

# NEVER WORK • ALONE

**De meerwaarde van constructief overleg**  
**Colleagues wanted (but not found)**  
**Réduction du temps de travail:**  
**fil conducteur dans l'histoire**

### 03 Trots

Meer dan ooit be kroop me de voorbije maanden een gevoel van trots. Omdat ik rondom mij zie dat zoveel mensen zich volop engageren om het verschil te maken.

### 04 La réduction du temps de travail est le fil conducteur dans l'histoire

Le temps de travail est un dilemme. Surtout pour les cadres. Nous avons demandé conseil à Franne Mullens, sociologue à la VUB, qui consacre une grande partie de ses recherches au temps et au temps de travail.

### 08 “Afscheid nemen na een jarenlange loopbaan is een rouwproces”

Het einde van een loopbaan door een herstructurering komt hard aan. Zeker voor wie al een lange loopbaan bij het betrokken bedrijf opbouwde.

### 11 Colleagues wanted (but not found)

The number of vacancies that are difficult to fill is skyrocketing. Labour market scarcity has been getting a lot of attention from politicians for quite some time.

### 14 « Si votre collègue fronce les sourcils, demandez-lui pourquoi »

Ilse Somers et John Cramer, représentants du personnel, ont recueilli 11 récits de collègues qui ont témoigné personnellement de leurs expériences au sein d'AXA.

### 17 Engagement op de werkvloer

Je inzetten voor je collega's vergt heel wat engagement. Maar je krijgt er ook wat voor terug. “Het doet elke keer deugd als je mensen kan helpen,” getuigen vier personeelsafgevaardigden.

Vragen en antwoorden  
zijn welkom op

[neverworkalone@acv-csc.be](mailto:neverworkalone@acv-csc.be)

Les questions et réactions  
sont les bienvenues à  
l'adresse

[csc-cadres@acv-csc.be](mailto:csc-cadres@acv-csc.be)

Questions and comments  
can be sent to

[neverworkalone@acv-csc.be](mailto:neverworkalone@acv-csc.be)



## Never Work Alone

is het magazine van ACV Kader/CSC Cadres en wordt ondersteund door  
est le magazine de ACV Cadres/ACV Kader et est soutenu par  
is the magazine by ACV Kader/CSC Cadres and is supported by  
ACV Puls, CNE, ACV-CSC BIE & ACV-CSC METEA

Redactie / *Editeurs* / Editors: Sandra Vercammen, Vic Van Kerrebroeck, Nouchka Roelants,  
Jean-Marc Lepied, Jan Deceunynck

Layout / *Mise en page*: [www.x-oc.com](http://www.x-oc.com)

Druk / *Impression* / Printing: Artoos Communicatiegroep

VU / ER / RP: Sandra Vercammen, Sudermanstraat 5, 2000 Antwerpen



## Voorwoord

# Trots

Eindelijk zomer! Tijd om de riem er even af te leggen en bij te tanken. Maar ik blik ook graag even terug op de voorbije maanden. Meer dan ooit bekwam me een gevoel van trots. Waarom? Omdat ik rondom mij zie dat zoveel mensen, ondanks alle maatschappelijke uitdagingen van serieuze omvang, zich volop engageren om het verschil te maken.

In deze editie vertellen Ilse en John, twee personeelsvertegenwoordigers bij AXA, over het boek dat ze maakten over 11 gewone werknemers van hun bedrijf, die heel open en kwetsbaar hun verhaal brengen over fijne en minder fijne ervaringen in hun loopbaan. Het boek bundelt getuigenissen over verandering, internationaal werken, continu leren, meer werk met minder koppen, collegialiteit, teamspirit en vertrouwen. Het boek bracht collega's samen vanuit een positieve ingesteldheid en het geloof dat mensen het verschil maken. Dat is aanstekelijk vakbondswerk: heel dicht bij en samen met collega's.

Op die manier tilt vakbondswerk met de regelmaat van de klok ogenschijnlijk kleine ergernissen op tot collectieve verbeterpunten. Zo leidden bijvoorbeeld de gebundelde signalen van tal van werknemers over de escalerende beschikbaarheid buiten de werkuren tot stevige gesprekken over het recht om te ontkoppelen na de werkuren, in het weekend en tijdens de zomervakantie.

Die bundeling van individuele bekommernissen in collectieve verzuchtingen ligt aan de basis van de sectoronderhandelingen die nu volop aan de gang zijn. Op de onderhandelingstafel liggen

gebundelde individuele noden rond openbaar vervoer, fietsvergoeding, deconnectie, vorming en opleiding... Het overleg zorgt ervoor dat werknemers in grote en kleine bedrijven en organisaties genieten van lonen die hun koopkracht versterken en werkafspraken die hun werkplezier verhogen. Dit unieke overlegmodel, geboetseerd door werknemers, bevordert gelijkheid en voorkomt dat bedrijven elkaar kapot concurreren in een spiraal van steeds lagere loon- en arbeidsvoorwaarden.

En precies die inzet en solidaire intenties van georganiseerde collega's wordt in het conflict bij Delhaize via juridische en politionele middelen van ongeziene omvang de pas afgesneden. Nochtans is de inzet meer dan lovenswaardig: een alternatief bedrijfsmodel voor de nefaste 'laag-lager-laagst' promotie in de retail. Maar als de directie en de aandeelhouders halsstarrig *njet* blijven zeggen op de vraag om met werknemers te spreken over een duurzaam alternatief, sta ik trots op en sluit ik me aan bij de Delhaizemedewerkers.

Ben jij ook een trotse werknemer? Kijk jij ook verder dan de beeldvorming in de media die de vakbond wegzetten als een wereldvreemd apparaat? Super! Misschien kunnen we nog beter, dan horen we het graag. Maar geniet nu vooral eerst van wat vakantie. En vergeet niet te ontkoppelen.

### Sandra Vercammen



FR

Lisez l'article complet sur  
Read the full article at  
[www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)



EN

# Réduction du temps de travail

Nouchka Roelants



LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL EST LE FIL CONDUCTEUR DANS L'HISTOIRE

# « Les travailleurs peuvent aussi réclamer leur part de l'augmentation de la productivité »

Le temps de travail est un dilemme. Surtout pour les cadres. Nous avons demandé conseil à Franne Mullens, sociologue à la VUB, qui consacre une grande partie de ses recherches au temps et au temps de travail. L'entretien a révélé à plusieurs reprises qu'elle est consciente, comme nulle autre, des changements en la matière à travers le monde. Elle fait aussi souvent allusion au projet de la semaine de travail des 30 heures qu'elle a suivi et coordonné au sein de l'organisation de femmes Femma Wereldvrouwen.

***Au cours des décennies précédentes, le temps de travail a diminué, mais la charge semble toujours augmenter. Comment l'expliquer ?***

**Mullens :** « Lors de la révolution industrielle, l'on travaillait plus de 70 heures par semaine. Il n'était pas rare que les hommes, les femmes et même les enfants travaillent jusqu'à 16 heures à jour, six jours par semaine. Au début du XX<sup>e</sup> siècle, la journée de travail de 8 heures a été instaurée. Il s'agissait d'une véritable avancée. Après la Seconde Guerre mondiale, le week-end de deux jours et la semaine de 40 heures ont été introduits. Mais depuis les années 1970, le temps de travail par famille a augmenté. En effet, à cette époque, les femmes sont également entrées (à nouveau) sur le marché du travail, souvent à temps partiel, et une famille travaillait facilement 70 à 80 heures par semaine. »

***Le temps de travail ne correspond pas toujours au temps libre de nombreux travailleurs. Essayez d'aller récupérer vos enfants à l'école à 15 h 20...***

**Mullens :** « Nous constatons que le temps de travail est fortement axé sur le modèle du soutien de famille traditionnel, dans lequel l'homme allait au travail et la femme restait à la maison. C'est étrange car, pendant très longtemps, ce modèle n'a pas existé. Il est apparu dans les années 1950, mais a de nouveau disparu dans les années 1970, lorsque de plus en plus de femmes sont entrées

sur le marché du travail. Mais indépendamment de cela, l'adaptation du temps de travail aux horaires scolaires n'est pas non plus la solution idéale. Tout d'abord, parce que tout le monde n'a pas d'enfants, et que certaines personnes ne doivent donc pas aller chercher leurs enfants à l'école. Chacun a des besoins différents en matière de réduction du temps de travail. Pour certains, il peut s'agir d'un jour, pour d'autres d'une semaine, d'un mois ou d'un an. D'autres encore préfèrent prendre leur retraite précoce. Le projet Femma a également révélé que les mères aiment adapter leurs horaires de travail à ceux de l'école, mais qu'elles optent généralement pour un jour libre par semaine en raison des choix faits par leurs collègues et des contraintes de temps. Pendant ce jour libre et les jours de télétravail, elles s'efforcent d'être à l'heure pour récupérer les enfants à l'école. De plus, elles peuvent consacrer leur temps libre aux enfants. Le temps pour soi passe dès lors parfois à la trappe, ce qui n'est pas idéal non plus. »

***Si nous trouvons tous une solution qui nous convient personnellement, cela résout-il le problème ?***

**Mullens :** « J'ai bien peur que non. Nous devons réfléchir collectivement tout en tenant compte des différentes réalités au sein des entreprises. Certaines entreprises accorderont de l'importance au service permanent tandis que pour d'autres, il sera plus intéressant de regrouper tous les jours

de congé en instaurant un congé collectif. Mais, permettre à chacun d'organiser son temps de travail comme il l'entend sera plutôt exceptionnel. Cela n'est pas forcément catastrophique. En effet, cette individualisation poussée du temps de travail conduit dans de nombreux cas à l'auto-exploitation, car beaucoup de personnes travaillent encore pendant leur temps libre. Par conséquent, il est parfois plus intéressant d'appliquer la réduction du temps de travail à certains moments de manière collective. L'on ne reçoit alors pas d'e-mails et on ne se sent pas mal de ne pas travailler pendant que d'autres résolvent nos problèmes. »

***L'on entend généralement dire que la réduction du temps de travail augmente la charge de travail. Les travailleurs doivent alors effectuer le même travail en moins de temps.***

**Mullens :** « C'est ce que l'on a constaté récemment en Nouvelle-Zélande. Une entreprise avait chargé chaque travailleur de gérer la réduction de son temps de travail. Ils devaient trouver eux-mêmes comment accomplir leur travail en moins de temps. Cela a entraîné un stress supplémentaire et des demandes d'augmenter à nouveau le nombre d'heures de travail. Dans le cadre du projet Femma et d'autres expériences au Royaume-Uni que



j'ai suivies, cette question a été mieux abordée. L'entreprise prêtait également attention aux conditions de travail. Femma a procédé à des embauches supplémentaires et a externalisé certaines tâches. Au Royaume-Uni, une attention particulière a été portée à la charge de travail causée par les réunions. Celles-ci ne sont pas toujours nécessaires et efficaces. »

**La réduction du temps de travail avec maintien des salaires semble difficile à mettre en place.**

**Mullens :** « Cela va à l'encontre de la logique économique. De plus, les employeurs se trouvent toujours dans un environnement concurrentiel, souvent aussi au niveau international. Il est donc difficile d'être le premier ou le seul à sauter le pas. Les accords sectoriels, voire nationaux, peuvent offrir une solution à cet égard. Mais le meilleur argument en faveur d'une réduction du temps de travail avec maintien des salaires vient de l'histoire. Depuis la révolution industrielle, le temps de travail a été réduit plus d'une fois. Et cela ne s'est jamais fait au détriment de l'économie ou des bénéficiaires. Cela s'explique en grande partie par les gains de productivité. Le travail était plus rapide : il fallait moins de temps pour effectuer la même tâche. Aujourd'hui encore, la productivité continue de croître. Pourtant, le temps de travail n'a pas changé au cours des 30 dernières années. L'augmentation de la productivité est loin d'être entièrement convertie en temps ou rémunération supplémentaire pour les travailleurs. Les travailleurs devraient réclamer une plus grande part de

ces gains. Compte tenu de la pénurie actuelle sur le marché du travail, cela me semble négociable. »

**Existe-t-il aussi des différences entre les attentes des hommes et des femmes en matière de temps de travail ? Et la réduction en la matière ?**

**Mullens :** « Le temps de travail est entièrement calqué sur le modèle du soutien de famille. C'est-à-dire adapté aux besoins des hommes, si l'on peut dire. En effet, le travail non rémunéré qui, historiquement, mais aussi à l'heure actuelle, est majoritairement effectué par les femmes, est constamment négligé dans les réglementations sur le temps de travail. Les choses évoluent doucement et les hommes assument également leur rôle à la maison. La réduction du temps de travail peut être un levier pour conclure cette évolution. Mais les hommes doivent alors utiliser leur temps libre pour s'occuper des tâches ménagères. C'est là que les modèles culturels, qui sont très ancrés, font obstacle. L'image du travailleur idéal est encore stéréotypée et masculine : le travailleur totalement engagé, toujours disponible, qui ne doit pas se préoccuper des enfants. La nouvelle génération a une vision différente et plus équilibrée. Mais il reste à voir si les choses vont réellement changer. Car sur le lieu de travail, on retombe rapidement dans ces schémas persistants. Il est difficile de faire des choix différents individuellement. La réduction du temps de travail peut grandement y contribuer, mais elle ne changera pas automatiquement tout. »



**Lees het volledige artikel op  
[www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)**

**Arbeidsduurvermindering  
is rode draad door de  
geschiedenis**

Arbeidstijd is een dilemma. Niet in het minst voor kaderleden. Wij vroegen raad aan Franne Mullens, die als socioloog aan de VUB uitgebreid bezig is rond tijd en arbeidstijd.



**Read the full article at  
[www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)**

**Working time reduction is  
common thread through  
history**

Working time is a dilemma. Especially for executives. We asked Franne Mullens, a VUB sociologist working extensively around time and working time, for advice.

# Herstructurering

Jan Deceunynck





# “Afscheid nemen na een jarenlange loopbaan is een rouwproces”

Het einde van een loopbaan door herstructurering komt hard aan. Zeker voor wie al een lange loopbaan bij het betrokken bedrijf opbouwde. “Noem het gerust een rouwproces”, legt loopbaancoach Kathleen Brants van ACV Puls uit. Vanuit die optiek bood het loopbaancentrum bij de recente sluiting van Makro meteen haar diensten aan in de begeleiding van de getroffen werknemers. “Dat een vakbond voor je klaarstaat met juridisch advies en praktische begeleiding bij een herstructurering, is algemeen geweten. Maar dat diezelfde vakbond je ook een stuk psychosociale steun kan bieden, is veel minder gekend”.

## **Hoe hebben jullie het aangepakt bij Makro?**

**Kathleen:** “Tijdens een vakbondsmoment hebben we de mensen uitgelegd wat loopbaancoaching betekent en dat ze daarvoor bij ons terecht kunnen. En dat kwam goed aan. Want los van alle juridische beslommingen die op dat moment door hun hoofd gingen, was het einde van Makro voor heel wat werknemers ook een zware mentale klap. Heel wat van die mensen werkten al 30 jaar of langer bij het bedrijf. Vaak hadden ze binnen het bedrijf ook hechte vriendschappen opgebouwd die door de sluiting óók op de helling kwamen te staan. Soms leken ze wel één grote familie. Dan is het niet eenvoudig om een mentale klik te maken en die hele geschiedenis los te laten. Tijdens individuele coachingtrajecten hebben wij aandacht besteed aan de emotionele verhalen. Het is belangrijk dat ze die een plaats konden geven in het proces. Het verleden verwerken is een essentiële stap om aan een nieuw toekomstperspectief te kunnen werken. En het is dan fijn als er iemand zegt ‘we laten je niet los, wij zijn er voor jou als je het nodig hebt om met ons te praten.’”

## **Maar jullie zijn geen psychologen?**

**Kathleen:** “Nee. Die pretentie hebben we niet. Wie nood had aan een psycholoog, hebben we

doorverwezen. Maar een psycholoog was niet altijd nodig. In de meeste gevallen krijgen mensen het zelf wel verwerkt, maar hebben ze soms een zetje nodig om door het rouwproces te geraken. Zo’n proces is heel normaal als je als zolang ergens werkt en zo verweven bent met het bedrijf. Bij Makro hebben we sterk gemerkt dat wij dan het verschil kunnen maken. Zowel met onze individuele aanpak als met onze webinars en groepssessies. We hebben sterk gevoeld dat de mensen bij Makro onze aanpak apprecieerden. Zelfs als we niet meteen een oplossing konden bieden. Want ook dat is natuurlijk een realiteit.”

## **Hoe bedoel je?**

**Kathleen:** “Je kan nooit iedereen helpen. Soms is de toekomst niet rooskleurig en liggen de kansen niet voor het grijpen. Bij Makro viel het op dat vooral mensen uit de centrale diensten snel andere perspectieven hadden. Werknemers die waren doorgegroeid naar leidinggevende jobs of pakweg met marketing of boekhouding vertrouwd waren, vonden relatief snel een andere job. Maar het was moeilijker voor wie jarenlang dezelfde job had uitgeoefend in een meer uitvoerende functie zoals verkoop. Zij hebben het vaak ook moeilijker om die realiteit te aanvaarden en het verleden los te laten.

**“Je hoeft niet te wachten tot de wereld op je kop valt om je te bezinnen over je eigen toekomst. Zelfs als het niet duidelijk is wat het bedrijf met jou en je job van plan is, kan je al nadenken over wat je zelf eigenlijk wil.”**

Dat is heel begrijpelijk. En het is dan ook logisch dat zij nog niet meteen de stap zetten naar een volgende job. Ze zijn daar nog niet klaar voor. Ze hebben meer tijd nodig om de klap te verwerken.”

***Komen jullie met die aanpak niet in het vaarwater van het outplacement?***

**Kathleen:** “Niet echt. Outplacement begint pas als de hele herstructurering rond is en als de ontslagen gevallen zijn. Wij kunnen al vroeger starten. Liefst zouden wij al op de eerste personeelsvergaderingen rond herstructureringen aanwezig zijn en daar ons aanbod kenbaar maken. Want als er zware reorganisaties op til zijn, hoef je niet te wachten tot de hele puzzel gelegd is om al te beginnen nadenken. Je hoeft niet te wachten tot de wereld op je kop valt om je te bezinnen over je eigen toekomst. Zelfs als het niet duidelijk is wat

het bedrijf met jou en je job van plan is, kan je al nadenken over wat je zelf eigenlijk wil.”

***Anderzijds wil je natuurlijk ook niet op zoek naar ander werk als je nog gelooft dat het in orde komt.***

**Kathleen:** “Dat klopt. Zo lang je nog aan het vechten bent voor het behoud van je job, is het moeilijk om je al open te stellen voor een andere toekomst. En als vakbond wil je natuurlijk ook geen mensen ongerust maken door te snel in te zetten op uitwegen buiten het bedrijf. Maar toch is het nooit verkeerd om na te denken over wat jij als persoon eigenlijk wil. Het is beter om de regie zelf in handen te nemen dan een speelbal te zijn van wat er rondom jou gebeurt. Nadenken over wat je wil betekent niet dat je van werk moet veranderen.”



**Lisez l'article complet sur  
[www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)**

**Coaching de carrière en cas  
de restructuration**

Voir sa carrière prendre fin suite à une restructuration est une pilule difficile à avaler. Surtout pour les travailleurs qui ont travaillé pour une entreprise pendant de nombreuses années. « C'est tout à fait comparable à un processus de deuil », explique Kathleen Brants, coach de carrière chez ACV Puls.



**Read the full article at  
[www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)**

**Career coaching in case of  
restructuring**

Having to change jobs because of restructuring is a hard pill to swallow. Especially for employees who have worked for a specific company for many years. “In some cases, it is definitely a grieving process”, explains ACV Puls career coach Kathleen Brants.

# Labour market scarcity

Lieveke Norga



TRAINING ON THE JOB IS THE KEY TO THE SOLUTION

## Colleagues wanted (but not found)

Have you noticed it too? The number of vacancies that are difficult to fill is skyrocketing. Labour market scarcity has been getting a lot of attention from politicians for quite some time. The argument has also been used by employers in many discussions. Their calls for market-oriented training courses are only getting louder. But that doesn't solve the problem, of course.

Recent research shows that vacancies for jobs with a high intensity and poor employment conditions are especially difficult to fill. Providing training courses to improve skills or labour mobility offers little relief in this context. The mismatch isn't necessarily caused by a difference in required skills and the level of education. The difference between employee expectations and the reality offered by employers is a bigger issue.

This observation offers opportunities. The labour market scarcity is an opportunity for employees to enter into a dialogue with management about job quality, workload and smart management. These topics are often insufficiently discussed during social consultations.

But investing in training is, now more than ever, an indispensable must. The digital and green transitions have resulted in a continuous evolution of the necessary skills and competences. A substantial part of skills development will have to happen on the job: in the workplace, during the working hours.

In practice, this seems to be a major obstacle. A survey conducted by ACV in the service sector showed that 55% of employees didn't even receive a single day of training at work. In a quarter of cases, employers explicitly refuse to provide a training offer.

Employees, on the other hand, want more training opportunities. Half of the participating employees think their employer doesn't make enough efforts regarding training. No less than 51% want to attend more training courses, if the workload would allow it. Interestingly, 62% of trainings are motivated by the employees' current range of duties. In other words, new challenges and needs are rarely used to motivate training courses. Furthermore, 48% of participants indicate the need for more job-specific training.

There can, therefore, be no doubt about the direct added value of additional training. But combining a busy job with training courses causes employees more stress and worries than ever. The fact that employers expect employees to follow these training courses in their free time adds on to the workload and is not realistic. Training courses should be followed during the working hours.

Would you like personal advice about your right to training? Do you want to know whether a training fund exists in your sector? Do you have ideas about the training plan in your company? Let us know via [neverworkalone@acv-csc.be!](mailto:neverworkalone@acv-csc.be) Together, we'll make a difference.

***“The labour market scarcity is an opportunity for employees to enter into a dialogue with management about job quality, workload and smart management.”***



**Lees het volledige artikel op [www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)**

**Collega's gezocht (maar niet gevonden)**

Merk jij het ook? Het aantal vacatures dat moeilijk ingevuld raakt, scheert hoge toppen. De krappe arbeidsmarkt is een opportuniteit voor werknemers om met de directie het gesprek aan te gaan over de kwaliteit van jobs, over werkdruk en verstandig leiderschap.



**Lisez l'article complet sur [www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)**

**À la recherche de collègues (en vain)**

Vous l'avez remarqué vous aussi ? Le nombre de postes vacants difficiles à pourvoir monte en flèche. La pénurie sur le marché du travail est l'occasion pour les travailleurs d'entamer un dialogue avec la direction sur la qualité de l'emploi, la charge de travail et la gestion avisée.

Together with their colleagues, ACV employee delegates are looking for tailored measures to manage the impact of open vacancies on the staff group. This way, they try to prevent a downward spiral of increasing personnel turnover and absenteeism.



## The impact of open vacancies is palpable

Lieven De Wandel is employee delegate at Barco. Together with his colleagues, he tries to keep the impact of open vacancies under control. “It has been difficult to fill open vacancies for both R&D and blue-collar workers in our company for a while. However, the situation seems to have improved in recent months. We are starting to catch up. Our organisation pays a lot of attention to training. The situation would improve even further, if our employer adjusted its expectations for new employees a bit and invested a little more in on-the-job training upon recruitment. Open vacancies are a recurring topic in our social consultations, as the impact they have on the colleagues already working in the company is particularly palpable. Above all, we ask management to match the number of projects with the real number of employees. This way, the workload is bearable and in line with the manpower available.”



## Personal growth is important to great executives

Els Henderieckx is employee delegate at DPG Media and tries to prevent the downward spiral of increasing personnel turnover and absenteeism. “In our company, there are too many open vacancies that we can’t fill or that are difficult to fill. This is especially the case for technical and IT profiles, as well as for sales experts. We invest a lot in both (internal and external) training courses and internal mobility, but this might also create a new problem somewhere else. This topic is discussed during the monthly social consultations and HR is working hard on it. We are primarily worried about the workload. It’s already pretty intense. And because of open vacancies, it isn’t exactly evolving in the right direction. This results in delays in projects. DPG Media was recently elected most attractive employer of the year, and to keep that reputation, we need a strong overarching HR policy that focuses on personal growth and remuneration programmes, in which an open and connecting leadership at all levels is the standard. That is the main issue. Better leadership, awareness of ambitions and/or competencies and more transparency on opportunities and remuneration could make a real difference.”

# Satisfaction au travail

Vic Van Kerrebroeck

LES REPRÉSENTANTS DU PERSONNEL S'EXPRIMENT SUR LES « 11 HÉROS »

## Travailler chez AXA

Quel est le degré de satisfaction au travail chez AXA ? Pour répondre à cette question, Ilse Somers et John Cramer, représentants du personnel, ont recueilli 11 récits de collègues qui ont témoigné personnellement de leurs expériences bonnes et moins bonnes au sein de l'entreprise d'assurances. À travers ce livret, les auteurs montrent ce qui compte vraiment pour eux. Il ne s'agit pas uniquement d'exprimer son opinion une fois par mois au sein du conseil d'entreprise ou auprès de la délégation syndicale. Il est question d'un véritable souci de solidarité et de soutien dans un esprit positif en vue d'aider leurs collègues.



**PULS**  
never work alone

**CNE**  
L'avenir a son syndicat

# L'HISTOIRE DE 11 HÉROS

**COMMENT VOIR LES CHOSES  
DIFFÉREMMENT**

**imPuls**



***Ilse Somers: “Nous souhaitons partager des exemples inspirants et montrer que le positif peut primer. Notre objectif est de renforcer les aspects qui fonctionnent.”***

***Qu’est-ce qui vous a incité à lancer ce projet ?***

**Ilse Somers :** Nous stagnions un peu. Nous nous demandions comment atteindre plus de collègues et engager un dialogue constructif avec plus de personnes. En d’autres termes, nous nous demandions comment aborder différemment la concertation sociale chez AXA. Nous sommes convaincus que cette brochure est un moyen d’aller de l’avant dans ce domaine.

**John Cramer :** Il s’agit d’une brochure reprenant des témoignages concrets et positifs de collègues d’AXA. Ces témoignages racontent des expériences personnelles qui n’ont pas démarré de manière positive, mais qui ont pris une tournure positive au final. Nous savions que ces récits étaient nombreux au sein d’AXA. Mais nous craignions aussi que les gens ne veuillent pas partager ces expériences personnelles divulguant leur nom, prénom et photo, à tous leurs collègues dans une publication du syndicat de l’entreprise où ils travaillent ou ont travaillé.

***Mais ils l’ont tout de même fait.***

**John :** Oui, en effet. Et cela a même été plus facile que prévu. Très peu de collègues se sont montrés réticents à partager leur récit. Ce projet a donné lieu à une belle brochure contenant 11 témoignages.

***Quels types de récits et de sujets avez-vous recherchés ?***

**Ilse :** Nous voulions aborder des sujets divers et reconnaissables que l’on pourrait rencontrer au cours d’une carrière. Le livret comprend le témoignage d’une personne qui a commencé chez AXA

et d’une autre qui a entamé une carrière internationale. Il contient aussi ceux de personnes qui, comme tant d’autres dans notre secteur, sont confrontées à une charge de travail très élevée ainsi que celui d’une personne qui est récemment devenue mère. En outre, le burn-out, le licenciement et le départ volontaire sont également abordés. Ce livret donne un aperçu du travail au sein d’AXA. Ou plutôt : de notre vision du travail tel qu’il pourrait être chez un employeur comme AXA. En collaboration avec nos collègues syndicalistes francophones de la CNE, le livret est disponible en français et néerlandais. Nous pouvons ainsi toucher un public plus large.

***Certains sujets abordés dans le livret ne sont pas vraiment positifs.***

**Ilse :** C’est précisément la raison pour laquelle nous avons recherché des récits positifs. Nous voulions montrer que parfois les choses n’ont pas toujours une fin négative. Nous ne savons évidemment que trop bien qu’il y a aussi des récits moins positifs à raconter. Nous ne voulons pas les ignorer. Mais nous souhaitons partager des exemples inspirants et montrer que le positif peut primer. Notre objectif est de renforcer les aspects qui fonctionnent.

***Quelles ont été les réactions jusqu’à présent ?***

**Ilse :** Fin avril, nous avons présenté officiellement le livret « Le récit de 11 héros » aux 11 personnes qui nous ont confié leur récit personnel. Elles étaient toutes satisfaites du contenu, du ton et de



la mise en page. Cette approbation était importante pour nous. Nous respectons énormément ces personnes et leur sommes très reconnaissants. Il a fallu beaucoup de courage, d'ouverture et de confiance pour collaborer à ce projet. Sans elles, « notre » livret n'aurait jamais vu le jour.

**John :** Nous sommes en train de distribuer le livret à nos collègues d'AXA. Nous leur remettons personnellement un exemplaire en mains propres. Cela nous permet d'expliquer le contexte. Les réactions de nos collègues sont majoritairement

positives. Et les réactions moins positives nous offrent l'occasion parfaite d'entamer un dialogue.

**Ilse :** Nous avons aussi reçu des réactions de la direction, qui, elle aussi, est enthousiaste. Elle souhaite saisir l'occasion offerte par ce livret pour entamer un dialogue constructif sur ces sujets sensibles.

### **Quelles sont les étapes suivantes ?**

**John :** Dans quelques semaines, nous lancerons des tables rondes autour des sujets abordés dans le livret. Les sujets qui n'y ont pas été abordés seront mentionnés lors des tables rondes. Cela nous aidera à concentrer nos idées. De cette manière, nous continuons à améliorer les conditions de travail, l'expérience professionnelle et nous parvenons à de meilleurs accords sociaux pour tous les travailleurs d'AXA. Nous discuterons de nos propositions avec notre direction, en étroite concertation avec nos collègues. Nous sommes convaincus que c'est ainsi que nous pourrons faire la différence ensemble.

**Ilse :** Le travail syndical requiert de la créativité. Ce livret est une nouvelle façon d'aborder certains sujets. Notamment parce qu'il est basé sur des récits positifs. La réalisation du livret « L'histoire de 11 héros » a demandé beaucoup de temps, mais grâce à l'aide et au soutien de diverses personnes au sein et en dehors de notre équipe, elle nous a aussi redynamisés. Nous sommes vraiment satisfaits du résultat. Nous espérons qu'il incitera d'autres personnes à lancer des projets similaires. Vous serez surpris par l'énergie positive et les conversations amusantes qui en découlent !



**Lees het volledige artikel op  
[www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)**

**Personneelsvertegenwoordigers  
doen een boekje open over '11  
helden'**

Hoe zit het met het werkplezier bij AXA? Om een antwoord te geven op die vraag, bundelden personeelsvertegenwoordigers Ilse Somers en John Cramer 11 verhalen van collega's die op een persoonlijke manier getuigen over fijne en minder fijne ervaringen bij de verzekeraar.



**Read the full article at  
[www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)**

**Staff representatives open up  
about '11 heroes'**

How satisfied are people working at AXA? To answer that question, staff representatives Ilse Somers and John Cramer collected 11 stories of colleagues who personally testified about pleasant and less pleasant experiences they had working for the insurance company.



## “Onze constructieve aanpak biedt wel degelijk een meerwaarde”

Je inzetten voor je collega's vergt heel wat engagement. Maar je krijgt er ook wat voor terug. “Het doet elke keer deugd als je mensen kan helpen,” getuigen de vier personeelsafgevaardigden die we hieronder aan het woord laten. Een gesprek over engagement, ondersteuning en voldoening.

### “Ik ben nogal nieuwsgierig”



Ongeveer 8 jaar geleden kreeg Janah Delmeire, die kostuums maakt voor Opera Ballet Vlaanderen, de vraag of vakbondswerk niks voor haar zou zijn. Na even aarzelen hapte ze toe. En daar heeft ze nog geen seconde spijt van gehad. “Ik ben nogal nieuwsgierig,” legt ze uit. “Ik wil altijd weten hoe het zit. Ook op het werk. Hoe zit het precies met onze zesdagenweek? Welke mogelijkheden bieden landingsbanen en tijdskediet? Hoeveel moet iemand verdienen? En als ik iets niet vind, kan ik ook altijd bij mijn vakbondscollega of onze vakbondssecretaris terecht. En ik leer ook veel bij van de opleidingen die ik krijg bij het ACV.”

Janah geniet ook van het sociale aspect van haar vakbondswerk. “Ik kom in contact met zo veel mensen die ik anders niet zou kennen. Het is fijn om met de directie te overleggen en uitleg of achtergrond te krijgen bij beslissingen. Door erover te praten, begrijpen we mekaars standpunt.”

Op die manier werkt Janah mee aan oplossingen. “Na corona was er bij ons heel wat te doen rond de seizoencontracten van de dansers. Vaste contracten lagen moeilijk voor de directie. Intussen hebben we hen toch over de streep gekregen. Onze constructieve inzet biedt wel degelijk een meerwaarde.”

## Genieten van kleine stappen vooruit

“Ik heb engagement meegekregen in mijn genen, denk ik,” lacht Tom Bervoets die bij Nokia al heel lang aan de vakbondskar trekt. Maar dat betekent niet dat het altijd makkelijk is. “Het is altijd zoeken naar compromissen, want wat het management beslist heb je natuurlijk niet in de hand. En in een zo snel veranderende sector als de onze, ligt er altijd wel iets op tafel,” weet hij. “Gelukkig krijgen we vaak positieve reacties van onze leden. Soms over kleine verwezenlijkingen, maar die voor hen toch belangrijk zijn. Dat doet elke keer opnieuw deugd.”

Wat ook helpt is de ondersteuning tijdens samenkomsten met vakbondscollega's uit andere sectoren of bedrijven. “We kunnen onze eigen ideeën aftoetsen, we horen hoe anderen het aanpakken. Dat helpt enorm.”

Tom heeft intussen ook geleerd om te genieten van kleine realisaties. “Ik heb leren geduld hebben en denken op de lange termijn. Dat probeer ik ook mijn team van afgevaardigden duidelijk te maken. Want anders hou je het niet vol. Vaak denken die dat een probleem op een dag kan opgelost zijn. Maar zo werkt het helaas niet. Maar door het grote plaatje in de gaten te houden en intussen te genieten van de kleine stapjes, zie je de dingen toch vooruit gaan.”



## Samenwerking helpt iedereen vooruit



Marie-Christine werkt voor Puilaetco, een middelgrote privé bank in Brussel. Bij de vorige sociale verkiezingen belandde ze op de kieslijst van het ACV. “Maar eigenlijk deed ik al veel langer aan vakbondswerk. Collega-kaderleden klopten bij mij aan met vragen over hun contract of hun rechten. Datzelfde nu doen onder vlag van het ACV, biedt toch wel voordelen,” vertelt ze.

“Het grootste verschil is dat ik veel sneller aan informatie kom. Deel uitmaken van een groter geheel helpt daarbij. Onze vakbondssecretaris bezorgt ons altijd de juiste informatie of verwijst ons naar websites voor up to date informatie. Zo staan we sterker in onze schoenen als we dingen aankaarten of antwoorden zoeken op vraag van onze leden. Die weten ons steeds beter te vinden.”

De recente start van het vakbondswerk bij Puilaetco maakt dat Marie-Christine nog geen ervaring heeft met het afsluiten van cao's. “Zo ver zijn we nog niet. Maar we maken al wel afspraken met de werkgever, zoals de covidpremie die we bedongen hebben. Onze werkgever staat open voor onze inbreng. In het begin was er een beetje argwaan. Maar die is snel verdwenen. Hij beseft dat samenwerking ook voor hem de dingen makkelijker kan maken.”

## De stem van jongeren

Lien Bockstael is team manager bij de Nationale Bank van België. Ze stapte in het vakbondswerk om de stem van jongeren te laten horen in het loonbeleid, dat aan hervorming toe was. “Ik ben blij verrast door de positieve attitude van ACV Puls en CNE,” zegt ze. “We proberen om dingen te verbeteren, niet om de vooruitgang die nodig is, tegen te houden.” Dat is soms veel werk. “Ik steek veel tijd in persoonlijke contacten met collega’s om genuanceerd uit te leggen wat we doen en waarom we het doen. Dat is niet altijd evident. Maar binnen onze ploeg vinden we genoeg collegiale motivatie om dat belangrijke werk vol te houden. En eerlijk gezegd, het geeft me wel energie om zo te werken aan vooruitgang.”

De aanpak rendeert. “Het doet deugd als ik complimentjes krijg van collega’s.” De keerzijde van de medaille is dat Lien de dossiers zo belangrijk vindt dat deconnecteren er niet in zit. “Dan lopen mijn werkdagen wel eens uit,” lacht ze. “Maar gelukkig zijn er dan altijd wel vakbondscollega’s waar ik even kan ventileren.”

“Eigenlijk ben ik zelf best tevreden met wat ik op die korte termijn al bereikt heb. Als je ziet waar we vandaan komen, dan durf ik gerust zeggen dat we het onderste uit de kan gehaald hebben door onze constructieve aanpak.”



**Lisez l'article complet sur  
[www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)**

**« Notre approche  
constructive constitue bel et  
bien une valeur ajoutée »**

S'investir pour ses collègues demande beaucoup d'engagement. Mais c'est gratifiant. « Cela fait toujours plaisir de pouvoir aider quelqu'un, » témoignent les quatre représentants du personnel interviewés.



**Read the full article at  
[www.nwa-magazine.be](http://www.nwa-magazine.be)**

**“Our constructive approach  
does add value”**

You need a lot of commitment to devote yourself to your colleagues. But you also get something in return. “It feels good to help people”, say the four employee delegates we interviewed.

Afzender: ACV-Kader, Sudermanstraat 5, 2000 Antwerpen  
Afgiftekantoor Leuven X



PB-PP | B-731  
BELGIE(N) - BELGIQUE

## Never Work Alone

Driemaandelijks ACV-magazine voor kaderleden, kenniswerkers en leidinggevenden

*Magazine trimestriel pour les professionnels, les gestionnaires et les cadres*

Quarterly magazine for professionals, managers and executives

**Liever in je mailbox / *Plutôt dans votre boîte de réception* / Rather in your mailbox?**

Laat het ons weten via / *Faites-vous en part à l'adresse* / Let us know at

***neverworkalone@acv-csc.be***