même si j'encourage l'interactivité dans une réunion ou une formation.

- **Que pensez-vous de l'initiative d'Atradius d'entamer un plan de développement des formations ?**

Je pense que c'est avant tout lié économiquement au fait que l'offre d'emploi se fait plus rare au sein d'Atradius et que certaines personnes n'ont plus forcément assez d'aliment pour remplir une journée ou que certaines fonctions sont appelées à disparaître au profit du numérique et qu'il y a une volonté de la part de la direction d'économiser des préavis onéreux au profit d'une reconversion professionnelle, si du moins, le personnel le souhaite. Dans mon cas, il n'y a pas de soucis pour cela actuellement.

L'évaluation chez Atradius

- **Comment se passe votre évaluation annuelle ?**

Je remplis un questionnaire d'auto-évaluation que je pré-remplis avant de le revoir et le corriger avec mon manager. Je trouve ce processus lourd et fastidieux pour moi comme pour mon manager.

- **Avez-vous des craintes de devoir vous former à de nouvelles compétences ou à de nouveaux métiers ?**

Bien qu'il me reste 5 années à travailler, je dirais non, pas du tout.

Le transfert de connaissances

- **Seriez-vous prêts à transmettre vos connaissances à quelqu'un de plus jeune ? Par quel moyen ?**

Oui bien sûr via une formation pratique avec l'aide mémo d'une procédure retranscrite.