

# NEVER WORK • ALONE



**Verbinding door dialoog**  
***Connexion par le dialogue***  
**Connecting through dialogue**

© Shutterstock

## In dit nummer / Dans ce numéro / In this issue

### 03 Dringende oproep aan taalkunstenaars

We hebben personeelsvertegenwoordigers nodig die de meerwaarde van de verbindende en dialogerende taal begrijpen en in de vingers hebben.

### 04 Werkgevers blijken koele minnaars van sociaal overleg

“Het merendeel van de Vlaamse leidinggevenden denkt dat vakbonden nodig zijn, maar niet in het eigen bedrijf,” blijkt uit onderzoek van Stan De Spiegelaere en Lieselot Rosselle.

### 08 Le plan cafétéria : un équilibre difficile à trouver

Les plans cafétéria sont des moyens fiscalement avantageux d'offrir un bonus aux travailleurs. Mais ces avantages fiscaux ne contribuent pas vraiment aux caisses des fonds publics et à la sécurité sociale. Cette dualité complique la tâche des représentants du personnel.

### 12 Tryangle switches to a 32-hour working week

“Yes, our profits have decreased. But our employees' happiness at work is worth more than that,” explains manager Griet Deca. “Call it an investment in our employees' happiness at work”

### 15 Les aspects passés sous silence au travail

Ne soyez pas embarrassé par les défis quotidiens que vous rencontrez au travail. Ce n'est pas toujours rose. Tel est le message central de 'The Dark Side', avec le sous-titre intrigant 'Les aspects passés sous silence sur le lieu de travail'.

### 18 Menopauze blijft taboe op het werk

“Ik voel me minder fit, heb minder energie. Ik ben ook veel minder tevreden over mijn werk. Ik voel ook veel schroom en twijfel bij mezelf. Ben ik niet te flauw? Dat helpt niet om erover te praten”

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, ACV V&D/CSC A&S

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

# Dringende oproep aan taalkunstenaren

Het idee ontstond tijdens de lunchpauze. Een aantal collega's die elkaar goed kenden, belandden tijdens een alledaags gesprek bij een lastig onderwerp. Het begon met een voorzichtige beschrijving van enkele symptomen die bij vrouwen opduiken vanaf een bepaalde leeftijd, en ook soms een pijnlijke impact hebben op het werk. Het lastige woord was eruit: de menopauze.

Het open gesprek in de kantine leidde naar het interview met Elke Haccour in dit nummer. Haar verhaal is niet vanzelfsprekend. Toch is het (h)erkennen van *dark sides* op de werkvloer volgens professor Peggy De Prins meer dan nodig om de werkrealiteit in het juiste perspectief te plaatsen. Het is nu eenmaal niet altijd rozengeur en maneschijn.

Met het begrip *dark sides* creëren we taal, die toelaat dichterbij een reëel fenomeen te komen. Taal helpt leidinggevenden aan een begrippenkader om in dialoog te gaan. We hebben méér 'taal' nodig om onderwerpen en uitdagingen op de werkvloer geloofwaardig te benoemen. Zonder te bruuskeren, zonder te polariseren. Helder en concreet.

Taal heeft de kracht om te polariseren. Maar ook om te verbinden. Taal kan conflict creëren, maar ook dialoog. Taal kan verbloemen, maar ook inzicht geven. Taal kan verdelen, maar ook gemeenschappelijke belangen benoemen. In een tijdperk met delicate, lastige en uitdagende kwesties is verbindende en heldere taal die perspectief biedt broodnodig. Dat soort taal is grondstof voor

inspraak en overleg in ondernemingen en organisaties.

De uitdagingen voor de sociale dialoog zijn velerlei. Ondernemingen worden uitgedaagd door de klimaattransitie. Het productiviteitsdiscours waaraan we welvaart ontlenuen staat onder druk. Steeds meer kenniswerkers stellen grenzen aan hun werktijd. Werknemers stellen vragen bij hun complexe gelaagde loonvorming via cafetariaplannen en prestatieverloning. Artificiële intelligentie dreigt creatieve en cognitieve jobs weg te gommen.

We hebben méér personeelsvertegenwoordigers nodig die de meerwaarde van de verbindende en dialogerende taal begrijpen en in de vingers hebben. Ik ken er heel wat. Maar er is ruimte voor meer. De sociale verkiezingen van 2024 maken de vraag urgenter dan ooit.

Spreek jij de taal van verbinding en dialoog? Heb jij ideeën over hoe het beter kan? Laat het ons weten via [kader@acv-csc.be](mailto:kader@acv-csc.be) of neem een kijkje op [hetacv.be/sociale-verkiezingen](https://hetacv.be/sociale-verkiezingen).

**Sandra Vercammen**



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



# Sociaal overleg

Vic Van Kerrebroeck



WERKGEVERS BLIJKEN KOELE MINNAARS VAN SOCIAAL OVERLEG

## **“Vakbonden zijn belangrijk, maar niet in mijn bedrijf”**

In de brede samenleving zijn vakbonden nuttig en zinvol, vinden werkgevers. Maar in het eigen bedrijf zijn ze vooral lastig en storend. Dat blijkt uit onderzoek dat studente Lieselot Rosselle van de Universiteit Gent in het kader van haar masterproef voerde met professor Stan De Spiegelare en vakblad HR Square.



Het onderzoek bij 260 werkgevers, managers en leidinggevenden geeft een belangrijke inkijk in de perceptie van het sociaal overleg. “Daar was eigenlijk nog bitter weinig over geweten,” verklaart Rosselle de aanleiding van het onderzoek. “Het sociaal overleg in ons land is al decennialang verankerd in wetgeving en tradities. Werknemers worden bij vierjaarlijkse verkiezingen democratisch gelegitimeerd om hun collega’s inzake loon en arbeidsomstandigheden te vertegenwoordigen bij hun werkgever. Maar hoe werkgevers, managers en leidinggevenden zélf tegen dit overleg in hun bedrijf aankijken, was een blinde vlek. Deze survey brengt daar nu verandering in.”

***Wat zijn de voornaamste bevindingen?***

**Rosselle:** “Ten eerste dat een grote meerderheid van de respondenten vindt dat werkgevers en werknemers over het algemeen, in de brede samenleving, gelijklopende én tegengestelde belangen hebben. Maar dat heel wat minder werkgevers dat ook vinden als het om hun eigen organisatie gaat. Meer dan de helft antwoordde dat zij en de werknemers in hun eigen bedrijf vooral dezelfde belangen deelden. Een opmerkelijk verschil, waaruit ook een verschillende perceptie voortvloeit over de belangenbehartiging voor die groep. De grootste groep leidinggevenden stelt dat vakbonden weliswaar in de brede

maatschappij de belangen van werknemers goed behartigen. Maar in het eigen bedrijf bleek plots amper 12 procent daarvan overtuigd. In het eigen bedrijf worden de werknemersbelangen voldoende behartigd door het management, stelt de overgrote meerderheid.”

### ***Hoe moeten we dit opmerkelijke verschil begrijpen?***

**Rosselle:** “Mogelijk heeft het te maken met hoe werkgevers en managers conflicten ervaren. Buiten de eigen organisatie vinden ze conflicten tussen werkgevers en werknemers volkomen normaal, blijkt uit het onderzoek. Er zijn nu eenmaal tegengestelde belangen. Maar in de eigen organisatie hebben ze daar plots een stuk minder begrip voor. Meningsverschillen wijten ze aan communicatiestoringen. Ze gaan ervan uit dat de werknemers onvoldoende de noodzaak van bepaalde maatregelen, zoals bijvoorbeeld een herstructurering, begrijpen, omdat ze daar als werkgever misschien onvoldoende duidelijk over hebben gecommuniceerd. Het ligt dus in hun eigen achtertuin niet zozeer aan structureel verschillende belangen, maar wél aan onvolkomen begrip van de noodzaak ervan.”

### ***En hoe zien ze in dat kader de vakbonden?***

#### ***Zorgen die voor een beter begrip?***

**Rosselle:** “Nee, volgens een meerderheid van de bevroegde managers zeker niet. Integendeel: 37 procent van de respondenten ziet vakbonden in de eigen organisatie als onnodig en storend. Nog eens 26 procent denkt dat ze conflicten veroorzaken die eigenlijk niet zouden mogen bestaan. Kortom, de Vlaamse leidinggevendenden denken dat vakbonden nodig zijn, maar niet in hun eigen bedrijf. Daar zou alles vlotter lopen zonder vakbond en sociaal overleg. Dat is alleszins de mening van een meerderheid.”

### ***Wat moeten we hier nu van denken? Zijn al die managers en werkgevers dan eigenlijk vakbondshaters?***

**De Spiegelaere:** “Er is helaas geen eenvoudige en te verifiëren uitleg. Eén mogelijk verklaring is wat psychologen de zogenaamde *optimism bias* noemen. Die komt erop neer dat je de objectieve realiteit uit het oog verliest en wat al te snel denkt dat

in je eigen leven, in dit geval, op je eigen werkplek, alles betrekkelijk goed gaat en zal blijven goed gaan. Dat het ergens anders is dat er foute beslissingen worden genomen of verkeerde inschattingen gebeuren. Als dat je uitgangspunt is als manager, dan is de stap snel gezet naar verkeerd begrepen communicatie door de andere kant van de tafel. Of, nog erger, ga je die andere kant incompetentie of bewust conflicterend gedrag verwijten. Door deze ‘bias’ denk je als manager oprecht dat dit de enige oorzaken kunnen zijn voor het conflict. Dat het ook gewoon kan liggen aan daadwerkelijk tegengestelde belangen of reëel verkeerde beslissingen, komt dan niet in je op.”

### ***Lijden ook werknemersvertegenwoordigers aan die optimism bias?***

**De Spiegelaere:** “Dat zou wel eens goed kunnen. Het verwondert mij soms hoe sommige personeelsvertegenwoordigers echt niet kunnen bevatten dat bv. een HR-manager oprecht het beste voor kan hebben met de mensen op de werkvloer. Zij denken dan dat die manager hen bewust wil misleiden om zijn zaakjes voor elkaar te krijgen. Onbegrip en frustratie alom dus. Ook omdat die manager soms die personeelsvertegenwoordiger niet begrijpt in zijn houding en standpunten. Dit wederzijds onbegrip en gebrek aan empathie versterken elkaar dan helaas alleen maar.”

### ***Hoe geraken we hier uit? De sociale verkiezingen komen eraan. We willen met een schone lei beginnen nadien.***

**De Spiegelaere:** “Het is niet evident. Veel managers én personeelsvertegenwoordigers, die overigens dit sociaal overleg er zomaar even vrijwillig bijnemen, werken onder druk en stress. Managers moeten soms harde economische doelstellingen waarmaken. Werknemersvertegenwoordigers voelen de druk van de achterban om hun belangen zo goed mogelijk te verdedigen. Zij voelen allebei soms de kortetermijndruk in een hopelijk langetermijnrelatie. Er zijn makkelijker zaken (lacht). Maar het kan. Laten we al beginnen met de kennis bij te schaven over die ‘optimism bias’ en de gevolgen ervan in de praktijk. En laten we maximaal proberen respect te hebben voor elkaars rol met de nodige empathie. Écht luisteren helpt. Echt waar!”



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

**Les employeurs ne semblent pas fervents de concertation sociale**

Dans la société, les syndicats sont utiles et pertinents, selon les employeurs. Mais dans leur propre entreprise, ils représentent surtout un facteur gênant et perturbateur. C'est ce qui ressort de l'enquête menée par l'université de Gand et la revue spécialisée HR Square.



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

**Employers prove to be cool lovers of social dialogue**

Employers are convinced trade unions are useful and meaningful in society at large. But in their own companies, they are mostly inconvenient and disruptive. This is the conclusion of research conducted by Ghent University and the journal HR Square.



LE PLAN CAFÉTÉRIA : UN ÉQUILIBRE DIFFICILE À TROUVER

## « Grâce à la négociation des composantes du plan, nous avons désormais notre mot à dire »

Les plans cafétéria sont tendance à l'heure actuelle. De plus en plus d'entreprises et organisations proposent des formules flexibles comprenant toujours plus d'avantages pour de plus en plus de membres du personnel. C'est un moyen fiscalement avantageux d'offrir un bonus aux travailleurs. Mais cet avantage fiscal présente également des aspects problématiques.





Les plans cafétéria ne remplissent pas vraiment les caisses des fonds publics. Et ils contribuent encore moins à la sécurité sociale, qui garantit à tous la perception d'un revenu en cas de maladie, de chômage ou de retraite. Or, cette sécurité sociale est déjà bien maigre, et n'a vraiment pas besoin de cette restriction.

Cette dualité complique la tâche des représentants du personnel à qui les employeurs (et les collègues) demandent de conclure des accords concernant ces plans cafétéria. Nous donnons ci-dessous la parole aux représentants du personnel Marten Van Hoorn au sein de Beobank et Patrick New au sein de Siemens.

**Van Hoorn :** « En 2019, notre employeur nous a demandé pour la première fois de conclure une CCT relative à un plan cafétéria. Nous avons

tout d'abord rejeté cette idée. Les raisons sont évidentes : le système s'appuie sur la sécurité sociale, et nous ne voulons pas encourager les déplacements en voiture – le package comprenait aussi des accords relatifs à des voitures de leasing. En outre, il implique des incertitudes à plus long terme : que se passera-t-il si le prochain gouvernement décide soudainement de ne plus avoir recours aux plans cafétéria ? Et quelles conséquences le plan a-t-il en cas de perte d'emploi ou de maladie grave ? »

***Vous avez toutefois changé d'avis ultérieurement...***

**Van Hoorn :** « Nous en avons beaucoup discuté. Mais en 2020, nous sommes finalement parvenus à un accord. L'argument principal qui nous a convaincus est que l'absence d'un plan cafétéria réduisait l'attrait concurrentiel de notre employeur auprès de nouveaux candidats. De leur côté,



**Marten Van Hoorn:** *“En nous accordant sur le plan cafétéria, nous avons pu déterminer les éléments dont peuvent profiter les travailleurs.”*

d'autres banques avaient mis en place un plan cafétéria. Il devenait de plus en plus difficile d'attirer de nouveaux profils. Les candidats étaient très demandeurs de ce système. En nous accordant sur le plan cafétéria, nous avons pu déterminer les éléments dont peuvent profiter les travailleurs grâce au plan en échange de leur treizième mois. La partie mobilité du plan comprend une intervention pour les voitures et les vélos de leasing, les déplacements en train en première classe et les tickets de parking. Il propose également la location d'un PC ou d'une tablette, par exemple, ou le financement du pilier de pension individuel. Le don à une association caritative est également possible. »

**Chez Siemens, vous n'avez pas adhéré au plan cafétéria. Pourquoi ?**

**New :** « Chez Siemens, le plan cafétéria a été introduit dans le cadre d'une politique unilatérale de l'employeur. Il n'y a donc pas eu de concertation sociale. Mais de toute façon, en tant que syndicat, nous n'aurions jamais adhéré à ce plan. Dans le



**Patrick New:** *“La demande était très limitée. Parmi les 800 membres du personnel de Siemens, seuls 50 adhèrent au plan cafétéria à ce jour.”*

secteur de la métallurgie, dont Siemens fait partie, la CSC a décidé par principe de ne pas approuver les plans cafétéria car ils fragilisent trop la sécurité sociale. Notre employeur a lui aussi insisté sur la mise en place d'un plan cafétéria. Pour la même raison que Beobank : attirer les candidats. Mais en interne, la demande était très limitée. Parmi les 800 membres du personnel de Siemens, seuls 50 adhèrent au plan cafétéria à ce jour. Les aspects qui rencontraient le plus de succès étaient la voiture et les tablettes. Un certain nombre de collègues ont opté pour un financement alternatif du montant qu'ils devaient auparavant verser pour leur voiture de leasing. D'autres ont opté pour le paiement du troisième pilier de pension ou pour des jours de congé supplémentaires. Le leasing de vélos n'est pas très populaire chez nous. »

**Tout le monde peut-il adhérer au plan ?**

**New :** « Presque tout le monde. Quelques groupes ne sont pas concernés, comme les stagiaires et les expatriés. Mais sinon, tout le monde peut y adhérer. »

**Van Hoorn :** « Chez Beobank, tous les membres du personnel peuvent avoir recours au plan cafétéria. Ils peuvent bénéficier d'avantages équivalant à leur treizième mois, cotisation patronale comprise. Il a également été envisagé d'inclure des primes dans le plan. Mais cette idée n'a pas été retenue. En effet, si la prime n'est pas suffisamment élevée ou si elle n'est pas octroyée, le travailleur devra payer lui-même un supplément ou sacrifier une partie de son salaire. Cela était impensable pour nous. Un autre point de discussion était que l'employeur souhaitait retirer les éléments peu populaires du plan. Mais cela représente évidemment un inconvénient pour les personnes qui ont choisi ces options. Grâce au fait que nous avons pu négocier les composantes du plan, nous avons désormais notre mot à dire sur ces aspects. »

#### **Que comprend le plan chez Siemens ?**

**New :** « Chez Siemens, le plan va plus loin. Les travailleurs peuvent échanger jusqu'à 10 % de leur salaire mensuel. C'est beaucoup plus que dans d'autres entreprises. Par conséquent, le plan a un sérieux impact sur le treizième mois et le pécule de vacances, par exemple. Le plan cafétéria a également des répercussions à plus long terme. Le « nouveau » salaire, après déduction du pourcentage échangé, sert de base au montant de la future pension, du RCC, de l'indemnité de maladie... Et le pourcentage échangé n'est plus indexé. Je pense que ces inconvénients

refroidissent beaucoup de collègues. Pour les personnes ayant un revenu variable, le calcul est plus complexe. D'autant plus que le montant restant à échanger à la fin de l'année est taxé différemment. »

#### **Comment votre choix a-t-il été perçu en interne ?**

**Van Hoorn :** « Il était particulièrement important de bien informer les membres du personnel de nos choix. Nous avons expliqué chaque facette du plan en toute transparence, puis nous avons laissé le choix à chacun d'y adhérer ou non. Cela a été très apprécié. Près de la moitié de nos collègues a opté pour le plan. Mais cela n'implique pas qu'ils en font réellement usage. J'y ai moi-même adhéré et je n'ai pas encore profité des avantages qu'il m'offre. Ils ne me semblent pas assez intéressants. Je vis aux Pays-Bas, où j'ai une voiture en leasing à titre privé, ce qui est plus intéressant. Certains collègues y ont donc adhéré en théorie, mais ils hésitent encore à en profiter en pratique, ou décident de ne pas exploiter ses avantages après avoir fait quelques calculs. Donc non, un plan cafétéria n'est pas toujours aussi intéressant pour tout le monde. »

**New :** « Nous avons également communiqué en toute transparence sur le plan. Nous avons informé les travailleurs sur les avantages du plan et avons souligné les aspects négatifs. Et de nombreux collègues nous ont suivis. »



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

#### **Cafetariaplannen, een moeilijke evenwicht**

Cafetariaplannen bieden een fiscaal interessante mogelijkheid om werknemers een extraatje te geven. Maar tegelijk leveren ze weinig op aan de schatkist en de sociale zekerheid. Die dualiteit zorgt voor een moeilijke spreidstand bij personeelsvertegenwoordigers.



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

#### **Cafeteria plans, a difficult balance**

Cafeteria plans are tax-efficient ways to give employees a little something extra. But this tax benefits contribute little to the treasury and social security. This duality creates a difficult stance for employee representatives.

# Working time reduction

Jan Deceunynck

TRYANGLE SWITCHES TO A 32-HOUR WORKING WEEK

## “Call it an investment in our employees’ happiness at work”

It started a year ago with some informal conversations. But almost half a year later, after thoroughly thinking this through and discussing the matter with their employees, the 32-hour working week has been introduced at consulting company Tryangle. With wage retention! “Yes, our profits have decreased. But our employees’ happiness at work is worth more than that,” explains manager Griet Deca.

When we meet, Griet has just finished a week in which she gave no less than eight keynote sessions. But she also had a relaxing day off. “There used to be weeks in which I also gave as many sessions in a week, but then I was exhausted and needed to take a painkiller on Friday afternoon,” she laughs. “Now, I’m much less tired. A day of recovery time really makes a big difference.”

### **How big was the step to the 32-hour working week?**

**Deca:** “Beforehand, it seemed quite big. When we first started talking about this in December 2022, it seemed like a massive transition. I also remember being very nervous when I first addressed the matter with the team in April. But since its introduction, there haven’t been any major issues. Everything was back to normal pretty quickly. We spontaneously transitioned to the new working rhythm. The only truly negative reaction came from our payroll service. They made a bit of an issue of it. They also didn’t advise us properly, because it turned out support existed for companies wanting to make that transition. But they didn’t tell us about that at all. Anyway, we have since switched to another payroll service that does give us the necessary support. Other than that, we mainly received worried questions from the people around us. ‘Do you want to go bankrupt?’ they asked. Or clients were worried that our service would become more expensive. But that wasn’t the case. Our prices haven’t changed. And we are still growing as a company.”

**The question is justified, of course. Because by linking working time reduction to wage retention, your production has become more expensive...**

**Deca:** “That’s right. We have calculated that thoroughly. And according to our calculations, we are able to afford this investment. To us, this isn’t an extra cost, but an investment. We invest in our employees’ well-being and happiness at work. Only focusing on making ever more profit is an old and outdated model. In terms of welfare, our society has achieved a lot over the past decades. Obviously, poverty still exists, but welfare has also significantly increased for many people. Now it’s time to also focus on happiness at work. Because that is also important. That is the message our consultants communicate to all companies we provide advice for. So it makes sense for us to follow our own advice. Walk your talk. We strongly believe this approach yields the best results. More peace of mind gives more headspace. That is essential to a knowledge company such as ours. Ideas are now flowing again. The additional rest gives more energy to be creative. And one of our colleagues has indicated that she sees herself working with us until her retirement. In times of talent scarcity, it is important that people are happy at work.”

**You probably have many job applicants knocking on your door?**

**Deca:** “We do receive many spontaneous job applications. But people who are only interested in the four-day working week have come to the wrong place. That shouldn’t be your motivation. Working





for us requires full commitment and the necessary maturity. Our employees work very hard. Everyone goes 'the extra smile'. But it shouldn't be at the expense of our employees. The way we work together requires a mentality that is difficult to define in formal criteria, but which quickly becomes clear during a one-on-one conversation."



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

**Tryangle stapt over naar  
32-urenweek**

"Ja, we maken nu minder winst. Maar het werkgeluk van onze medewerkers is meer waard dan dat," legt bedrijfsleider Griet Deca uit. "Noem het een investering in het werkgeluk van onze medewerkers."

**When switching to the 32-hour working week, did you also intervene in the work organisation?**

**Deca:** "Definitely. We definitely want to avoid that our employees would work less, but under greater pressure. We don't want the work stress to increase. So, we asked our employees what they needed to make this work. Based on those conversations we have recruited additional help for sales and project work. And we also recruited an intern. We also cut down on meeting time. We now make more agreements during shorter one-on-one conversations."

**Is your model applicable in other companies as well?**

**Deca:** "We aren't going to shout from the rooftops that our choice is the only way. But if our example inspires others, that's great. We believe this is possible in many companies. Perhaps more in knowledge-based companies like ours than in production companies where the assembly line sets the pace."

**You are a small company. Do you think this is possible in large companies?**

**Deca:** "I don't think size is a factor in this story. Our approach is perfectly scalable. In fact, this is proven by similar examples abroad. It's easier to be flexible with time in a small company. But it is also more difficult for us if one of our four employees is absent than when one employee out of 100 is absent in a large company. Each company has its own opportunities and challenges."



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

**Tryangle passe à la semaine  
des 32 heures**

« Oui, nous faisons moins de bénéfice qu'auparavant, mais le bonheur au travail de nos collaborateurs est plus important », explique Griet Deca, directrice d'entreprise. « C'est un investissement dans le bonheur au travail de nos collaborateurs. »

# Le lieu de travail

Jan Deceunynck

LES ASPECTS PASSÉS SOUS SILENCE AU TRAVAIL

## « Le langage adéquat permet de relâcher la pression »

Ne soyez pas embarrassé par les défis quotidiens que vous rencontrez au travail. Ce n'est pas toujours rose. Tel est le message central de *The Dark Side*, le nouveau livre de Peggy De Prins, professeur de gestion durable des ressources humaines à l'Antwerp Management School. Son livre porte le sous-titre intrigant : les aspects passés sous silence sur le lieu de travail. Et nous avons voulu en savoir plus à cet égard.



Ce livre est le fruit d'une étude menée par Madame De Prins concernant le silence des travailleurs, le concept miroir de la voix des travailleurs. En effet, Peggy a remarqué que, même dans les organisations qui excellent en matière de participation, il y a toujours une partie des travailleurs qui gardent le silence. « Et c'est dommage, car des idées intéressantes et des pistes de réflexion passent alors inaperçues », explique-t-elle. « Les travailleurs en viennent alors rapidement à la conclusion que leur opinion ne compte pas vraiment. »

### **Est-ce là la principale raison de leur silence ?**

**De Prins :** « Ce silence empathique est en tout cas l'une des principales raisons. Les collaborateurs ne veulent pas exposer leurs 'petits problèmes', ou gardent le silence par incertitude. Ils ne savent pas comment exprimer leurs idées de manière réfléchie. Une autre raison est le cynisme ou la frustration, qui transforme alors ce silence en révolte silencieuse : 'J'ai essayé d'en parler à plusieurs reprises, mais personne ne m'écoute. Pourquoi devrais-je persévérer ?' »

### **Certains travailleurs sont-ils plus silencieux que d'autres ?**

**De Prins :** « Oui, les collaborateurs exécutifs gardent plus souvent le silence. Comparé aux employés ou aux cadres, ils ont plus de mal à trouver les bons mots ou ils considèrent que la distance sociale qui les sépare des supérieurs hiérarchiques est plus menaçante. L'étude révèle aussi que les femmes restent plus souvent silencieuses, tout comme les jeunes, qui pensent que leur opinion n'a pas encore assez de poids. Ils se demandent : 'Qui suis-je pour faire entendre ma voix ?' »

***Ces dernières années, les environnements de travail toxiques et le mouvement #MeToo ont été mis à l'avant plan. Cela permet-il de libérer la voix des travailleurs ?***

**De Prins :** « Tout à fait. Je pense que le mouvement #MeToo a marqué le début de l'évolution de l'esprit du temps. Cela a permis de mettre en lumière le leadership toxique. Il y a dix ans, ce terme était encore inconnu, sauf pour quelques psychologues du travail universitaires. Mais il fait désormais partie du jargon de la société. En qualifiant les choses, le changement de l'esprit du temps s'accélère. »

***Dans votre livre, vous accordez beaucoup d'importance aux mots et au langage. Pourquoi ?***

**De Prins :** « Les mots permettent d'aborder des problèmes nuisibles, qui macèrent depuis longtemps. Les mots peuvent apporter du confort par rapport aux côtés sombres du travail ou des équipes. Chaque travail a ses côtés sombres. Chaque équipe possède des cicatrices. Parler de ces aspects encourage à y faire face. Nous balayons souvent ces côtés sombres sous le tapis ou nous en sommes gênés. Nous pensons certainement être la seule personne à se débattre avec ce problème. Alors qu'il vaut mieux en discuter avec les collègues. Cela éviterait bien des burn-out. Si nous continuons à présenter les choses sous leur meilleur jour, nous plaçons la barre à un niveau irréaliste. Parfois, on rencontre des obstacles. Tout travail comporte des aspects désagréables. Mais si toute l'équipe s'efforce de sauver les apparences, ses membres commencent à douter fortement d'eux-mêmes et à se dire qu'ils sont à l'origine du problème. De ce fait, de nombreuses causes professionnelles de burn-out sont individualisées et médicalisées. Mon livre est un appel à aborder les côtés sombres du travail. Il n'y a pas de raison d'en avoir honte, de se blâmer ou d'adopter un état d'esprit cynique. »

***Car c'est ainsi que la recherche d'un plus grand bonheur au travail conduit à un bonheur moindre au travail...***

**De Prins :** « Soyons réalistes et reconnaissons que le travail est fait de hauts et de bas. Cette prise de conscience est un soulagement qu'il faut chérir. Le bonheur au travail est un terme plutôt démesuré. Au fil du temps, son sens est allé crescendo. Auparavant, nous parlions de satisfaction

au travail, ensuite de plaisir au travail, et maintenant nous sommes passés à l'échelon supérieur en parlant de bonheur au travail. Il n'y a rien de mal à vouloir atteindre cet objectif, mais il faut rester réaliste. Nombre de travailleurs ne voient pas la nécessité de viser une ambition si élevée. Leur passion et leurs rêves sont ailleurs. Et c'est tout à fait normal aussi. »

***Comment gérer cette situation en tant que responsable ?***

**De Prins :** « Il faut donner le bon exemple. Osez aborder les aspects difficiles et demandez du feedback sur votre travail de responsable. Admettez également vos erreurs. Si vous attendez cela des membres de votre équipe, vous devez aussi appliquer ces mesures à vous-même. Soyez également conscient de la distance sociale. Lors des moments informels, tels que la pause de midi, les travailleurs se livrent plus et vous pouvez parler ouvertement de vos propres journées difficiles. Cela permet de réduire la distance qui vous sépare. Mais misez aussi sur une bonne relation avec les représentants du personnel. Ils reçoivent beaucoup de signaux de la part des travailleurs. Profitez de ce canal de feedback ! »

***Quel est le rôle des représentants du personnel ?***

**De Prins :** « Eux aussi doivent oser aborder les côtés sombres de la réalité du quotidien. Quelles difficultés les travailleurs rencontrent-ils au travail ? Comment pouvons-nous entamer un dialogue à cet égard ? Là encore, il est important d'utiliser le langage correct. Les syndicats ont tendance à communiquer de manière plutôt activiste ou brusque. Or, aborder les choses en faisant preuve de créativité permet souvent de mieux cerner la réalité. »

***Y parvenez-vous ?***

**De Prins :** « Oui, mais je fais aussi des erreurs. Mon travail me plaît toujours autant. J'adore l'autonomie et les opportunités d'apprentissage qu'il m'offre. Mais il ne me rend pas heureuse chaque jour de l'année. Ce n'est pas rose tous les jours. Il m'arrive encore de jurer (rire). Et je constate toujours que mon travail comporte de nombreux côtés sombres auxquels j'essaye de faire face – parfois sans succès, ce qui me rappelle que la tâche n'est pas facile tous les jours. »





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

**Waarover gezwogen wordt  
op de werkvloer**

Schaam je niet voor de dagelijks worsteling op het werk, het is niet altijd rozengeur en maneschijn. Dat is de centrale boodschap van ‘The Dark Side’, met de intrigerende ondertitel ‘Waarover gezwogen wordt op de werkvloer’ mee. Daar wilden wij wel meer van weten.



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

**Things that aren’t talked  
about in the workplace**

Don’t be embarrassed about your daily struggle at work, it isn’t always sunshine and rainbows. That is the central message of ‘The Dark Side’, with the intriguing subtitle ‘Things that aren’t talked about in the workplace’. We wanted to know more about that.

## MENOPAUZE BLIJFT TABOE OP HET WERK

# “Schroom helpt niet om erover te praten”

Elke Haccour (48) is ergotherapeute bij UZ Leuven. Een aantal jaren geleden werd bij haar borstkanker vastgesteld. Door de juiste behandeling herstelde ze. Maar door de chemotherapie belandde ze meteen in de menopauze. En die blijkt niet zonder gevolgen.

“Er is de voorbije maanden veel te doen geweest omtrent de perimenopauze. Maar die heb ik dus overgeslagen,” legt Elke uit. “De chemobehandeling heeft me meteen in de menopauze gekatapulteerd. Ik ben meteen tien jaar ouder geworden. Mijn huid is veranderd, mijn gewicht toegenomen, ik slaap minder goed en ben veel vaker vermoeid, het lukt me minder om te multitasken...”

### **Wat betekent het voor je werk?**

**Haccour:** “Mijn collega’s zeggen dat ze geen verschil merken. Maar zelf voel ik dat mijn werkvermogen toch sterk gedaald is. Ik voel me minder fit, heb minder energie. Ik ben ook veel minder tevreden over mijn werk. Probeer maar eens te werken als het zweet over je gezicht loopt. Ik kijk ook veel meer dan vroeger uit naar het weekend. Dat deed ik vroeger eigenlijk nooit. Maar nu heb ik dat nodig om te herstellen van de werkweek. Gelukkig zijn er in onze sector veel bijkomende adv-dagen voor oudere werknemers. Dat helpt om het werk vol te houden.”

### **Is je situatie bespreekbaar op het werk?**

**Haccour:** “Met mijn collega’s wel. Ik heb een fijn team. We kennen mekaar na jaren samenwerken intussen goed genoeg om het erover te kunnen hebben. En ik heb nog collega’s die ermee worstelen.”

### **Voel je begrip bij je leidinggevende?**

**Haccour:** “Met mijn leidinggevende heb ik de problemen aangekaart vanuit mijn herstelproces na de kankerbehandeling. Dat is makkelijker dan het hebben over de menopauze. Ik voel ook veel schroom en twijfel bij mezelf. Ben ik niet te flauw? Dat helpt niet om erover te praten met je

leidinggevende. En ik heb dan nog geluk dat het een vrouw is. Met een man zou het nog lastiger zijn. Gelukkig reageerde ze heel fijn en begripvol. Ik kan niet meer alles aanpakken, dus maak ik nu meer keuzes.”

### **Hoe kunnen we het taboe rond de menopauze en perimenopauze doorbreken?**

**Haccour:** “Alleen door er toch over te praten. Het is fijn dat ik het er met mijn collega’s over kan hebben. Maar op het werk zou het ook aan bod kunnen komen tijdens het jaarlijkse medisch onderzoek. Zeker in de non-profit, waar heel veel vrouwen werken, moet het thema bespreekbaar gemaakt worden. Waarom zit het niet in het jaaractieplan van het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk? Het zou goed zijn om het ook daar bespreekbaar te maken en te zoeken naar manieren om ermee om te gaan.”

### **Het blijft een vrouwenthema. Maakt ook dat het niet lastig?**

**Haccour:** “Wellicht. De menopauze bij mannen blijkt toch iets minder ingrijpend. Het is lastig om het er met mannen over te hebben. Maar ook onder vrouwen is het geen evident thema. Ik heb het er ook zelf lang lastig mee gehad. Ik voelde van alles, maar wist toch niet echt wat er aan de hand was. Het is goed dat er nu meer aandacht voor is.”

### **Hoe gaat het nu met jou op het werk?**

**Haccour:** “Het gaat wel, dank je. Ik heb nog wel wat uitdagingen waar ik mee aan de slag wil. Ik ben nog maar 48. Dat is veel te jong om geen uitdagingen meer te hebben. Ik wil volop deelnemen aan de maatschappij. En aan het werk!”



© Shutterstock



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

**La ménopause : sujet tabou  
au travail**

« Je me sens moins en forme, j'ai moins d'énergie. Je suis moins satisfaite de mon travail. Suis-je trop réservée ? Cela n'aide pas à aborder le sujet. »



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

**Menopause remains taboo at  
work**

“I feel less fit and have less energy. I am also dissatisfied with my work. I also feel a lot of embarrassment and doubt in myself. Am I being too faint-hearted? Those feelings don't help in addressing this topic.”



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

NEVER WORK ALONE  
WENST JE IN 2024  
EEN JAAR VAN VERBINDING  
EN DIALOOG

NEVER WORK ALONE  
VOUS SOUHAITE  
UNE ANNÉE DE CONNEXION  
ET DE DIALOGUE EN 2024

NEVER WORK ALONE  
WISHES YOU  
A YEAR OF CONNECTION  
AND DIALOGUE IN 2024

## 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***