



***Le défi de la démographie revisitée :  
mesures innovantes dans le secteur  
européen des assurances***

Un projet commun des partenaires sociaux européens du  
secteur de l'assurance

2016



Avec le soutien financier de l'Union européenne



**Insurance Europe** est la Fédération européenne de l'assurance et de la réassurance. Grâce à ses 34 organisations membres - les associations nationales d'assurances - Insurance Europe représente tous les types d'entreprises d'assurances et de réassurance, par exemple les entreprises pan-européennes, les mutuelles et les petites et moyennes entreprises (PME). Insurance Europe est établi à Bruxelles et représente des entreprises réunissant environ 95 % du total des revenus de primes en Europe. L'assurance contribue de façon significative à la croissance et au développement économique de l'Europe. Les assureurs européens génèrent un revenu de primes de plus de 1 170 milliards €, emploient plus d'un million de personnes et investissent près de 9 900 milliards € dans l'économie.



En tant que fédération syndicale européenne des services pour 7 millions de travailleurs, **UNI Europa** représente les secteurs qui constituent l'épine dorsale de la vie économique et sociale en Europe. Située dans le centre de Bruxelles, UNI Europa représente 272 syndicats nationaux dans 50 pays, représentant les secteurs suivants : Commerce, Finance, Jeux, Graphique et Emballage, Coiffure et Esthétique, Technologies de l'information et Communications, Médias, Arts et Spectacles, Poste et Logistique, Soins à la personne et Assurances sociales, Nettoyage industriel et Sécurité privée, Sport professionnel et de loisir, Cadres et Travail temporaire. UNI Europa représente la plus grande région au sein d'UNI Global Union.



**BIPAR** est la fédération européenne des intermédiaires d'assurances. Il regroupe 52 associations nationales de 30 pays. Par le biais de ses associations nationales, le BIPAR représente les intérêts des agents et des courtiers d'assurances et des intermédiaires financiers en Europe. Hormis quelques grandes multinationales, le secteur de l'intermédiation en assurance est composé de centaines de milliers de PME et de micro-entreprises. Il représente 0,7% du PIB européen, et plus d'un million de personnes sont actives dans ce secteur.



**AMICE** est le porte-parole du secteur de l'assurance mutuelle et coopérative en Europe. L'association, dont le siège est à Bruxelles, préconise un traitement juste et approprié des assureurs mutuels et coopératifs sur le marché unique européen. Elle encourage la création et le développement de solutions innovantes au profit des citoyens et de la société en Europe. En Europe, les près de 2 800 assureurs regroupés dans le secteur mutuel et coopératif comptent pour plus de la moitié des projets d'assurance et représentent une part de marché de près de 30 %. Ils couvrent plus de 200 millions de clients et emploient plus de 400 000 employés au sein de l'Union européenne.

# Table des matières

<b>Avant-propos des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance.....</b>	<b>1</b>
<b>Déclaration par la Commissaire Marianne Thyssen .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Mesures en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.....</b>	<b>5</b>
Wüstenrot & Württembergische Group "Flexible Working" .....	6
<b>2. Qualifications et actions d'apprentissage tout au long de la vie .....</b>	<b>9</b>
RESPECT Academy, un système d'enseignement innovant pour motiver les employés .....	10
Formation continue au CEPOM .....	13
Offrir une formation de qualité aux jeunes diplômés handicapés grâce au programme de formation chez VZP .....	16
<b>3. Mesures pour la promotion de la santé et de la sécurité .....</b>	<b>19</b>
Les camps anti-stress chez Allianz Slovakia, un moyen innovant et créatif d'améliorer le bien-être des employés. ....	20
Une « Happy Week » afin de prendre soin de sa santé chez AXA .....	23
<b>4. Mesures d'incitation à travailler plus longtemps.....</b>	<b>25</b>
Une initiative Long Life Opportunity chez Groupama Assicurazioni.....	26
Le programme Minerva pour les travailleurs de plus de 55 ans ou « comment aimer travailler plus longtemps » chez KBC.....	30
<b>5. Mesures pour la promotion du télétravail .....</b>	<b>34</b>
Télétravail et travail en binôme chez LocalTapiola .....	35
Travailler différemment @Baloise Insurance.....	38
Achmea, ou quand le télétravail soutient le principe selon lequel la capacité des employés de faire leurs propres choix n'est pas mise en question.....	41
<b>Annexes.....</b>	<b>45</b>
Déclaration commune des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance sur le défi démographique dans le secteur européen del'assurance .....	45
déclaration commune sur le télétravail par les partenaires sociaux européens du secteur des assurances .....	49

## Avant-propos des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance



**De gauche à droite : Elke Maes, Coordinatrice du dialogue social du secteur des assurances, UNI Europa Finance ; Sebastian Hopfner, Président de la plateforme de Dialogue Social, Insurance Europe**

Les partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance sont fiers de présenter ce recueil d'initiatives couronnées de succès qui promeuvent le bien-être des travailleurs et des solutions innovantes aux défis auxquels fait face un secteur en évolution rapide.

Il s'agit d'un suivi - avec une attention particulière pour l'Europe centrale et orientale - du projet européen « Faire face au défi démographique dans le secteur de l'assurance : une sélection d'initiatives en Europe », qui a été réalisé avec le soutien financier de l'Union européenne à la mi-2012.

Les partenaires sociaux ont consulté leurs affiliés nationaux afin de rassembler de nouveaux exemples de

bonnes pratiques. Les trois thèmes examinés dans la déclaration commune signée par les partenaires sociaux en 2010 (l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les qualifications et l'apprentissage tout au long de la vie, et la santé et la sécurité au travail) restent au centre de ce nouveau recueil, qui a été élargi afin d'inclure un nouveau sujet - le télétravail - examiné au sein du Comité européen du dialogue social sectoriel des assurances (CDSSA). Le 10 février 2015, les partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance ont signé une déclaration commune sur le télétravail. Elle est basée sur [l'accord-cadre des partenaires sociaux européens de 2002](#) et prend par ailleurs en considération les conditions de travail du secteur de l'assurance aujourd'hui.

Le télétravail a acquis une importance croissante pour les employés du secteur de l'assurance au cours des dernières années, l'évolution technologique continue ouvrant de nouvelles possibilités. Les partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance se sont engagés à poursuivre leur examen du télétravail, et la nouvelle déclaration commune, en annexe, servira de base à ce travail.



**De gauche à droite : Sebastian Hopfner, Président de la plateforme de dialogue social, Insurance Europe ; Didier Pissoort, Président du comité des affaires sociales du BIPAR ; Elke Maes, coordinatrice du dialogue social du secteur des assurances, UNI Europa Finance**

Une autre question que les partenaires sociaux ont examinée est la perspective de travailler plus longtemps. Il importe d'élaborer des modèles de carrière équitables pour toutes les générations de travailleurs. Les partenaires sociaux ont abordé les questions du vieillissement actif, de la vie professionnelle plus longue et en meilleure santé, de

la santé et de la sécurité au travail et de la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale. Finalement, ce projet les a aidés à étudier des moyens innovants pour permettre aux travailleurs du secteur de l'assurance de rester plus longtemps sur le marché du travail et pour créer un environnement de travail approprié.

Le CDSSA vise à associer l'ensemble des États membres de l'UE à ses projets, y compris les pays d'Europe centrale et orientale (PECO). Les partenaires sociaux européens ont par conséquent utilisé ce nouveau projet pour inciter leurs affiliés des PECO à participer plus activement au dialogue social européen et à faciliter le dialogue entre les représentants des travailleurs et des employeurs dans leurs pays. Les séminaires organisés en Slovaquie et en Roumanie ont certainement contribué à nouer le dialogue avec les partenaires sociaux dans les PECO ciblés. Ces initiatives ont connu un certain succès et les efforts se poursuivront.

Les partenaires sociaux espèrent que la présente brochure inspirera de nouvelles initiatives au niveau de l'entreprise ou à l'échelle nationale afin de relever ensemble le défi démographique.

Enfin, les partenaires sociaux souhaitent remercier la Commission européenne pour son soutien à ce projet et à l'élaboration de cette brochure.



***De gauche à droite : William Vidonja, Directeur des activités, Insurance Europe ; Claudia Saller, Assistante politique, UNI europa Finance ; François Lestanguet, Conseiller politique, BIPAR ; Belma Yasharova, Conseillère juridique et politique, AMICE ; Helen Sheppard, Secrétaire Générale adjointe, AMICE***

## Déclaration par la Commissaire Marianne Thyssen

*« L'Europe fait face à une transition démographique majeure qui se traduira par une diminution de la population en âge de travailler, une proportion plus importante de travailleurs plus âgés et davantage de personnes retraitées. Ceci a de profondes répercussions sur nos systèmes de protection sociale et présente de nouveaux défis pour l'ensemble des secteurs de l'économie. Mais le vieillissement démographique ouvre également de nouvelles possibilités, liées par exemple à l'augmentation de la demande de produits et services nouveaux et accessibles.*

*Afin de garantir la viabilité de notre modèle social européen dans ce contexte de transition démographique, il sera nécessaire de moderniser les systèmes de protection sociale. La mise en place de mécanismes flexibles pour organiser le travail et garantir un environnement de travail sain doit également être développée. Enfin, il sera nécessaire d'investir dans la mise à niveau des compétences tout au long de la vie afin de répondre à la mondialisation et à l'évolution technologique.*

*Ces points comptent parmi les priorités de la Commission pour 2016. Le programme du Semestre européen cette année met l'accent sur la viabilité et l'adéquation de la protection sociale face à l'impact démographique. Une consultation formelle des partenaires sociaux est en cours sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Et nous travaillons sur un nouvel agenda pour les compétences en Europe ainsi que sur la révision de l'acquis législatif de l'UE dans le domaine de la santé et de la sécurité au travail. L'expertise et l'engagement ferme des partenaires sociaux sera essentiel pour définir ces actions.*

*La Commission souhaite renforcer le dialogue social à tous les niveaux. Les partenaires sociaux sont mieux placés que les pouvoirs publics pour prendre le pouls de l'innovation sur le lieu de travail et identifier les besoins. Il est par conséquent essentiel qu'ils puissent contribuer à l'élaboration des politiques et de la législation et se faire l'écho des bonnes pratiques existant sur le lieu de travail.*

*La présente brochure présente des exemples concrets de comment faire face à l'évolution démographique dans toute une série de domaines, de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, du télétravail et de l'apprentissage tout au long de la vie à la santé et à la sécurité au travail, et à la vie professionnelle plus longue. Je suis heureuse de voir comment les partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance donnent un suivi concret à leur déclaration commune de 2010 sur le défi démographique. Vivement recommandé tant pour les décideurs politiques que pour les spécialistes ! »*



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Thyssen', written in a cursive style.

## Introduction

La présente publication décrit chaque bonne pratique sous une forme similaire à celle utilisée dans la publication précédente de 2012, afin d'aider le lecteur à comprendre aisément le contexte et les principales caractéristiques des initiatives, ainsi que leur impact et leurs avantages pour les employés et les entreprises du secteur de l'assurance dans son ensemble.



Outre les domaines déjà abordés dans la brochure de 2012 - l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, les qualifications et l'apprentissage tout au long de la vie, et la santé et la sécurité au travail - deux domaines ont été ajoutés : travailler plus longtemps et le télétravail. Ces deux nouveaux domaines ont été inclus récemment dans le plan de travail du Comité européen du dialogue social sectoriel des assurances (CDSSA). En ce qui concerne le télétravail, les partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance ont signé une déclaration commune le 10 février 2015, disponible dans la présente brochure.

Comme les cinq domaines sont inextricablement liés, la vaste majorité des bonnes pratiques pourraient apparaître dans plus d'une section. Cependant, dans un souci de clarté et afin d'éviter des répétitions, elles sont présentées dans le domaine principal sur lequel elles portent.

Comme dans la brochure de 2012, l'objectif premier n'est pas de présenter une bonne pratique susceptible d'être reproduite en tant que telle, mais d'inspirer les entreprises ou les secteurs qui souhaitent renforcer leurs activités dans l'un de ces cinq domaines. Nous espérons que ces bonnes pratiques soient une source d'inspiration pour vous.



## 1. Mesures en faveur de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée



L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est perçu différemment selon la situation de travail (ex. : travail à temps plein ou partiel, poste occupé). Il n'existe pas de définition uniforme. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée requiert une sensibilisation et une communication importantes entre la direction et les employés, qui partagent les responsabilités à cet égard. Les cibles et objectifs doivent faire l'objet d'un dialogue ouvert, dans une atmosphère de confiance, et correspondre aux compétences des employés.

Bien que cet équilibre soit difficile à définir, offrir ce qui est perçu comme un équilibre satisfaisant entre la vie professionnelle et la vie privée est essentiel pour recruter et conserver les travailleurs. Par conséquent, les modèles de travail flexibles, la flexibilité géographique ou fonctionnelle, les structures de soutien (ex. : services de garderie) peuvent être un facteur déterminant pour qu'un travailleur rejoigne ou reste dans une entreprise.

L'exemple de bonne pratique présenté dans cette section illustre comment la mise en œuvre de modalités flexibles de travail dans une entreprise allemande (Wüstenrot & Württembergische Group) a entraîné une réduction significative de « conflit potentiel » entre la vie privée et familiale, d'une part, et la vie professionnelle d'autre part.

**Wüstenrot &  
Württembergische Group  
“Flexible Working”**



**Nom de l'entreprise  
/organisation**

Wüstenrot & Württembergische Gruppe

**Pays de l'activité**

Allemagne

**Taille et secteur de  
l'organisation**

Secteur des assurances - environ 7000 travailleurs (et une équipe de vente d'environ 6000 agents)

**Principal objectif et nom  
de la mesure**

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée - Travail flexible

**Contexte/raisons de  
l'introduction de la  
mesure**

À la lumière de l'évolution démographique actuelle, les modèles de travail flexibles revêtent une importance accrue car les jeunes travailleurs privilégient la réalisation et le maintien d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Avec le lancement du projet (pilote) « Travail flexible », le groupe W&W visait à créer un environnement de travail attrayant et propice afin de faciliter le recrutement et le maintien de personnel spécialisé.

**Date de mise en œuvre  
/durée**

Le projet pilote « Travail flexible » a été lancé en mai 2011, pour une durée initiale d'environ un an et demi. Il a été prolongé d'une année en septembre 2012. En juin 2013, un accord d'entreprise sur le « Travail mobile ad hoc » a été signé en coordination avec le comité d'entreprise ; cet accord a été prolongé d'une année en juin 2014. Depuis la fin 2015, le concept de « travail mobile ad hoc » a été étendu à 5 autres filiales du groupe W&W.

## Partenaires impliqués

Le projet pilote a été soutenu par l'Institut Fraunhofer pour l'ingénierie industrielle (IAO). Fraunhofer IAO a aidé d'autres entreprises à mettre en œuvre avec succès des projets similaires.

## Contenu de la mesure

Le projet pilote « Travail flexible » a testé le travail indépendant du lieu avec 34 employés et 11 cadres. Le projet pilote a d'abord été introduit comme convention de fonctionnement dans la société mère à Stuttgart, en Allemagne, en mai 2011, dans les départements suivants : contrôle de gestion, comptabilité et fiscalité, communications et ressources humaines.

Plusieurs règles internes et lignes directrices ont soutenu le projet, notamment :

- Les travailleurs doivent avoir accès aux technologies de communication pour effectuer leurs tâches.
- Les travailleurs doivent veiller à être joignables pendant l'horaire de travail normal. Les modalités de travail ne doivent pas avoir d'incidence négative sur la performance du travailleur.
- Les employeurs doivent maintenir une répartition appropriée de la charge de travail sans surcharger les employés travaillant dans les bureaux.

Le département des services informatiques du groupe W&W a fourni les technologies de télécommunication nécessaires pour faciliter la mise en œuvre réussie du projet pilote. Ces technologies comprennent la téléphonie par internet, le partage de bureau et les systèmes de conférences audio, vidéo et en ligne (Lync). En outre, le Fraunhofer IAO a accompagné le projet de mai 2011 à juillet 2012. L'Institut a mis en évidence les principaux facteurs favorables ou défavorables à la mise en œuvre réussie de ces modèles de travail flexibles.

À la suite de la réussite du projet pilote, le groupe W&W a décidé d'étendre sa portée aux unités opérationnelles de l'entreprise et de développer le concept de travail flexible. Cinq nouveaux accords d'entreprise introduisant le concept de « travail mobile ad hoc » ont été conclus à la fin 2015. Le « travail mobile ad hoc » permet le travail volontaire indépendant du lieu. Il ne s'agit pas d'un droit garanti et il n'est autorisé (en personne ou par courrier électronique) qu'au cas par cas, car il n'est pas adapté pour être exercé à long terme. Les participants doivent pouvoir se réadapter aux modalités antérieures au travail flexible si les besoins de l'entreprise l'exigent. Il est prévu d'introduire ce type de modèle de travail dans 2 ou 3 autres filiales du groupe W&W.

## Impact et bénéfices obtenus

Le projet pilote a eu un double effet : établir le groupe W&W comme employeur qui offre un environnement de travail attrayant et propice, et accroître la flexibilité, la motivation et la productivité de ses employés tout en réduisant les facteurs de stress potentiels.

Les résultats des évaluations antérieures et postérieures réalisées par le Fraunhofer IAO ont révélé que les participants ont principalement eu recours à ce modèle de travail entre 1 et 3 fois par mois et, occasionnellement, 1 à 2 fois par semaine. 48,2 % des participants ont

## Principaux facteurs de réussite/obstacles

perçu une baisse des « conflits potentiels » liée à l'équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. 59,3 % des participants ont fait part d'une amélioration de la « gestion des situations difficiles au travail ».

Dans le cadre du projet pilote, le groupe W&W a organisé une réunion de lancement et une évaluation préalable et postérieure approfondie qui a permis de mettre en évidence les forces et les faiblesse du projet pilote.

Plusieurs facteurs ont contribué à la réussite de ce projet pilote. Premièrement, le niveau d'engagement de la direction à mener à bien le projet, ce qui a supposé de faire confiance aux employés et de renoncer à la culture traditionnelle et rigoureuse de de la présence au poste de travail. En outre, les échanges continus entre la direction et les ressources humaines ont permis de répondre aux questions qui se sont posées au cours de la phase de mise en œuvre. Deuxièmement, l'adoption de règles internes et de lignes directrices, et une définition exhaustive des attentes. Par exemple, les employés doivent être joignables pendant l'horaire de travail normal. Ceci a été rendu possible par la mise en place d'un système de communication téléphonique et de courrier électronique permettant de contacter l'employé si nécessaire. Troisièmement, l'accès à des ressources technologiques pleinement fonctionnelles (comme la technologie d'accès à distance). Cela a exigé la mise en place de solutions de communication destinées à faciliter et à soutenir le travaille mobile ad hoc.

Parmi les obstacles mentionnés par les employés participant au projet figuraient des problèmes techniques et le manque de contact personnel avec les collègues. Les employeurs ont souligné les difficultés dans la définition des conditions des modèles de travail flexibles. Par exemple, quels départements ou membres du personnel peuvent accéder à ces modèles de travail flexibles et lesquels ne le peuvent pas et pourquoi. En outre, garantir le respect de la législation du travail a posé des difficultés, notamment en ce qui concerne la responsabilité d'évaluer les conditions de santé et de sécurité du poste de travail de l'employé. Le comité d'entreprise du groupe W&W a élaboré une brochure sur l'ergonomie au travail afin d'aider les employés à respecter les normes ergonomiques sur leur lieu de travail. Enfin, la numérisation des archives afin de permettre un accès sans restriction et à distance s'est avérée difficile. Le processus de numérisation des archives du groupe W&W est toujours en cours.

## Liens

Page d'accueil du groupe W&W : [http://www.ww-ag.com/de/arbeiten\\_bei\\_w\\_w/wer\\_wir\\_sind/was\\_wir\\_bieten/was\\_wir\\_bieten.html](http://www.ww-ag.com/de/arbeiten_bei_w_w/wer_wir_sind/was_wir_bieten/was_wir_bieten.html)

Institut Fraunhofer pour l'ingénierie industrielle (Fraunhofer IAO) : <http://blog.iao.fraunhofer.de/grenzenlose-arbeitswelt-1-geht-fuehren-auch-anders-als-manager-es-heute-tun/>

## 2. Qualifications et actions d'apprentissage tout au long de la vie



Le maintien de l'employabilité tout au long de la vie active est perçu comme un élément essentiel dans notre société moderne. Dans le contexte actuel d'évolution démographique, il est d'autant plus important de pouvoir continuer à s'adapter et d'acquérir des compétences de base transférables. Comme indiqué dans la déclaration commune des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance, « la formation continue engendre une situation où chaque partie est gagnante et crée de la valeur ajoutée pour l'employeur et pour les employés. La formation continue profite au travailleur, à l'employeur et à l'État et l'investissement dans la formation et l'éducation procède de la responsabilité commune de ces trois parties. Une vie entière de travail ne peut faire l'économie de la mise à niveau permanente des aptitudes. L'évolution de la carrière individuelle et le renforcement des compétences sont déterminants pour maintenir la motivation et une performance satisfaisante du personnel ».

Les bonnes pratiques décrites dans la présente section répondent aux besoins du secteur de l'assurance en termes de qualifications et de formation, de façon créative et diversifiée. Par exemple, une compagnie tchèque d'assurance-maladie (VZP) a mis en œuvre un programme d'apprentissage visant à offrir aux diplômés handicapés la possibilité d'acquérir leur première expérience professionnelle, mais aussi à sensibiliser les autres employés aux questions de handicap et à promouvoir une plus grande diversité. En Belgique, un fonds de formation conjoint a été constitué afin de mettre en place un ensemble de programmes de formation pour l'ensemble des employés dans le secteur du courtage en assurance, avec une grande flexibilité en termes d'offre et de lieux. Enfin, un intermédiaire d'assurance tchèque a également créé sa propre « académie » (Respect Group), afin de former ses employés, mais aussi le personnel de ses clients et même, récemment, des non-clients. Ce système de formation est divisé en 8 modules couvrant une grande diversité de sujets liés aux tâches techniques au travail (ex. : l'innovation dans les produits et services offerts, la gestion des risques, ainsi que le développement personnel et les compétences en langues étrangères).

## RESPECT Academy, un système d'enseignement innovant pour motiver les employés



### Nom de l'entreprise /organisation

GROUPE RESPECT

### Pays de l'activité

République tchèque (avec une filiale en Slovaquie)

### Taille et secteur de l'organisation

Courtier en assurances - 260 travailleurs

### Principal objectif et nom de la mesure

Programme d'éducation et de formation tout au long de la vie dénommé RESPECT Academy

### Contexte/raisons de l'introduction de la mesure

En général, il est très difficile de trouver des travailleurs qualifiés intéressés par un emploi dans le secteur de l'assurance, et il est encore plus compliqué de trouver et de conserver ceux qui sont spécialisés dans le courtage en assurance. En outre, l'entreprise a beaucoup investi dans la formation de son personnel depuis sa création en 1993, et souhaitait que les connaissances accumulées soient partagées par l'ensemble des professionnels au sein de l'entreprise.

### Date de mise en œuvre / durée

L'initiative a été lancée en 2010 et est toujours en cours. De plus, l'entreprise a décidé en 2012 d'ouvrir l'académie à sa clientèle d'affaires et à son personnel. Depuis 2014, l'académie a également ouvert ses portes aux non-clients de RESPECT.

### Partenaires impliqués

L'ensemble du projet est exclusivement dirigé par l'entreprise et compte occasionnellement sur des assistants externes.

RESPECT offre des formations à ses employés depuis les débuts de l'entreprise (en 1993). Cependant, en 2010, l'entreprise a élaboré un système assez sophistiqué dénommé RESPECT Academy. La participation à l'académie est obligatoire pour les employés qui sont en contact direct avec les clients (front office), ex. : courtiers, régleurs de sinistres, spécialistes de l'assurance automobile, spécialistes de l'assurance privée, etc. Les incitations financières dépendent de leur participation au programme de l'académie, et l'incapacité d'achever avec succès un programme d'académie peut avoir une incidence sur le salaire, qui peut être réduit et, dans des cas extrêmes, entraîner la résiliation du contrat de travail. En revanche, les modules sont facultatifs pour les employés qui ne sont pas en contact direct avec les clients (back office), ex. : spécialistes opérationnels, spécialistes du marketing, etc. Ceux-ci ne bénéficient pas de mesures d'incitation financière liées à la formation, qui constitue toutefois l'une des conditions préalables à un transfert éventuel (promotion) au service de courtage ou à d'autres départements de front office similaires.

Le système de formation se subdivise en 8 modules, conformément aux services fournis par l'entreprise, et la formation à l'innovation de produits et services offerte aux clients est placée au premier rang. D'autres modules comprennent les techniques d'assurance, la gestion des risques, les compétences commerciales et de présentation, le développement personnel, les connaissances juridiques et économiques élémentaires, les technologies de l'information et les compétences en langues étrangères.

Tous les deux ans, chaque membre du personnel administratif de RESPECT doit faire preuve de ses compétences via un test en ligne pour lequel le taux de réussite exigé est de 75 %. Chaque participant dispose de trois tentatives pour réussir chaque module. En cas d'échec à la troisième tentative, les candidats se présentent à un examen oral, qui est évalué par un comité de spécialistes internes de l'entreprise. Le but de ce comité est de déterminer les raisons de l'échec, si le participant ne comprend vraiment pas les matières étudiées ou s'il ne comprend pas les questions et/ou s'il est mal à l'aise avec le système d'examen en ligne. Ce comité ne s'est réuni qu'une seule fois au cours des cinq dernières années, pour le module d'assurance de responsabilité, et il s'est avéré que le candidat comprenait le domaine, mais n'était pas en mesure de s'adapter au délai fixé pour le test, raison pour laquelle il n'avait pas obtenu les points nécessaires pour le réussir. Le taux de réussite à long terme des modules à la première tentative s'élève à environ 70 % ; seuls quelques participants doivent attendre la troisième tentative pour réussir, et ceux-ci sont essentiellement des nouveaux venus dans le domaine et l'entreprise. Ce système de formation est lié au système de motivation des employés et est géré par le service des RH. Environ 80 membres du personnel participent à la formation chaque année. Les assistants proviennent essentiellement de l'entreprise et doivent avoir au moins cinq années d'expérience en courtage d'assurance.

Étant donné le succès de l'académie interne RESPECT, l'entreprise a décidé en 2012 d'élargir son rayon d'action et d'inclure sa clientèle d'affaires et son personnel dans le système, afin de former les clients dans le domaine des produits et services d'assurance. L'académie RESPECT pour les clients est organisée sous la forme de séminaires réguliers

(généralement 4 par an, dont la durée est comprise entre 2 et 5 heures) ; la formation est gratuite pour les participants (elle est entièrement financée par RESPECT), et tous les participants obtiennent un certificat au terme de celle-ci.

Depuis 2014, l'académie s'est également ouverte aux non-clients de RESPECT, à peu près selon les mêmes principes que ceux décrits ci-dessus. Les non-clients sont considérés comme des clients potentiels et reçoivent une invitation à participer aux formations par l'intermédiaire des distributeurs/représentants commerciaux ou s'informent via le site internet de RESPECT, sur lequel ils peuvent également s'inscrire à un cours de leur choix. À la différence des clients de RESPECT, ces non-clients doivent payer la formation. Le prix par personne pour un atelier s'élève à plusieurs centaines de couronnes (CZK).

### **Impact et bénéfices obtenus**

L'augmentation constante du chiffre d'affaires de RESPECT depuis 2010, son ascension à la 4e place parmi les 30 premiers courtiers d'assurance en République tchèque, et sa récompense comme « courtier d'assurance de l'année » en 2014 peuvent sans aucun doute être considérées comme une preuve de la réussite de l'initiative de l'académie RESPECT tant pour l'entreprise que pour les membres de son personnel.

### **Principaux facteurs de réussite/obstacles**

Peut-être est-ce le slogan de la formation qui a contribué à ce que les employés s'identifient aux objectifs et à la vision de l'entreprise :

- Éducation pour la pratique, pas pour la théorie
- Approche individuelle et flexible pour chaque participant
- Équipe de spécialistes et d'experts de premier plan sur le marché de l'assurance
- Élaboration avec le plus grand soin des documents de référence nécessaires pour la formation
- Accroissement du potentiel de connaissances de chaque participant

### **Lien**

<http://www.respect.cz>

## Formation continue au CEPOM



### Nom de l'entreprise /organisation

CEPOM - Fonds commun pour le développement de l'emploi et de la formation dans le secteur du courtage en assurance.

### Pays de l'activité

Belgique

### Taille et secteur de l'organisation

Secteur des assurances et du courtage en Belgique – 9 824,35 travailleurs équivalent temps plein (ETP)

Depuis 2008 le CEPOM emploie 1,5 travailleur équivalent temps plein

### Principal objectif et nom de la mesure

Qualifications et programme d'apprentissage tout au long de la vie

### Contexte/raisons de l'introduction de la mesure

Le CEPOM a été créé afin de veiller à ce que tous les travailleurs, indépendamment de leur niveau d'éducation ou de la taille de leur entreprise de courtage ou de leur agence d'assurances, soient en mesure d'accéder à une formation continue sur les sujets principaux du secteur, mais aussi dans toutes les matières susceptibles de présenter un risque pour leur emploi. Il répond aux évolutions techniques et à la complexité d'un secteur aux aspects multiples et en constante évolution, et vise à élever constamment le niveau de formation et à améliorer les compétences des employés en service. Enfin, le CEPOM est soucieux de proposer une politique de formation créative et efficace.

### Date de mise en œuvre / durée

Le CEPOM a débuté ses activités spécifiques le 13 avril 2005. L'offre de formation et la gamme des activités ont évolué au fil du temps afin de mieux répondre aux demandes et aux objectifs du fonds. Cette politique est permanente.

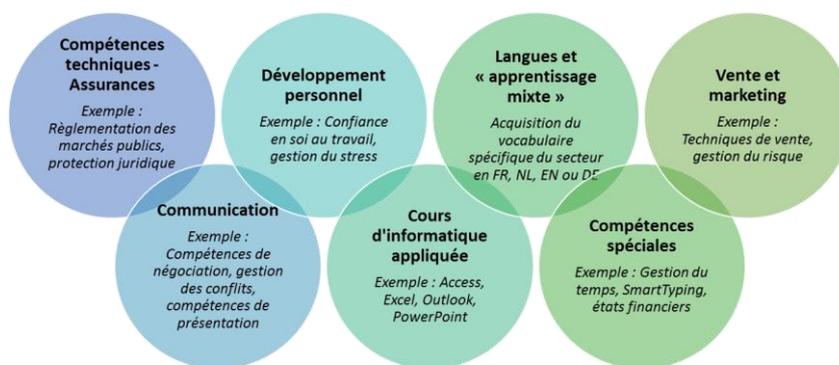
## Partenaires impliqués

Conformément à son statut, le CEPOM est administré par un comité exécutif composé des représentants des employeurs et des travailleurs, et a été institué par le comité conjoint 307, en charge des entreprises de courtage et des agences d'assurances en Belgique.

## Contenu de la mesure

Tous les employés du secteur du courtage en assurance ont le droit de participer à des programmes gratuits de formation continue. En mai 2009, l'objectif du fonds commun était d'étendre le reclassement externe. Cela signifie que le CEPOM peut aussi intervenir dans le contexte de la réintégration de salariés licenciés par une entreprise du secteur.

Le CEPOM offre une formation dont la durée est généralement comprise entre 1/2 journée et 3 jours 1/2. Cette formation porte sur sept domaines principaux, dont des exemples sont présentés ci-dessous.



Toutes les formations sont présentées dans un catalogue à la carte et soumises à l'enregistrement d'un nombre minimum de participants (généralement 6), dans la ville belge choisie par le participant (ex. : Bruxelles, Liège, Anvers).

Le CEPOM a également créé un « école saisonnière ». Ce programme vise à développer les outils et le sens commercial des employés du secteur du courtage en assurance. Il couvre les mêmes sujets que ceux repris dans le domaine « ventes et marketing » et vise à stimuler l'efficacité et l'attitude commerciale des employés concernés. Les participants suivent une formation complète de cinq jours, répartie sur 3 à 4 mois. Deux cycles de cette école saisonnière sont organisés chaque année, l'un au printemps et l'autre à l'automne, pour autant qu'au moins 8 personnes soient inscrites.

## Impact et bénéfices obtenus

Le CEPOM a contribué à une offre étendue et diversifiée des formations continues qui répondent au mieux aux besoins du secteur. Le nombre de participants est stable - entre 3 000 et 4 000 par an pour les 7 dernières années. Le nombre de jours de formation dans le secteur est en augmentation (433 en 2015). Le taux de lecture des bulletins

## Principaux facteurs de réussite/obstacles

d'information du CEPOM a également augmenté, de même que le nombre d'abonnés.

Concernant « l'école saisonnière », il convient de mentionner que plus de 10 000 personnes ont participé à cette formule de formation spécifique depuis sa création en 2009. Un niveau avancé a été mis en place afin de permettre aux participants à la formation initiale de développer et d'élargir les connaissances acquises dans le domaine des « ventes et marketing ».

L'un des principaux facteurs de réussite du CEPOM est sa collaboration avec un large éventail de partenaires : fédérations nationales, régionales et locales, chambres de commerce, organisations patronales et syndicats. Le CEPOM intègre de façon continue les nouvelles exigences imposées au secteur, ex. : le nouveau statut du reclassement externe depuis le 1er janvier 2014 en Belgique. Le reclassement externe peut être défini comme une série de services d'assistance et d'activités de conseil fournis par un prestataire de services. L'employeur paie des agences de reclassement externe pour les employés licenciés, afin de leur offrir, individuellement ou en groupe, la possibilité de trouver un nouvel emploi par eux-mêmes ou de débiter une activité de travailleur indépendant. Par l'intermédiaire du CEPOM, ces employés licenciés peuvent suivre des formations adaptées au secteur de l'assurance et du courtage. Le CEPOM est par conséquent en mesure de répondre aux besoins du secteur et de proposer des formations adaptées aux travailleurs du secteur de l'assurance et du courtage.

L'offre de formations destinées à des employés d'âge différent contribue également à la réussite du fonds commun, ex. : une formation spécifique qui intègre de nouveaux outils afin de relever le défi intergénérationnel et de l'employabilité des personnes de plus de 60 ans.

## Lien

<http://www.cepom.be>

## Offrir une formation de qualité aux jeunes diplômés handicapés grâce au programme de formation chez VZP



### Nom de l'entreprise /organisation

VZP (compagnie générale d'assurance maladie)

### Pays de l'activité

République tchèque

### Taille et secteur de l'organisation

VZP offre un régime d'assurance maladie et a été fondée par l'État. VZP est la plus grande compagnie d'assurance maladie en République tchèque et représente 59 % du marché du secteur de l'assurance. VZP compte près de 6 millions de clients et est membre de l'Association internationale des compagnies d'assurances maladie à but non lucratif. VZP emploie plus de 3 500 travailleurs.

### Principal objectif et nom de la mesure

Qualifications et apprentissage tout au long de la vie - Le programme de formation pour les diplômés handicapés qui offre un soutien à l'emploi pour les étudiants qui présentent un handicap. et oriente leur intégration aux programmes de formation traditionnels.

### Contexte/raisons de l'introduction de la mesure

L'État tchèque impose aux entreprises d'employer au moins 4 % de travailleurs présentant un handicap physique. Si ce quota n'est pas respecté, l'entreprise doit s'acquitter d'une amende au budget de l'État. Selon une autre formule, l'entreprise peut acheter les produits ou services auprès d'autres entreprises qui emploient essentiellement des personnes handicapées.

VZP est une entreprise socialement responsable qui favorise l'emploi des personnes handicapées, notamment l'intégration des jeunes étudiants handicapés au terme de leurs études.

### **Date de mise en œuvre / durée**

Cette initiative a été lancée en 2013, au départ comme projet pilote unique. Après plusieurs mois, le projet a été évalué comme étant hautement efficace et attrayant pour les étudiants. En raison du grand intérêt suscité par le programme, celui-ci a été inclus dans la stratégie à long terme de l'entreprise.

### **Partenaires impliqués**

Le projet pilote a d'abord été élaboré en collaboration avec l'Université métropolitaine de Prague et le Fonds de dotation, afin de soutenir l'emploi des personnes handicapées. Des contacts ont été établis progressivement avec d'autres écoles et universités.

### **Contenu de la mesure**

Les diplômés de l'enseignement supérieur et universitaire ont la possibilité d'acquérir une première expérience professionnelle dans le cadre d'un programme de formation. Parallèlement, ils ont la possibilité, conjointement avec l'employeur, de rechercher un emploi approprié, à long terme, dans leur domaine d'intérêt. De même, les diplômés ont la possibilité d'évaluer dans la pratique un emploi déterminé.

Les principes fondamentaux du Programme de formation pour les diplômés handicapés sont les suivants :

- L'élément de base du programme est un contrat de trois mois pour les diplômés handicapés.
- À l'issue du contrat, celui-ci est prolongé pour trois mois supplémentaires.
- Les meilleurs diplômés du programme se voient offrir un contrat de travail à durée indéterminée.
- L'égalité de l'accès, des avantages et des prestations pour les employés handicapés.
- La possibilité de développement individuel et de participation à des projets spécifiques.
- Impact et bénéfices obtenus

### **Impact et bénéfices obtenus**

Ce programme a jusqu'à présent soutenu près de 100 diplômés handicapés.

Le programme de formations pour diplômés handicapés a débouché sur un nouveau programme de prévention chez VZP intitulé « Mutinerie contre les blessures ». Ce programme est conçu pour les étudiants de l'école primaire et secondaire. Les employés handicapés de VZP rencontrent des étudiants et les encouragent à adopter des comportements sûrs afin de prévenir les accidents. Sur la base de leur expérience personnelle, ils décrivent aux étudiants la vie avec un handicap.

### **Principaux facteurs de réussite/obstacles**

Le programme de formation pour les diplômés handicapés a été couronné de succès car il a favorisé l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise axée sur la tolérance et le soutien mutuels. De nouvelles expériences de direction liées à des approches personnelles ont été mises en œuvre. Le programme a entraîné la mise en relief des forces d'une équipe de travail diversifiée. Tous les employés participent à l'intégration des diplômés

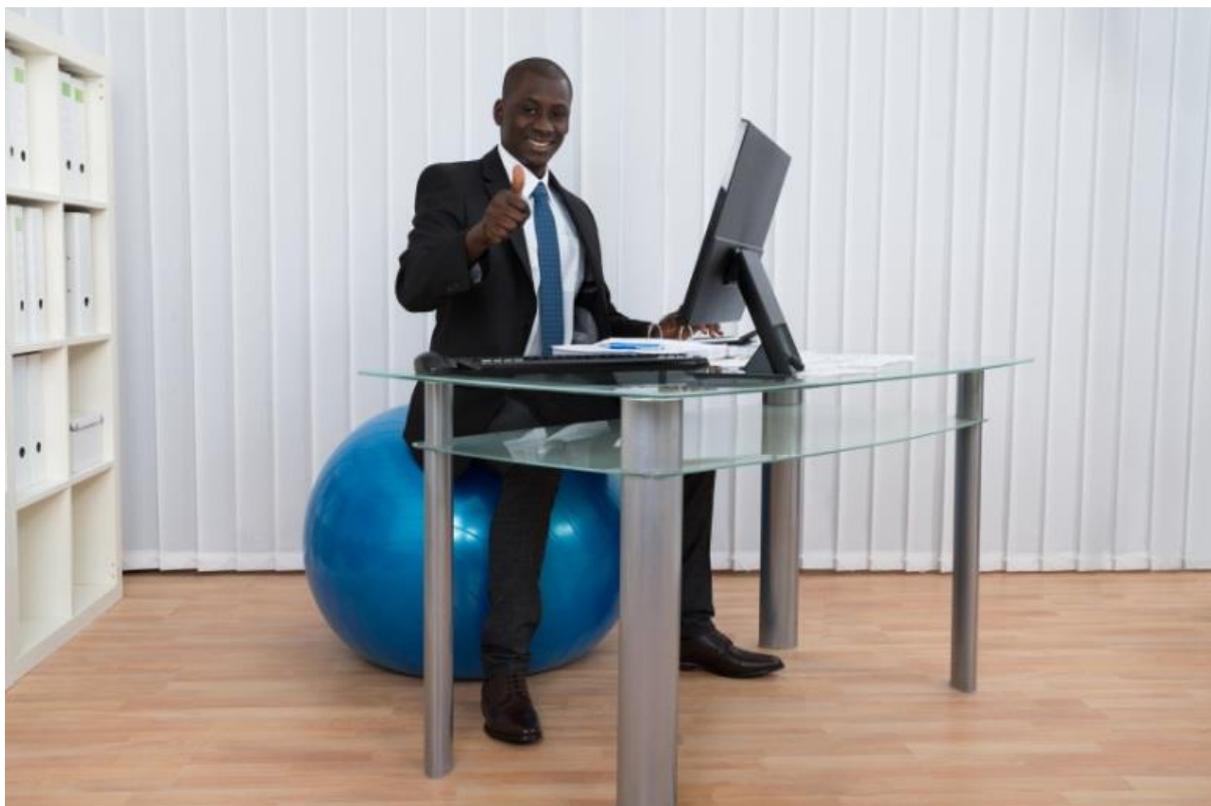
## Liens

handicapés. Le programme renforce la vision et la perception de VZP comme employeur socialement responsable.

<http://www.vzp.cz>

<http://www.zdravakariera.cz>

### 3. Mesures pour la promotion de la santé et de la sécurité

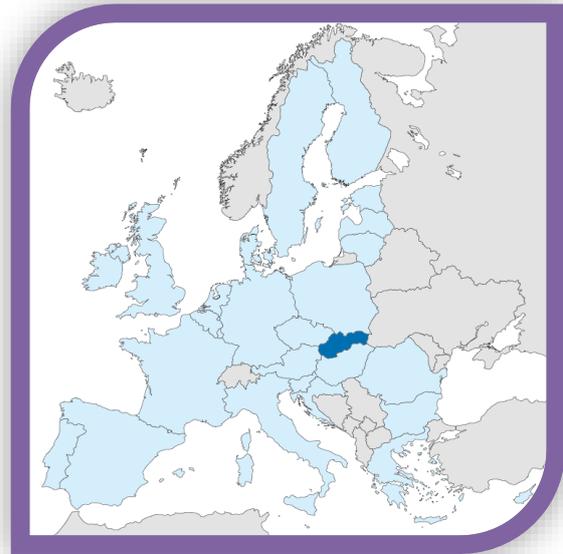


Les principales questions de santé et de sécurité pour les employés du secteur de l'assurance aujourd'hui sont essentiellement le stress au travail, la santé mentale, la position physique (ergonomie), le lieu de travail et l'évolution des conditions de travail. Par conséquent, le but des mesures de santé et de sécurité au travail est la création d'un environnement de travail sain, avec des conditions de travail favorables au bien-être physique et psychologique du travailleur. Ce but peut être atteint notamment grâce aux conseils médicaux, à la mise à disposition d'une ligne d'assistance confidentielle ou aux conseils professionnels. La qualité de la communication et du soutien entre employeur et employé, mais aussi entre collègues, sont d'autres exemples de prévention du stress. La formation, y compris une formation spécifique pour faire face au stress, peut être très utile, notamment en ce qui concerne l'évolution des conditions de travail. Une planification appropriée du travail par la direction peut également constituer une réponse aux questions de santé et de sécurité dans une entreprise (répartition de la charge de travail, établissement d'objectifs réalistes, etc.).

La mise en œuvre de mesures de santé et de sécurité peuvent être avantageuses pour l'employeur et les employés car elles se traduisent par une baisse de l'absentéisme, une meilleure santé et une réduction du stress pour les employés.

La présente section de la brochure examine des solutions créatives et innovantes qui ont été conçues pour répondre aux questions de santé et de sécurité sur le lieu de travail. Ces solutions comprennent des camps anti-stress en Slovaquie (Allianz Slovakia), où les employés ont la possibilité chaque année de réaliser un voyage de trois jours financé par l'entreprise. Ils y choisissent les activités auxquelles ils souhaitent participer, ex. : entraînement pour un dos sain, pilates, yoga, leçons de natation et autres activités de bien-être, ainsi qu'une formation sur les moyens de faire face au stress. Un autre exemple dans ce domaine est la « Happy Week » instaurée par une compagnie tchèque (AXA), qui se déroule deux fois par an et au cours de laquelle les employés peuvent choisir un thème à aborder, comme la compréhension de la physiologie humaine, les habitudes saines au travail (ex. : ergonomie, exercices d'étirement).

## Les camps anti-stress chez Allianz Slovakia, un moyen innovant et créatif d'améliorer le bien-être des employés.



<b>Nom de l'entreprise /organisation</b>	Allianz Slovakia
<b>Pays de l'activité</b>	Allianz SE (siège en Allemagne) a adopté un accord sur les Lignes directrices concernant le stress au travail, qui s'applique à l'ensemble des entreprises dans le monde entier appartenant au groupe Allianz. Toutefois, les camps anti-stress sont exclusivement organisés en Slovaquie.
<b>Taille et secteur de l'organisation</b>	Secteur des assurances - environ 1 650 ETP chez Allianz Slovakia
<b>Principal objectif et nom de la mesure</b>	Santé et sécurité au travail - Camps anti-stress
<b>Contexte/raisons de l'introduction de la mesure</b>	<p>L'accord sur les Lignes directrices concernant le stress au travail a été adopté après les négociations entre le comité d'entreprise de SE et la direction de Allianz SE et mis en œuvre par la suite dans chaque entité organisationnelle à l'échelle locale (ex. : Allianz Slovakia). L'accord vise à améliorer la santé et à réduire le stress parmi les employés.</p> <p>Depuis 2011, les entreprises membres du groupe Allianz ont mis en œuvre cet accord via des activités adaptées à chaque entreprise. Dans ce cadre, Allianz Slovakia a tenté de trouver différentes formes de mise en œuvre de l'accord afin d'améliorer l'environnement de travail et le bien-être de ses employés. Allianz Slovakia organise à présent trois types d'activités pour ses employés : des camps anti-stress en mars, des activités sportives estivales en juin et des camps touristiques en septembre.</p>
<b>Date de mise en œuvre / durée</b>	L'accord sur les Lignes directrices concernant le stress au travail a été adopté en mai 2011. Le premier camp anti-stress a été organisé en mars

2015, le deuxième en mars 2016, et cette initiative devrait en principe être organisée une fois par an à l'avenir.

### Partenaires impliqués

Employeur et syndicat

### Contenu de la mesure

Le camp anti-stress est une excellente occasion d'oublier les problèmes quotidiens auxquels font face les employés au travail. Il s'agit d'un événement de trois jours (y compris le week-end), au cours duquel les employés rencontrent leurs collègues de régions et de départements différents. Le programme de l'événement est connu à l'avance, et chaque employé peut décider comment et avec qui il aimerait passer ce week-end. Le programme du dernier événement (mars 2015) a été géré par les participants selon leur choix, et toute une série d'activités ont été proposées, notamment le ski, la marche nordique et le bien-être. Le deuxième camp anti-stress, organisé en mars 2016, a proposé un entraînement pour un dos sain, des pilates, du yoga, des leçons de natation, des activités de bien-être, et une formation sur les moyens de faire face au stress, de mesurer le niveau de stress, la pression artérielle et l'indice de masse corporelle (IMC), une dégustation de desserts aux fruits, de cafés et de thés biologiques.



Les règles de participation sont examinées avec les représentants des travailleurs (syndicat). Les participants peuvent s'inscrire en ligne pour le camp anti-stress, les activités sportives estivales et le camp touristique, via un système d'inscription électronique. Tous les employés peuvent s'inscrire, mais la priorité est accordée à ceux qui n'ont participé à aucune de ces activités dans le passé, afin de garantir que chaque employé ait la possibilité de participer à au moins un événement au cours d'une période de trois ans. Les mêmes règles s'appliquent pour les trois événements afin que les employés puissent choisir, selon leurs intérêts, l'événement auquel ils souhaitent participer.

Le camp anti-stress est un événement « tout compris », dont les coûts sont supportés par la compagnie Allianz Slovakia. Toutefois, s'agissant

**Impact et bénéfices obtenus**

d'un événement de trois jours (de vendredi à dimanche), il incombe à l'employé soit de prendre congé le vendredi, soit de gérer sa charge de travail dans le cadre de l'horaire de travail mensuel.

Jusqu'à présent, environ 30 % de l'ensemble des employés d'Allianz Slovakia ont eu l'occasion de participer à au moins un des trois événements mentionnés ci-dessus.

Les réactions des employés au camp organisé en mars ont été très positives, et tant les employeurs que les employés envisagent de renforcer ces activités.

Les résultats attendus sont une baisse de l'absentéisme, une meilleure santé et une réduction du stress des employés. Il est cependant trop tôt pour évaluer l'impact et les bénéfices de ces mesures car elles ne sont mises en œuvre que depuis un an.

**Principaux facteurs de réussite/obstacles**

Le principal obstacle est le nombre limité de participants, en raison du coût élevé de ces événements, entièrement financés par l'employeur. En effet, un maximum de 150 employés peuvent participer au camp anti-stress, 180 personnes aux activités sportives estivales, et 360 au camp touristique.

**Lien**

<http://www.allianzsp.sk/>

## Une « Happy Week » afin de prendre soin de sa santé chez AXA



### Nom de l'entreprise /organisation

Compagnie d'assurance AXA République tchèque

### Pays de l'activité

République tchèque

### Taille et secteur de l'organisation

La compagnie d'assurance AXA République tchèque compte parmi les 10 compagnies d'assurance les plus importantes sur le marché et appartient au groupe AXA, l'un des plus grands groupes d'assurance au monde. AXA République tchèque emploie 550 employés en République tchèque et en Slovaquie.

### Principal objectif et nom de la mesure

Santé et sécurité - L'initiative « Happy Week » afin de prendre soin de sa santé.

### Contexte/raisons de l'introduction de la mesure

Par la mise en œuvre de l'initiative « Happy week », AXA visait à donner aux employés l'occasion de se préoccuper de leur propre santé et de faire face au stress en milieu de travail.

### Date de mise en œuvre / durée

Cette initiative a été lancée en 2012 et, en raison du grand intérêt des employés, on suppose qu'elle sera répétée régulièrement, 2 fois par an, avec une variation des thèmes selon les préférences des employés.

### Partenaires impliqués

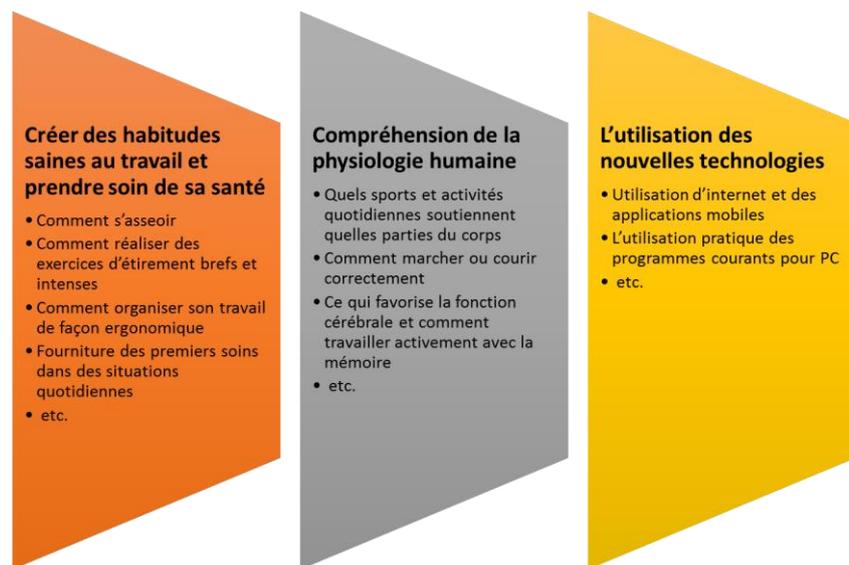
La participation des organisations partenaires porte sur le contenu des thèmes et est régulièrement actualisée. Parmi les principaux partenaires figurent notamment des spécialistes dans les domaines de la santé et des habitudes de travail, de la psychologie, de la neurologie, ou encore des spécialistes des nouvelles technologies numériques.

## Contenu de la mesure

L'initiative stratégique « Happy Week » est basée sur la participation volontaire des employés dans toute une série de domaines pour lesquels ils expriment un intérêt, selon les préférences et valeurs de leur style de vie. Elle donne aux employés la possibilité de mieux connaître les principes ou règles de base qui s'appliquent à un domaine sélectionné, sous la supervision de spécialistes. Cette initiative vise à offrir aux employés davantage d'espace pour l'épanouissement personnel et d'approfondir leurs connaissances dans des domaines qui ne sont pas nécessairement liés aux activités principales.

L'initiative se subdivise en deux blocs cohérents de deux semaines, avec un choix parmi différents thèmes et une participation en fonction des préférences des employés.

Les domaines préférés par les employés peuvent être structurés selon les thèmes suivants :



## Impact et bénéfices obtenus

L'un des principaux bénéfices est la possibilité offerte par l'entreprise aux employés de découvrir des sujets qui les concernent directement. Le lancement de cette initiative a débouché sur une plus grande satisfaction des employés et sur l'application des conseils pratiques dans la vie quotidienne. De nombreux employés ont par ailleurs demandé une initiative de suivi supplémentaire.

## Principaux facteurs de réussite/obstacles

La participation volontaire et la sélection de thèmes qui répondent directement aux besoins exprimés par les employés sont des exemples manifestes de la réussite de cette initiative.

## Lien

<http://www.axa.cz>

## 4. Mesures d'incitation à travailler plus longtemps



Étant donné l'évolution démographique à laquelle fait face le secteur de l'assurance, l'allongement de la durée de vie active revêt une importance considérable. Les atouts des travailleurs plus âgés sont unanimement reconnus, à savoir leur expérience, leurs connaissances, techniques et culturelles (culture de l'entreprise, son histoire, etc.) et leurs réseaux bien établis.

La formation peut être une option intéressante pour conserver les travailleurs plus âgés. Comme énoncé dans la déclaration commune de 2010, « la formation permanente des seniors est un élément déterminant de leur conservation au sein de l'entreprise, qui peut de la sorte tirer parti de l'expérience et des connaissances de cette ressource. Il faut pour cela que le personnel senior consente à suivre des formations ». En plus d'offrir des possibilités de formation adaptées à tous les âges, la promotion d'une meilleure gestion de la diversité des âges dans les entreprises ou la planification du recrutement de travailleurs plus âgés peuvent profiter tant aux employeurs qu'aux travailleurs dans le secteur de l'assurance. La déclaration commune de 2010 indique que « les politiques visant à encourager les seniors à rester en place, en leur proposant des régimes de travail différents et moins exigeants, sont des outils performants, actuellement étudiés et testés par certaines compagnies et intermédiaires d'assurances. Ces régimes peuvent revêtir la forme d'une réduction du temps de travail, d'une flexibilité accrue sur ce plan ou encore, d'accords individuels répondant aux besoins précis des travailleurs plus âgés, notamment ».

Ici encore, les entreprises élaborent des outils intéressants et créatifs pour veiller à ce que les employés, passé un certain âge, souhaitent continuer à travailler. En Belgique par exemple, une entreprise (KBC) a élaboré un programme complet destiné aux employés de plus de 55 ans. Les travailleurs plus âgés se voient offrir le choix entre cinq parcours différents, parmi lesquels travailler moins, moins intensément, ou encore en dehors de l'entreprise tout en demeurant l'un de ses employés. En Italie, une entreprise (Groupama) a lancé une initiative intéressante destinée aux employés de plus de 55 ans afin de leur offrir une formation répondant à leurs besoins.

## Une initiative Long Life Opportunity chez Groupama Assicurazioni



**Nom de l'entreprise /organisation**

Groupama Assicurazioni

**Pays de l'activité**

Italie

**Taille et secteur de l'organisation**

Secteur des assurances - 831 employés

**Principal objectif et nom de la mesure**

Travailler plus longtemps - Long Life Opportunity est une initiative portant principalement sur la gestion de l'âge, destinée en particulier aux employés de plus de 55 ans.

**Contexte/raisons de l'introduction de la mesure**

L'âge moyen de la main-d'œuvre dans le secteur de l'assurance augmente. En particulier, chez Groupama Assicurazioni, l'âge moyen de la main-d'œuvre est de 49 ans, et environ 30 % du personnel est âgé de plus de 55 ans.

La compétitivité et la productivité sont par conséquent fortement liées à la capacité de l'entreprise de veiller à ce que tous les employés, indépendamment de leur âge, ancienneté et genre, se sentent motivés et soient en mesure de régulièrement mettre à niveau leurs aptitudes et compétences.

**Date de mise en œuvre / durée**

Le programme a été mis en œuvre entre 2013 et 2014. Groupama Assicurazioni axe désormais ses politiques sur la formation destinée aux jeunes employés et aux recrues potentielles.

## Partenaires impliqués

De nombreux partenaires ont été associés, y compris les syndicats, une prestigieuse institution de recherche sociale et différents prestataires de formation spécialisés dans les différents domaines prioritaires.

## Contenu de la mesure

Groupama Assicurazioni soutient en permanence ses employés dans le cadre de ses programmes de formation annuels. Les programmes de formation sont organisés sur la base de besoins de formation spécifiques identifiés chaque année.

L'initiative Long Life Opportunity a été lancée entre 2013 et 2014. Ce programme se composait de plusieurs éléments.

Pour ce projet particulier, l'identification des besoins de formation a été réalisée avec le soutien professionnel d'une société externe spécialisée dans la recherche sociale, qui a établi un rapport spécifique et fourni des informations détaillées afin de soutenir la mise en œuvre d'un programme axé sur les demandes concrètes des bénéficiaires. L'enquête a analysé cinq domaines, à savoir les données individuelles, le domaine organisationnel (relation avec l'entreprise), les aspects professionnels (relation avec la fonction), la motivation et la satisfaction, et les besoins de formation. Cette enquête a mis en évidence trois profils différents. En effet, 43 % des répondants ont été considérés comme des personnes orientées vers le travail, 25 % comme orientées vers la vie privée, et 29 % comme étant à la recherche d'un nouvel équilibre.

Ce travail de recherche sociale a ensuite permis d'analyser les besoins de formation pour différents groupes, permettant ainsi à l'entreprise de mieux interpréter les résultats et d'élaborer le plan de formation en tenant compte des différents besoins, afin de présenter une offre différenciée. Cinq initiatives de formation ont été mises en œuvre, toutes sur la base d'une participation volontaire.

Premièrement, Groupama Assicurazioni a organisé un congrès d'une journée portant sur l'âge et le rendement au travail. Ce congrès a pris la forme d'un séminaire d'une journée et abordé les situations démographiques, sociales et économiques. Il visait à sensibiliser davantage les personnes aux questions liées à l'allongement de la durée de la vie active, à l'évolution du rendement au travail et des nouvelles technologies sur le lieu de travail et dans la vie quotidienne.

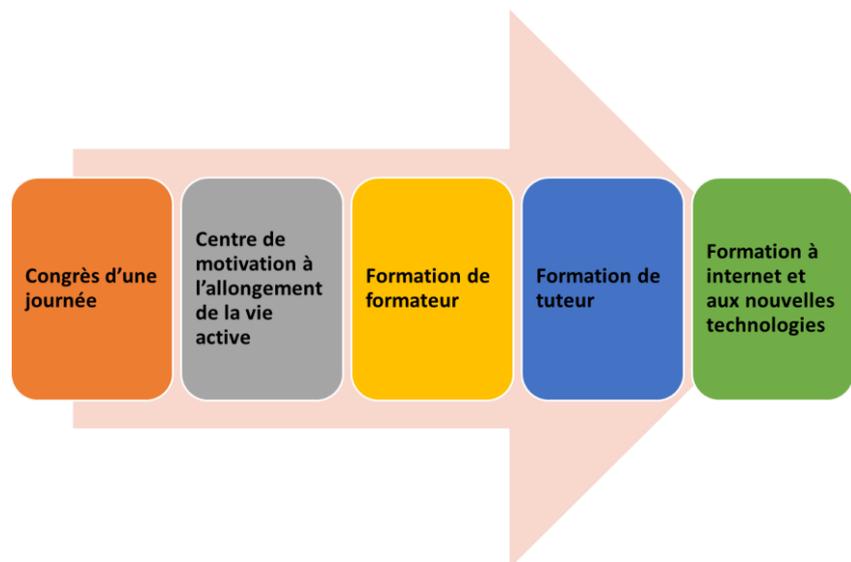
À la suite de ce séminaire d'une journée, l'entreprise a créé un « centre de motivation à l'allongement de la vie active », organisé par deux consultants externes. Ce centre a été conçu pour que les employés âgés de plus de 55 ans prennent davantage conscience de leur façon de penser et d'agir, notamment en ce qui concerne leurs désirs et aspirations. Des ateliers de 2 jours avec des groupes de 12 participants ont été organisés, au cours desquels ont été imparties des formations d'auto-responsabilisation et de motivation, notamment pour aider les participants à établir un plan d'action pour l'avenir. Ces ateliers ont été suivis d'une session d'une heure et demie de coaching individuel afin de conclure en aidant les participants à construire leur projet de vie privée et professionnelle.

Deux initiatives de formation technique et comportementale en vue de devenir « formateur » et « tuteur » des jeunes employés ont également

été offertes aux employés de plus de 55 ans. La formation de « formateur » visait à donner aux participants les outils techniques et pratiques nécessaires pour gérer efficacement une intervention de formation. Sur deux jours, les participants - en groupes de maximum 12 personnes - ont appris à élaborer un programme de formation, à communiquer dans un contexte d'apprentissage et à gérer un débat.

Par ailleurs, la formation de « tuteur » visait à enseigner aux employés plus âgés comment encadrer les jeunes employés. Les groupes de 12 participants ont appris dans ce module de formation d'une journée les bases de l'élaboration d'un programme d'encadrement, mais aussi comment utiliser les moyens les plus efficaces pour communiquer dans une situation de tutorat et acquérir les principales structures pour l'apprentissage en cours d'emploi.

Enfin, une initiative de formation spécifique sur « internet et les nouvelles technologies » a été mise en œuvre afin d'accroître la connaissance des TIC. Ce programme de formation de deux jours a offert une vue d'ensemble des nouvelles technologies de l'Internet, des réseaux sociaux, et visait à renforcer l'utilisation opérationnelle des principaux programmes de Microsoft Office (Word ou Excel), y compris les fonctionnalités les plus avancées.



### **Impact et bénéfices obtenus**

Parmi les 225 employés âgés de plus de 55 ans chez Groupama Assicurazioni (soit 27 % de la main-d'œuvre totale), 80 % ont participé à l'étude de recherche sociale en 2013. Les principaux résultats ont révélé que 60 % étaient motivés au travail, que 67,7 % étaient satisfaits de leur emploi et que 60,1 % souhaitaient apprendre de nouvelles choses. En 2014, 100 % des plus de 55 ans ont participé à au moins une initiative de formation : 180 personnes ont assisté au congrès d'une journée ; 38 personnes ont participé au centre de motivation à l'allongement de la vie active ; 24 personnes ont assisté aux initiatives de formation en vue de devenir formateur ou tuteur ; plus de 70 personnes ont assisté au cours sur « internet et les nouvelles technologies ». Plus de 2 800 heures de formation ont été imparties.

**Principaux facteurs de réussite/obstacles**

Les principaux facteurs de réussite de l'initiative Long Life Opportunity sont liés à la participation des syndicats dès le début. Une campagne de communication globale, la gestion précoce de l'engagement et de la participation et la diversité des formations offertes, sur la base d'une participation volontaire, ont contribué à la réussite de cette initiative. Les principaux obstacles rencontrés ont été de nature psychologique, sociale et culturelle à l'égard du sujet en lui-même, en particulier chez les employés âgés de plus de 55 ans.

**Lien**

<http://www.groupama.it/>

## Le programme Minerva pour les travailleurs de plus de 55 ans ou « comment aimer travailler plus longtemps » chez KBC



### Nom de l'entreprise /organisation

Groupe KBC

### Pays de l'activité

Le siège de KBC est situé à Bruxelles, en Belgique. Le programme Minerva est d'abord mis en œuvre en Belgique en raison de la complexité de la réglementation belge de la fin de carrière.

### Taille et secteur de l'organisation

Banque-assurance intégrée - offre de produits et services financiers et d'assurance. Les principaux marchés de KBC sont la Belgique, la République tchèque, la Slovaquie, la Hongrie et la Bulgarie. Le nombre d'employés dans le monde entier s'élève à 36 000 ETP et, en Belgique, KBC compte 14 874 employés dont 2 504 sont âgés de plus de 55 ans ; 256 d'entre eux sont âgés de plus de 60 ans. Le département assurance compte 1 200 employés, dont 223 sont âgés de plus de 55 ans, et 38 de plus de 60 ans.

### Principal objectif et nom de la mesure

Travailler plus longtemps . Le programme Minerva de KBC, « la voie pour travailler plus longtemps »

### Contexte/raisons de l'introduction de la mesure

KBC a créé le programme Minerva pour plusieurs raisons. Premièrement, afin de compenser l'évolution démographique, car 1/5 des employés seront âgés de plus de 60 ans dans les 5 prochaines années (la génération du « baby boom », qui entre dans la période de fin de carrière, et le vieillissement de la population en général en Belgique). Deuxièmement, le taux d'emploi global est faible en Belgique (61,9 %) et l'âge effectif de la retraite (59,3 ans) est inférieur à la moyenne européenne (64,9 % - 63,2 ans), il existe un recours étendu aux régimes de retraite anticipée ou de transition, et les récentes décisions de l'ancien et de l'actuel gouvernement fédéral sur les retraites (report de l'âge de la retraite de 65 à 67 ans, allongement de la durée de carrière de 35 à 42 ans, etc.). La direction de

## Date de mise en œuvre / durée

KBC a dès lors pris conscience de la nécessité à long terme de motiver les employés les plus âgés et de les inciter à travailler plus longtemps.

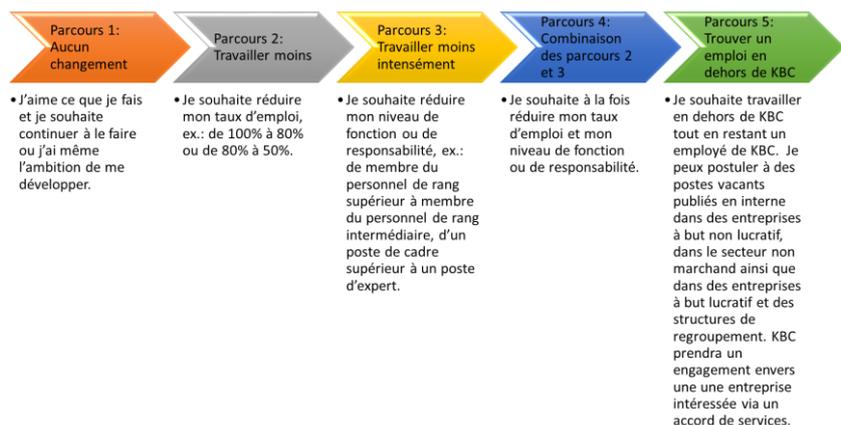
## Partenaires impliqués

En 2012, le groupe de projet a débuté son analyse et l'élaboration conceptuelle du cadre Minerva, qui a ensuite été officiellement établi en mars 2014 chez KBC en Belgique. Depuis lors, le programme Minerva est une politique de fin de carrière au sein de KBC en Belgique. Il fait l'objet d'un cycle continu de processus de RH, afin d'adapter la stratégie de Minerva à l'évolution du contexte interne et externe.

## Contenu de la mesure

Au cours de la période de conception du programme, l'ensemble des parties prenantes (des employés de tout groupe d'âge, la haute direction, mais aussi les partenaires sociaux) ont été invitées par le groupe de projet des RH de l'entreprise à donner leur avis sur la vision, les possibilités envisagées, l'approche, etc.

Minerva a regroupé toutes les solutions existantes et les a offertes en un seul ensemble au groupe cible et à la direction, leur donnant ainsi la possibilité de choisir leur conception de la fin de carrière. Fondamentalement, KBC demande aux employés de plus de 55 ans de réfléchir sur leur carrière et de se poser des questions concernant leurs talents et leurs intérêts (adéquation entre leur intérêt et leurs compétences ?), l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (combien d'heures par semaine souhaitent-ils travailler ?), le degré de complexité de leurs postes (souhaitent-ils réaliser des tâches de moindre responsabilité ou complexité ?) et leur perspective à long terme (quand aimeraient-ils partir à la retraite ?). La réponse à cet exercice de réflexion personnelle entraîne le choix d'un des parcours prévus :



Le choix des employés entre cinq parcours est examiné avec le supérieur hiérarchique. Le responsable réalise une évaluation de la réalité et, après approbation, il met en œuvre avec l'employé la solution choisie au sein du département. L'accord est enregistré comme « I-deal » et sera suivi par les RH de l'entreprise car il s'agit d'un engagement mutuel. L'accord « I-deal » peut être modifié chaque année si les circonstances changent pour l'employé ou l'entreprise.

## Impact et bénéfices obtenus

En conséquence, au cours de la première année et demi (depuis mars 2014), 25 % des employés de plus de 55 ans ont conclu un « I-deal » avec leur supérieur hiérarchique, et 25 % supplémentaires ont formalisé leur décision selon leurs possibilités de choix en l'absence d'un « I-deal » (la plupart d'entre eux ont opté pour travailler moins ou bien ont fixé leur date de départ à la retraite).

Concernant les « I-deals » conclus, le parcours 1 est le plus populaire (aucun changement - 71,3 %), suivi du parcours 2 (travailler moins - 14,4 %, la plupart ayant opté pour le régime de 80 % du temps de travail). Les employés semblent encore réticents pour les parcours 3 (travailler moins intensément - 1,7 %) et 4 (travailler moins et moins intensément - 6 %), mais l'état d'esprit a changé, de l'idée selon laquelle la carrière est toujours ascendante et un retrait correspond à une rétrogradation, à un choix de carrière équivalent par un retrait conscient.

Concernant le parcours 5 (travailler en dehors de KBC), plus de 20 employés réalisent ou ont réalisé leur travail en dehors de KBC dans plusieurs organisations (essentiellement dans le secteur social et le secteur à but non lucratif, mais aussi dans des organisations à but lucratif) et représentent 6,6 % des « I-deals ». Toutes les entreprises qui embauchent sont très satisfaites de ces travailleurs expérimentés de KBC. Sur une base annuelle, un moyenne de 10 postes à pourvoir sont publiés en permanence en interne. Par exemple, un consultant en dommages travaille actuellement avec un économiste pour deux congrégations catholiques.

## Principaux facteurs de réussite/obstacles

Plusieurs facteurs ont contribué à la réussite du programme Minerva. Premièrement, le principe d'élaboration du travail a été introduit dans le programme Minerva. Les cadres sont encouragés à réellement organiser les postes afin qu'ils correspondent aux atouts des différents employés au lieu de tenter de tous les « cloner » et en conséquence de commencer à porter leur attention sur les lacunes des employés. Deuxièmement, l'offre d'un choix supplémentaire dans les solutions de fin de carrière (parcours 5) donne aux employés la possibilité de satisfaire une ambition antérieure en fonction d'idées (peut-être anciennes), avec la sécurité de conserver les avantages extra-légaux d'être un employé de KBC. Un autre facteur de succès a été la participation proactive de toutes les parties prenantes dans l'ensemble des phases du projet. Enfin, il existe une communication continue de toutes les évolutions au cours du programme via tous les moyens internes.

Il convient également de mentionner qu'après la mise en œuvre et les succès de la politique du parcours 5, KBC a fondé, conjointement avec d'autres entreprises (AXA, Proximus, HazelHeartwood), une nouvelle plateforme appelée « Experience@Work ». Cette plateforme fait office d'intermédiaire entre les entreprises avec des postes à pourvoir désireuses de recruter des travailleurs plus âgés issus d'autres entreprises, comme KBC, qui souhaitent collaborer en publiant les postes vacants et en aidant leurs employés à travailler en dehors de l'entreprise. Depuis les débuts de Experience@Work, 45 postes à pourvoir ont été présentés aux entreprises participantes. Entre-temps, IBM et Arcadis ont également rejoint la plateforme.

Au-delà de ces facteurs de réussite, certains obstacles demeurent. Par exemple, tous les employés ou cadres ne mesurent pas l'importance de ce programme proactif, et une partie des cadres intermédiaires ont montré une résistance au début parce que, dans le passé, l'entreprise avait toujours offert des régimes (onéreux) de retraite anticipée. Par ailleurs, tout le monde n'a pas une vision claire d'un personnel dont 25 % sera âgé de plus de 60 ans dans les 5 prochaines années, cette situation ne s'étant pas produite au cours des dernières décennies. Seul un nombre limité de personnes peut intégrer le parcours 5 parce que celui-ci représente toujours un coût pour l'entreprise, bien que moins onéreux que les solutions utilisées précédemment. La législation rigide du gouvernement représente un autre obstacle qui ne laisse que peu ou pas de place à la flexibilité pour contribuer à motiver des personnes plus âgées à travailler plus longtemps. La réglementation et les systèmes de RH sont dépassés et privilégient le moins de changements possibles et une fin de carrière dès que possible. En outre, il existe toujours des opinions erronées concernant les employés plus âgés, ex. : ils sont souvent considérés comme onéreux, peu performants, et la plupart du temps malades. De plus, convaincre la direction d'employer des travailleurs plus âgés lors des phases de réduction des effectifs n'est pas sans poser quelques difficultés. Enfin, l'acceptation par les syndicats doit être bien gérée au stade initial du projet, sans quoi ils continueront de négocier en faveur de régimes de retraite anticipée.

#### Liens

Livre blanc KBC – SD Worx sur le site de la KBC (disponible uniquement en NL): [https://www.kbc.com/nl/system/files/doc/sustainability-reponsability/Stakeholders/CCSR\\_SH\\_Miverva-plan\\_KBC\\_Langer\\_Werken\\_nl.pdf](https://www.kbc.com/nl/system/files/doc/sustainability-reponsability/Stakeholders/CCSR_SH_Miverva-plan_KBC_Langer_Werken_nl.pdf)  
<http://www.experienceatwork.be>

## 5. Mesures pour la promotion du télétravail

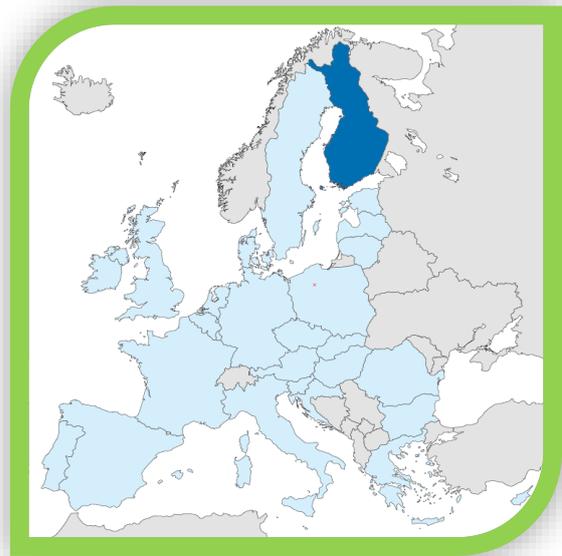


Les partenaires sociaux du secteur de l'assurance ont récemment reconnu dans leurs déclaration commune sur le télétravail le 10 février 2015 que « Conformément à l'accord-cadre du 16 juillet 2002, les partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance définissent le télétravail comme une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui est habituellement réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. En d'autres termes, le télétravail est un arrangement de travail flexible dans le cadre duquel le travailleur exerce ses activités depuis un lieu de travail agréé autre que l'endroit à partir duquel il devrait normalement travailler ».

Dans leur déclaration commune, les partenaires sociaux européens reconnaissant le télétravail comme « l'un des principaux tremplins vers une meilleure qualité de vie au travail et vers une amélioration des résultats des entreprises ». En effet, l'introduction des nouvelles technologies de l'information et de la communication a offert une gamme de choix sans précédent quant à qui fait quoi, où, quand et comment. Le télétravail présente bien entendu des avantages et des inconvénients. Concernant les inconvénients, le télétravail ne peut pas convenir à tous les employés, descriptions de poste ou degrés de numérisation. Quant aux avantages, le télétravail apporte une plus grande flexibilité, peut être un outil en faveur d'un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, et est susceptible de permettre la réalisation d'économies (ex. : location des locaux). En outre, comme mentionné dans la déclaration commune sur le télétravail en 2015, « les employeurs peuvent tirer profit de travailleurs satisfaits et davantage motivés, tandis que les travailleurs bénéficient d'une plus grande flexibilité au niveau de leurs horaires de travail, économisent du temps et de l'argent et diminuent leur stress grâce à des trajets quotidiens réduits pour se rendre au travail ».

Dans cette section, nous examinerons trois entreprises différentes qui ont offert la possibilité du télétravail à une partie ou à l'ensemble de leurs employés, mais ne se sont pas « seulement » limitées au télétravail et lui ont ajouté d'autres concepts. En Finlande, une entreprise (LocalTapiola) a mis en place le télétravail parallèlement au concept de travail en binôme. Une entreprise néerlandaise (Achmea) a conçu son propre concept de travail et créé différents espaces de travail (ex. : bureaux avec sièges de vélo), tout en donnant à ses employés, conformément à une loi nationale de 2014, la possibilité du télétravail. Enfin, une entreprise belge (Balaise) élabore un concept de « différents modes de travail », qui comprend notamment la possibilité du télétravail et de bureau partagé.

## Télétravail et travail en binôme chez LocalTapiola



### Nom de l'entreprise /organisation

LocalTapiola Group

### Pays de l'activité

Finlande

### Taille et secteur de l'organisation

LocalTapiola est un groupe d'assurance mutuelle qui compte 3 400 employés, dont environ 800 travaillent dans le service des indemnités.

### Principal objectif et nom de la mesure

Télétravail - sous-secteur spécifique du service des indemnités

### Contexte/raisons de l'introduction de la mesure

Dans le passé, le télétravail était destiné aux experts et aux spécialistes qui travaillent à distance de façon irrégulière. Cependant, les longs déplacements quotidiens entre le domicile et le travail ont posé des difficultés dans certains cas, ex. : si un employé a de jeunes enfants.

En offrant la possibilité du télétravail de façon régulière, généralement 50 % du temps, LocalTapiola donne au personnel affecté à la gestion des indemnités la possibilité de travailler de façon plus moderne, dans le but d'inclure davantage de flexibilité et de sens dans le travail quotidien.

### Date de mise en œuvre / durée

Le télétravail a commencé comme projet pilote à la fin 2011 et a été institué en 2012. Depuis lors, le nombre de télétravailleurs a augmenté chaque année.

### Partenaires impliqués

Aucun partenaire extérieur n'a été impliqué.

### Contenu de la mesure

Le télétravail consiste à travailler dans un lieu autre que les locaux de l'employeur, généralement à domicile. Il s'agit un mode d'organisation du

travail. Cette initiative n'est pas d'une forme spécifique de relation de travail et n'exerce aucun effet sur le poste, les droits, les obligations ou le traitement des employés.

Le télétravail régulier doit correspondre à la situation, aux habitudes et au rythme de travail d'une personne. Le télétravail est toujours librement consenti. L'employeur a le droit de déterminer qui, pour quelles tâches et à quel poste, et dans quelle proportion le télétravail peut être réalisé. Quiconque souhaite commencer à travailler à distance doit remplir des conditions, qui sont par exemple de disposer d'un certain niveau de compétences, d'expérience, de motivation, de la capacité de travailler de manière indépendante et active, et de savoir comment utiliser les technologies de l'information et de la communication. Le responsable et l'employé peuvent décider ensemble de prendre des dispositions appropriées si ces conditions sont remplies. D'autres conditions concernent l'horaire de travail et la supervision du travail, ex. : la disponibilité pendant les heures de travail, des informations sur les absences, comment participer aux réunions, l'heure du midi.

Les binômes ont été constitués pour se relayer au télétravail sur une base hebdomadaire. Cela signifie que le télétravailleur se trouve à son domicile une semaine et dans les locaux de l'employeur la semaine suivante. Les deux télétravailleurs partagent le même bureau chez l'employeur afin d'économiser l'espace. Celui qui travaille au bureau aide celui qui travaille à domicile, par exemple en prenant les lettres de l'imprimante et en les lui envoyant par courrier électronique, étant donné que les employés ne sont pas autorisés à emporter ou à imprimer des documents chez eux pour des raisons de sécurité.

L'employé doit accepter ces règles, contrats et conditions relatives au télétravail. L'employeur fournit les appareils électroniques nécessaires, l'assurance et les informations relatives à la sécurité. Tous les employés doivent suivre un cours en ligne sur la sécurité de l'information au travail avant de commencer le télétravail.

Un accord officiel de télétravail est signé lorsque l'employé travaille à distance au moins un jour par semaine ; 150 accords de ce type ont été signés chez LocalTapiola. Dans les autres cas (moins d'un jour par semaines), le télétravail peut être accepté directement par un responsable, sans accord.

### **Impact et bénéfices obtenus**

En 2014, environ 750 personnes travaillaient à distance chez LocalTapiola. Le nombre moyen de jours travaillés à distance s'est élevé à environ 2,5 jours par mois, et environ 10 personnes travaillent à distance à temps plein. Dans le service des indemnités, 80 membres du personnel affecté à la gestion des indemnités travaillent à distance 50 % du temps (10 % du nombre total d'employés), et ce chiffre est en constante augmentation. Par ailleurs, les experts et les cadres travaillent à distance de façon irrégulière.

Constater les avantages du télétravail requiert un suivi et un retour d'informations systématiques avec les télétravailleurs. Le télétravail a eu des incidences positives sur le bien-être au travail (ex. : diminution des congés de maladie liés aux douleurs dorsales, gain de temps en ce qui concerne les déplacements journaliers domicile-travail), sur la

### Principaux facteurs de réussite/obstacles

productivité (moins de distractions qu'au bureau), ainsi que sur la satisfaction des clients. Le télétravail peut aussi avoir des effets positifs sur le budget de l'entreprise, ex. la diminution du loyer des bureaux étant donné qu'il est possible de travailler dans un espace plus limité dans les locaux de l'employeur sans conséquence négative.

Le service de santé et de sécurité au travail de LocalTapiola a indiqué que les expériences de télétravail avaient été très positives. Aucune expérience négative n'a été enregistrée à ce jour. Le télétravail a également été offert aux employés en processus de rééducation, dont la capacité de travailler pleinement est limitée. Les technologies modernes permettent de superviser le travail et de faciliter la communication entre un télétravailleur et un responsable.

La mise en œuvre du télétravail chez LocalTapiola a été couronnée de succès parce qu'elle a été planifiée avec les employés afin de répondre à leurs besoins. C'est à l'initiative des employés que le télétravail a été établi de manière régulière dans le service des indemnités. La fréquence du télétravail est négociée avec les employés.

Sur la base de son expérience, LocalTapiola a constaté qu'il est généralement préférable de commencer à mettre en œuvre le télétravail avec un nombre réduit de travailleurs et avec une équipe bien établie. En effet, l'entreprise est parvenue à la conclusion que les meilleurs résultats sont généralement obtenus lorsqu'environ 1/4 - 1/3 de l'équipe peut travailler à distance.

LocalTapiola continue de rassembler des informations sur les effets à long terme du télétravail sur une communauté de travailleurs, la direction d'une équipe et le bien-être des travailleurs. Le télétravail pourrait aussi dans certains cas conduire à l'isolement et à l'appauvrissement de l'esprit d'équipe, raison pour laquelle il est important d'organiser suffisamment de réunions en personne.

Enfin, la possibilité de travailler à distance crée également une image positive et attrayante de l'entreprise auprès des employés potentiels.

### Lien

<http://www.lahitapiola.fi/en/information-on-localtapiola>

## Travailler différemment

@Baloise Insurance



### Nom de l'entreprise /organisation

Baloise Insurance

### Pays de l'activité

Belgique

### Taille et secteur de l'organisation

Secteur des assurances - 1 185 employés

### Principal objectif et nom de la mesure

Télétravail - Travailler différemment @Baloise Insurance

### Contexte/raisons de l'introduction de la mesure

Le monde est en évolution constante. Comme employeur moderne, Baloise suit l'évolution récente et vise à la responsabilité sociale de l'entreprise. Baloise Insurance opte pour travailler d'une façon différente à l'avenir.

Le projet de travail à domicile s'inscrit dans le concept plus large du « travailler différemment ». Baloise a par exemple instauré le partage de bureau (« flexdesk »). Par conséquent, entre 70 et 80 % des bureaux existants seront conservés, compte tenu de l'espace non utilisé parce que des employés travaillent à 80 %, à domicile ou suivent un horaire de travail alternatif. L'espace restant sera utilisé pour améliorer l'environnement de travail, par la création d'espaces de réunion, de nouvelles salles de réunion avec des tables hautes (réunions debout). Dans le cadre du concept « Travailler différemment », Baloise constitue des équipes autonomes, c'est-à-dire des équipes qui se répartissent le travail sans intervention du responsable, et vise à mettre fin au système d'enregistrement des heures de travail des employés.

En ce qui concerne le télétravail, le désir de travailler différemment répond à l'évolution de plusieurs facteurs dans l'économie moderne : la

numérisation (vitesse de l'échange d'informations, moyens de communication, etc.), les questions de mobilité (congestion du trafic, les problèmes de parking, etc.), les préoccupations environnementales (empreinte carbone, priorité à la durabilité, etc.), la crise financière (avec l'objectif de limiter les dépenses en réduisant l'espace de travail utilisé, par exemple) et l'importance croissante de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et la demande de flexibilité de la nouvelle génération d'employés.

#### **Date de mise en œuvre / durée**

Le télétravail à Baloise a débuté en 2013, avec un groupe pilote de 25 employés, suivi étroitement pendant une période de six mois. Depuis 2014, le projet est progressivement mis en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise. Il est destinée à être de durée indéterminée, mais il est offert sur une base volontaire à l'ensemble des employés.

#### **Partenaires impliqués**

La direction, les RH, le service des TIC, les syndicats et les services généraux (en charge des aspects logistiques dans l'entreprise).

#### **Contenu de la mesure**

Le télétravail chez Baloise signifie qu'un employé travaille soit à son poste de travail, soit à domicile. L'employé n'a pas l'intention de travailler dans un autre agence de Baloise.

Le télétravail est toujours librement consenti et permis sur la base de la confiance mutuelle entre le responsable et l'employé. Il n'est ni un droit ni une obligation, mais un accord à durée déterminée d'un an entre l'employeur et l'employé. La possibilité de ne pas renouveler l'accord existe, mais elle n'a pratiquement jamais été appliquée. Il ne s'agit pas d'un droit acquis : une situation nouvelle peut impliquer un choix nouveau et exiger de la flexibilité en fonction des besoins/du fonctionnement du service. Il suppose également d'accorder une attention particulière à la communication : entre employeur et employé, dans les deux sens.

Baloise considère que tout employé pourrait être admissible au télétravail. Le conseil d'administration est chargé de déterminer au préalable quels services et postes sont admissibles. Parmi les postes qui ne sont pas admissibles figurent ceux qui sont liés au lieu de travail (ex. : réceptionniste), à des infrastructures spécifiques, les postes de direction avec une responsabilité hiérarchique sur les employés, et les postes de travail sur le terrain.

Le deuxième aspect examiné est la personne qui demande à travailler à domicile. Il existe également trois critères définis d'accès au télétravail : être présent au bureau au moins trois jours par semaine et avoir fait l'objet d'une évaluation satisfaisante. Au début du projet, Baloise imposait au moins une année de service, mais ce critère a finalement été abandonné afin de mettre davantage l'accent sur l'autonomie et l'initiative personnelle de l'employé. Par conséquent, trois éléments interviennent en l'occurrence : le lien avec le poste (le télétravail est-il possible d'un point de vue organisationnel ?), les compétences individuelles (le potentiel de travail à domicile) et l'environnement au domicile (le lieu de travail remplit-il les conditions ?). Ces éléments figurent sur une liste de points

à vérifier, sur laquelle s'appuie la décision de la direction. Cette décision est prise au niveau des directeurs et des administrateurs.

Lorsqu'un choix doit être réalisé entre plusieurs employés qui souhaitent accéder au télétravail, la priorité est accordée à ceux dont le temps de trajet domicile-travail est le plus long, qui se rendent au travail par transport public ou covoiturage ou qui sont en charge de l'assistance téléphonique tôt le matin ou tard le soir.

Le travail à domicile est actuellement fixé à un jour par semaine, mais un projet pilote est en cours avec 15 employés qui travaillent à domicile deux jours par semaine. Le travail à domicile peut aussi être réalisé en combinaison avec un congé de maternité de 90 % (1/2 jour de travail par semaine). Précédemment, le travail à domicile était décidé pour un jour « fixe » par semaine, mais comme la direction et l'employé ont jugé cette disposition insuffisamment flexible, il a été convenu que l'employé enverrait une demande chaque semaine à son supérieur hiérarchique afin de déterminer quel serait le jour de télétravail dans le semaine.

Enfin, tout le matériel nécessaire est fourni et payé par l'entreprise (ordinateur, connexion internet, etc.) à l'exception de l'imprimante. Par conséquent, si l'employé doit imprimer des documents pour effectuer ses tâches, le télétravail n'est pas possible.

### **Impact et bénéfices obtenus**

Baloise avait pour objectif de compter 400 télétravailleurs à la fin 2015, soit 50 % de sa main-d'œuvre. Cet objectif a été atteint.

### **Principaux facteurs de réussite/obstacles**

Les réactions générales ont été très positives, avec une augmentation de la productivité, des communications satisfaisantes grâce aux outils informatiques (Sametime), moins de stress et un meilleur rendement. Cette initiative est également une réussite parce que le cadre représente une discussion continue avec les partenaires sociaux et est par conséquent susceptible d'être modifié. Par exemple, Baloise a débuté prudemment, avec un jour par semaine pour le travail à domicile, mais il a été possible d'étendre la pratique. Le point de départ est toutefois que les employés se trouvent au bureau trois jours par semaine.

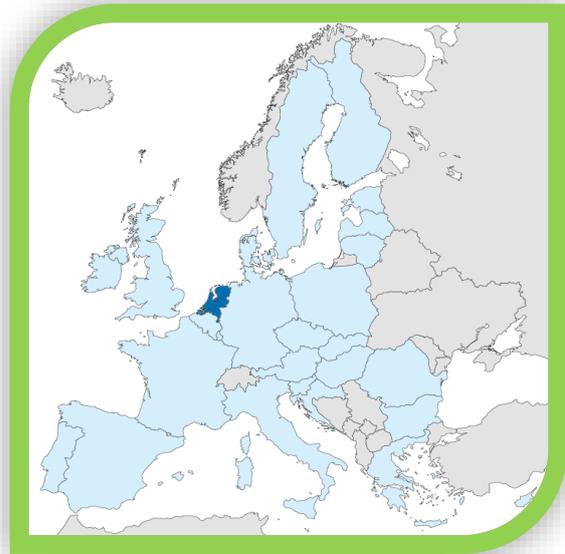
Un obstacle observé est la réticence de certains cadres à mettre en œuvre ces nouveaux modes de travail. Cependant, Baloise a pris cette question au sérieux et a informé et formé les responsables de façon régulière.

### **Lien**

<https://www.baloise.be/fr/particuliers.html>

**Achmea, ou quand le télétravail soutient le principe selon lequel la capacité des employés de faire leurs propres choix n'est pas mise**

**e achmea** 



**Nom de l'entreprise /organisation**

Achmea

**Pays de l'activité**

Pays-Bas

**Taille et secteur de l'organisation**

Secteur des assurances - 15 000 employés

**Principal objectif et nom de la mesure**

Le télétravail et les nouvelles formes d'emploi

**Contexte/raisons de l'introduction de la mesure**

Améliorer la flexibilité des employés et mettre en place une nouvelle organisation qui vise une meilleure performance pour les clients

**Date de mise en œuvre / durée**

Le télétravail (travailler en dehors du bureau) fait partie du concept de travail d'Achmea (AWC). Tout a commencé en 1995 dans l'une des dix unités opérationnelles - « Interpolis ». Le projet a ensuite été mis en œuvre dans l'ensemble de l'entreprise depuis 2010. Il s'agit d'un processus continu, car de nouveaux modes de travail sont toujours mis en place, par exemple le « travail dynamique » (encourageant les employés à se déplacer et à ne pas rester assis toute la journée).

**Partenaires impliqués**

Les employeurs sont à l'origine de cette initiative ; toutefois, des accords ont été convenus avec les syndicats et les représentants des travailleurs au comité d'entreprise. Cette initiative n'a pas pris la forme d'un accord officiel avec les syndicats, mais ceux-ci ont été consultés afin de donner leur avis du point de vue des employés.

## Contenu de la mesure

La mesure sur le télétravail permet aux employés de travailler à un moment et à un endroit où la valeur ajoutée est la plus importante, ex. : au domicile, dans une gare ferroviaire ou dans les bureaux d'un client. Il est fait confiance dans la capacité des employés de faire leurs propres choix afin de déterminer le lieu et l'horaire de travail les plus productifs, selon le type d'activité qu'ils réalisent.

- Le télétravail n'est pas considéré comme un droit ni une obligation. Il est possible que le responsable, l'employé et l'équipe doivent accepter que certaines conditions soient remplies :
- L'employé, le responsable et l'équipe peuvent décider d'une présence physique minimale, c'est-à-dire le nombre de jours de travail par semaine pendant lesquels les membres de l'équipe doivent travailler ensemble (cohésion sociale). En pratique, cela signifie que 1 à 2 jours par semaine en moyenne sont affectés au télétravail.
- Les compétences personnelles de l'employé doivent faciliter le télétravail (ex. : concentration, planification du travail, mener le travail à son terme, etc.). Cet aspect est examiné conjointement par l'employé et son responsable.
- La nature de l'emploi fait que le télétravail est possible. Aujourd'hui, chez Achmea, tous les employés ont la possibilité de demander le télétravail, à l'exception des agents de sécurité et des réceptionnistes.
- Les circonstances personnelles au domicile doivent faciliter le télétravail. Cela signifie que le domicile doit offrir un espace de travail approprié (meublé adapté, lumière, environnement calme, etc.). Achmea a décidé de ne pas contrôler l'espace de travail ou de demander à l'employé de transmettre une photo, parce que l'entreprise a choisi de faire confiance à ses employés. En échange, les employés sont invités à répondre à certaines questions sur l'ergonomie de leur espace de travail à domicile. Achmea fournit à tous ses employés un ordinateur portable qui peut également être utilisé pour le télétravail, avec un accès à distance au serveur de l'entreprise. L'employeur peut également financer une imprimante si l'employé prouve à son responsable qu'il en a besoin, bien que l'entreprise tente d'encourager le travail sans papier. Enfin, Achmea contribue à hauteur de 500 euros par employé tous les trois ans afin de lui permettre de réaliser des adaptations de l'espace de travail à domicile, ex. : achat d'un bureau ou d'une chaise. En revanche, l'employé est responsable de l'utilisation et des coûts de l'internet à domicile (notamment parce que l'employé bénéficie également du télétravail), et les télétravailleurs reçoivent une indemnité de déplacement inférieure.

Un accord sur le télétravail reste valide un an et doit être renégocié chaque année.

## Impact et bénéfices obtenus

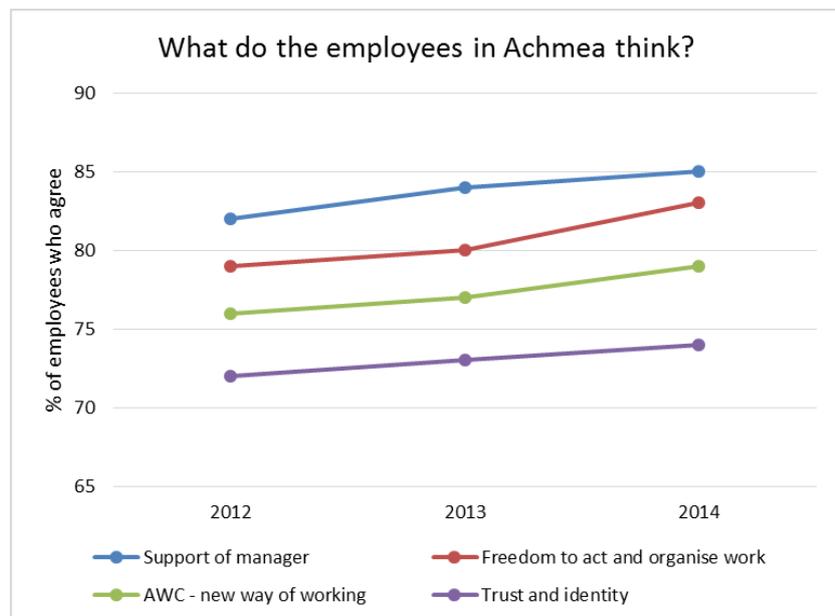
## Principaux facteurs de réussite/obstacles

En 2016, tous les employés ont eu la possibilité de travailler à distance, à l'exception des postes qui en raison de leur nature imposent une présence physique (sécurité et réception).

En 2016, 80 % des employés d'Achmea ont eu recours au télétravail. Le principal avantage pour l'employé est le meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Le télétravail a une incidence positive sur la productivité de l'employé et réduit le nombre de congés de maladie. Pour les employeurs, le télétravail permet également certaines réduction des coûts étant donné le moindre espace de bureau que nécessite l'entreprise. Cette effet positif s'explique également, comme mentionné plus haut, par le fait que le télétravail chez Achmea s'inscrit dans un concept plus large - le concept de travail d'Achmea - qui met en œuvre, par exemple, le partage de bureau.

L'un des principaux facteurs de réussite de la mise en place du télétravail chez Achmea a été le soutien de la haute direction, qui a également contribué à convaincre les responsables des avantages du télétravail, ceux-ci craignant parfois de perdre le contrôle. Un autre facteur de réussite est lié au fait que cette initiative n'est qu'un élément d'une approche plus large, le concept AWC, qui fait partie intégrante de la politique de RH et de la marque de l'employeur. Enfin, la mise en œuvre du télétravail a également été couronnée de succès car elle a été élaborée conjointement avec les syndicats et la participation des employés, par l'intermédiaire du comité d'entreprise.

Le graphique ci-dessous montre que les employés d'Achmea sont de plus en plus satisfaits par l'AWC et d'autres principes liés à sa mise en œuvre, notamment le soutien de leur responsable, la liberté d'agir et d'organiser leur travail, ainsi que la confiance et l'identité.



Comme le télétravail signifie déréglementation, une transition s'est opérée, d'une gestion fondée sur des règles à une gestion fondée sur des principes, qui a représenté un obstacle à la mise en œuvre du télétravail. Cette question a néanmoins été résolue par le dialogue. En effet, Achmea

offre différentes interventions et formations pour les membres des équipes et les responsables utilisant le télétravail. Ceci a entraîné une évolution des pratiques de gestion antérieures, conventionnelles, du contrôle (contrôle de la présence de l'employé au poste) à la confiance (priorité aux contributions et aux résultats de l'employé).

Un autre obstacle à la mise en œuvre du télétravail est lié aux possibilités offertes par les TIC. Cependant, cette question a été résolue, étant donné que toutes les technologies nécessaires sont aujourd'hui mises à la disposition des employés qui utilisent le télétravail, ex. : la possibilité de partager des documents en ligne, la création de Skype Entreprise, etc.

Lien

<https://www.achmea.nl/en/paginas/default.aspx>

## Annexes

### Déclaration commune des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance sur le défi démographique dans le secteur européen de l'assurance

*Bruxelles, le 26 janvier 2010*

#### Introduction

Le vieillissement de la population et l'inversion de la pyramide des âges vont placer l'Union européenne face à des défis démographiques sans précédent. Les enfants issus du baby-boom commencent à se retirer du marché du travail, dans des proportions qui ne cesseront de croître au cours de la prochaine décennie. Simultanément, suite au recul des taux de natalité, la jeune génération en âge d'intégrer le marché de l'emploi est beaucoup moins importante en nombre, si bien qu'elle ne pourra pas compenser la proportion croissante des retraités. L'UE se trouve donc dans une situation où le nombre de citoyens retraités ne cesse d'augmenter et où celui des travailleurs ne suffit plus à financer adéquatement les programmes d'aide sociale nationaux.

Ces mutations démographiques affectent entreprises et intermédiaires d'assurances européens en leurs qualités à la fois de fournisseurs de produits (assurances vie, assurances pension, assurances maladie et soins de santé, par exemple) et d'employeurs.

#### Entreprises et intermédiaires d'assurances, en leur qualité de fournisseurs de produits

Le secteur est conscient de la manière dont les divers fournisseurs de produits et de services d'assurances sont perçus par le public en général, et par les clients en particulier. D'intenses efforts sont actuellement consentis pour améliorer cette perception et nous sommes convaincus qu'ils portent d'ores et déjà leurs fruits.

#### Entreprises et intermédiaires d'assurances, en leur qualité d'employeurs

C'est la raison pour laquelle la présente déclaration commune se concentre sur les acteurs du secteur de l'assurance, en leur qualité d'employeurs.

L'âge moyen des employés du secteur de l'assurance est en augmentation. Pour nombre d'entre eux, approche en outre celui de la retraite. Faire face aux conséquences du vieillissement du personnel sera donc un véritable défi. Il nous faut premièrement pouvoir autoriser les personnes plus âgées, expérimentées et motivées, qui le souhaitent, à poursuivre leur carrière au-delà de l'âge légal du départ à la retraite. Deuxièmement, attirer dans le secteur les nouveaux talents, gages de durabilité, de qualité et de diversification du personnel.

Le secteur de l'assurance sait qu'il doit intensifier ses efforts pour attirer des employés qualifiés et parfaitement formés. Il a tout particulièrement besoin d'être vu comme un secteur attrayant, offrant d'intéressantes opportunités de carrière, notamment par rapport au secteur bancaire.

Forts de ces réflexions, de nombreux acteurs du secteur ont décidé de repenser leur stratégie d'emploi et leur modèle d'exploitation, dans le but d'attirer et de retenir les talents.

#### Le rôle des partenaires sociaux européens

Les partenaires sociaux du secteur de l'assurance européen estiment qu'ils doivent soutenir les efforts du secteur face à ces défis et qu'ils ont un rôle important à jouer à cet égard. En 2008, ils ont convenu de la nécessité d'élaborer des réponses et des stratégies constructives au niveau européen ; ils ont à cette fin pris la décision d'intégrer la question démographique dans le programme de travail du Comité de dialogue social dans le secteur de l'assurance pour 2008 et 2009.

Ce faisant, les partenaires sociaux ont identifié l'attractivité et l'employabilité au nombre des problèmes-clés auxquels est confronté le secteur de l'assurance. C'est la raison pour laquelle ils ont décidé d'axer leurs efforts sur : 1) l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; 2) le maintien de l'employabilité et les évolutions de carrière ; et 3) la santé et la sécurité au travail.

La présente déclaration commune est le fruit des discussions et des échanges de vues entre les partenaires sociaux sur ces sujets au cours des deux dernières années. Les outils et instruments identifiés par les partenaires sociaux pour faire face à l'évolution démographique sont d'ores et déjà appliqués dans une certaine mesure dans le secteur de l'assurance. Le fait qu'ils soient évoqués dans le présent document ne signifie donc pas que les compagnies ne les utilisent pas encore.

Les partenaires sociaux du secteur de l'assurance européen invitent leurs membres, de même que toutes les parties prenantes du secteur, à examiner et revoir leurs propres pratiques, à la lumière de la déclaration commune ci-dessous.

## Suivi et étapes suivantes

### ***Promotion de la déclaration commune***

Les partenaires sociaux s'engagent à informer, par tous les moyens disponibles, les syndicats, associations et employeurs du secteur de l'assurance et au-delà, au sujet du contenu de la présente déclaration commune. Ils s'engagent à encourager les partenaires sociaux concernés à l'échelon national à promouvoir la déclaration commune et à en tenir compte ensemble. Ceci pourrait par exemple passer par l'organisation, entre partenaires sociaux à l'échelon national, de réunions consacrées au contenu de la déclaration, de présentations conjointes aux gouvernements nationaux et autres acteurs, d'études ou de recherches conjointes ou encore, par l'intégration de la déclaration parmi les sujets de discussion lors de négociations collectives. La déclaration commune sera par ailleurs traduite autant que faire se peut dans d'autres langues officielles de l'Union européenne.

### ***Suivi de la déclaration commune***

Suite à sa publication, les partenaires sociaux ont l'intention de mettre en place des initiatives de suivi de la déclaration commune. L'objectif est d'évaluer les progrès effectués dans les domaines qualifiés de défis et de mesurer l'impact de la déclaration dans la pratique. Ceci pourrait par exemple passer par la diffusion de questionnaires parmi les membres des partenaires sociaux européens ou les acteurs du secteur de l'assurance.

### ***Publication d'une brochure***

Les partenaires sociaux entendent bien faire suivre l'adoption de la déclaration commune de la publication d'une brochure mettant en avant les bonnes pratiques adoptées, dans les domaines susmentionnés, par les différents acteurs du secteur de l'assurance et les États membres de l'Union européenne.

### ***Promotion de la brochure***

Les partenaires sociaux ont l'intention de distribuer la brochure parmi leurs membres. Les uns et les autres en feront une promotion aussi efficace que possible, par tous les moyens dont ils disposent (extranet, site web, lettres d'information internes et externes, etc.), de manière à faire en sorte que son existence soit connue des syndicats, des associations et des employeurs du secteur de l'assurance et autres et qu'elle soit mise à leur disposition.

### ***Mise à jour de la brochure***

Les partenaires sociaux mettront régulièrement la brochure à jour, d'une manière qui tiendra compte à la fois de l'évolution démographique qui affecte le secteur de l'assurance européen et des nouvelles pratiques initiées et mises en œuvre par les parties intéressées, et de leur développement futur. Les partenaires sociaux cloront cette première phase du travail par l'organisation d'une conférence consacrée aux thèmes susmentionnés et axée sur l'échange de bonnes pratiques, l'analyse des tendances et la définition de projets d'action.

## 1. Équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Les partenaires sociaux du secteur de l'assurance européen reconnaissent l'importance d'un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée. Il s'agit là d'un sujet complexe, qui concerne chaque membre du personnel. Par ailleurs, chaque employé a sa propre perception de ce qu'est un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée. Pour rendre le secteur aussi attractif que possible, les employeurs devraient pouvoir proposer une vaste gamme de régimes de travail, qui soit par ailleurs cohérente par rapport aux impératifs d'efficacité et d'efficience.

Les partenaires sociaux sont conscients de l'importance particulière que revêtent pour les femmes les questions liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Maintes femmes peuvent avoir le sentiment d'être contraintes de réexaminer leurs ambitions de carrière à la lumière des impératifs familiaux, tels que l'éducation des enfants et les soins aux parents âgés. Pour permettre à toute personne, quel que soit son sexe, d'intégrer le marché du travail ou de le réintégrer après une absence, des pratiques telles que la mise en place d'horaires flexibles, de régimes de travail à temps partiel, d'initiatives de réintégration, de systèmes de travail à domicile et de travail flexible autorisés par la technologie (comme les télécommunications et le télétravail) sont autant d'outils utiles. Ces initiatives contribuent à rendre intéressant l'emploi dans le secteur et à attirer et à retenir les talents. Il est souhaitable que les bonnes pratiques d'ores et déjà en place au sein de compagnies et intermédiaires d'assurances fassent des émules ailleurs.

La flexibilité est un autre des éléments essentiels durant la carrière. Les politiques visant à encourager les seniors à rester en place, en leur proposant des régimes de travail différents et moins exigeants, sont des outils performants, actuellement étudiés et testés par certaines compagnies et intermédiaires d'assurances. Ces régimes peuvent revêtir la forme d'une réduction du temps de travail, d'une flexibilité accrue sur ce plan ou encore, d'accords individuels répondant aux besoins précis des travailleurs plus âgés, notamment.

Le développement et l'expansion de structures d'accueil de la petite enfance, de même que la mise en place de diverses formes d'aide dans ce domaine (telles que l'octroi de crédits pour frais de garde), permettent aux parents d'adopter des régimes de travail – à temps partiel ou à temps plein – qui leur conviennent. Les partenaires sociaux sont convaincus que les États membres de l'Union européenne ont un rôle clé à jouer dans la mise à disposition de structures d'accueil adéquates. Ils se félicitent de l'adoption des objectifs de Barcelone concernant les structures d'accueil pour les enfants en âge préscolaire (SEC(2008)2597).

## 2. Qualifications & éducation et formation tout au long de la vie

Les partenaires sociaux sont d'avis que l'éducation et la formation tout au long de la vie contribuent de façon essentielle à l'employabilité à long terme. Les partenaires sociaux voient en la formation continue une contribution majeure à l'employabilité à long terme. Développée dans un cadre de responsabilité mutuelle, la formation continue engendre une situation où chaque partie est gagnante et crée de la valeur ajoutée pour l'employeur et pour les employés. La formation continue profite au travailleur, à l'employeur et à l'État et l'investissement dans la formation et l'éducation procède de la responsabilité commune de ces trois parties.

Une vie entière de travail ne peut faire l'économie de la mise à niveau permanente des aptitudes. Le développement des carrières individuelles et l'amélioration des aptitudes sont autant d'aspects indispensables à la motivation du personnel et à la qualité de ses performances.

La formation permanente des seniors est un élément déterminant de leur conservation au sein de l'entreprise, qui peut de la sorte tirer parti de l'expérience et des connaissances de cette ressource. Il faut pour cela que le personnel senior consente à suivre des formations.

Chaque travailleur a le droit de recevoir la formation nécessaire à la bonne exécution de son travail. Les aptitudes du personnel doivent évoluer avec le secteur et le personnel doit être encouragé à participer à des programmes de formation et à prendre en main sa propre carrière.

Les travailleurs ont également tout intérêt à se préoccuper de leurs propres formations et qualifications, de manière à se montrer performants et à garantir leur propre employabilité. Les employeurs jouent un rôle majeur dans l'organisation du développement des compétences de leur personnel. Chaque travailleur doit être rendu apte – au besoin, par la formation – à être efficace dans son travail. Il serait bon que les employeurs encouragent leur personnel à développer et à améliorer les aptitudes et les compétences nécessaires à une bonne exécution du travail, de même que ses compétences professionnelles en général. Les travailleurs, pour leur part, doivent accepter d'intégrer un processus d'éducation continue.

### 3. La santé et la sécurité au travail

Employeur et travailleur ont le devoir de générer un environnement de travail sain, favorable à la poursuite d'une carrière complète tout en préservant la santé physique et mentale du travailleur.

Les partenaires sociaux soulignent le rôle conjoint qu'employeur et travailleur ont à jouer dans la promotion de la santé et de la sécurité au travail. Le premier peut y contribuer en créant un environnement et en mettant en place des politiques favorables à la santé de ses travailleurs. À cette fin, l'adoption de systèmes visant à promouvoir la santé au travail (sous forme de conseils en matière d'activité physique, de nutrition et de gestion du stress, de mise en place d'un numéro d'urgence dédié à l'assistance au personnel et de contrôles ou d'analyses médicales, par exemple) peut se révéler utile. Ceci étant, l'employeur n'est pas responsable de ce que le travailleur fait de sa vie privée, si bien que le succès ultime de ces mesures est inévitablement tributaire de la volonté dont fait preuve chaque individu de les appliquer.

Des politiques appropriées en matière de santé et de sécurité au travail sont au cœur de la sécurisation de l'environnement de travail. Les employeurs devraient faire en sorte que le lieu de travail soit un endroit sûr, qui ne porte pas atteinte à la santé des travailleurs. Quant à ces derniers, ils ont eux aussi leur contribution à apporter à la qualité de leur environnement de travail.

D'après l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004), le stress peut frapper chaque travailleur de chaque entreprise, quels que soient la taille et le domaine d'activité de celle-ci, le type de contrat d'emploi et la forme que revêt la relation. Les partenaires sociaux du secteur de l'assurance soutiennent le contenu de l'accord et approuvent l'idée selon laquelle s'attaquer à la question du stress au travail peut améliorer à la fois l'efficacité, la sécurité et la santé avec, à la clé, des bénéfices économiques et sociaux pour l'entreprise, ses travailleurs et la société dans son ensemble. Les partenaires sociaux appellent les employeurs et les employés du secteur de l'assurance à identifier les causes de l'existence de niveaux exagérés de stress lié au travail et à adopter des mesures positives visant à les prévenir, les éliminer ou les réduire autant que possible. Il incombe à chaque employeur de déterminer les mesures qu'il juge appropriées en la matière. Lorsque faire se peut, ces mesures seront mises en œuvre avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants.

### Conclusion

Les partenaires sociaux européens encouragent leurs membres à contribuer à résoudre les défis posés par l'évolution démographique. La démographie est un sujet complexe, dont l'appréhension passe nécessairement par une variété d'approches s'inscrivant à tous les niveaux du système social. Les mutations démographiques affectent toutes les divisions de l'entreprise. Employeurs et employés des entreprises et des intermédiaires d'assurances doivent impérativement chercher les moyens de résoudre, ensemble, ces problèmes.

# déclaration commune sur le télétravail par les partenaires sociaux européens du secteur des assurances

Bruxelles, le 10 février 2015

## Introduction

Plus de dix ans après la signature par les partenaires sociaux européens de l'accord-cadre sur le télétravail du 16 juillet 2002, le télétravail est un outil de plus en plus souvent envisagé de nos jours dans le secteur de l'assurance. À l'heure actuelle, les technologies de l'information et de la communication fournissent un large éventail d'opportunités en ce qui concerne la manière dont le travail peut être organisé d'une manière plus mobile et flexible. Le télétravail présente des avantages tant pour les employeurs que pour les travailleurs.

Les employeurs peuvent tirer profit de travailleurs satisfaits et davantage motivés, tandis que les travailleurs bénéficient d'une plus grande flexibilité au niveau de leurs horaires de travail, économisent du temps et de l'argent et diminuent leur stress grâce à des trajets quotidiens réduits pour se rendre au travail.

Le télétravail présente des avantages logistiques pour les deux parties. Il a également un impact positif sur l'environnement et la collectivité en contribuant à réduire la pollution grâce à la diminution des déplacements des travailleurs entre leur domicile et leur bureau, ce qui est bénéfique pour la société dans son ensemble. Le télétravail nécessite un niveau élevé d'autoresponsabilisation de la part du travailleur.

Comme mentionné dans la déclaration commune sur le défi démographique, les partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance reconnaissent l'importance d'un bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. C'est la raison pour laquelle ils encouragent les employeurs et les travailleurs du secteur de l'assurance à considérer l'usage du télétravail comme un outil d'intérêt commun. Il couvre, d'une part, l'intérêt des travailleurs d'avoir un bon équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et, d'autre part, l'intérêt des employeurs d'avoir une main d'œuvre motivée et flexible.

Les partenaires sociaux européens considèrent ce nouveau mode de travail comme l'un des principaux tremplins vers une meilleure qualité de vie au travail et vers une amélioration des résultats des entreprises.

Dans la présente déclaration commune, les partenaires sociaux entendent aborder le télétravail et exposer les éléments pertinents à prendre en considération dans les accords individuels ou collectifs en matière de télétravail au niveau national ou au niveau de l'entreprise.

Cette déclaration commune relève de la catégorie des déclarations telle que décrite à l'annexe 2 : *Typologie des résultats du dialogue social européen*, de la communication de la Commission européenne du 12 août 2004 sur le *Partenariat pour le changement dans une Europe élargie – Renforcer la contribution du dialogue social européen* (COM (2004) 557 final).

Conformément à l'accord-cadre du 16 juillet 2002, les partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance définissent le télétravail comme une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail ou d'une relation d'emploi, dans laquelle un travail, qui est habituellement réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière. En d'autres termes, le télétravail est un arrangement de travail flexible dans le cadre duquel le travailleur exerce ses activités depuis un lieu de travail agréé autre que l'endroit à partir duquel il devrait normalement travailler.

La présente déclaration commune concerne :

- Les employés internes qui travaillent à distance d'une façon régulière.
- les représentants commerciaux mobiles et les experts sinistres dans les juridictions où les conditions de travail convenues par les partenaires sociaux n'établissent pas de distinction entre,

d'une part, les représentants commerciaux mobiles et les experts sinistres et, d'autre part, les autres travailleurs.

La réglementation nationale applicable doit en tout cas être respectée.

La présente déclaration commune est parfaitement conforme à l'accord-cadre sur le télétravail signé par les partenaires sociaux européens le 16 juillet 2002, sur lequel elle se base.

Les partenaires sociaux du secteur européen de l'assurance appellent leurs membres, ainsi que les acteurs du secteur de l'assurance, à examiner leurs propres pratiques à la lumière de la déclaration commune suivante.

## Suivi et étapes suivantes

### **Promotion de la déclaration commune**

Les partenaires sociaux s'engagent à informer les syndicats, les associations ainsi que les employeurs du secteur de l'assurance et d'autres secteurs de l'existence de cette déclaration commune via tous les moyens disponibles.

Ils encourageront les partenaires sociaux compétents au niveau national à promouvoir ensemble cette déclaration commune. Ceci pourrait se faire, par exemple, par l'organisation de réunions communes sur son contenu, l'organisation de présentations communes aux gouvernements nationaux et autres acteurs pertinents ainsi que la réalisation d'études conjointes ou d'activités de recherche.

La déclaration commune sera également traduite dans les autres langues officielles de l'UE dans la mesure du possible.

### **Suivi de la déclaration commune**

Le suivi de la déclaration commune pourrait être concrétisé, par exemple, par l'envoi de questionnaires aux membres des partenaires sociaux européens ou aux acteurs du secteur de l'assurance.

### **Publication de bonnes pratiques**

Les partenaires sociaux entendent assurer un suivi de l'adoption de la déclaration commune en mettant en avant, dans la version mise à jour de sa brochure « Faire face au défi démographique dans le secteur de l'assurance », des exemples de bonnes pratiques en matière de télétravail mises en œuvre par différents acteurs du secteur de l'assurance et par des États membres de l'UE.

## Facteurs pertinents en matière de télétravail

### 1. Caractère volontaire

Le télétravail s'effectue sur une base volontaire, tant pour le travailleur que pour l'employeur concernés. Le télétravail peut faire partie du descriptif initial de la fonction d'un travailleur ou il peut s'agir d'un arrangement pris par la suite sur une base volontaire. Certains profils de fonction ne se prêtent pas au télétravail.

Si le télétravail n'est pas prévu dans le contrat de travail initial et si l'employeur offre la possibilité de faire du télétravail, le travailleur peut soit accepter soit refuser l'offre.

Tout travailleur faisant part de son désir de faire du télétravail devra cependant motiver sa requête. L'employeur peut soit accepter, soit rejeter cette requête étant donné qu'il relève de la discrétion de l'employeur d'évaluer la nécessité du télétravail et la possibilité d'effectuer ou non le travail par ce biais.

Il peut être utile de discuter au préalable des conditions auxquelles les travailleurs peuvent travailler à distance.

### 2. Conditions d'emploi

L'employeur doit suivre les télétravailleurs afin de les soutenir dans ce processus.

Afin de tenir compte des particularités du télétravail, les partenaires sociaux invitent toutefois leurs membres à envisager la conclusion, avant le début du télétravail, d'un accord collectif complémentaire spécifique et/ou d'accords individuels, afin de régler les questions suivantes (a) – i) :

#### **a) Fréquence**

Dans le cadre de la législation, des conventions collectives, des règles de l'entreprise et des accords individuels applicables, le télétravailleur gère l'organisation de son temps de travail dans les limites et les conditions prévues au sein de la direction de l'employeur. Cela requiert une autoresponsabilisation du télétravailleur supérieure à la moyenne.

L'accord écrit (individuel) mentionne la fréquence du télétravail, le cas échéant les jours de télétravail, les jours et/ou heures de présence dans les locaux de l'employeur et les heures ou périodes durant lesquelles les télétravailleurs doivent être joignables et par quels moyens.

Il est important pour le travailleur de ne pas être isolé du reste du personnel de l'entreprise. Ceci peut être évité en lui donnant l'opportunité de rencontrer régulièrement ses collègues et en lui donnant accès aux informations de l'entreprise.

Une attention particulière devrait être accordée aux thèmes de la disponibilité, étant donné l'importance d'assurer un bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et du contrôle des heures de travail en lien avec le télétravail. Les conditions en matière de temps de travail doivent être conformes aux règles de l'entreprise, aux conventions collectives et aux législations nationale et européenne.

#### **b) Santé et sécurité**

L'employeur est responsable de la protection de la santé et de la sécurité au travail du télétravailleur, conformément à la directive 89/391 et à l'ensemble des directives, législations nationales et conventions collectives pertinentes. Étant donné les circonstances spécifiques du télétravail, l'employeur a toutefois besoin du soutien permanent du télétravailleur pour remplir ces obligations.

L'employeur informe le télétravailleur de la politique de l'entreprise en matière de sécurité et de santé au travail et en particulier des exigences relatives aux écrans de visualisation. L'employeur doit fournir au télétravailleur les moyens et les instructions nécessaires. Le télétravailleur doit appliquer correctement cette politique de sécurité.

Les accidents et quasi-accidents impliquant des télétravailleurs pendant leurs heures de travail doivent être rapportés de la même manière que pour le personnel travaillant au bureau.

Il est important pour les télétravailleurs d'avoir la possibilité d'avoir recours à une aide dans une situation d'urgence liée au travail.

#### **c) Protection des données**

Il incombe à l'employeur de prendre les mesures qui s'imposent, notamment d'ordre logiciel, afin d'assurer la protection des données utilisées et traitées par le télétravailleur à des fins professionnelles.

L'employeur informe le télétravailleur de l'ensemble des législations et des règles de l'entreprise pertinentes en matière de protection des données. Il incombe au télétravailleur de se conformer à ces règles.

#### **d) Droit d'accès au lieu de travail**

Afin de vérifier si les dispositions en matière de sécurité, de santé et de protection des données sont correctement appliquées, l'employeur, les représentants des travailleurs et/ou les autorités compétentes ont accès au lieu du télétravail dans les limites des législations et conventions collectives nationales. Si le télétravailleur travaille à domicile, cet accès est soumis à une notification préalable ainsi qu'à son accord.

#### **e) Équipement**

En règle générale, l'employeur est responsable de la fourniture, de l'installation et de l'entretien de l'équipement nécessaire à la pratique régulière du télétravail, par exemple lorsque le télétravail est obligatoire, sauf si le télétravailleur utilise son propre équipement. Dans ce dernier cas, l'employeur n'est

pas responsable de l'équipement du télétravailleur. Lorsque l'équipement est fourni par l'employeur, le télétravailleur doit le protéger. En échange, l'employeur fournit au télétravailleur un service de support technique approprié.

Si la pratique du télétravail est régulière, l'employeur indemnise (par exemple sous la forme d'un montant forfaitaire) les coûts engendrés par ce travail, en particulier ceux liés aux communications. Il se peut toutefois que ce ne soit pas le cas lorsque le télétravail est introduit à l'initiative du travailleur.

Il est par conséquent important que l'employeur et le travailleur marquent leur accord mutuel sur ces éléments.

L'employeur fournit au télétravailleur un support technique approprié.

Conformément à la législation nationale et aux conventions collectives, l'employeur est responsable des frais liés à la perte et à l'endommagement de l'équipement et des données utilisés par le télétravailleur.

Le télétravailleur prend soin de l'équipement qui lui est fourni et ne rassemble ni ne diffuse de matériel illicite par le biais d'Internet.

#### **f) Panne**

En cas de panne de l'équipement ou en cas de force majeure empêchant le télétravailleur de réaliser son travail, ce dernier doit en informer immédiatement l'employeur.

Si le télétravailleur n'est pas en mesure de poursuivre son travail en raison d'un tel événement, il est utile de préciser au préalable si et quand il peut être contraint de venir travailler dans les locaux de l'employeur.

#### **g) Réversibilité**

Si le télétravail n'était pas prévu dans le descriptif initial de la fonction, la décision de passer au télétravail est réversible par le biais d'un accord individuel et/ou collectif. La réversibilité peut impliquer un retour au travail dans les locaux de l'employeur, à la demande du travailleur ou de l'employeur. Les modalités de cette réversibilité sont fixées dans un accord individuel et/ou collectif.

#### **h) Formation**

Les télétravailleurs ont le même accès à la formation et les mêmes opportunités de développement de carrière que des travailleurs comparables qui travaillent dans les locaux de l'employeur et ils sont soumis aux mêmes politiques d'évaluation que ces autres travailleurs.

Les télétravailleurs reçoivent une formation appropriée ciblée sur l'équipement technique à leur disposition et sur les caractéristiques de cette forme d'organisation du travail. Le superviseur du télétravailleur et ses collègues directs peuvent également avoir besoin d'une formation concernant cette forme de travail et sa gestion.

#### **i) Modalités**

En matière de conditions de travail, les télétravailleurs bénéficient des mêmes droits, garantis par la législation et les conventions collectives applicables, que les travailleurs comparables qui travaillent dans les locaux de l'employeur. Les télétravailleurs ont par ailleurs les mêmes obligations que ces travailleurs comparables.

La charge de travail et les critères de résultats du télétravailleur sont équivalents à ceux de travailleurs comparables travaillant dans les locaux de l'employeur.

Les services des ressources humaines doivent être impliqués dans le processus afin de suivre les télétravailleurs et de leur offrir les mêmes opportunités de carrière que les autres employés.

### **3. Assurance accidents**

Les partenaires sociaux reconnaissent le risque que les employés ne soient pas couverts par l'assurance accidents en cas d'accident survenant sur leur lieu de télétravail. Les systèmes de sécurité sociale nationaux des États membres de l'UE offrent différents niveaux de protection, mais il pourrait parfois être difficile pour un travailleur de prouver un accident du travail survenu à domicile. C'est la raison pour

laquelle les partenaires sociaux du secteur de l'assurance recommandent à leurs membres de réfléchir aux mesures appropriées à prendre dans ce domaine en examinant, par exemple, si une assurance complémentaire pour les accidents survenant sur le lieu de télétravail s'avère nécessaire compte tenu de la situation nationale.

#### 4. Droits collectifs

Les télétravailleurs ont les mêmes droits collectifs que les travailleurs dans les locaux de l'employeur. Il n'est pas fait obstacle à la communication entre le télétravailleur et les représentants des travailleurs.

Les télétravailleurs sont soumis aux mêmes conditions de participation et d'éligibilité aux élections pour les instances représentatives des travailleurs. Les télétravailleurs sont pris en compte dans le calcul permettant de déterminer les seuils pour les instances de représentation des travailleurs, conformément aux législations européenne et nationale, aux conventions collectives ou aux pratiques. L'établissement auquel le télétravailleur sera rattaché afin d'exercer ses droits collectifs est spécifié dès le départ.

Les instances de représentation des travailleurs sont informées de l'introduction du télétravail et sont consultées à ce sujet lorsque les législations européenne et nationale ou les conventions collectives le prévoient.

« Le défi de la démographie revisité : mesures innovantes dans le secteur européen des assurances. Suivi et informations récentes sur les initiatives réussies des partenaires sociaux avec une attention particulière pour l'Europe centrale et orientale » est disponible sur le site internet d'UNI Europa : <http://www.uniglobalunion.org/fr/sectors/finance/dialogue-sociale>

© UNI Europa  
Bruxelles, 2016  
Tous droits réservés.  
Conception : ICF International

« Le défi de la démographie revisité : mesures innovantes dans le secteur européen des assurances. Suivi et informations récentes sur les initiatives réussies des partenaires sociaux avec une attention particulière pour l'Europe centrale et orientale » est soumis à copyright, tous droits réservés. La reproduction en partie est autorisée si la référence de la source « Le défi de la démographie revisité : mesures innovantes dans le secteur européen des assurances. Suivi et informations récentes sur les initiatives réussies des partenaires sociaux avec une attention particulière pour l'Europe centrale et orientale », 2016, est mentionnée. La communication d'exemplaires des ouvrages en question à titre d'information est la bienvenue. Toute reproduction, distribution, transmission ou vente de cette publication dans sa totalité est interdite sans l'autorisation préalable d'UNI Europa.

Bien que toutes les informations utilisées dans cette publication proviennent de sources fiables, UNI Europa n'assume aucune responsabilité quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations données. Les informations sont fournies à titre purement indicatif et en aucun cas UNI Europa ne sera tenu responsable de toute perte ou tout dommage résultant de l'utilisation de ces informations. La Commission européenne ne pourra être tenue responsable de l'usage qu'il pourra être fait des informations contenues dans cette publication.