

A V I S N° 2.170

Séance du mardi 30 juin 2020

AIP 2017-2018 – Une organisation du travail innovante

x x x



## **AVIS DU CONSEIL NATIONAL DU TRAVAIL**

---

### **I. CONTEXTE**

#### **A. L'accord interprofessionnel 2017-2018**

Dans l'accord interprofessionnel 2017-2018, les partenaires sociaux indiquent qu'ils souhaitent relever un certain nombre de défis sociétaux.

Sous le titre 3 du chapitre D. « Défis sociétaux » de cet accord interprofessionnel, il est précisé ce qui suit : « Les partenaires sociaux interprofessionnels examineront au CNT, pour le 30/06/2017, quelles mesures et adaptations de la législation sur le travail peuvent permettre de rendre possible une organisation plus souple du travail pour l'employeur et la combinaison de la vie privée et de la vie professionnelle et la soutenabilité du travail pour le travailleur, y compris les nouvelles formes de travail et d'organisation du travail avec comme but de promouvoir l'emploi et la compétitivité des entreprises. Ils examineront également comment ils peuvent stimuler la concertation et le développement de projets-pilotes en la matière. »

#### **B. Travaux au sein du Conseil national du Travail**

Un groupe de travail a été mis sur pied au sein du Conseil national du Travail en vue de se pencher sur la mise en œuvre du volet « Défis sociétaux – Une organisation du travail tournée vers l'avenir » de l'accord interprofessionnel 2017-2018.

Ce groupe de travail a entamé ses travaux en organisant des auditions de différents secteurs et experts dont les travaux portent sur une organisation du travail innovante.

Pour ce qui concerne les secteurs, les représentants du Fonds démographie, d'Alimento et de HRwivs ont présenté leurs activités.

Les experts en matière d'organisation du travail innovante qui ont été entendus au sein du groupe de travail sont monsieur Steven Dhondt, professeur à la KU Leuven et TNO, madame Monique Ramioul, responsable du groupe de recherche sur le travail et l'organisation de HIVA, madame Mieke Van Gramberen, directrice générale de Flanders Synergy, madame Miet Lamberts, directrice de recherche chez HIVA, monsieur Christophe Vanroelen, professeur à la VUB, et monsieur Esteban Martinez, professeur à l'ULB.

Par ailleurs, ce groupe de travail a pris connaissance des différents appels à projets en matière de « travail faisable » du Departement Werk en Sociale Economie de la Région flamande. Il s'agit des chèques de faisabilité, de l'augmentation du P-PME et de « Drive – En route vers le travail faisable ».

## **II. APPEL À PROJETS-PILOTES EN MATIÈRE D'ORGANISATION DU TRAVAIL INNOVANTE**

Les partenaires sociaux présentent ci-après les lignes de force qui sous-tendent leur proposition (points A. à C.), la manière dont ils envisagent l'encadrement de ces projets-pilotes (point D.) et les mesures à prendre pour les mettre en œuvre (point E.).

### **A. Un appel à projets dans le cadre de l'accord interprofessionnel 2017-2018**

Les partenaires sociaux sont animés par le souci de mettre en place à grande échelle un travail de qualité et porteur de sens, en combinaison avec une augmentation de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises.

Ils considèrent que le réexamen de l'organisation du travail et l'apport d'innovations à ce niveau – en d'autres termes, une organisation du travail innovante (OTI) – doivent permettre d'améliorer l'efficacité, la durabilité et la compétitivité des organisations ainsi que la soutenabilité des emplois, afin de répartir au mieux la charge de travail sur l'ensemble des collaborateurs, de rendre le travail plus intéressant et davantage porteur de sens, et de générer une implication accrue, plus d'ardeur au travail, davantage d'opportunités d'apprentissage et un meilleur épanouissement des talents.

Les partenaires sociaux entendent dès lors rechercher des projets qui ont directement pour objectif, dans les entreprises :

- de rendre possible une organisation plus souple du travail pour l'employeur ; ET

- d'améliorer la combinaison de la vie privée et de la vie professionnelle ainsi que la soutenabilité du travail pour le travailleur ;
- en vue de promouvoir l'emploi et la compétitivité des entreprises.

Ces préoccupations ont été formulées en tant que telles dans l'accord interprofessionnel 2017-2018.

Plus particulièrement, les partenaires sociaux souhaitent pouvoir lancer, dans le cadre de l'exécution de leur accord interprofessionnel 2017-2018, un appel à projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante, et obtenir l'assurance qu'un budget sera disponible pour ces projets-pilotes (voir le point E.3).

Les partenaires sociaux jugent que l'approche large qu'ils préconisent pour ces projets-pilotes est nécessaire, à côté des initiatives qui existent déjà en vue de promouvoir une organisation du travail innovante, notamment au niveau flamand.

#### B. La notion d'« organisation du travail innovante »

Tout d'abord, il est utile de préciser un certain nombre de termes qui sont utilisés ci-après dans la présentation de l'approche opérationnelle préconisée pour les projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante (point C.).

La **vision et la stratégie** constituent le fondement de la conception d'une organisation. Elles forment la base du projet d'organisation : ce que l'organisation fait, dans quelle direction elle entend évoluer, quelle stratégie elle déploie à cette fin et de quelle manière elle en assure la mise en œuvre effective. Les travailleurs occupés dans une organisation de ce type joueront leur rôle de manière optimale s'il y a un juste équilibre entre leur situation personnelle et leur situation de travail réelle.

**L'organisation du travail** est l'ensemble ordonné des travailleurs exécutants et managers, qui, en affectant des moyens, poursuivent la réalisation d'un ou plusieurs buts organisationnels. Elle est nécessaire dès qu'il est question d'une répartition du travail pour laquelle il convient de regrouper et d'harmoniser des tâches. Par organisation du travail ou structure, on entend la manière dont le travail est réparti entre différents emplois. La structure indique qui fait quoi dans l'entreprise, en équipe ou non, et qui est responsable de quoi.

L'organisation du travail comprend par conséquent la structure de l'organisation (horizontale – verticale), la répartition des tâches, les procédures de travail, les instruments de gestion, le style de management et la politique générale qui est menée au sein de l'entreprise.

L'expression « **organisation du travail innovante** » est utilisée pour qualifier de nouvelles manières d'organiser le travail, dans lesquelles une synergie est recherchée entre la qualité de l'organisation et la qualité du travail. Ces initiatives innovantes créent donc une situation gagnant-gagnant tant pour l'employeur que pour les travailleurs.

Ce type d'innovation permet à une entreprise ou organisation d'augmenter son dynamisme en termes d'efficacité, de flexibilité, de qualité du fonctionnement, d'innovation et de durabilité. En même temps, cela permet de créer des emplois plus actifs, c'est-à-dire des emplois comportant davantage d'autonomie décisionnelle et de possibilités de développement pour les travailleurs, ainsi qu'une meilleure articulation avec les processus de l'entreprise.

Il est possible d'apporter les adaptations suivantes au mode classique d'organisation du travail :

- **Centrer l'organisation du travail sur les processus** : ce ne sont pas les tâches individuelles à réaliser qui constituent l'élément central, mais l'ensemble du processus nécessaire pour parvenir au service ou au produit. En mettant l'accent sur l'objectif final et le processus, on crée une valeur additionnelle pour le « client » ou le groupe cible. On ne perd pas son attention ni son énergie à mettre en place des procédures et à se focaliser sur des tâches partielles. Il est possible d'adapter rapidement la méthode de travail et les décisions, du fait que la hiérarchie est évitée. Les travailleurs obtiennent ainsi, au plus près du produit ou du service, le pouvoir de décision et l'influence permettant de réaliser rapidement des adaptations. Cela permet une meilleure maîtrise, ainsi que, souvent, des améliorations au niveau du processus, et, partant, du produit ou du ou des services.
- **Organiser le travail de manière horizontale** : les travailleurs sont en contact direct les uns avec les autres. Ils peuvent se coordonner directement et prendre des décisions ensemble. Il y a le moins possible d'uniformité et de consignes précises quant à la manière de procéder. C'est ainsi que les travailleurs pourront avoir des emplois enrichissants et actifs.

Un **emploi actif** est un emploi qui permet aux travailleurs de trouver un équilibre entre les exigences professionnelles qu'ils doivent remplir et la marge dont ils bénéficient pour remplir ces exigences. Les emplois de ce type présentent les caractéristiques suivantes :

- Les travailleurs considèrent l'ensemble de leurs tâches comme un tout logique et cohérent.

- Les travailleurs disposent d'une autonomie suffisante.
- Les travailleurs ont suffisamment de contacts avec leurs collègues.
- Les travailleurs ont des tâches organisationnelles.
- Les travailleurs ont des tâches variées.
- Les travailleurs reçoivent suffisamment d'informations.
- Il est fait appel à la capacité de réflexion des travailleurs.

Les nouvelles manières d'organiser le travail peuvent porter sur différents éléments de l'organisation du travail.

Le **contenu du travail** couvre principalement des facteurs comme la complexité des tâches, les compétences requises (connaissances et aptitudes), les talents, l'autonomie, la variété, le rythme de travail, la charge de travail, l'absence d'ambiguïté du rôle... L'objectif est d'employer les gens en fonction de leurs talents et compétences, en tenant compte de leurs besoins et aspirations personnels.

Les **conditions de travail** sont les paramètres qui influencent l'exécution de travail, comme le salaire et les avantages sociaux, le type d'horaire, le type de contrat, le mode d'évaluation du travail, les possibilités de formation, les possibilités d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, etc.

Les **conditions de vie au travail** comprennent entre autres la sécurité au travail, les efforts physiques requis, les conditions climatologiques, l'exposition aux vibrations, au bruit, la présence de substances dangereuses (chimiques ou biologiques), les équipements de travail (chaise, outils, PC...), l'environnement de travail, le confort, l'ordre et la propreté du lieu de travail et les équipements sociaux (sanitaires, réfectoire...). Les conditions de vie au travail sont par excellence le domaine du ou des services de prévention. Les conseillers en prévention et autres collaborateurs chargés de la prévention font office de catalyseur, de conseiller. Il appartient à chacun, dirigeants et travailleurs, de transposer la politique de prévention dans la pratique.

Les **relations de travail ou relations interpersonnelles** ont un impact sur la santé psychique et physique et sur le bien-être des travailleurs. Les relations interpersonnelles au travail comprennent les relations sociales entre travailleurs ainsi que les relations sociales entre le travailleur et l'entreprise (relations avec le chef direct, le service des ressources humaines, etc.). Les relations avec les tiers en font également partie. Il est tenu compte de la qualité des relations (collaboration, intégration, possibilités de contact...), du style de management et de l'ambiance de travail, éventuellement de la violence physique ou psychologique dans les relations, des consignes contradictoires, de la manière de gérer les conflits.

### C. L'approche opérationnelle préconisée dans le cadre des projets-pilotes

#### 1. Les phases d'un projet en matière d'organisation du travail innovante qui sont éligibles à un financement

- Les partenaires sociaux ont établi un schéma (annexé au présent avis) en vue de donner un aperçu des différents aspects/éléments sur lesquels il est possible/nécessaire de travailler dans le cadre des projets en matière d'organisation du travail innovante afin de réussir à atteindre le double objectif précité.

Ce schéma établit une distinction entre les différentes phases possibles d'un projet en matière d'organisation du travail innovante (les différentes lignes du schéma) : de la découverte de la problématique, en passant par la recherche d'un soutien, la préparation du projet, le développement des actions et leur mise en œuvre, jusqu'à l'évaluation du projet et son éventuel ajustement final.

Pour chacune de ces phases, il est mentionné ce que cette phase peut précisément impliquer, quelles sont les actions qui peuvent être entreprises au cours de cette phase, et quel est le résultat escompté de cette phase (les différentes colonnes du schéma).

- L'objectif des partenaires sociaux n'est toutefois pas de soutenir financièrement des projets portant sur les trois premières phases indiquées dans le schéma : la découverte de la problématique, la recherche d'un soutien et la préparation du projet (en italique dans le schéma repris en annexe).

Les partenaires sociaux considèrent en effet qu'il convient de réserver le soutien financier des projets en matière d'organisation du travail innovante aux projets qui sont basés sur une analyse préparatoire et qui en constituent la concrétisation.

Il n'est pas requis que les trois premières phases possibles (découverte, soutien et préparation) aient formellement fait partie d'un projet déjà introduit par les entreprises ou secteurs concernés, mais bien que ces entreprises aient déjà travaillé afin d'aboutir à un début de vision et de stratégie concernant l'élaboration d'une organisation du travail (plus) innovante, qu'elles aient recherché un soutien à cet égard et qu'une première analyse de la situation soit disponible.

Les entreprises concernées pour lesquelles un projet est introduit doivent déjà avoir une idée de ce à quoi ressemble l'organisation du travail en leur sein (les différents facteurs et leur articulation) et de quels sont les points d'action. Elles doivent avoir un début de vision et de stratégie concernant ces éléments, ainsi que sur les objectifs à atteindre/améliorations à apporter et le moyen d'y parvenir.

Autrement dit, l'entreprise doit déjà avoir effectué un travail préparatoire portant sur la connaissance de la situation de départ dans laquelle elle se trouve, la situation vers laquelle elle souhaite évoluer et la manière dont elle entend y parvenir.

Il convient de noter à cet égard que le travail préparatoire doit avoir eu lieu au sein de l'entreprise elle-même (cf. la recherche d'un soutien) et qu'une simple description, dans le formulaire de demande, de la situation de départ et des défis de l'entreprise, ne suffit pas.

- Les partenaires sociaux souhaitent donc que, dans les projets qui leur sont soumis pour financement, l'objectif d'une organisation du travail (plus) innovante pour l'entreprise ou les entreprises concernées ait déjà été concrétisé dans une certaine mesure par la formulation d'objectifs spécifiques pour le plus grand nombre possible d'éléments de l'organisation du travail (voir ci-après).

Le projet soumis pour financement peut ensuite porter sur l'identification, avec l'aide d'un accompagnateur, d'actions adéquates en vue de réaliser ces objectifs et de veiller à la cohérence de ces actions. Un tel projet s'inscrit dans la phase de « développement » d'une organisation du travail innovante pour l'entreprise.

Le projet soumis peut également porter sur l'application des actions définies dans la phase de « développement » (pour le plus grand nombre possible d'éléments de l'organisation du travail). Un tel projet s'inscrit dans la phase de « mise en œuvre » d'une organisation du travail innovante pour l'entreprise.

Le projet soumis peut également porter sur l'évaluation ou l'ajustement des objectifs ou actions précédemment élaborés, après leur mise en œuvre. Un tel projet s'inscrit dans la phase d'« évaluation » ou d'« ajustement » d'une organisation du travail innovante pour l'entreprise.

## 2. Des projets-pilotes ayant une approche large, innovante et axée sur les résultats

Les partenaires sociaux considèrent en outre que sont éligibles à un soutien financier, les projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante dont l'objectif est de travailler de manière très large, innovante et axée sur les résultats dans les différentes phases sur lesquelles les projets-pilotes peuvent porter.

### 2.1. Une approche large

En premier lieu, les partenaires sociaux entendent soutenir des projets-pilotes qui prévoient une approche large, ce qui requiert une approche tant intégrée que pluridisciplinaire.

- Par **approche intégrée ou intégrale**, il faut entendre l'implication des différents acteurs de l'entreprise dans la conception, la mise en place et la réalisation des projets, et ce, tant sur le plan structurel (le rôle de chacun) qu'en ce qui concerne la participation effective de chacun (la création d'un soutien).

Il va de soi que, selon l'élément du projet, une place plus ou moins prépondérante sera accordée à certains acteurs, fonctions ou experts, en association ou non avec l'employeur, la ligne hiérarchique, les travailleurs, les organes de concertation, les conseillers en prévention, les ressources humaines, les mentors...

Pour que les processus d'innovation puissent être menés à bien au sein de l'entreprise, les initiatives doivent être largement portées et soutenues au sein de celle-ci. Pour pouvoir concrétiser cette implication, une concertation et une collaboration avec la délégation des travailleurs (les travailleurs) et les organes de concertation sont nécessaires.

Les projets doivent donc être élaborés et discutés, dès le début, dans le cadre de la concertation sociale (pour les entreprises sans délégation des travailleurs ni organes de concertation, en impliquant les travailleurs). Cet élément est matérialisé dans les conditions concrètes pour la demande de financement d'un projet (voir ci-après), dans lesquelles on demande l'engagement écrit de la direction et (de la délégation) des travailleurs en faveur du projet.

Il n'est donc pas uniquement requis que, préalablement à la demande de financement d'un projet, un travail préparatoire ait déjà été effectué au sein de l'entreprise en vue de créer un soutien pour travailler à l'organisation du travail (voir ci-avant). La volonté doit également exister de suivre le projet en partenariat avec les acteurs pertinents au sein de l'entreprise.

Une autre facette de l'approche « large » demandée est que le projet doit se concentrer sur une approche collective au niveau de l'entreprise ou d'une division de celle-ci. Il ne s'agit donc pas du coaching d'un travailleur et/ou dirigeant. La mise en place de programmes de coaching en vue de changements dans l'organisation du travail peut cependant naturellement faire partie des actions proposées.

- Le **caractère pluridisciplinaire** des projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante qui sont éligibles à un soutien financier signifie qu'un tel projet requiert une approche qui ne se limite pas à une seule dimension, mais couvre le plus grand nombre possible d'aspects différents de l'organisation du travail (tels que le contenu du travail, les conditions de vie au travail, les relations de travail, les conditions de travail, une organisation centrée sur les processus, la gestion des compétences et des talents, les possibilités de carrière, l'équilibre dans la situation de travail, etc.).

L'objectif n'est donc pas d'aborder séparément ces différents éléments et principes. On ne peut pas commencer par un seul élément puis passer au suivant, ou en sélectionner quelques-uns qui semblent convenir. Tout fonctionne ensemble et tout est lié. Il est préférable que les transformations que l'on entreprend intègrent ces différentes facettes.

L'approche pluridisciplinaire doit être maintenue tout au long des différentes phases de l'approche appliquée dans l'entreprise en matière d'organisation du travail innovante. Dès les phases de la découverte, de la création d'un soutien et de la préparation (qui ne sont pas éligibles à un financement), il convient de tenir compte du plus grand nombre possible d'éléments de l'organisation du travail, afin de déterminer les points d'action et les objectifs sur ces différents terrains.

Ce n'est que si le plus grand nombre possible d'éléments de l'organisation du travail sont repris dans la définition des objectifs que des actions/programmes pourront être développés au niveau de ces différents éléments afin de réaliser lesdits objectifs dans les phases du développement de la politique, de la mise en œuvre de la politique et de l'évaluation/l'ajustement (qui sont éligibles à un financement).

Il est également important d'assurer la cohérence de l'approche entre les différentes actions sélectionnées.

L'expertise spécifique d'un accompagnateur externe peut aider l'entreprise à identifier les actions appropriées en vue de la réalisation des objectifs choisis et à assurer la cohérence de ces actions.

Il convient de noter à cet égard qu'il est demandé aux accompagnateurs de projets de disposer d'une expertise et d'une expérience démontrables dans plusieurs aspects de l'organisation du travail (expérience prouvée en donnant des références quant à l'application d'une approche pluridisciplinaire dans d'autres projets) (voir ci-après).

Les partenaires sociaux considèrent qu'à côté des diplômes et références à communiquer, l'approche pluridisciplinaire adoptée par l'accompagnateur devra ressortir de la description du projet proprement dit dans la demande de projet.

## 2.2. Une approche innovante

En deuxième lieu, les partenaires sociaux entendent soutenir des projets-pilotes qui contribuent à une organisation du travail (plus) innovante.

Il va de soi que de nombreuses possibilités sont déjà ouvertes aux entreprises qui veulent faire mieux correspondre leur organisation du travail à ce qui est considéré comme « innovant », à savoir l'organisation du travail où une synergie est recherchée entre la qualité de l'organisation et la qualité du travail (voir ci-avant).

Un projet qui est « innovant » par rapport à la pratique habituelle dans l'entreprise concrète et qui correspond également à ce que l'on entend par « organisation du travail innovante », n'est cependant pas toujours un projet qui sera pris en considération par les partenaires sociaux en vue d'un financement.

Plutôt que de financer ce qui peut déjà être introduit à l'heure actuelle par les entreprises en tant que pratique habituelle dans le cadre d'une organisation du travail innovante (comme l'auto-planification), les partenaires sociaux entendent apporter un soutien aux entreprises qui souhaitent procéder à des adaptations de leur organisation du travail qui ne sont pas aussi évidentes et dont la mise en œuvre peut se heurter à des obstacles. Il s'agit de projets qui peuvent tirer profit de l'expertise et de l'expérience d'un accompagnateur externe pour produire les résultats escomptés.

Le caractère innovant de l'organisation du travail ne sera donc apprécié ni en fonction de la pratique habituelle dans l'entreprise concernée, ni en fonction du caractère novateur par rapport à l'ensemble du marché du travail, mais plutôt en fonction de ce qui peut être catalogué comme organisation du travail innovante (comme la recherche de synergies entre la qualité de l'organisation et la qualité du travail), mais dont la mise en œuvre peut se heurter à des obstacles, ce qui nécessite un soutien.

Il convient de noter à cet égard que le demandeur est invité à indiquer dans le formulaire de demande comment le projet soumis s'inscrit dans l'approche innovante de l'organisation du travail qui est requise (voir ci-après). Il est important, pour les partenaires sociaux, que cette description soit basée sur la situation concrète existant dans l'entreprise concernée, et que l'on ne se borne pas à mentionner de façon générale un certain nombre de mesures pouvant être prises dans le cadre d'une organisation du travail (plus) innovante.

### 2.3. Une approche axée sur les résultats

En troisième lieu, les partenaires sociaux entendent soutenir des projets-pilotes qui témoignent d'une approche axée sur les résultats dans une ou plusieurs des phases suivantes d'un projet en matière d'organisation du travail innovante : développement d'actions, mise en œuvre d'actions et/ou évaluation et ajustement d'actions.

Il est important que le projet soumis indique que l'on a réfléchi au résultat escompté de ce qui sera entrepris pour chacune des phases sur lesquelles porte le projet (la troisième colonne du schéma repris en annexe). Il convient de lier les actions éventuelles à mener et les résultats attendus dans le cadre des projets-pilotes.

Il faut noter à cet égard que le demandeur est invité à indiquer dans le formulaire de demande de quelle manière la réussite ou le progrès sera visé et mesuré (voir ci-après). Cela implique que l'on précise également le résultat escompté.

D. Le cadre proposé pour des projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante

1. Qui peut déposer une demande de projet-pilote ?

La demande de projet-pilote peut être déposée par l'entreprise ou les entreprises/l'institution ou les institutions dont le personnel est le groupe cible.

Les secteurs, et plus particulièrement les (sous-)commissions paritaires, peuvent également demander une subvention pour un projet-pilote. Les fonds sectoriels ne sont pas visés en tant que tels comme demandeurs. Un fonds sectoriel peut cependant être mentionné dans la demande comme institution responsable pour le projet. La subvention sera dans ce cas directement versée au fonds.

En vue d'encourager les petites entreprises à introduire une demande, il est également possible pour plusieurs petites entreprises d'introduire ensemble une demande et de se faire accompagner par un même accompagnateur ou une même organisation accompagnatrice.

Dans la demande, il faut mentionner qui interviendra en tant qu'accompagnateur ou organisation accompagnatrice du projet-pilote dans l'entreprise.

Vu la source de financement pour ces projets (à savoir la cotisation en faveur des groupes à risques), seules les entreprises relevant du champ d'application de la réglementation relative aux groupes à risque peuvent déposer des propositions de projets.

2. Quels projets ?

Les partenaires sociaux entendent soutenir des projets (à élaborer) en matière d'organisation du travail innovante qui s'inscrivent dans les grandes lignes qui ont été exposées à cet effet dans l'accord interprofessionnel 2017-2018 et qui sont développées plus avant dans le schéma repris en annexe (pour plus d'explications concernant l'approche opérationnelle demandée dans le cadre des projets-pilotes, voir ci-avant).

La demande de financement d'un projet-pilote se fait en remplissant deux formulaires de demande, l'un pour l'entreprise demandeuse/le secteur demandeur et l'autre pour l'accompagnateur de projet, qui seront disponibles au moyen d'un lien sur le site Internet du Conseil et sur le site Internet du SPF ETCS.

Les formulaires de demande contiennent un certain nombre de rubriques à compléter, de manière à permettre de vérifier plus facilement si ce projet s'inscrit dans les grandes lignes qui ont été tracées à cet effet par l'accord interprofessionnel et dans l'approche large, innovante et axée sur les résultats que préconisent les partenaires sociaux en matière d'organisation du travail innovante.

Les éléments et critères suivants sont appliqués dans le cadre de l'appréciation de la demande :

1. Il doit ressortir de la demande que celle-ci est soutenue par les organes de concertation (conseil d'entreprise ou comité pour la prévention et la protection au travail) et la délégation syndicale au sein de l'entreprise. Si la demande émane d'une entreprise sans organes de concertation ni délégation syndicale, il faut y joindre une déclaration sur l'honneur de l'employeur selon laquelle il y a dans l'entreprise un engagement de la part des travailleurs à collaborer à la mise en œuvre du projet.
2. Il faut indiquer dans la demande quel travail préparatoire a été effectué au sein de l'entreprise concernant la compréhension de la situation en matière d'organisation du travail au sein de l'entreprise/du secteur (analyse de la situation), la vision et la stratégie en fonction des objectifs concrets d'amélioration (développement de la vision et soutien) et les points à améliorer/points d'action en matière d'organisation du travail.
3. Il faut indiquer dans la demande sur lesquelles des phases suivantes d'un projet en matière d'organisation du travail innovante on travaillera dans le cadre du projet (une ou plusieurs phases) : le développement d'actions, la mise en œuvre d'actions et/ou l'évaluation et l'ajustement d'actions.
4. Il faut également indiquer dans la demande de quelle manière le projet proposé s'inscrit dans la recherche d'une organisation du travail (plus) innovante, au moyen d'une description des actions envisagées sur la base de la situation concrète au sein de l'entreprise.
5. Il faut indiquer dans la demande que le projet adoptera une approche large, dans le sens tant d'une approche intégrée (ou intégrale) que d'une approche pluridisciplinaire.

- 5.1. Il doit ressortir de la demande qu'il y a un engagement de la part de l'entreprise à réaliser le projet du début à la fin en concertation continue avec les travailleurs, la ligne hiérarchique, le département des ressources humaines, les organes de concertation (conseil d'entreprise et comité pour la prévention et la protection au travail), la délégation syndicale, les conseillers en prévention, ainsi que d'autres personnes pertinentes.
- 5.2. Il doit ressortir de la demande qu'il y a un engagement de la part de la direction et (de la délégation) des travailleurs à se faire assister, à libérer le temps nécessaire, à examiner en détail les différents aspects (pertinents) et à mener les actions découlant du parcours d'accompagnement.
- 5.3. Il doit ressortir de la demande que l'on développera des actions de nature collective dans le projet, c'est-à-dire des actions qui concernent l'organisation dans son ensemble ou des groupes de postes ou de fonctions.
- 5.4. Il doit ressortir de la demande que l'on appliquera une approche pluridisciplinaire, qui portera sur le plus grand nombre possible d'aspects différents de l'organisation du travail (tels que le contenu du travail, les conditions de vie au travail, les relations de travail, les conditions de travail, une organisation centrée sur les processus, la gestion des compétences et des talents, les possibilités de carrière, l'équilibre dans la situation de travail, etc.).
6. Il faut indiquer dans la demande de quelle manière le projet appliquera une approche axée sur les résultats. Il convient plus précisément d'indiquer de quelle manière la réussite ou le progrès sera visé et mesuré (quels sont les indicateurs clés de performance qui sont utilisés à cette fin ?), ce qui implique que l'on précise le résultat escompté.
7. Il faut détailler, dans la demande (de l'accompagnateur de projet), l'expertise et l'expérience de l'accompagnateur de projet (voir ci-après), de sorte qu'il soit possible de juger si l'accompagnateur de projet dispose de l'expertise et de l'expérience requises à la lumière de l'approche large, innovante et axée sur les résultats que préconisent les partenaires sociaux en matière d'organisation du travail innovante.
8. L'entreprise doit être prête à collaborer à l'évaluation du projet-pilote par l'accompagnateur de projet. L'entreprise doit également accepter que les résultats de cette évaluation soient publiés dans le cadre du rapport d'évaluation de l'accompagnateur de projet.

9. Il doit s'agir de la réalisation d'une nouvelle action, qui n'avait pas encore été réalisée précédemment dans l'entreprise. Il ne peut pas non plus s'agir d'une action pour laquelle une autre subvention a été accordée, ni d'une action se substituant aux missions légales obligatoires du conseiller en prévention aspects psychosociaux ou à l'analyse des risques.
10. Dans le cadre de l'appréciation de la demande en vue d'un projet (à élaborer), il sera tenu compte de la répartition des différents projets approuvés au niveau des différents secteurs, des différentes régions et de la taille des entreprises.

Vu la situation spécifique des petites entreprises, l'intention est de réserver une partie des moyens affectés au financement des projets-pilotes pour des projets introduits conjointement par plusieurs entreprises.

L'entreprise ne doit pas joindre de proposition de budget à la demande.

### 3. Quel soutien ?

- En cas d'approbation de la demande, une indemnité forfaitaire de 15.000 euros est accordée par projet. Cela représente l'équivalent de 18 jours d'accompagnement de projet. L'objectif est donc de permettre un jour (ou plusieurs jours) d'accompagnement par mois pendant la durée du projet (18 mois au maximum).
- Pour les projets introduits par une (sous-)commission paritaire, le montant maximal de la subvention s'élève à 45.000 euros.
- Il n'y a d'intervention que pour les frais additionnels directement liés au projet, par exemple l'accompagnateur de projet.
- Le budget est attribué et payé à l'entreprise. Le demandeur doit fournir la preuve de la mobilisation, dans l'entreprise, d'un certain nombre de moyens pour des actions (conformément au schéma repris en annexe), en mentionnant le temps qui y a été consacré.

- Une avance de 50 % est octroyée et payée peu de temps après le lancement du projet-pilote. Le solde est payé à l'achèvement de la phase d'évaluation par l'accompagnateur de projet.

Le paiement du solde ne dépend pas du résultat obtenu. Il s'agit en effet d'une indemnité pour la mobilisation des moyens conformément au schéma (voir annexe) comme prévu lors du lancement du projet-pilote.

- L'entreprise est responsable du paiement des différentes parties qui sont associées au projet-pilote.

#### 4. Qui peut intervenir en tant qu'accompagnateur de projet ?

##### a. Expertise et expérience requises

L'accompagnateur de projet doit disposer d'une expertise et d'une expérience démontrables concernant plusieurs des aspects suivants :

- accompagnement organisationnel d'entreprises en vue de l'amélioration de la qualité du travail et de l'augmentation des performances des entreprises ;
- organisation du travail et processus ;
- contenu du travail (y compris charge de travail, moyens de communication électroniques) ;
- gestion des compétences ;
- gestion des talents ;
- gestion de la carrière ;
- autonomie ;
- confiance et respect (reconnaissance, valeurs, équité, règles claires) ;
- conditions de vie au travail ;
- relations de travail (rapports avec les dirigeants, collègues, tiers) ;
- conditions de travail ;

- aspects de la santé qui sont liés au travail ;
- développement du leadership ; et
- mise en place de processus de transformation dans les entreprises.

L'expertise et l'expérience demandées doivent être présentes dans le chef de l'accompagnateur de projet ou au sein de l'organisation accompagnatrice. Elles peuvent être présentes par le biais d'une collaboration avec des partenaires externes dans le cadre d'un partenariat durable.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice doit démontrer qu'il ou elle peut mener une approche cohérente et intégrée. Plus précisément, il ou elle doit démontrer, au moyen de références, qu'il ou elle a mis en œuvre, dans la pratique, une approche pluridisciplinaire concernant les aspects précités.

Par ailleurs, l'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice doit disposer d'une connaissance et d'une expérience approfondies de la concertation sociale au niveau de l'entreprise.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice doit disposer d'au moins trois années d'expérience concernant l'expertise demandée.

L'appréciation de l'expertise et de l'expérience demandées dans le chef de l'accompagnateur de projet ou de l'organisation accompagnatrice fait partie intégrante de l'appréciation de la demande de projet.

b. Rôle de l'accompagnateur de projet

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice initie les processus par lesquels des actions concrètes en matière d'organisation du travail innovante sont entamées ou mises en œuvre.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice assume le rôle de fournir des conseils experts, une assistance, une vue d'ensemble et un accompagnement de parcours.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice doit associer à son approche les différents acteurs impliqués dans la politique de prévention au niveau de l'entreprise. Il s'agit concrètement de la collaboration avec :

- l'employeur et les (représentants des) travailleurs ;
- le département des ressources humaines ;
- le conseil d'entreprise, la délégation syndicale, le comité pour la prévention et la protection au travail ; et
- d'autres personnes, départements ou organisations pertinents.

En ce qui concerne la situation spécifique des PME, les partenaires sociaux attendent de l'accompagnateur de projet qu'il élabore une approche pragmatique, à la mesure de l'environnement d'une PME, et accordant une attention particulière au dialogue social spécifique dans l'entreprise accompagnée.

L'accompagnateur de projet ou l'organisation accompagnatrice assure la rédaction d'un rapport à la fin du projet-pilote dans l'entreprise concernée.

Ce rapport comprend :

- une brève description de l'organisation accompagnatrice ;
- une brève description de l'entreprise (secteur, âge, taille, situation, activité) / du demandeur ;
- une description de la problématique ;
- une description de la situation de départ (« mesure de référence ») ;
- une description des mesures prises dans le cadre du projet-pilote, au moyen d'une ligne du temps ;
- une description des actions et de leur degré de mise en œuvre ;
- une description des résultats atteints (« situation post projet ») ;
- une description de l'ancrage du projet-pilote dans l'entreprise ;

- une description des facteurs critiques de réussite et d'échec - il convient de préciser dans ce cadre la méthode d'évaluation utilisée ainsi que les indicateurs clés de performance ; et
- des propositions de recommandations possibles.

Le rapport d'évaluation est concis, clair et aussi concret que possible.

L'accompagnateur de projet communique son rapport au demandeur.

Le demandeur transmet ce rapport, ainsi que les documents financiers pertinents qui justifient les coûts, à l'administration compétente (le SPF ETCS), qui les transmet à son tour au Conseil national du Travail (voir ci-après).

Les accompagnateurs de projets ou organisations accompagnatrices n'obtiennent pas de « reconnaissance » du fait de ces activités. Leur désignation concerne uniquement le projet concret pour lequel ils sont engagés et ils ne peuvent pas créer de valeur ajoutée publicitaire sur la base de leurs activités en tant qu'accompagnateurs de projets dans le cadre des projets-pilotes.

## 5. Gestion

L'objectif est que la procédure de demande d'une intervention financière pour des projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante soit facile d'accès pour les entreprises qui souhaitent y avoir recours.

### a. Gestion administrative

Un système de gestion administrative des projets sera élaboré en concertation avec l'administration (SPF ETCS).

b. Une commission (gestion paritaire) au sein du Conseil national du Travail

Les partenaires sociaux instituent, au sein du Conseil national du Travail, une commission qui :

- approuve ou rejette les demandes sur la base des critères énumérés aux points 1., 2. et 4. ;

La commission rend un avis sur les demandes en matière d'organisation du travail innovante aux autorités compétentes qui octroient l'intervention financière.

- élabore, en concertation avec l'administration, un système de gestion administrative des projets ;
- assure le suivi périodique des projets en cours et, le cas échéant, l'ajustement de la méthodologie de projet ;
- formule d'éventuelles propositions politiques sur la base de l'analyse finale des experts (voir ci-après le point c.).

c. Experts indépendants

La commission du Conseil national du Travail se fait assister par un certain nombre d'experts indépendants pour :

- le premier examen des demandes : les experts formulent un avis à l'intention de la commission sur l'approbation ou non de la demande. Ils se basent à cet effet sur les critères relatifs au type de projet qui est visé (voir les points 1., 2. et 4.) ;
- la rédaction d'un rapport de synthèse intégrant les rapports des différents accompagnateurs de projets ;
- le contrôle du rapport final des accompagnateurs de projets auprès d'un certain nombre d'entreprises (échantillon) ;

- la rédaction d'un rapport de synthèse résumant le contenu des rapports finaux d'évaluation et donnant l'avis des experts sur les résultats des projets.

Ces experts doivent être indépendants, et disposer de l'expertise précitée (voir les accompagnateurs de projets).

Ils sont désignés par les partenaires sociaux et bénéficient donc du soutien des deux bancs.

Lorsqu'une organisation ou un collaborateur d'une organisation assiste la commission du Conseil en tant qu'expert, la même organisation ne peut pas soumettre de projet-pilote à l'appréciation de la commission au cours du même cycle d'appréciation.

En ce qui concerne l'indemnisation de ces experts indépendants, les partenaires sociaux demandent de prévoir aussi un budget suffisant à cet effet (voir ci-après), en vue de rendre possibles la sélection et l'évaluation des projets-pilotes (voir le point E. 3).

Le Conseil considère qu'il faudrait à l'avenir prévoir des moyens, indépendamment du financement des projets, afin que les experts universitaires puissent développer des outils d'analyse et de prévention.

## E. Mesures à prendre

### 1. Cadre réglementaire

Le Conseil demande de prévoir, à côté du cadre légal relatif aux projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante, qui a déjà été fixé par la loi du 14 décembre 2018<sup>1</sup>, un arrêté d'exécution pour ces projets-pilotes.

---

<sup>1</sup> La loi du 14 décembre 2018 portant des dispositions diverses relatives au travail (article 7) modifie l'article 191, § 3 de la loi du 27 décembre 2006 portant des dispositions diverses (I), avec entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet 2018.

La loi prévoit en effet qu'un arrêté royal doit déterminer la méthode, le délai et la sélection des projets introduits. Cet arrêté doit également préciser les tâches du Conseil et des experts qui l'assistent dans le cadre de l'introduction, la sélection et l'évaluation des projets (article 191, § 3, 4<sup>e</sup> et 5<sup>e</sup> alinéas de la loi du 27 décembre 2006). L'arrêté royal doit par ailleurs prévoir le financement (voir ci-après).

Le présent avis doit être considéré comme l'ébauche de ces éléments, étant donné que la loi requiert que l'arrêté royal à adopter soit pris après consultation du Conseil (article 191, § 3, 4<sup>e</sup> alinéa).

L'objectif est également que le Conseil assure un suivi des projets-pilotes afin de pouvoir se faire une idée des éventuels obstacles que présente la réglementation pour la réalisation de projets en matière d'organisation du travail innovante. Si le Conseil le juge indiqué, il pourra donner aux autorités un signal à ce sujet.

Par ailleurs, l'analyse des résultats des projets-pilotes est essentielle, car elle permettra au Conseil d'en tirer des leçons et d'éventuellement proposer des mesures concrètes d'une portée générale ainsi que des adaptations de la réglementation.

## 2. Annonce du cadre pour les projets-pilotes

L'annonce de l'appel à projets ainsi que toutes les informations relatives à celui-ci seront publiées sur le site Internet du Conseil et sur le site Internet du SPF ETCS.

Le Conseil prendra les dispositions nécessaires pour faire connaître à ses membres l'appel à projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante.

## 3. Financement

L'article 191, § 3 de la loi du 27 décembre 2006 portant des dispositions diverses (I) prévoit qu'un arrêté royal peut décider que des projets destinés à une organisation du travail tournée vers l'avenir (innovante) seront financés par une partie des cotisations en faveur des groupes à risque, visées à l'article 191, § 1<sup>er</sup> de la même loi.

Selon la loi, cet arrêté royal doit déterminer la façon dont les moyens sont attribués ainsi que le contrôle de l'utilisation de ces moyens. Il détermine annuellement le montant des moyens qui peuvent être alloués à de nouveaux projets. Il peut déterminer séparément un montant pour les projets destinés aux groupes à risque, pour les projets destinés à la prévention du burn-out et pour les projets destinés à une organisation du travail innovante.

Le Conseil demande que le financement des projets-pilotes en matière d'organisation du travail innovante soit réglé par arrêté royal.

Il demande de réserver suffisamment de moyens du solde non utilisé de la cotisation en faveur des groupes à risques, de manière similaire à ce qui est disponible pour les projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out, en vue de pouvoir lancer un cycle de différents projets-pilotes.

Il demande plus particulièrement de prévoir dans l'arrêté royal un système flexible pour le financement de ces projets, disposant que les partenaires sociaux doivent décider annuellement, sur la base de cet arrêté royal, de l'affectation des moyens disponibles (un nouveau cycle de projets, l'évaluation d'un cycle précédent de projets ou encore une autre affectation des moyens disponibles).

Comme pour les projets-pilotes destinés à la prévention primaire du burn-out au travail, le Conseil demande de prévoir une indemnisation pour les experts qui assistent la commission, à concurrence d'un maximum de 10 % du budget annuel disponible.

Par ailleurs, le Conseil demande également de prévoir un budget pour la gestion de ces projets-pilotes par son Secrétariat (indemnité pour les frais de développement d'un outil et les frais de personnel).

Le Conseil demande également de prévoir des moyens afin que les experts universitaires puissent développer des outils d'analyse et de prévention.

4. Calendrier

Le Conseil demande que le cadre réglementaire pour les projets-pilotes soit élaboré rapidement et que les moyens financiers pour les projets-pilotes soient libérés de telle sorte qu'un cycle de projets puisse être sélectionné en 2021.

-----

## Annexe – Approche possible des projets en matière d'organisation du travail innovante

Préalable  
à  
la  
demande

PHASE	DESCRIPTION	ACTIONS POSSIBLES	RÉSULTAT ESCOMPTÉ	REMARQUES
DÉCOUVERTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilisation</li> <li>• Information</li> <li>• Formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vision et stratégie</li> <li>• Fixer objectif général</li> <li>• Communication d'informations</li> <li>• Session d'information</li> <li>• Formation personnes-clés (dirigeants, RH, PPT, comité...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance de base de l'organisation du travail innovante, facteurs sous-jacents, cohésion, actions possibles et pistes de solutions</li> </ul>	
SOUTIEN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déclaration d'intention positive</li> <li>• Culture de confiance/respect</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction et publication de la déclaration d'intention</li> <li>• Mise en place de la méthodologie « trust »</li> <li>• Culture d'entreprise, valeurs de et dans l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soutien suffisant pour parler de manière ouverte de et travailler à l'organisation du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Speed of Trust ou autre méthodologie</li> </ul>
PRÉPARATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taskforce</li> <li>• Groupe de projet</li> <li>• Plusieurs équipes (selon thème)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de la situation (cf. les différents aspects du schéma)</li> <li>• Développement de la vision</li> <li>• Formulation d'objectifs spécifiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartographie des éléments positifs, points problématiques/à améliorer sur le plan de l'organisation du travail</li> <li>• Description des points d'action (objectifs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il convient de prendre en compte le plus grand nombre possible d'éléments du schéma lors de la détermination des objectifs</li> </ul>
DÉVELOPPEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Choix et développement d'actions/d'un programme... afin de réaliser les objectifs</li> <li>• Assurer la cohésion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation du travail mettant l'accent sur une organisation centrée sur les processus <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Structure de l'organisation (horizontale – verticale)</li> <li>○ Répartition des tâches</li> <li>○ Procédures de travail</li> <li>○ Instruments de gestion, coordination</li> <li>○ Rôles et style de management, développement du leadership</li> </ul> </li> <li>• Contenu du travail : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cohésion, exhaustivité, clarté tâches assignées</li> <li>○ Variation des tâches</li> <li>○ Autonomie</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Action pour les différents éléments : décrire clairement objectif, méthodologie(s), ressources, formation éventuelle, responsabilités, calendrier, etc.</li> <li>• Articulation cohérente entre les actions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagnement externe pour identifier les actions adéquates en vue de réaliser les objectifs</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conditions de vie au travail</li> <li>• Relations de travail <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Moments de contacts</li> <li>○ Possibilités de contacts</li> <li>○ Concertation formelle</li> <li>○ Concertation informelle</li> </ul> </li> <li>• Conditions de travail <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Horaires</li> <li>○ Horaires/systèmes de travail flexibles</li> <li>○ Systèmes de congés</li> <li>○ Systèmes d'évaluation</li> </ul> </li> <li>• Gestion des compétences</li> <li>• Gestion des talents, possibilités d'apprentissage</li> <li>• Possibilités de carrière</li> <li>• Équilibre dans la situation de travail (cf. projets burn-out)</li> <li>• Job crafting</li> <li>• Intrapreneuriat</li> </ul>		
MISE EN ŒUVRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Application de l'approche et des actions définies dans la phase de développement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon le thème</li> <li>• Suivi rapproché par la taskforce, personnes-clés, dirigeants</li> <li>• Ajustement, concertation en cas de problèmes/points problématiques</li> <li>• Monitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact positif sur le dynamisme, la durabilité et la compétitivité des organisations, la soutenabilité des emplois, la rétention et la réintégration des travailleurs et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle</li> </ul>	
ÉVALUATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer les objectifs, expériences, résultats, méthodologies...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion au sein de la taskforce et à d'autres niveaux pertinents de concertation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport résumant actions, résultats, points problématiques, facteurs de réussite</li> </ul>	
AJUSTEMENT				