

Édition 2025

Sortez du cadre

NEVER
WORK •
ALONE

Sortez du cadre

Comment tirer le meilleur
parti de votre carrière,
décliné en 10 thèmes

Cher·e·s lecteur·rice·s,

Vous vous posez pas mal de questions concernant votre premier emploi ? Vous essayez de trouver l'équilibre entre travail et vie privée ? Vous hésitez quant à la prochaine étape de votre carrière ? Dans un monde qui change rapidement et où les certitudes sont rares, « Sortez du cadre » vous aide à garder le contrôle de la situation et à faire des choix éclairés à des moments clés de votre carrière. Le moment est particulièrement bien choisi pour y réfléchir ensemble au vu de la nouvelle politique (annoncée) et de l'impact qu'elle pourrait avoir sur votre carrière.

Vous associez peut-être le syndicat essentiellement aux restructurations, licenciements ou conflits. Mais la réalité est bien plus vaste et plus positive.

Le syndicat veut vous aider à vous développer et à façonner à votre carrière d'une manière qui vous convienne. Nous sommes votre partenaire à chaque phase de votre vie professionnelle, vous offrant des informations, des conseils, un soutien et des outils pratiques. Le travail syndical mené en concertation élargit votre expérience individuelle ou celle de vos collègues afin de parvenir à des accords bénéficiant à tout le monde.

Ce guide met en lumière dix moments cruciaux de votre carrière, depuis votre premier jour de travail jusqu'à votre pension. Que vous soyez au début de votre carrière, que vous releviez un nouveau défi ou que vous traversiez une période difficile : avec « Sortez du cadre » vous avez entre les mains un outil pratique. Laissez-vous inspirer par les idées et conseils d'un réseau professionnel de qualité au sein duquel vous avez vous aussi votre place.

Sandra Vercammen
Coordinatrice Never Work Alone

COLOPHON

Sortez du cadre est une publication d'ACV Cadres, avec le soutien de : ACV Puls, CNE, ACV-CSC Metea, ACV-CSC BIE et ACV-CSC Alimentation et Services.

Les questions et remarques sont les bienvenues à l'adresse neverworkalone@acv-csc.be.

Rédaction :
Sandra Vercammen, Nouchka Roelants, Vic Van Kerrebroeck, Jan Deceunynck

É. R. : Sandra Vercammen



- 04** Vous venez de décrocher votre premier emploi. Qu'est-ce qui vous attend ?
-
- 07** Travailler en ayant des enfants. Quelles sont les options ?
-
- 10** Je réfléchis à mes revenus.
-
- 12** Comment puis-je évoluer dans ma carrière ?
-
- 16** Améliorons les choses ensemble grâce à la concertation !
-
- 17** Je tombe en arrêt de travail. Que va-t-il se passer ?
-
- 20** Vous devenez responsable hiérarchique : tout change, mais vous n'êtes pas seul pour affronter ce changement.
-
- 24** Que faire en cas de conflit, de discrimination ou de harcèlement au travail ?
-
- 27** Au secours, je suis licencié !
-
- 30** Comment tirer le meilleur parti de votre fin de carrière.
-
- 34** Index

Vous venez de décrocher votre premier emploi, une période palpitante ! Qu'est-ce qui vous attend ?

Bienvenue dans le monde du travail ! Vous vous trouvez au début d'une carrière passionnante. Votre premier emploi est aussi un tremplin vers des opportunités futures. Soyez donc curieux et ouvert au feed-back. Vous prendrez ainsi un bon départ.

Sachez également que vous n'êtes pas seul. Vos collègues ne manqueront pas de vous guider. Et au cours des années à venir, vous rencontrerez des personnes qui vous inspireront ou vous offriront des opportunités. Ce qui vous permettra de développer continuellement un beau réseau professionnel.

Dont la CSC entend également faire partie. Nous sommes prêts à réfléchir avec vous sur vos opportunités et possibilités, un bon équilibre travail-vie privée, des formations éventuelles. Et à répondre à vos questions sur vos droits et obligations légales. Notre porte est ouverte.

Combien valez-vous sur le marché du travail ?

Vous venez de commencer à travailler et aimeriez savoir combien gagnent des personnes exerçant une fonction similaire dans d'autres entreprises ou secteurs ? Sur simple demande, la CSC vous fournit une estimation de votre valeur sur le marché du travail en se basant sur les chiffres actuels. Envoyer un e-mail à neverworkalone@acv-csc.be, indiquez quel diplôme vous possédez et dans quelle fonction ou quel secteur vous souhaitez travailler, et vous recevrez un aperçu conforme au marché de ce que vous pouvez attendre.

IL S'AGIT DE VOTRE PREMIER EMPLOI ?

N'oubliez pas de vous inscrire à la mutuelle. Désormais, vous n'êtes plus affilié via vos parents, mais payez votre propre cotisation et recevez une indemnité en cas de maladie.

Aide-mémoire pour votre premier jour de travail

À FAIRE

- **Arrivez à l'heure, ou mieux encore, un peu à l'avance.** Il vaut mieux attendre une petite heure dans la voiture que débouler en retard tout essoufflé.
- **Présentez-vous à tout le monde.** Même si vous ne retenez pas leurs noms, eux retiendront le vôtre.
- **Apportez le café.** Faites une tournée pour vos collègues. Vous gagnerez des points et apprendrez où se trouve la machine à café.
- **Emportez un bloc-notes.** Vous n'êtes pas un éléphant, et ne retiendrez donc pas tout.
- **Joignez-vous à vos collègues pour le repas de midi.** C'est l'occasion par excellence de mieux faire connaissance sans parler du travail.

À NE PAS FAIRE

- **Ne débarquez pas dans une tenue tape-à-l'œil.** Vérifiez le code vestimentaire à l'avance et restez professionnel.
- **Ne soyez pas accro à votre téléphone.** Votre compte Instagram peut se passer de vous une journée.
- **Ne racontez pas d'histoires horribles à propos de votre employeur précédent.** Personne n'aimera quelqu'un qui colporte des ragots dès le premier jour.
- **N'agissez pas comme si vous saviez déjà tout.** Vous n'êtes pas un robot omniscient, n'hésitez donc pas à poser des questions.
- **Ne soyez pas trop collant ou excessivement enthousiaste.** Rentrez chez vous une fois la journée de travail terminée.

Le saviez-vous ?

Le coaching de carrière n'est subventionné par l'autorité flamande que si vous travaillez depuis **7 ans**.

À la CSC, vous pouvez obtenir un **coaching gratuit** dès vos premières étapes de carrière.

Vous n'êtes pas le seul à rechercher le « job de votre vie ».

En parler avec un partenaire objectif, ça aide.

L'an dernier, plus de 200 jeunes ont frappé à la porte du **Centre de carrière de la CSC** pour un conseil de carrière spécifiquement destiné aux jeunes.

Vous pouvez adresser toutes vos questions sur les choix de carrière à loopbaancentrum@acv-csc.be.

PROFITEZ DE LA RÉDUCTION JEUNES DE LA CSC

Pas encore membre de la CSC ? N'attendez pas trop longtemps, car durant votre première année de travail, et jusqu'à l'âge de 25 ans, vous ne payez que 11 euros par mois. Tout en bénéficiant de l'offre complète de services. En fonction du secteur où vous travaillez, il se peut que vous ayez droit aussi à une prime syndicale pouvant atteindre 145 euros.

Qu'attendez-vous ?



Après des débuts hésitants Luna s'est affiliée à la CSC



« Lorsque j'ai commencé à travailler, m'affilier au syndicat me semblait aller de soi, un peu comme pour la mutuelle. Mais au bout d'un an, j'ai résilié mon affiliation. Je n'en retirais pas grand-chose, et je voulais surveiller mon budget.

Mais depuis, je me suis réaffiliée. Car même si je n'ai encore jamais vraiment eu de problèmes au travail, cela me rassure de savoir que je peux compter sur le syndicat.

Mon partenaire travaille dans une petite entreprise où il n'y a pas de représentation syndicale. Néanmoins, il a déjà fait appel à la CSC à plusieurs reprises. Je sais donc que le syndicat sera là pour moi si j'en ai besoin. Lorsqu'on a des problèmes au travail, il n'est pas toujours facile de les résoudre soi-même. Ce syndicat permet d'avoir l'esprit tranquille. »



Plus d'un million et demi de personnes sont affiliées à la CSC. Chacune pour ses propres raisons. Comme Luna, 29 ans.

Même en l'absence de problèmes concrets, Luna perçoit la valeur ajoutée de son affiliation. Elle trouve qu'il reste beaucoup à faire pour rendre la vie au travail encore plus agréable. « J'espère que les syndicats vont contribuer, au cours des prochaines années, à élaborer un cadre intéressant pour la semaine de quatre jours, ce qui m'aiderait à concilier mon travail avec une vie sociale intense », dit-elle en riant.

La naissance d'un enfant est un moment à chérir. Mais pour bon nombre de parents qui travaillent, c'est aussi le début d'un casse-tête difficile à résoudre. Et ce casse-tête va bientôt complètement changer d'aspect. En effet, dans sa déclaration gouvernementale, le gouvernement a annoncé l'introduction du crédit familial. Celui-ci est censé remplacer des systèmes tels que le congé parental et le crédit-temps.

Travailler en ayant des enfants. Quelles sont les options ?

Afin de faciliter la conciliation entre travail et vie privée, la CSC plaide pour une nouvelle norme en ce qui concerne le travail à temps plein. Pour en savoir plus, allez voir à la p. 11 ou par ici :



Ce que l'on sait déjà avec certitude

Une différence importante est que le crédit familial confère à l'enfant un « sac à dos » de droits de congé. Le crédit familial peut ainsi être utilisé non seulement par les parents, mais aussi par les grands-parents ou d'autres personnes qui prennent soin de l'enfant. Avec le crédit familial, le gouvernement entend inciter les deux parents à s'occuper de l'enfant. Y parviendra-t-il ? Cela dépendra de la façon dont le congé sera encadré.

Le crédit familial remplace les anciens droits de congé, comme le congé parental, le congé de naissance et les autres congés de soins. En outre, ce régime sera valable à la fois pour les salariés, les indépendants et les fonctionnaires, de sorte qu'il n'y aura plus de différence entre ces groupes.

Pour l'instant toutefois

...les systèmes existants restent donc en vigueur tant que le gouvernement n'aura pas terminé de définir les contours légaux du crédit familial.

CONGÉ DE MATERNITÉ

Celui-ci est indépendant de l'introduction du crédit familial et sera maintenu à l'avenir. Le congé de maternité ou le repos de maternité s'élève à 15 semaines au total (cette durée peut être augmentée en cas de naissance multiple). Sur cette période, vous pouvez prendre au maximum six semaines avant la date présumée de l'accouchement. Si vous devez arrêter le travail plus tôt, cette période est couverte par l'assurance maladie. Les neuf semaines restantes sont à prendre à partir du jour de l'accouchement. Même si vous accouchez après la date présumée, vous conservez le droit à ces neuf semaines. Votre congé de maternité est alors prolongé.

CONGÉ DE NAISSANCE.

Le congé de naissance pour les pères (ou co-parents) est passé à 20 jours en 2023 – grâce à la CSC. Cela signifie que sur une période de quatre mois à compter de l'accouchement, vous avez droit à 20 jours de



101 774

Tel est le nombre de travailleurs ayant fait usage du congé parental en 2024. Il s'agit d'un record absolu. Ce chiffre représente une hausse de plus de 8 pour cent par rapport à l'année 2023, durant laquelle, 93 876 personnes avaient pris un congé parental. En 2018, ils n'étaient encore que 65 218 travailleurs à le faire.

Le congé parental a donc manifestement le vent en poupe. La hausse des chiffres montre que les gens sont de plus en plus conscients de l'importance d'un bon équilibre travail-vie privée et que le congé parental est devenu accessible grâce à des options flexibles et financièrement réalistes.

Bien qu'aujourd'hui encore, les femmes prennent plus souvent un congé parental que les hommes, ces derniers sont en train de rattraper leur retard. En mars 2024, 63 pour cent des travailleurs concernés étaient des femmes, contre 37 pour cent d'hommes. Le nombre d'hommes prenant ce congé a augmenté d'environ 14 pour cent en un an. Soit deux fois plus vite que chez les femmes (+7 pour cent).

congé, que vous travailliez à temps plein ou à temps partiel. Les trois premiers jours sont payés par votre employeur. Pour les autres jours, vous recevez une indemnité de sécurité sociale via votre mutualité. À terme, cela sera remplacé par le crédit familial.

CONGÉ PARENTAL

Pour chaque enfant de moins de 12 ans, vous avez droit, en tant que parent, à quatre mois de congé parental au total. Vous pouvez prendre ce congé à temps plein, mais aussi à mi-temps, à 1/5 ou à 1/10. Ainsi, vous pouvez éventuellement travailler à mi-temps pendant 8 mois, ou vous occuper de votre enfant chaque mercredi après-midi pendant 40 mois.

Vous pouvez aussi prendre ce congé en plusieurs fois, par exemple pendant les vacances scolaires. La sécurité sociale prévoit une indemnité. À terme, cela sera remplacé par le crédit familial.

CRÉDIT-TEMPS

Chaque travailleur a droit à 48 mois de crédit-temps sur l'ensemble de sa carrière. Vous pouvez le prendre par exemple pour vous occuper d'un enfant de moins de 8 ans. Si l'enfant a moins de 5 ans, vous pouvez prendre le crédit-temps à temps plein ou à temps partiel. S'il a entre 5 et 8 ans, vous pouvez uniquement le prendre à temps partiel. Vous recevez une allocation de remplacement de la sécurité sociale. À terme, cela sera remplacé par le crédit familial.

Vous souhaitez en savoir plus ? Surfez sur www.lacsc.be. La rubrique « vos droits » vous informera sur ce à quoi vous avez droit. Ces pages seront évidemment mises à jour pour intégrer les nouvelles possibilités légales issues de l'accord de gouvernement dès que nous en saurons plus à ce sujet.

La façon norvégienne ...



↳ **TORMUND**

Tormund est devenu papa pour la troisième fois l'an dernier. Il bénéficie à présent des quinze semaines « obligatoires » de congé parental qui constituent la norme en Norvège.

« Ces quinze semaines à la maison ne sont pas du tout ressenties comme une obligation. Mon fils Olvar aura un an dans quelques jours. Jusqu'à cet âge, il aura toujours eu un de ses parents à la maison. Ici, les parents ont droit à 49 semaines de congé parental. Durant cette période, on reçoit une indemnité, et de nombreuses CCT prévoient un complément par l'employeur. Comme dans mon cas. Je conserve ainsi l'intégralité de mon salaire pendant mon congé parental. Chaque parent doit « obligatoirement » prendre quinze semaines. Prendre un congé parental lorsqu'on est père est donc tout à fait normal ici.

Olvar pourra bientôt aller en milieu d'accueil. En Norvège, on peut compter sur un accueil garanti. Celui-ci coûte environ 170 euros par mois au maximum, en fonction des revenus. La reprise du travail est donc très simple et abordable. Si tout le monde travaille, cela génère des revenus pour les autorités, sous forme d'impôts, qui dépassent l'investissement dans les milieux d'accueil. Durant les premiers mois d'accueil, je travaille à mi-temps, avec un congé parental à mi-temps. De cette manière, Olvar rentre à la maison l'après-midi, ce qui lui permet de s'habituer en douceur au milieu d'accueil. »

Votre salaire est le montant versé sur votre compte bancaire en contrepartie du travail presté. Il a son importance. Mais une bonne politique du personnel prend également d'autres aspects en considération : jours de vacances supplémentaires, horaires flexibles, régimes de télétravail, possibilités de formation, bonus ou leasing de vélo. Une concertation sur tous ces aspects permet de sécuriser et de rendre plus attractif ce que vous recevez en contrepartie de votre travail.

Je réfléchis à mes revenus.

Demandez à la CSC

COMMENT DEMANDER UNE AUGMENTATION ?



Des experts de la CSC partagent des conseils et vous accompagnent en vue d'une négociation salariale fructueuse. Visionnez la vidéo WerkWijzer !

QU'IMPLIQUENT LES AVANTAGES EXTRALÉGAUX POUR MES DROITS SOCIAUX ?

La CSC analyse quels avantages salariaux complémentaires (tels que l'assurance-groupe ou les chèques-repas) contribuent à votre sécurité financière à long terme. Une rémunération brute solide reste essentielle pour vos projets d'avenir.

COMMENT AJUSTER MON PACKAGE SALARIAL À LA PHASE DE VIE DANS LAQUELLE JE ME TROUVE ?

Quelle attitude adopter face aux plans cafétéria proposés par votre employeur ? La CSC se fera un plaisir de vous conseiller en se basant sur le

nouvel accord de gouvernement. Celui-ci stipule que les plans cafétéria peuvent remplacer au maximum 20 pour cent du salaire brut annuel. Il s'agit d'un montant non négligeable qui, de cette manière, ne sera plus pris en compte pour votre pension ultérieure et vos autres prestations éventuelles. Ajoutons que cet échange de salaire brut implique également un appauvrissement pour la sécurité sociale générale.

COMMENT NAVIGUER ENTRE ÉCHELLES SALARIALES, BONUS ET RÉMUNÉRATIONS ?

Le nouveau gouvernement apporte de nombreux changements dans la politique salariale. La CSC vous aide à comprendre la nouvelle législation, qui entend par exemple simplifier les systèmes de bonus collectifs.

Visionnez les vidéos WerkWijzer sur www.neverworkalone.be.

Posez votre question via neverworkalone@acv-csc.be.

À LA RECHERCHE DE CONSEILS SALARIAUX ÉCLAIRÉS ?

En fonction de plusieurs paramètres tels que votre diplôme, votre fonction et le secteur dans lequel vous travaillez, nous vous donnons des conseils ciblés et conformes au marché quant au niveau de votre salaire. Un outil pratique pour vos prochains entretiens d'embauche ou d'évaluation !

Pour en savoir plus :
neverworkalone@acv-csc.be

Une nouvelle norme pour le travail à temps plein

Le « temps » est de plus en plus un facteur à considérer dans votre package salarial. Les gens sont de plus en plus nombreux à comprendre que le temps est essentiel pour une bonne conciliation entre travail et vie privée, ainsi que pour une amélioration du bien-être et de la santé. Cela se traduit par une augmentation du télétravail, une politique de déconnexion, des jours de congé supplémentaires et l'instauration de pauses de repos. La CSC plaide pour une nouvelle forme de travail à temps plein. En travaillant moins, collectivement, nous créons davantage de repos dans les carrières, mais aussi dans les vies. En outre, cela peut aussi aider à répartir plus équitablement la prise en charge des enfants ou autres parents. Une cinquième semaine de vacances légales constitue une première proposition concrète. Mais d'autres solutions sont également possibles.

Pour en savoir plus :



La transparence évite les surprises

La transparence salariale est de plus en plus importante. D'ici mi-2026, afin de réduire l'écart salarial qui existe toujours entre hommes et femmes, une directive européenne sur la transparence des rémunérations sera transposée en droit belge. Les employeurs seront tenus d'utiliser des critères objectifs et de vous en informer. Vous pourrez ainsi mieux comprendre les facteurs qui déterminent votre salaire. De même, les candidats sauront à l'avance à quel salaire ils peuvent s'attendre – il en sera fini des surprises salariales durant les négociations.

Des questions ? Prenez contact avec nous via
neverworkalone@acv-csc.be

10,2 %

Tel est l'écart salarial entre hommes et femmes en Belgique dans le secteur privé, selon les chiffres de l'Institut pour l'égalité des femmes et des hommes. Seule la moitié de cette différence peut s'expliquer par des facteurs objectifs, comme le fait que les hommes travaillent plus souvent dans des secteurs où les salaires moyens sont plus élevés, et évoluent plus

souvent vers des fonctions dirigeantes. Nous pouvons donc faire mieux en matière d'égalité salariale. Mais dans de nombreux pays, cet écart est encore plus marqué. Grâce au solide modèle de concertation sociale dans notre pays, nous comptons depuis des années parmi les meilleurs élèves de la classe européenne, et l'écart salarial se réduit.

Comment puis-je évoluer dans ma carrière ?

Besoin de discuter de votre carrière ?

La CSC vous donne toutes sortes de conseils vous indiquant comment trouver et conserver un travail. Explications du coach de carrière Marc Van den Broeck, du centre de carrière de la CSC.

« Si vous souhaitez réfléchir à la prochaine étape de votre carrière, nous vous aidons à faire le point ».

Cette aide peut prendre des formes très variées.

« On peut considérer cela comme une sorte de menu à la carte. Lors d'un premier entretien exploratoire, nous examinons ensemble quelle partie de notre offre peut vous être utile. »

 MARC

Marc Van den Broeck est coach de carrière auprès du centre de carrière de la CSC.



En quoi consiste votre offre ?

MARC : « Un trajet de carrière classique se compose de quatre ou cinq entretiens d'environ une heure et demie. Nous identifions les compétences que vous souhaitez utiliser dans votre prochaine étape de carrière, ce qui vous intéresse et les valeurs et conditions connexes qui comptent pour vous. Progressivement, nous évoluons vers un plan d'action qui vous permettra d'arriver là où vous le souhaitez. Outre ces trajets, nous proposons également toute une gamme d'ateliers et de webinaires. Cela va de la rédaction d'un CV contemporain au rétablissement après un burn-out, en passant par l'utilisation de LinkedIn pour postuler ou les moyens d'améliorer votre visibilité. »

Quelle question vous adresse-t-on le plus souvent ?

« C'est souvent assez vague. À un moment donné, les gens ont le sentiment que quelque chose ne va pas dans leur travail. Ils se sentent coincés et veulent autre chose. Cela ne doit pas nécessairement passer par un autre employeur. Nous constatons qu'au terme de l'accompagnement, seule une personne sur trois change d'employeur.



Les personnes qui sortent de chez nous sont prêtes pour l'étape suivante de leur carrière.

Les autres s'attaquent souvent à un nouveau défi au sein de la même organisation, ou discutent de leurs perspectives avec leur supérieur. Il arrive que la personne ait besoin d'une formation pour évoluer dans sa carrière. Là aussi, nous lui montrons la voie. »

Que retirent les gens de votre coaching ?

« Ils repartent d'ici avec un plan de développement personnel et un plan d'action. Avec le sentiment qu'ils savent à nouveau ce qu'ils veulent, et qu'ils sont prêts à entamer un nouveau chapitre de leur carrière. Ils ne doivent d'ailleurs pas nécessairement aller 'vers le haut' pour cela. Il peut être tout aussi rafraîchissant de passer à une autre fonction ou de faire un pas en arrière. »

Combien ça coûte ?

Il est possible de payer avec des chèques-carrière pour les membres de la CSC qui en ont encore. Dans le cas contraire, ils paient 195 euros pour 6 heures de coaching. C'est nettement moins que le prix demandé par d'autres centres de carrière. Et ils bénéficient en prime de nos 20 années d'expérience... Quant aux jeunes ayant moins de 7 ans d'expérience, nous les aidons à démarrer avec un trajet de coaching gratuit de 3 heures.

Mais attention : la législation est en pleine évolution. Ce qui fait également évoluer nos tarifs. Les infos les plus à jour sont à retrouver sur notre site web.

Plus d'infos ici :



Quel choix allez-vous faire ?

L'accompagnement de carrière peut mener à différents choix de carrière :

VOUS SOUHAITEZ CHANGER D'EMPLOYEUR

Votre contrat de travail peut être résilié aussi bien par vous-même que par votre employeur. Vous pouvez être licencié ou donner votre démission. Dans les deux cas, des règles bien définies s'appliquent. **Vous démissionnez ?** Dans ce cas, vous devez informer votre employeur à temps que vous mettez fin au contrat. Vous ne pouvez pas arrêter du jour au lendemain. Il y a un délai de préavis à respecter, qui dépend de votre ancienneté, c.-à-d. la période durant laquelle vous avez travaillé au sein de l'entreprise. La résiliation se fait par écrit au moyen d'une lettre de congé. Celle-ci doit mentionner le début et la durée du délai de préavis. En tant que travailleur, vous pouvez résilier votre contrat par lettre recommandée, par remise de la lettre en mains propres, ou par un exploit d'huissier de justice.

Vous remettez la lettre de congé en mains propres ?

Faites signer une copie par l'employeur pour réception. Vous aurez ainsi une preuve que vous avez notifié votre préavis. En tant que membre de la CSC, nous vous aidons à rédiger votre lettre de congé et à calculer votre délai de préavis.



VOUS SOUHAITEZ VOUS LANCER EN TANT QU'INDÉPENDANT

Si vous optez pour une carrière en tant qu'indépendant, c'est un tout nouveau monde qui s'ouvre à vous. Et la découverte de ce nouveau monde s'accompagne de nombreuses questions. Quelles obligations administratives devez-vous remplir ? Combien cela coûte-t-il ? Avez-vous droit à des mesures de soutien ? Avez-vous choisi le bon statut ? Cela vous étonnera peut-être, mais en vous adressant à la CSC, vous frappez à la bonne porte, même en tant qu'indépendant. Vous pouvez adresser toutes vos questions à CSC United Freelancers. Ils vous soutiendront et vous accompagneront dans ce nouveau saut de carrière.

www.lacsc.be/united-freelancers

VOUS SOUHAITEZ SUIVRE UNE FORMATION

Il est bon et important d'apprendre. Cela peut vous aider à donner une nouvelle orientation à votre carrière, ou simplement à gagner en assurance dans votre emploi actuel. Il existe différentes manières de renforcer vos compétences professionnelles. Chaque travailleur en Belgique a un droit individuel à la formation. Ses modalités concrètes varient en fonction du secteur et de la taille de l'entreprise dans laquelle vous travaillez.

Nous vous aidons à mieux identifier les possibilités.
Pour savoir plus? neverworkalone@acv-csc.be.

Le saviez-vous ?

Vous devez justifier de sept ans d'expérience professionnelle pour avoir droit à des chèques-carrière pour un accompagnement de carrière.

Vous n'avez pas encore cette expérience, mais ressentez tout de même le besoin d'en parler ? Retournez à la p. 5.

Les travailleurs en Belgique ont un droit individuel à la formation, mais ce droit ne se concrétisera vraiment que s'il s'inscrit dans le cadre d'une politique de formation dans l'entreprise. Dans les entreprises de plus de 20 travailleurs, l'employeur doit établir un plan de formation. Vos intérêts sont ainsi garantis de manière optimale dans l'approche de votre entreprise.



↘ TOM

Le représentant du personnel Tom Waltens a participé à la politique de formation chez Sweco, un bureau international d'ingénieurs et d'architectes ayant une implantation belge à Bruxelles.

La politique de formation dans une entreprise s'élabore conjointement

Quelle est l'attitude de votre employeur à l'égard de la formation ?

Tom : « Sweco est pleinement conscient de l'importance des formations. Elles permettent non seulement aux travailleurs de se développer, mais aident aussi l'entreprise à rester pertinente. C'est pourquoi nous nous sommes facilement retrouvés autour de l'élaboration d'une politique. Sweco entend être une entreprise pionnière dans le secteur et développer les connaissances en interne. L'entreprise mise fortement sur la transition durable, par exemple. Cela requiert une formation. C'est bon pour l'entreprise, mais aussi pour le personnel. Lequel peut ainsi maintenir ses compétences à jour. »

Comment avez-vous collaboré sur la politique de formation ?

« Notre employeur souhaite – à juste titre – miser fortement sur la sécurité pour le personnel de chantier. Mais nous pensons que celle-ci fait partie des connaissances de base pour pouvoir exercer ces fonctions, et par conséquent, nous ne voulions pas que cela se fasse en utilisant

des jours de formation individuelle. Sinon, ce groupe de personnel aurait épuisé d'emblée son droit à la formation, et ne pourrait donc pas se développer dans d'autres domaines. Pour nous, il était clair dès le départ que chaque collaborateur, dans chaque groupe de fonctions, doit pouvoir renforcer ses compétences grâce à la formation. Nous pouvons engager le dialogue avec l'employeur sur ces questions. »

Comment déterminez-vous le contenu de la formation ?

« C'est le plus difficile ! Il est essentiel de déceler les besoins d'apprentissage des collègues, mais ce n'est pas toujours évident. Il s'agit souvent d'une question complexe, à laquelle les travailleurs eux-mêmes n'ont pas toujours la réponse. Le rôle des responsables hiérarchiques est crucial à cet égard. Mais ils doivent être formés pour pouvoir poser les questions adéquates. Chez Sweco, les responsables hiérarchiques reçoivent une formation (obligatoire) à ce sujet. Pouvoir façonner une politique de formation adaptée aux travailleurs est une compétence essentielle. »

Instaurer une bonne ambiance de travail n'est pas quelque chose que l'on peut faire seul. Mais peut-être souhaitez-vous aussi y contribuer, comme Brigitte et Jo.

Améliorons les choses ensemble grâce à la concertation !



COMPENSATION POUR LE TRAVAIL SUPPLÉMENTAIRE

« Il y avait longtemps que le travail le week-end constituait un problème pour bon nombre de mes collègues. Mais en raison de grands travaux de transformation, de nombreux cadres ont dû travailler le week-end encore plus souvent que d'habitude. Nous voulions faire en sorte que ces heures soient reconnues et compensées.

En concertation avec notre employeur, un accord a été conclu. Les jours prestés en plus peuvent désormais être récupérés. Une compensation financière est également prévue pour les cadres qui travaillent les samedis, dimanches et jours fériés. Ils peuvent recevoir une prime représentant 3 à 8 pour cent de leur salaire mensuel. »

✂ BRIGITTE Brigitte Lacroix travaille pour l'entreprise biopharmaceutique UCB.



QUE SE PASSE-T-IL SI UN BONUS N'EST PAS OCTROYÉ ?

Une décision de ne pas octroyer un bonus a été mal digérée par les cadres de Pfizer. « Mais un groupe de 1 500 cadres ne peut être ignoré par notre employeur. Il n'est pas revenu sur cette décision, mais nous avons reçu la garantie que le bonus serait bel et bien versé l'année suivante, et nous sommes également parvenus à obtenir une prime de pouvoir d'achat. Entre-temps, les négociations sur un plan cafétéria ont également été initiées. Nous continuons de bâtir sur nos acquis. »

✂ JO Jo Vergult a négocié au nom du groupe de cadres avec l'employeur Pfizer à propos d'un bonus non octroyé.

Vous voyez aussi des points à améliorer sur votre lieu de travail ? N'hésitez pas à nous en faire part via neverworkalone@acv-csc.be. Vous voulez participer activement à leur amélioration ? Nous nous ferons un plaisir de prendre contact avec vous !

Stress et burn-out, accident de travail ou maladie chronique : de plus en plus d'actifs se retrouvent en arrêt de travail. Cela peut arriver à tout le monde. Un cadre engagé n'est pas non plus à l'abri de tomber en arrêt de travail pour une période prolongée. Que se passe-t-il alors ? Le retour au travail : comment redémarrer ? Vous aurez très vite beaucoup de choses à gérer, à un moment où vous serez justement plus vulnérable.

Je tombe en arrêt de travail. Que va-t-il se passer ?

Comment éviter de vous retrouver dans le rouge ?

Faites du stress un sujet

de discussion Osez interroger les collègues de votre équipe à ce sujet ou dites ce qui vous procure du stress.

Osez introduire des pauses.

N'attendez pas d'arriver au bout de votre liste de tâches pour prendre une pause. Car vous n'arriverez jamais vraiment au bout. Quand prenez-vous une pause ?

La perfection n'est pas la norme.

Vous pouvez vous contenter de faire preuve de rigueur. Évitez l'écueil de vouloir toujours tout bien faire. Vous ne devez pas tout peaufiner jusque dans les moindres détails.

Le multi-tâches, ça n'existe pas. Vous irez toujours plus vite en abordant les tâches une à la fois.

Vous êtes du genre à vous tracasser

inutilement ? Dès que cela vous prend, allez faire autre chose qui requiert de la concentration et de la motricité fine. Difficile de se tracasser lorsqu'on est occupé à faire des mots croisés !

Êtes-vous résistant au stress ?

Il s'agit là d'une question très subjective. Certains résistent bien au stress lié aux dates-butoirs, tandis que d'autres gèrent mieux les émotions par exemple. Tout le monde a l'une ou l'autre forme de résistance au stress. Connaissez-vous la vôtre ?

Suivez un trajet de coaching ou un atelier sur la résilience. Le centre de carrière de la CSC a ce qu'il vous faut. Pour en savoir plus, consultez www.loopbaanontwikkeling.be.

Le stress au travail en chiffres

Source : Werkbaarheidsmonitor 2023

CHIFFRES POUR LES CADRES ET LES PROFESSIONNELS

- **37,2 pour cent** ont des problèmes de stress
- **13,9 pour cent** ont des symptômes de burn-out



Lorsque le corps lâche

Clara* a 35 ans. Il y a trois ans, elle a été placée à la tête d'une équipe de huit planificateurs de transports internationaux. Celle-ci travaille en deux équipes qui se relayent afin de garder continuellement le contact avec les clients, de l'Asie à l'Amérique. La première équipe commence à 6 heures. La seconde termine à 22 heures. *Clara est un nom d'emprunt pour préserver la vie privée de l'intéressée.

“ J'avais beaucoup de mal à me détendre et à ne pas garder un œil sur ce qui se passait au travail. ”

« Je travaillais en service de jour ordinaire. Mais pour assister mon équipe, j'ai rapidement étendu mes horaires, commençant plus tôt et finissant plus tard. Lorsque mes collaborateurs n'arrivaient pas à résoudre un problème, ils pouvaient toujours s'adresser à moi. Je disais à mon supérieur que tout allait bien, car je peux endurer quelques difficultés. C'est du moins ce que je pensais.

Mais le 6 février 2024, j'ai craqué. Mon corps a lâché. Il m'a fallu plusieurs mois pour éliminer l'intense fatigue et le manque de sommeil accumulé. J'avais beaucoup de mal à me détendre et à ne pas garder un œil sur ce qui se passait au travail.

Après deux mois, mon médecin traitant m'a conseillé une psychothérapie. Celle-ci m'a permis d'apprendre à mieux gérer mon perfectionnisme.

Après six mois, je me sentais mieux. Je savais que je voulais retourner au travail, à mon ancien poste. Mais je n'étais pas prête à reprendre à temps plein. Un accompagnateur de carrière m'a aidée à préparer mon retour. Nous avons beaucoup parlé de ce que je voulais faire pour que mon emploi reste gérable, en laissant plus d'espace à la déconnexion. Et surtout à la manière dont je mènerais l'entretien avec mon employeur à ce sujet.

Depuis, j'ai repris le travail. Les quatre premières semaines, je me suis contentée d'être un simple membre de mon équipe, pour me familiariser avec les dossiers en cours. Petit à petit, j'ai repris les tâches du chef d'équipe qui m'avait remplacé. Mais aujourd'hui encore, j'ai un entretien informel chaque semaine avec mon manager, qui veille à ce que je n'aille pas au-delà de mes limites. Cela reste un point d'attention. Mais je ne veux jamais revivre cette période. »

Avoir du temps et du repos en suffisance est le meilleur remède préventif pour rester en bonne santé. C'est pourquoi la CSC plaide pour une nouvelle forme de travail à temps plein. Pour en savoir plus, allez voir à la p. 11 ou par ici :



Comment vous remettre d'aplomb ?

Vous ne devez **pas répondre aux appels téléphoniques ou e-mails** de votre employeur.

Discutez de l'occupation progressive. Il ne s'agit pas d'un droit mais d'une faveur. Cependant, votre employeur sera peut-être disposé à vous l'accorder.

Ce n'est **pas de votre faute** si vous vous êtes épuisé au point d'en tomber malade. La responsabilité est partagée, et repose en grande partie sur votre travail.

Vous ne devez pas devenir « quelqu'un d'autre ». Essayez toutefois d'adopter un nouveau comportement. Quelques exemples. Même en tant que responsable hiérarchique, vous avez le droit de ne pas toujours être joignable pour votre équipe. Il n'y a rien de mal à demander ou à accepter de l'aide. Vous ne devez pas toujours être disponible. Vous avez le droit de vous déconnecter du travail. Lâcher prise avec le travail vous aide à vous reposer l'esprit et à reprendre ensuite avec plus d'énergie.

Durant votre rétablissement, n'essayez pas de voir ce que vous parvenez à nouveau à faire, mais apprenez surtout à **sentir à nouveau ce qui vous fait plaisir.**

Retour au travail !

Le nouveau gouvernement souhaite favoriser encore davantage l'activation des malades de longue durée. Comment se déroule cette réintégration ?

À L'INITIATIVE DU TRAVAILLEUR

À tout moment durant votre incapacité de travail, vous pouvez prendre contact avec le médecin-conseil de la mutualité. Celui-ci vous renvoie vers le Coordinateur Retour Au Travail (CRT). Ce dernier cherche avec vous des solutions pour que vous puissiez reprendre le travail.

Vous avez encore un contrat de travail ? Dans ce cas, le CRT prend contact avec le conseiller en prévention pour chercher des solutions, éventuellement en adaptant votre travail ou vos équipements de travail. Si le retour n'est pas possible ou souhaitable, le CRT contribue à l'élaboration d'un trajet via le VDAB, des coaches de carrière, une formation... en concertation avec votre médecin traitant ou thérapeute.

À L'INITIATIVE DU MÉDECIN-CONSEIL

Après dix semaines d'incapacité de travail, le médecin-conseil de votre mutualité vous envoie un questionnaire, afin d'évaluer ce qui est encore possible. Vous êtes tenu de renvoyer ce questionnaire complété. Si vous ne le faites pas, le CRT ou le médecin-conseil prendra contact avec vous. Vous risquez alors de perdre 2,5 pour cent de vos indemnités.

Si le médecin-conseil voit des possibilités de retour au travail après votre maladie, le CRT, sur la base du questionnaire, vous invitera à un entretien. Celui-ci aura lieu au plus tard durant le sixième mois de votre incapacité de travail ou un mois après le renvoi par le médecin-conseil. Ici encore, tant que vous ne vous présentez pas à l'entretien, vous pouvez perdre 2,5 pour cent de vos indemnités.

Il est possible que le nouveau gouvernement modifie les accords à ce sujet. Vous avez des questions ? En tant que membre de la CSC, vous pouvez compter sur notre aide tout au long de la procédure. Vous pouvez prendre contact avec nous via neverworkalone@acv-csc.be.

La transition vers une fonction d'encadrement est un changement radical impliquant de nouvelles responsabilités, de nouveaux défis et, inévitablement, des milliers de questions. Comment endosser mon rôle ? Comment contribuer à une culture de travail saine ? Comment bâtir une équipe solide où tout le monde se sent en sécurité ?

Vous devenez responsable hiérarchique : tout change, mais vous n'êtes pas seul pour affronter ce changement.

Un sparring partner vous aide à progresser

En vous adressant à la CSC, vous frappez à la bonne porte, y compris en tant que supérieur hiérarchique. « Au centre de carrière, nous travaillons depuis plus de 15 ans sur les compétences de leadership, ainsi que sur les possibilités de développement et de formation », explique la coach Annelies Dousy. « En fonction de votre demande ou besoin, nous élaborons ensemble un trajet. »

Vous souhaitez effectuer une analyse approfondie de votre situation de travail actuelle, de vos points forts et de vos points à améliorer pour répondre de façon ciblée à vos questions en matière de leadership ? Nous vous proposons un trajet de carrière étendu.

Vous préférez obtenir rapidement et efficacement une vue d'ensemble de vos qualités de leadership ? Dans ce cas, une brève session de 10 minutes avec une esquisse de profil devrait suffire.

Par ailleurs, il existe de nombreux ateliers et webinaires, longs ou courts, sur des thèmes variés comme la visibilité sur le lieu de travail, la résilience, LinkedIn ou le « job crafting ».

Vous souhaitez vous développer en tant que responsable hiérarchique ? Ou vous envisagez de passer à une fonction d'encadrement ? Jetez un oeil sur www.loopbaanontwikkeling.be pour consulter l'offre complète.

Sur la brèche pour les responsables hiérarchiques

Les responsables hiérarchiques se trouvent parfois entre le marteau et l'enclume. Ils doivent encaisser des deux côtés. Mais ils occupent aussi une position déterminante pour le plaisir de travail de leurs collaborateurs.

C'est la raison pour laquelle, à l'UZ Leuven, les représentants du personnel de la CSC se sont entretenus avec les responsables hiérarchiques à propos de leur rôle et de leurs responsabilités en matière de temps de travail et de déconnexion.

Explication de la responsable syndicale Leen Segers : « Nous comprenons que les responsables

hiérarchiques ont une position double : ils sont non seulement responsables de l'organisation du travail et de l'occupation du personnel, mais ils sont aussi des travailleurs ayant leurs propres limites, leurs besoins et leur vie privée. Cette réalité doit être reconnue. C'est pourquoi nous nous engageons pour un changement culturel permettant un dialogue ouvert sur les défis des responsables hiérarchiques. Les lignes politiques de la direction sur le droit à la déconnexion soulèvent des questions. Non seulement parmi les collaborateurs, mais aussi parmi les responsables hiérarchiques eux-mêmes, du fait de leur position double. »

85,6 %

Tel est le pourcentage de travailleurs ayant indiqué, dans le Werkbaarheidsmeting de 2023, que leur supérieur hiérarchique jouait un rôle positif dans la faisabilité de leur travail.

Le leadership et vous : l'association parfaite ?

Comment vous en sortez-vous dans votre rôle de responsable hiérarchique ? Découvrez-le ci-dessous. Vous souhaitez participer à un échange d'idées sur le résultat ? Envoyez un e-mail à neverworkalone@acv-csc.be. Nous serons ravis de dialoguer avec vous.

- J'ai **suffisamment de temps** pour assumer mon rôle de coaching en tant que responsable.
- Mon entreprise a élaboré une **vision concernant le rôle des responsables hiérarchiques**
- Je retire une **énergie positive** des contacts avec mon supérieur.
- **Je suis soutenu par les RH** dans mon rôle de responsable hiérarchique.
- On me laisse **suffisamment d'autonomie** dans mon rôle de responsable hiérarchique.
- Le fait de pouvoir encadrer les membres de mon équipe m'apporte une certaine **satisfaction professionnelle**.
- Je peux recevoir une formation théorique et pratique sur mon rôle de leadership.
- J'ai besoin d'**échanger avec des collègues ayant une fonction comparable**.
- Ma pression du travail est généralement saine.
- Mon propre supérieur se soucie du **bien-être des collaborateurs**.
- Je ne peux pas atteindre l'objectif du management sans engendrer du stress chez mes collaborateurs.
- Je souhaiterais un **coaching individuel** dans mon rôle de responsable hiérarchique, assuré par un professionnel externe.
- J'ai **suffisamment mon mot à dire** dans la définition des objectifs et des choix stratégiques.
- Je trouve correcte la façon dont je dois évaluer les membres de l'équipe.



Un bon leadership
n'obéit pas à un modèle
immuable, il s'agit de
voir ce qui fonctionne.



↳ **CÉDRIC**

Cofondateur et managing partner de The VIGOR Unit. Soutient les organisations en leur donnant des conseils RH étayés.

On trouve sur internet toutes sortes de conseils et de théories, mais comment distinguer les points de vue pertinents ? En tant que membre de la CSC, vous profitez de connaissances issues de la collaboration unique entre la CSC et The Vigor Unit. Ce bureau de consultance transpose les dernières découvertes scientifiques en matière de leadership en outils concrets et en conseils adaptés à votre réalité.

En quoi The Vigor Unit se démarque-t-il des autres bureaux de consultance ?

Cédric : « Nous utilisons les principes de l'Evidence-Based Management, en combinant les connaissances scientifiques à l'expérience pratique pour proposer des solutions efficaces et durables face aux défis en matière de RH. »

Les responsables hiérarchiques qui débutent se demandent souvent quel style de leadership est le plus efficace. Quel est votre conseil à ce sujet ?

« Mon principal conseil est de ne pas s'accrocher à un modèle immuable. Il n'existe pas de formule magique. Il est trop simpliste de dire que les techniques de leadership autoritaires ou plutôt passives démotivent les collaborateurs tandis qu'on obtient toujours des résultats positifs en les coachant et en les inspirant. La réalité est beaucoup plus complexe.

Les managers ont besoin d'outils qu'ils peuvent utiliser au moment opportun. En cas de crise, il est nécessaire de donner rapidement une orientation claire, tandis qu'en période plus calme, l'autonomie peut au contraire aider à stimuler la créativité. Le leadership doit donc s'adapter au contexte et au moment présent. »

On parle beaucoup de leadership toxique. Que doivent savoir les responsables hiérarchiques à ce sujet ?

« Nous savons avec certitude que le comportement toxique des responsables hiérarchiques a un impact négatif sur le bien-être et la performance des collaborateurs. Le comportement toxique n'est pas uniquement lié au caractère, il peut aussi résulter du stress ou d'une culture organisationnelle négative. Les responsables qui sont sous pression peuvent par exemple être moins patients et réagir de façon assez autoritaire. C'est pourquoi il est important d'examiner l'environnement de travail plus large. Une analyse des risques psychosociaux peut contribuer à mettre en évidence les goulets d'étranglement dans l'organisation et à rectifier la situation à temps. »

“

Les responsables doivent se poser une question cruciale : « Mon collaborateur a-t-il le sentiment de progresser dans son travail ? »

Sur quoi les responsables hiérarchiques qui veulent avoir un impact positif sur leur équipe doivent-ils principalement se concentrer ?

« Les responsables doivent se poser une question cruciale : « Mon collaborateur a-t-il le sentiment de progresser dans son travail ? Et lorsque quelque chose ne va pas, le problème est-il décelé à temps, de manière à ne pas devenir un facteur de stress plus important ? Être un bon manager, c'est reconnaître les obstacles, offrir un soutien et faire preuve d'estime envers les collaborateurs. Le fait de les complimenter ou simplement de leur montrer que l'on reconnaît et apprécie leur travail est décisif pour booster la motivation et les performances. »

The Progress Principle est un principe scientifique qui stipule que la motivation augmente lorsque les collaborateurs ont le sentiment de progresser. En tant que responsable hiérarchique, vous pouvez effectuer chaque jour des petits gestes pour faire évoluer vos collaborateurs. Comme par exemple donner un feedback positif, remercier quelqu'un pour ses efforts, ou partager des informations utiles. Une bonne question à se poser à la fin de la journée est la suivante : Qu'ai-je fait aujourd'hui pour aider mes collaborateurs à avancer ? Cet état d'esprit vous fera grandir en tant que responsable hiérarchique. »

Toute collaboration peut engendrer des conflits. Souvent, des contacts entre collègues ou une discussion pour clarifier les choses suffisent à débloquer la situation. Mais il arrive parfois que les positions soient plus inflexibles, ou que les intéressés soient profondément affectés. Il suffit de penser au harcèlement moral ou sexuel, par exemple. Comment gérer ce type de situation ? Et que faire si elle dégénère ?

Que faire en cas de conflit, de discrimination ou de harcèlement au travail ?

Vous êtes impliqué dans un conflit au travail ?

Prenez contact avec votre supérieur. Racontez ce qui s'est passé et comment cela vous affecte tant qu'individu. Mettez-vous d'accord sur les prochaines démarches potentielles. Souhaitez-vous vous entretenir avec la partie adverse ? Souhaitez-vous que le supérieur intervienne ? Optez-vous pour une procédure juridique formelle ?

—
 Votre supérieur est impliqué, votre lien de confiance avec lui n'est pas optimal ou vous avez le sentiment de ne pas être écouté ? Dans ce cas, vous pouvez évidemment vous adresser au **service du personnel**.

—
 Bon nombre d'entreprises comptent également une **personne de confiance**, à laquelle vous pouvez vous confier sans crainte. La personne de confiance peut aussi vous conseiller et jouer un rôle de médiation sur le lieu de travail.

—
 Par ailleurs, il y a le **conseiller en prévention interne ou externe**. Celui-ci peut aussi bien intervenir de manière informelle que rédiger une plainte formelle. Vous souhaitez en savoir plus sur la procédure ? En savoir plus? neverworkalone@acv-csc.be

—
 Vous pouvez évidemment toujours faire appel à **la CSC**. Grâce à la place spécifique qu'elle occupe dans la concertation, elle peut aussi bien jouer un rôle de médiateur que remédier à vos mauvaises expériences dans un cadre plus large.

Aide en cas de conflits

Si vous êtes membre de la CSC, nous vous soutenons avant, pendant et après la procédure en justice. Comme nous l'avons fait entre autres pour Monique et Sarah.



↙ **VIC**

En tant que représentant syndical, Vic Van Kerrebroeck a offert des conseils juridiques et un soutien adapté à de nombreux membres au cours de ces dernières années.

« Monique, collaboratrice commerciale auprès d'une grande banque, s'est retrouvée en conflit avec son supérieur, qui mettait une pression telle sur les travailleurs que de plus en plus d'entre eux tombaient en arrêt de travail. Monique ne parvenait pas à terminer son travail sans être dans le rouge. Lorsqu'elle est venue frapper à ma porte, elle venait d'arrêter le travail à cause de la pression », explique Vic. « Je l'ai aidée à constituer son dossier personnel. Mais elle était aussi très préoccupée par le bien-être de ses collègues. Sa demande allait au-delà de l'aide individuelle. Conjointement avec l'équipe syndicale au sein de l'entreprise, nous avons discuté du dossier du responsable hiérarchique avec l'employeur. Ce n'était pas une discussion facile. En tant que travailleur individuel, on ne peut pas faire grand-chose. Mais vu que le comportement du responsable hiérarchique avait un impact néfaste considérable sur toute une équipe, nous avons trouvé important d'élargir la discussion. En fin de compte, le responsable concerné s'est vu attribuer une autre mission au sein de l'entreprise – mais plus en tant que responsable hiérarchique. »

Même après l'escalade d'un conflit, on peut encore faire la différence en tant que syndicat, indique Vic. « Sarah, membre de la direction d'une organisation de bien-être, s'est retrouvée dans un conflit grave et persistant avec son manager général. Elle est venue nous voir pour un conseil juridique. Nous n'avons malheureusement pas pu éviter une résiliation du contrat de travail, car la situation s'était trop aggravée. Mais nous l'avons aidée lors des entretiens qu'elle a menés dans ce cadre au sein de l'organisation. Nous avons ainsi pu veiller à ce que tout se déroule correctement. Car dans ces moments-là, il est d'autant plus appréciable d'avoir quelqu'un à ses côtés qui sait exactement ce qui est possible et comment aboutir malgré tout à une fin de contrat équitable. »



Comment gérer un conflit ?

Il est inévitable que des conflits surviennent au travail, mais ceux-ci peuvent être gérés de différentes manières. Voici quelques conseils utiles :

GARDEZ VOTRE CALME ET PRENEZ UN PEU DE DISTANCE

Accordez-vous un moment de répit avant de réagir. Cela vous aidera à contrôler vos émotions.

ÉCOUTEZ ACTIVEMENT

Essayez de comprendre le point de vue de l'autre en l'écoutant attentivement, sans l'interrompre.

COMMUNIQUEZ DE MANIÈRE RESPECTUEUSE

Restez courtois et factuel. Évitez les attaques personnelles et exprimez vos sentiments en parlant à la 1^e personne.

CHERCHER DES COMPROMIS

Essayez ensemble de trouver une solution qui soit acceptable pour les deux parties. Faites preuve de flexibilité et soyez prêt à négocier.

RÉSOLVEZ LE CONFLIT EN INTERNE

Essayez d'abord de résoudre un conflit professionnel au sein de l'équipe avant d'en parler à votre supérieur. Cela évitera que votre collègue ne se sente ignoré.

Faites appel au soutien de la CSC. En tant que membre de la CSC, vous avez droit à une assistance juridique gratuite en cas de conflit au travail. Prenez contact avec nous via neverworkalone@acv-csc.be.

Que pouvez-vous faire en cas de comportement indésirable ?

VOUS ÊTES VOUS-MÊME CONFRONTÉ À DES COMPORTEMENTS INDÉSIRABLES

- C'est à vous de déterminer quand **une limite est dépassée**.
- **Indiquez clairement que c'est un comportement que vous ne trouvez pas acceptable.** Fixez clairement vos limites.
- **Ne réagissez pas par la contre-attaque.**
- **Ne gardez pas cela pour vous.** Parlez-en le plus vite possible à quelqu'un de votre entourage.
- **Faites appel à une aide si nécessaire.** Vous trouverez sur le lieu de travail de nombreuses personnes qui peuvent vous aider en toute discrétion.

VOUS ÊTES TÉMOIN DE COMPORTEMENTS INDÉSIRABLES

- **Ne vous taisez pas, osez réagir.** Indiquez que vous désapprouvez le comportement.
- Grâce à votre **réaction, il y a plus de chances que l'auteur cesse son comportement.** Pas facile, mais efficace !
- Interpellez la personne responsable du comportement.
- Offrez à la victime **une oreille attentive et instaurez un climat de proximité.**
- **Aidez votre collègue à être plus fort.** Encouragez-le à signaler le comportement, cherchez ensemble une personne en qui votre collègue a confiance.
- Racontez aussi ce que vous avez vu à **la personne de confiance.**

Le licenciement peut prendre diverses formes, et vous affecte non seulement sur le plan financier, mais aussi sur le plan émotionnel. Dans de nombreux cas, le motif du licenciement détermine aussi comment vous allez gérer la situation et quelles démarches vous pourrez ou non effectuer.

Au secours, je suis licencié !

Des questions sur votre licenciement ? Nous vous offrons une aide sur mesure.

En cas de **restructuration**, vous perdez votre emploi pour raisons économiques. Un plan social est alors généralement (mais pas toujours) mis en place, ce qui fait que vos droits ne sont pas forcément les mêmes que s'il s'agissait d'un licenciement individuel.

Lorsque le licenciement est lié au comportement ou à la performance, il affecte souvent plus personnellement le travailleur. Le fait de voir son employeur exprimer des doutes concernant son fonctionnement ou son attitude, et finir par mettre un terme à la relation de travail pour cette raison, peut être dur à encaisser.

Par ailleurs, des **conflits internes ou des changements dans les structures de l'entreprise** peuvent entraîner des tensions qui déboucheront sur un licenciement. Ce type de licenciement sera peut-être vécu différemment que si la décision était motivée par des raisons purement économiques. Parfois, un licenciement peut aussi être illégal, par exemple en cas de grossesse. Heureusement, le travailleur est alors protégé juridiquement. Dans de telles situations, il est crucial de connaître vos droits et d'agir à temps.

Des émotions telles que l'incertitude, la colère ou la déception sont donc tout à fait normales. En tant que membre de la CSC, vous bénéficiez non seulement d'un soutien juridique pour protéger vos droits, mais aussi d'un accompagnement pratique pour gérer l'impact de la décision. Nous vous aidons à comprendre ce que votre situation spécifique implique et comment réagir adéquatement.



Vous pouvez aussi vous adresser au Centre de carrière de la CSC si vous souhaitez réfléchir à votre avenir professionnel.



La CSC : votre partenaire en cas de restructuration ou de faillite

En cas de restructuration ou de faillite, vous n'êtes pas seul en tant que membre de la CSC. La CSC défend vos intérêts de manière optimale durant le processus de licenciement.

Points d'attention juridiques

Un licenciement entraîne toujours de nombreuses questions. Pourquoi moi ? Peut-on me licencier aussi facilement ? Suis-je traité correctement ? ... Nous examinons pour vous, en tant que membre, si vos droits ont été respectés d'un point de vue juridique et si vous pouvez introduire une plainte. Voici quelques-uns des principaux points d'attention :

En cas de restructuration, la CSC négocie un plan social contenant des accords sur votre indemnité de licenciement et votre reclassement professionnel. Les négociations collectives permettent d'obtenir de meilleures conditions, comme une indemnité plus élevée ou un accompagnement plus large.

Par ailleurs, la CSC collabore étroitement avec des bureaux de reclassement professionnel reconnus. Vous avez ainsi la garantie de bénéficier d'un accompagnement qualitatif qui augmente vos chances de trouver rapidement un nouvel emploi adapté. L'expertise de la CSC, son réseau et son engagement résolu sécurisent vos perspectives d'avenir.

À LA RECHERCHE D'UNE NOUVELLE ORIENTATION DANS VOTRE CARRIÈRE APRÈS UN LICENCIEMENT ?

Laissez-vous guider par le Centre de carrière de la CSC. Mais attention ! Le coaching de carrière se paie en chèques-carrière. L'autorité flamande en prévoit uniquement pour les personnes qui ont un contrat de travail. Veillez donc à prendre contact avec le Centre de carrière avant la fin de votre période de préavis.

DÉLAI DE PRÉAVIS OU INDEMNITÉ DE PRÉAVIS ?

Votre délai de préavis dépend de votre ancienneté. Le calcul peut être assez complexe. En tant que membre, sachez que vous pouvez venir nous trouver l'esprit tranquille et en toute discrétion pour vous rassurer et dissiper vos doutes.

Votre employeur peut remplacer votre délai de préavis par une indemnité de préavis. Dans ce cas, vous ne devez pas travailler durant cette période. Le salaire que vous receviez durant votre période de préavis vous est alors versé en une seule fois.

Vous pouvez aussi négocier sur la période durant laquelle vous devez continuer à travailler. Nous serons ravis de vous conseiller à ce sujet et de veiller à ce que l'indemnité de préavis versée soit correcte et complète. Il n'est pas évident de le vérifier soi-même.

MOTIVATION DU LICENCIEMENT

Votre employeur est tenu de motiver votre licenciement et de vous communiquer les raisons. Cela réduit la probabilité d'un licenciement déraisonnable. Si les raisons ne sont pas mentionnées dans votre lettre de congé, vous pouvez les demander par lettre recommandée. Votre employeur devra alors répondre dans les deux mois. S'il ne le fait pas, vous avez droit à une indemnité correspondant à deux semaines de salaire.

MAIS AUSSI

Un expert de la CSC examine aussi pour vous si vous n'avez pas été licencié abusivement. Ou que votre licenciement n'est pas discriminatoire ou manifestement déraisonnable. Vous êtes encore lié par une clause de non-concurrence après votre licenciement ? Des arriérés de salaire vous sont dus ? La CSC saura vous conseiller !

Toute fin est un nouveau commencement

Le 12 novembre 2024, on a annoncé à Isabelle* qu'elle serait licenciée début janvier 2025. Elle n'aurait pas à prêter son préavis. Elle recevrait une indemnité de rupture et pourrait rester à la maison. Mais son supérieur hiérarchique a jugé équitable de la prévenir à l'avance de cette décision.

**Isabelle est un nom d'emprunt pour préserver la vie privée de l'intéressée*

“

Le licenciement m'a donné l'opportunité de réfléchir à nouveau à mon choix de carrière.

« On ne peut pas dire que ce soit agréable à entendre ! Mais d'un autre côté, le licenciement m'a donné l'opportunité de réfléchir à nouveau à mon choix de carrière. Il y a trois ans, après avoir passé 19 ans dans le secteur des assurances, j'ai été propulsée dans une toute autre fonction et un tout autre secteur à

la suite d'une restructuration. Je me suis retrouvée dans l'administration du personnel d'une

grande entreprise, où je planifiais les examens médicaux du personnel. C'était tout à fait différent. Et à vrai dire, cela me manquait d'avoir des contacts avec les gens et de les conseiller, un aspect que j'avais toujours beaucoup apprécié quand je travaillais dans les assurances... Cet emploi administratif manquait un peu de défis à mon goût.

Il y a trois ans, après mon licenciement, j'avais trouvé un peu trop rapidement

un autre emploi que j'avais accepté de manière impulsive – il était plus proche de la maison, ce qui favorisait l'équilibre travail-vie privée. Mais j'y perdais au niveau de la teneur de la fonction. Je ne voulais pas commettre cette erreur une deuxième fois. Lorsque j'en ai parlé au collaborateur juridique de la CSC qui s'est occupé de mon dossier de licenciement, il m'a conseillé de me tourner vers le Centre de carrière de la CSC.

Après quelques entretiens, j'ai décidé de chercher un nouvel emploi comportant un peu plus de défis. Depuis, j'ai signé un nouveau contrat. Je travaille désormais au service du personnel d'une entreprise de transport, où je suis responsable de tout ce qui a trait aux assurances. J'ai à nouveau beaucoup plus de contacts en face à face pour donner des conseils, je peux pleinement exploiter mes connaissances en matière d'assurances, et j'ai l'occasion de faire démarrer des projets. C'est exactement ce que je cherchais. »

Le meilleur moyen de favoriser une fin de carrière agréable est de chercher à pouvoir travailler dans les meilleures conditions tout au long de sa carrière : rien ne vaut plus qu'un travail faisable. La fin de votre carrière est en partie déterminée par votre contexte professionnel, votre vie privée, vos besoins et vos souhaits. Il n'existe pas de travailleur âgé « type ».

Comment tirer le meilleur parti de votre fin de carrière.

Voici quelques pistes et profils qui peuvent vous aider à préparer la prochaine étape. Dans quelle situation vous reconnaissez-vous ?

J'AI BEAUCOUP D'EXPÉRIENCE

En tant que travailleur âgé, vous possédez un trésor de connaissances et d'expérience qui a une valeur inestimable pour votre organisation. Ces connaissances, vous pouvez les utiliser vous-même, mais vous pouvez aussi les transmettre à vos collègues plus jeunes. Le mentorat vous permet de transmettre des connaissances tout en restant impliqué dans les nouveaux développements. Votre longue expérience combinée aux nouvelles aptitudes et aux idées neuves des collègues plus jeunes permettent d'aboutir à des avancées étonnantes qui sont bénéfiques pour tout le monde.

J'AI ENCORE SOIF D'APPRENDRE

On n'est jamais trop âgé pour apprendre. En investissant dans votre propre développement, vous conservez votre pertinence dans un marché du travail qui évolue. En faisant preuve d'intérêt pour les nouvelles technologies et en suivant des formations complémentaires, vous maintenez vos compétences à jour et pouvez élargir et approfondir votre expertise. Vous envoyez en outre un signal positif indiquant que vous avez encore envie de vous donner à fond pour votre emploi et que vous êtes prêt à affronter d'éventuels nouveaux projets ou défis.

JE PEUX ENCORE M'IMAGINER CHANGER DE FONCTION

Après toutes ces années, vous savez ce que vous voulez. Engagez le dialogue avec votre supérieur hiérarchique sur ce qu'il est possible de faire pour que votre emploi corresponde encore mieux à vos motivations et capacités. Le job crafting vous permet non seulement de vous améliorer, mais il offre aussi à votre organisation l'opportunité d'exploiter pleinement vos talents. En occupant un emploi qui correspond fortement à vos points forts, vous pouvez contribuer de manière optimale à l'organisation.

JE RECHERCHE DE NOUVEAUX DÉFIS

Faites en sorte que votre travail reste intéressant en endossant de nouvelles responsabilités. Impliquez-vous activement dans des projets innovants. Envisagez une transition vers un poste consultatif ou stratégique. Examinez comment vous pouvez déployer votre expertise dans d'autres départements ou projets.

UN PAS EN ARRIÈRE, C'EST UN PAS EN AVANT

Un pas en arrière est souvent vu comme une dégradation. Une véritable offense pour un professionnel expérimenté. Peut-être est-il temps de briser ce tabou. En faisant un pas en arrière, vous pouvez vous rapprocher de votre propre valeur fondamentale et vous concentrer pleinement sur la passion qui vous a autrefois poussé à choisir l'emploi en question. Et peut-être ce choix apportera-t-il une bouffée d'oxygène dans votre vie.

J'ENVISAGE DE DEVENIR INDÉPENDANT

Mettre vos talents et vos compétences à profit dans une activité indépendante peut vous aider à créer une fin de carrière sur mesure. La transition n'est pas simple. Heureusement, United Freelancers est là pour vous guider en vous donnant des conseils d'experts.

Plus d'infos sur : www.lacsc.be/united-freelancers

Osez demander !

Vous n'êtes pas seul.

- Comment rester un atout précieux pour mon organisation ?
- Quels avantages a-t-on en vieillissant ?
- Dans quelle fonction puis-je transmettre au mieux mon expérience à d'autres ?
- Comment un pas en arrière peut-il être perçu comme un pas en avant ?
- Puis-je travailler moins tout en ayant un emploi qui garde autant de sens ?
- De quelles formations ai-je besoin pour rester employable durablement ?

Vous pouvez adresser toutes vos questions sur vos perspectives de carrière au Centre de carrière de la CSC. Celui-ci vous apportera des réponses sur mesure lors de nombreux ateliers et webinaires, mais aussi lors d'entretiens ou de trajets individuels.
loopbaacentrum@acv-csc.be



Est-ce que j'entre en ligne de compte pour le RCC ? (régime de chômage avec complément d'entreprise)	Qu'implique concrètement le malus de pension si je prends une pension anticipée ?
Qu'est-ce que le RCC médical ?	Quelles périodes d'inactivité ne sont pas assimilées pour le calcul de ma pension ?
Est-ce que je réponds aux conditions de carrière pour un emploi de fin de carrière ?	Combien pèse un emploi de fin de carrière sur le montant ultérieur de ma pension ?
Qu'ai-je à gagner en continuant de travailler plus longtemps ?	Quand mon assurance groupe sera-t-elle versée ?
Est-ce que j'entre en ligne de compte pour la pension anticipée ?	Vous pouvez adresser toutes ces questions juridiques à neverworkalone@acv-csc.be.
Comment mes années de carrière sont-elles calculées exactement ?	

LA CONCERTATION SOCIALE VOUS AIDE À AVANCER

La fin de votre carrière n'est pas qu'une question de pension anticipée ou d'emploi de fin de carrière. La CCT 104 offre aux employeurs et aux travailleurs des outils et des pistes de réflexion pour leur permettre de réfléchir ensemble à des emplois faisables pour les travailleurs âgés. La CCT offre de nombreuses pistes d'inspiration pour des accords collectifs concrets sur le temps de travail et les conditions de travail, sur la formation et la reconnaissance des compétences, sur les mesures de santé, sur les opportunités de passer à une autre fonction... Il incombe aux partenaires sociaux d'élaborer une politique au sein de l'entreprise pour qu'il soit possible de travailler plus longtemps sans que cela ne conduise à l'épuisement.

Vous travaillez dans une organisation où il n'y a pas de concertation sociale ? Dans ce cas, vous pouvez vous adresser à votre bureau CSC, qui vous en dira plus sur les accords généraux dans votre secteur. Ou prenez contact avec neverworkalone@acv-csc.be. Nous nous ferons un plaisir de vous guider.

VOUS SOUHAITEZ SAVOIR CE QUE LA CCT 104 IMPLIQUE POUR VOUS ?

Parlez-en à votre représentant du personnel. Il ne manquera pas de vous aider. Peut-être avez-vous aussi des idées pour améliorer les choses ? Dans ce cas, votre représentant du personnel sera ravi de relayer ces demandes ou suggestions à la table des négociations. Les accords collectifs nous profitent à tous !

Notre stratégie de gestion des âges nous évite que des connaissances ne se perdent.



ANNEMIE

En tant que représentante du personnel, Annemie Ceulemans contribue à instaurer chez Aquafin une stratégie de gestion des âges.

« Chez Aquafin, nous avons recours à la CCT 104 depuis plusieurs années pour œuvrer à une stratégie de gestion des âges. Chaque année, nous nous réunissons avec le service du personnel pour mieux harmoniser cette politique aux besoins de toutes les personnes concernées. Cela a permis ces dernières années d'aboutir à des accords divers, portant par exemple sur un jour de vacances supplémentaire à partir de 51 ans, un droit cumulatif à des jours de vacances sans solde et le mentorat.

Sur nos chantiers, cela permet aux travailleurs âgés d'exécuter moins de tâches physiquement lourdes, mais de transmettre leurs connaissances aux collègues plus jeunes. C'est aussi une bonne chose pour Aquafin. Car nous évitons ainsi que des connaissances ne se perdent. Nous essayons toujours de composer des équipes équilibrées comprenant différents groupes d'âges. Nous avons constaté qu'un bon mélange assure une dynamique saine.

Certains émettent parfois une petite critique en se demandant pourquoi la CCT 104 est uniquement destinée aux travailleurs âgés. C'est pourquoi, ces dernières années, nous avons œuvré avec le service du personnel à des postes de travail ergonomiques et à des accords en matière de télétravail. Ce qui profite à tout le monde. Le bien-être n'est pas réservé à une tranche d'âge particulière. »

Index de Sortez du Cadre

affiliation 5
assurance-groupe 10, 32
avantages extralégaux 10
augmentation 10
autonomie 21
bien-être 21, 33
bonus 10, 16
burn-out 12, 18, 19
clause de non-concurrence 28
coaching de carrière 5, 12, 13, 14, 17, 20, 21, 28
concertation sociale 10, 15, 16, 32
comportement indésirable 24, 26
congé de maternité 7
congé de naissance 7
congé parental 8
conseil salarial 11
conseiller en prévention 24
crédit familial 7
crédit-temps 8
déconnexion 18, 21
délai de préavis 13, 28
discrimination 24
durée du travail 7, 11
écart salarial 11
emploi de fin de carrière 32
équilibre travail-vie privée 4
faillite 28
fin de carrière 30
formation 14, 15, 21, 30
harcèlement 24
indemnité de préavis 28
indemnité de rupture 28
indépendant 14, 31
job crafting 31
licenciement 13, 25, 27, 28, 29
malus de pension 32
maladie 17, 18, 19
mentorat 30
motivation du licenciement 28
mutuelle 4
occupation progressive 19
personne de confiance 24, 26
pension anticipée 32
plan cafétéria 10
plan social 28
RCC 32
réintégration 19
restructuration 27, 28
responsable hiérarchique 15, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 31
salaire 4
salaire de départ 4
stress 17, 23
transparence salariale 11
travail le week-end 16
travail supplémentaire 16
vacances 11, 33

1 Belge sur 2 qui travaille
est affilié à un syndicat.



**Désormais, vous sortez
du cadre. Recevez
maintenant aussi
le soutien que vous
méritez.**



**Scannez et devenez membre
d'un réseau CSC puissant.**

Des questions ?

Prenez contact avec nous via neverworkalone@acv-csc.be

**NEVER
WORK•
ALONE**

Votre temps est précieux.

Chaque phase de votre carrière apporte son lot de questions.

- Comment concilier travail et vie de famille ?
- Que peut-on considérer comme un bon salaire de départ ?
- Comment diriger une équipe ?
- Comment se préparer à la fin de carrière ?

C'est pourquoi nous vous aidons à gagner du temps.

Dans ce guide, vous trouverez la réponse à ces questions. Avec des conseils pratiques d'experts et des récits inspirants d'autres travailleurs, ainsi que les choix qu'ils ont faits.