

2^{ème} édition

Sortez Du Cadre

NEVER
WORK•
ALONE

Sortez Du Cadre

Comment tirez
de meilleur
parti de votre
carrière, décliné
en 10 thèmes

Cher·e lecteur·rice,

Travailler implique de faire, en permanence, des choix déterminants pour sa carrière. Une carrière n'est pas une ligne droite, mais un parcours sinueux, jalonné de croisements et de virages imprévus. Des questions et des doutes surgissent alors inévitablement, alors qu'il manque souvent un partenaire pour réfléchir avec soi et aider à tracer une direction. Sortez Du Cadre veut être ce partenaire.

Dans un monde en mutation rapide, marqué par des défis économiques et technologiques, le travail est à la fois une source de revenus, d'identité et de sens. Dans le même temps, de plus en plus de personnes décrochent ou s'épuisent. Il est donc essentiel de ne pas subir, mais de reprendre la main. Grâce à une bonne connaissance de ses droits et de ses possibilités.

Sortez Du Cadre ne propose pas de réponses toutes faites, mais offre un véritable guide pour ta carrière. Ce document t'aide à comprendre ce qui est en jeu, quels choix s'offrent à toi et comment les aborder concrètement.

Le syndicat n'est pas seulement présent en cas de conflit ou de restructuration, mais aussi lorsque tu veux évoluer, apprendre ou réorienter ta trajectoire. Nous te soutenons par de l'information, des conseils et des outils. Et nous faisons le lien entre tes questions individuelles et des accords collectifs, afin que non seulement toi, mais aussi tes collègues en bénéficient.

Sortez Du Cadre t'accompagne à travers dix moments clés de ta carrière, du premier emploi à la dernière étape. Nous espérons que cette édition t'apportera à la fois des éclairages et de la confiance : celle de ne pas être seul·e.

Sandra Vercammen
Coordinatrice Never Work Alone

COLOPHON

Sortez Du Cadre est une publication de la CSC Cadres, avec le soutien de la ACV Puls, la CNE, CSC Metea, CSC BIE et CSC Alimentation & Services.

Questions et remarques :
csc.cadres@acv-csc.be

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

Éditrice responsable :
Sandra Vercammen

NEVER
WORK•
ALONE



04	Un nouvel emploi : à quoi faut-il s'attendre ?
07	Travailler et avoir des enfants : quelles sont tes options ?
10	Ton revenu, notre expertise. Prêt-e pour la révolution salariale ?
13	Comment évoluer dans ma carrière ?
16	Comment mieux maîtriser mon temps (de travail) ?
18	Je suis en incapacité de travail. Et maintenant ?
21	Je deviens manager : tout change, mais tu n'es pas seul-e.
24	Comment contribuer à un climat de travail sûr et ouvert ?
27	Au secours, je suis licencié-e !
30	Bien préparer la fin de ma carrière.

Un nouvel emploi.

À quoi faut-il s'attendre ?

Chaque nouvel emploi est un nouveau départ. Tu rencontres de nouvelles personnes, avec des points de vue rafraîchissants, dans un contexte différent. S'agit-il de ton premier job ? Alors l'excitation est d'autant plus grande. Sache en tout cas que tu n'es pas seule. Tes collègues t'aideront sans doute volontiers à prendre tes marques. Et au fil des années, tu construiras progressivement un réseau professionnel solide.

La CSC Cadres souhaite aussi faire partie de cette aventure. Nous sommes là pour réfléchir avec toi à tes opportunités et à tes perspectives, à un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée, ou à d'éventuelles formations. Et pour toute question concernant tes droits et obligations légaux, tu peux également compter sur nous. Notre porte t'est ouverte.

Quelle est ta valeur sur le marché du travail ?

Tu es en train de postuler ou tu viens de commencer à travailler et tu te demandes combien gagnent des fonctions similaires dans d'autres entreprises ou secteurs ? La CSC peut t'aider sur simple demande à estimer ta valeur sur le marché, sur la base de données actuelles.

www.lascsc.be/salaire-de-depart

TON PREMIER JOB ?

N'oublie pas de t'inscrire à la mutualité. Tu n'es désormais plus affilié-e via tes parents : tu paies ta propre cotisation et tu peux toi-même bénéficier d'allocations en cas de maladie.

Conseils & astuces pour réussir tes candidatures

- **Ose poser des questions –**

Sur le téléphone, l'ordinateur portable, la flexibilité ou les avantages extralégaux.

- **Lis les petites lignes –**

En particulier les clauses de formation et de nonconurrence.

- **Soigne ta présence en ligne –**

Tes réseaux sociaux et ta messagerie vocale donnent aussi une impression.

- **Mets tout par écrit –**

Un accord n'en est vraiment un que s'il figure noir sur blanc.

- **Ne te précipite pas –**

Choisir un emploi n'est pas un sprint, mais une décision réfléchie.

Nous t'aidons volontiers à préparer ton entretien d'embauche.

Petit aide-mémoire pour ton premier jour de travail

À FAIRE :

- **Arriver à l'heure — ou mieux encore, un peu à l'avance.**

Mieux vaut attendre une heure dans la voiture que débarquer en retard en trombe.

- **Apporter un carnet de notes.**

Tu n'es pas un éléphant : tu n'iras pas tout retenir.

- **Aller déjeuner avec les collègues.**

C'est l'occasion idéale de faire connaissance sans parler boulot.

À ÉVITER :

- **Ne pas être accro à ton téléphone.** Instagram peut très bien se passer de toi pendant une journée.

- **Ne pas raconter d'histoires d'horreur sur ton ancien employeur.** Personne n'aime les ragots dès le premier jour.

- **Ne pas t'éterniser comme un timbre trop collant.** Quand la journée de travail est terminée, rentre simplement chez toi.

Le savais-tu ?

Le coaching de carrière financé par la Région flamande n'est subsidié qu'après **7 ans** de travail.

Plus de 400 jeunes ont déjà fait appel au **centre de carrière de la CSC** pour un accompagnement spécifique.

Au sein de la CSC, vous pouvez déjà bénéficier d'un coaching dès vos premiers pas dans votre carrière.

Pour toutes tes questions concernant tes choix de carrière, tu peux contacter loopbaancentrum@acvcsc.be.

Tu peux demander un avis sur ton contrat via www.lacsc.be/conseil-contrat

PROFITE DE LA RÉDUCTION JEUNES DE LA CSC

Pas encore membre de la CSC ? Durant ta première année de travail et jusqu'à tes 25 ans, tu ne paies que 11 euros par mois, tout en bénéficiant de l'ensemble de nos services. Selon le secteur dans lequel tu travailles, tu peux également avoir droit à une prime syndicale pouvant aller jusqu'à 145 euros par an.

Qu'attends-tu encore ?



Avec la CSC, tu n'es jamais seul-e



✂ JONAS

Plus d'un million et demi de personnes sont affiliées à la CSC. Chacune pour ses propres raisons. Jonas aussi...

« En toute honnêteté, ma première raison d'adhérer au syndicat était très pragmatique. Pendant la crise du coronavirus, le secteur du tourisme dans lequel je travaillais s'est presque totalement arrêté et le chômage temporaire menaçait. Je le savais : en passant par le syndicat, tout serait réglé plus rapidement et correctement. »

Une fois affilié, Jonas a rapidement compris que la valeur ajoutée allait bien au-delà de l'aide administrative. Bien sûr, quelqu'un était là pour l'aider avec les allocations et les démarches, mais il a surtout découvert la force du collectif.

« Lors de changements au travail — comme l'introduction de jours de RTT sans concertation — la CSC a été à l'écoute de ce qui vivait parmi le personnel. Cela nous a permis, par exemple, d'obtenir plus d'autonomie dans la planification de nos jours de RTT. La valeur ajoutée se niche souvent dans les petites choses : un cadeau de fin d'année qui n'est finalement pas supprimé, de petits ajustements où l'on se sent entendus, des droits que l'on peut réellement faire valoir... »

Aujourd'hui, Jonas voit la CSC comme un partenaire de carrière fiable, qui connaît les règles, veille au respect de ses droits et le rend plus fort. Même dans une petite entreprise, cela fait toute la différence.

« Aucun employeur ne maîtrise tout à lui seul. Dans ces moments-là, c'est rassurant que la CSC puisse immédiatement dire ce qui est légal et ce qui ne l'est pas. Être affilié, c'est une tranquillité d'esprit : tu n'es jamais seul. »

La naissance d'un enfant est un moment particulier. Mais pour de nombreux parents, elle marque aussi le début d'un véritable casse-tête. Concilier travail, garde et soins reste un défi de taille. D'autant plus que les règles vont à nouveau évoluer au cours des prochaines années. Le gouvernement fédéral travaille à la mise en place d'un crédit familial, destiné à regrouper les systèmes existants tels que le congé parental, le congé de naissance et le crédit-temps. Les modalités légales concrètes ne sont toutefois pas encore définitivement arrêtées.

Travailler et avoir des enfants : quelles sont tes options ?

Ce que l'on sait déjà

Le crédit familial repose sur le principe que les droits au congé sont liés à l'enfant. Cela signifie que non seulement les parents, mais aussi, par exemple, les grands-parents ou les beaux-parents, pourront en bénéficier.

La première étape de cette réforme est prévue en 2026, avec une semaine supplémentaire de congé de naissance ou de congé de maternité.

Mais pour l'instant...

... les régimes existants restent pleinement d'application jusqu'à ce que le crédit familial soit entièrement élaboré.

CONGÉ DE MATERNITÉ

Le congé de maternité est maintenu. Sa durée est de 15 semaines (davantage en cas de naissance multiple), dont maximum six semaines avant la date présumée de l'accouchement. Les semaines restantes sont prises après la naissance.

CONGÉ DE NAISSANCE

Depuis 2023, les pères et co-parents ont droit à 20 jours de congé de naissance dans les quatre mois suivant la naissance. Trois jours sont payés par l'employeur, les autres via une allocation. Ce régime sera à terme intégré au crédit familial.

CONGÉ PARENTAL

Chaque parent dispose actuellement de quatre mois de congé parental par enfant jusqu'à l'âge de 12 ans. Ce congé peut être pris à temps plein, à mi-temps, en 1/5e ou en 1/10e, en une seule période ou de manière fractionnée. Là aussi, ce régime fera partie, à terme, du crédit familial.

CRÉDITTEMPS

Les travailleurs ont droit, sur l'ensemble de leur carrière, à 48 mois de crédit-temps, notamment pour s'occuper d'enfants de moins de 8 ans. Ce crédit peut être pris à temps plein ou à temps partiel, selon l'âge de l'enfant. Ce système sera lui aussi intégré au crédit familial.

Tu trouveras plus d'informations sur www.lacsc.be, où des mises à jour seront publiées au fur et à mesure de l'élaboration du cadre légal du crédit familial.



38 283

C'est le nombre de pères qui ont pris un congé parental chaque mois entre septembre et novembre 2024. De plus en plus d'hommes choisissent délibérément de consacrer davantage de temps à leurs enfants. Leur nombre augmente plus rapidement que celui des femmes : +10 % sur un an, contre +3,6 % chez les mères. En chiffres absolus, les femmes restent toutefois le groupe le plus important, avec en moyenne 62 840 prises par mois sur la même période.

Les modalités de prise du congé parental évoluent également. Les hommes optent nettement plus souvent pour les formules flexibles : **82 % des pères privilégient des formules en 1/10e ou 1/5e, contre 64 % des mères.**

38 283 est donc bien plus qu'un simple chiffre : il symbolise l'évolution des rôles de genre et une société dans laquelle les responsabilités de soins sont progressivement mieux réparties. Mais l'égalité est encore loin d'être atteinte. Les femmes restent largement majoritaires dans le congé parental et assument toujours l'essentiel des tâches de soins.

DEMANDE À MILO

Tu veux savoir comment les régimes de congé existants peuvent t'aider à mieux équilibrer ta vie professionnelle et ta vie privée ? Demande-le à Milo, l'assistant numérique de la CSC, qui te fournit des conseils personnalisés sur la base des informations les plus récentes.



« Grâce au congé parental, notre week-end recommence le samedi »

« C'est vraiment génial. Je suis à la maison tous les vendredis. J'emmène les enfants à l'école, je fais les courses et je m'occupe de tout ce qu'il faut pour faire tourner une famille. Et à 15 heures, je vais les rechercher à la sortie de l'école. Quand ils étaient encore petits, cela nous permettait d'économiser une journée de garde. Et aujourd'hui encore, c'est précieux de pouvoir passer plus de temps avec eux. »

Son congé parental à proprement parler est désormais terminé depuis un certain temps. Bob est donc passé au crédit-temps. Ce « réservoir » sera bientôt épuisé lui aussi. Mais reprendre un travail à temps plein n'est pas une option pour lui. « Je passerai alors à un contrat à quatre cinquièmes. Je ne peux plus me passer de ce vendredi libre. »

Sa partenaire travaille également à temps partiel. « Elle est à la maison le mercredi. Moi, le vendredi. » Cela apporte beaucoup de calme dans la vie familiale. « Quand je travaillais à temps plein, le week-end ne commençait en réalité que le dimanche. Le samedi était entièrement consacré aux courses et aux tâches ménagères. »

BOB

Le congé parental a le vent en poupe, y compris chez les hommes. Comme Bob, qui travaille à quatre cinquièmes depuis huit ans, depuis la naissance de son deuxième enfant.

Le fait de gagner moins, Bob l'assume. « Nous avons la chance de pouvoir nous le permettre. » Il a fait le calcul : son travail à temps partiel lui rapporte, tout compte fait, trois années supplémentaires de « temps ». « Ça vaut bien un peu d'argent », dit-il en riant.

Ton salaire est bien plus que le montant qui arrive chaque mois sur ton compte bancaire. Il reflète ton expertise, ton expérience et ta valeur sur le marché du travail. Mais dans un monde en évolution rapide, marqué par de nouvelles législations, des plans cafétéria complexes et des budgets mobilité, il n'est pas toujours évident de savoir si ta rémunération est réellement équitable.

Ton revenu, notre expertise.

Prêt·e pour la révolution salariale ?

Questions fréquentes sur le plan cafétéria

De plus en plus de cadres se voient proposer de convertir une partie de leur salaire, souvent la prime de fin d'année, en avantages extralégaux via un plan cafétéria.

UN PLAN CAFÉTÉRIA EST-IL TOUJOURS AVANTAGEUX ?

D'un point de vue fiscal, souvent oui à court terme. Mais attention : l'échange de salaire brut entraîne fréquemment une diminution de la base de calcul de ta pension, de ton pécule de vacances et de tes allocations de chômage.

MON EMPLOYEUR PEUT-IL M'Y CONTRAINDRE ?

Non. La participation doit en principe être volontaire et faire l'objet d'un accord clair.

À QUOI FAUT-IL ÊTRE ATTENTIF LORS DU CHOIX DES AVANTAGES ?

Opte pour des avantages qui constituent une réelle valeur ajoutée pour ta vie privée, comme des jours de congé supplémentaires ou du matériel ICT, tout en tenant compte de l'impact sur tes droits sociaux.

Pour en savoir plus : www.lacsc.be/plan-cafetaria

La loi sur la transparence salariale : la fin du secret salarial

Le paysage salarial en Belgique évolue profondément avec la nouvelle directive européenne sur la transparence des rémunérations. Il s'agit d'une étape cruciale : la transparence est l'arme la plus efficace contre la discrimination salariale.

QU'EST-CE QUI CHANGE CONCRÈTEMENT POUR TOI ?

L'essentiel de la nouvelle législation repose sur une redistribution du pouvoir de l'information. Les employeurs ne peuvent plus décider des salaires à huis clos, sans devoir s'en expliquer.

- **Fini la demande d'historique salarial** Lors d'une candidature, un employeur ne peut plus demander tes anciennes fiches de salaire. Ton nouveau salaire doit être basé sur la fonction — pas sur ce que tu gagnais auparavant..

- **Des fourchettes salariales transparentes** Les employeurs sont tenus de communiquer l'échelle salariale ou le salaire de départ dès l'offre d'emploi ou avant le premier entretien. Plus de mauvaises surprises en fin de procédure.

- **Droit à l'information** En tant que travailleur ou travailleuse, tu as le droit de demander les niveaux de rémunération moyens de collègues effectuant un travail identique ou équivalent, ventilés par genre.

POURQUOI EST-CE UNE AVANCÉE ?

Aujourd'hui, l'écart salarial entre les femmes et les hommes dans le secteur privé atteint encore 10,2 % (corrigé du temps de travail). La nouvelle législation oblige les entreprises de plus de 100 travailleurs à en rendre compte et à prendre des mesures si l'écart dépasse 5 % sans justification objective.

QUE FAIT LA CSC POUR TOI ?

Nous t'aidons à interpréter ces données. Y a-t-il un écart salarial inexplicé ? La CSC t'offre un accompagnement juridique et syndical pour y remédier, par le biais de la concertation sociale ou d'un conseil individuel.



Le budget mobilité : en route vers 2027

À partir de 2027, le budget mobilité deviendra, dans de nombreux secteurs, un cadre plus contraignant pour les travailleurs ayant droit à une voiture de société. C'est un outil puissant pour ceux qui recherchent de la flexibilité, mais il comporte aussi certaines limites.

QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE ?

- **Impact** : Tu peux échanger ta (droit à une) voiture de société contre un budget que tu utilises pour des modes de transport durables. Dans certaines conditions, ce budget peut également servir à couvrir des frais de logement ou être versé partiellement sous forme de solde en espèces.

- **Pas pour tout le monde** : Dans des secteurs comme le non-marchand, ce système ne s'applique actuellement que très peu — voire pas du tout.

« DOIS-JE RENONCER À MA VOITURE POUR BÉNÉFICIER DU BUDGET ? »

Il s'agit d'un choix personnel. La CSC te conseille toutefois de faire examiner de manière critique par nos experts le Total Cost of Ownership (TCO) utilisé par ton employeur, afin de t'assurer que ton budget mobilité est calculé correctement.

Plus d'informations :
www.lacsc.be/avantage-extralegaux

La nouvelle norme : travailler avec impact

En 2026, la question du revenu est indissociable de l'organisation du travail. Pour la CSC, la « nouvelle norme » en matière de travail à temps plein évolue de plus en plus vers davantage de flexibilité et, lorsque c'est possible, vers une semaine de travail plus courte. Un salaire équitable ne se résume pas uniquement au montant sur la fiche de paie : pour la CSC, cela signifie aussi une charge de travail maîtrisable et un package salarial qui évolue avec les différentes phases de la vie.

À la recherche d'un conseil salarial réfléchi ?

Les barèmes salariaux ne racontent pas toujours toute l'histoire. De plus en plus de travailleurs sont rémunérés au-delà du barème ou via des variables.

TIRES-TU LE MEILLEUR PARTI DE TON PACKAGE? POSE-TOI CES QUESTIONS:

- Mon bonus est-il basé sur des critères objectifs et réalisables ?
- Mon ancienneté et mon expertise supplémentaire sont-elles correctement prises en compte dans l'évolution de mon salaire ?
- Comment mon salaire se situe-t-il par rapport à la valeur du marché dans mon secteur spécifique ?
- Les accords salariaux conclus lors de mon passage à une autre fonction sont-ils clairement et formellement consignés par écrit ?

La CSC te propose un conseil salarial conforme au marché, sur la base de paramètres tels que ton diplôme, ta fonction et ton secteur. Un outil indispensable pour préparer un entretien d'évaluation ou franchir une nouvelle étape dans ta carrière. En savoir plus : www.lacsc.be/salaire-de-depart

ENSEMBLE, NOUS FAISONS LA DIFFÉRENCE

Grâce au dialogue social, l'écart salarial a déjà diminué. Mais le travail continue. En rejoignant la CSC, tu renforces ta position individuelle tout en contribuant à une politique salariale plus juste pour tous les travailleurs.

**Une question sur ta fiche de paie ou ton contrat ?
Contacte-nous via csc.cadres@acv-csc.be**

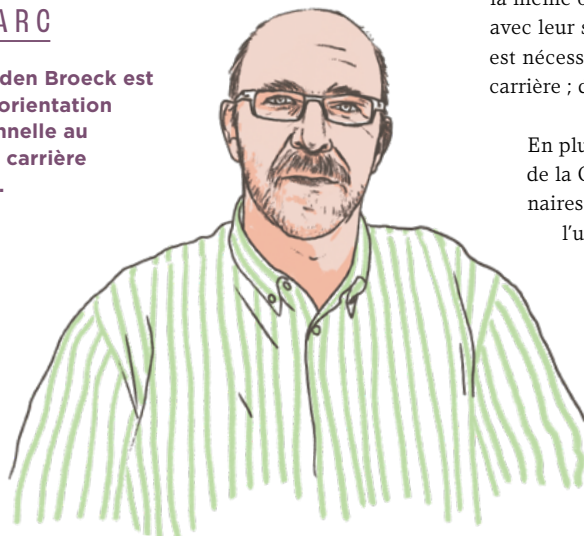
Comment évoluer dans ma carrière ?

Besoin d'un échange sur ta carrière ?

Si tu souhaites réfléchir à une prochaine étape de ta carrière, le Centre de carrière de la CSC Puls (Neerlandophone) t'aide volontiers à faire le point. L'offre fonctionne comme un menu à la carte : tu choisis ce qui peut réellement t'aider à avancer.



Marc Van den Broeck est coach en orientation professionnelle au Centre de carrière de la CSC.



Un parcours de coaching de carrière classique se compose généralement de quatre ou cinq entretiens d'environ une heure et demie chacun. Lors de ces échanges, vous analysez avec un coach vos caractéristiques personnelles, ce qui vous motive, vos sources d'énergie et ce qui vous en coûte. Le parcours est entièrement personnalisé : si certains éléments sont déjà clairs, davantage de temps peut être consacré à d'autres aspects. Au fil des sessions, vous construisez progressivement un plan d'action concret.

« Le coaching de carrière aide à retrouver de la clarté ou à se débloquer quand on se sent coincé », explique Marc Van den Broeck. « Il ne mène certainement pas toujours à un changement d'employeur. La plupart des participants relèvent ensuite un nouveau défi au sein de la même organisation, ou discutent de leurs perspectives avec leur supérieur hiérarchique. Parfois, une formation est nécessaire pour franchir une nouvelle étape dans sa carrière ; dans ce cas, nous les accompagnons volontiers. »

En plus du coaching individuel, le Centre de carrière de la CSC propose également toute une série de webinaires : de la rédaction d'un CV contemporain ou de l'utilisation de LinkedIn comme outil de candidature, au travail sur sa visibilité professionnelle ou au rétablissement après un burn-out.

Plus d'informations sur
www.loopbaanontwikkeling.be



« Je ne pensais pas que l'accompagnement de carrière pouvait être aussi concret »

Avant la pandémie, Daan travaillait comme technicien de scène dans le secteur culturel. Lorsque les missions se sont brusquement arrêtées, il est passé à un emploi de magasinier. Mais très vite, toute une série de tâches supplémentaires se sont ajoutées : négocier avec les fournisseurs, gérer la logistique, optimiser les systèmes. « Il n'y avait aucune structure, pas d'inventaire, rien n'était étiqueté. J'essayais de tout faire en même temps, mais j'étais complètement seul », raconte-t-il.

« En octobre 2024, j'ai tiré la sonnette d'alarme. "Tiens encore un peu jusqu'aux vacances de Noël", m'a-t-on répondu. » Mais par la suite, peu de choses ont changé. Pas de pauses, travailler tard le soir, des nuits sans sommeil. Daan a fini par craquer et s'est retrouvé à la maison, en burn-out. Il s'est inscrit à un atelier sur le burn-out, où il a entendu parler pour la première fois de Loopbaanstappen : le parcours de coaching de carrière gratuit de la CSC, destiné aux jeunes travailleurs comptant moins de sept ans d'expérience professionnelle et qui ne peuvent donc pas bénéficier des chèques-carrière de la Région flamande.

Au cours des séances de Loopbaanstappen, Daan n'a pas seulement découvert ce qu'il ne voulait plus, mais surtout ce qui lui donne de l'énergie. « Le coaching est extrêmement concret. Tu apprends qui tu es, ce qui compte vraiment pour toi dans un job, et tu reçois immédiatement une liste de métiers qui te correspondent. J'avais même des devoirs à faire après chaque séance — et

c'est sans doute la première fois que je les ai faits sans traîner des pieds », dit-il en riant.

Ce qui l'a le plus marqué, c'est le côté très concret du parcours. Pas de discours vagues, mais des questions ciblées, des échanges honnêtes et un plan clair. « J'ai réalisé que je suis en fait quelqu'un de très attentionné, que j'aime travailler avec les autres. Et que, peut-être, je cherchais dans la mauvaise direction depuis des années. »

Pour l'instant, Daan est retourné dans son emploi actuel, avec des limites claires.

« Je connais mieux mes points de vigilance. Mais surtout, j'ai un plan B. Si ça ne fonctionne pas dans mon job actuel, je sais désormais où je veux aller. Peut-être que je terminerai un jour mes études en travail social, ou que je commencerai par du bénévolat dans le secteur pour voir si ça me correspond. Les séances de Loopbaanstappen m'ont vraiment permis de construire mon propre récit. Aujourd'hui, j'ai une vision beaucoup plus claire de mes options. »

En savoir plus
sur Loopbaan-
stappen :



Quel choix fais-tu ?

TU VEUX CHANGER D'EMPLOYEUR

Préviens ton employeur en temps utile de ta décision de mettre fin au contrat. Tu ne peux pas arrêter du jour au lendemain. La durée du préavis dépend de ton ancienneté, c'est-à-dire de la période pendant laquelle tu as travaillé dans l'entreprise. La résiliation doit se faire par écrit. Dans ta lettre de préavis, tu dois mentionner la date de début et la durée du préavis. Tu peux remettre la lettre en mains propres, l'envoyer par courrier recommandé ou la faire signifier par huissier. Si tu remets la lettre en personne, demande à ton employeur de signer une copie pour accusé de réception. Tu dis-



poses ainsi d'une preuve que ton préavis a bien été introduit. En tant que membre de la CSC, nous t'aidons volontiers à rédiger ta lettre de préavis et à calculer correctement ton délai de préavis.

Le savais-tu ?

Les chèques-carrière en Flandre ne sont accessibles qu'après sept ans d'expérience professionnelle.

Si tu n'atteins pas encore ce seuil, mais que tu ressens le besoin d'un accompagnement, n'hésitez pas à revenir à la page 5.

TU VEUX DEVENIR FREELANCE

Se lancer comme indépendant ouvre tout un nouveau monde — mais soulève aussi de nombreuses questions. Quelles sont tes obligations administratives? Combien cela coûte-t-il? As-tu droit à des mesures de soutien? As-tu choisi le statut juridique approprié? Cela peut surprendre, mais même en tant que freelance, la CSC est là pour toi. Pour toutes tes questions, tu peux t'adresser à CSC United Freelancers, qui t'accompagne et te conseille dans cette nouvelle étape de ta carrière.

www.unitedfreelancers.be

TU VEUX SUIVRE UNE FORMATION

Apprendre est à la fois important et enrichissant. Cela peut donner un nouvel élan à votre carrière ou simplement vous aider à vous sentir plus solide dans votre emploi actuel. Il existe différentes manières de développer vos compétences professionnelles. Chaque travailleur en Belgique dispose d'un droit individuel à la formation. Son ampleur varie selon le secteur et la taille de l'entreprise. Ainsi, dans le secteur bancaire, un travailleur aura droit à cinq jours de formation en 2026.



Tu cherches à connaître tes possibilités concrètes de formation? Nous sommes heureux de t'accompagner.

Le temps manque toujours. Au travail comme à la maison. Disposer de suffisamment de temps est essentiel pour une bonne conciliation entre vie professionnelle et vie privée, pour ton bien-être et ta santé. Mais comment parvenir à un équilibre satisfaisant ?

Comment mieux maîtriser mon temps (de travail) ?

Une nouvelle norme pour le travail à temps plein

Het La CSC plaide pour une redéfinition du travail à temps plein, afin qu'une semaine de travail plus courte, avec maintien du salaire, devienne la nouvelle norme. Cela permet une meilleure conciliation entre travail et vie privée, réduit le stress et le burn-out, et transforme les gains de productivité en temps pour les personnes plutôt qu'en toujours plus de travail. Nous optons pour une solution collective, et non pour des choix individuels qui risquent d'accentuer les inégalités, par exemple entre femmes et hommes.

Concrètement, la CSC défend une réduction réelle du temps de travail, cinq semaines de congé pour tous et des expérimentations avec la semaine de 32 heures comme norme à temps plein.

Travailler sans pointeuse : que faire si mes heures ne sont enregistrées nulle part ?

Même sans système d'enregistrement du temps de travail, tes heures existent bel et bien sur le plan juridique. Mais l'absence de suivi comporte aussi des risques.

1. Humain : tes propres limites et celles de ton équipe

Sans enregistrement, les longues journées deviennent moins visibles. Les e-mails tard le soir, les réunions qui débordent et le travail en soirée risquent de devenir la norme. Les managers ressentent souvent une double pression : celle de la hiérarchie et celle des attentes de leur équipe.

2. Organisationnel : planifier, prioriser et répartir équitablement

Sans données claires, il est difficile d'identifier une surcharge structurelle ou des inégalités dans la répartition du travail, ce qui complique la planification et peut générer un sentiment d'injustice.

3. Juridique : la charge de la preuve

En l'absence d'un système fiable d'enregistrement, il devient complexe de prouver les heures prestées. Cela peut conduire à des conflits sur les heures supplémentaires, avec une issue juridique incertaine.

CONSEILS

- **Rendez les horaires de travail discutables** : nommez le surtravail structurel, même lorsqu'il n'y a pas de système de pointage.
- **Conserve toi-même des repères minimaux** (agenda, aperçu personnel) afin d'avoir une vision claire de ton temps de travail réel — et de celui de ton équipe.
- **Plaidez pour un enregistrement transparent du temps de travail** : un système simple et praticable — sans micromanagement — aide à respecter les limites, à identifier les risques et à appliquer correctement les accords relatifs aux heures supplémentaires.

Ainsi, le suivi du temps de travail devient un outil partagé pour organiser le travail de manière humaine, saine et équitable, pour vous-même comme pour votre équipe.

La semaine de quatre jours est un succès chez AFAS Software



THOMAS

Le 1er juillet de l'année dernière, AFAS Software a introduit la semaine de quatre jours — pour tout le monde. À salaire inchangé. Le responsable commercial Thomas Vander Aa raconte comment il a vécu ce premier semestre.



Scannez le QR code pour lire l'article complet

« Lors de l'annonce, tout le monde se demandait où était le piège. Mais il n'y en avait pas. Notre rémunération globale est restée la même, alors que nous travaillions moins d'heures. Et la charge de travail n'a pas augmenté non plus. Équipe par équipe, nous avons analysé ce qui était nécessaire : moins de réunions, limiter les déplacements inutiles chez les clients, organiser davantage de réunions en ligne. Se concentrer sur l'essentiel. La technologie a aussi énormément aidé. L'intelligence artificielle est devenue un réflexe. Cela demande parfois un peu de temps au départ, mais nous le récupérerons largement par la suite. »

Est-ce toujours possible de tout faire en quatre jours ?

« Oui, la plupart du temps (rires). J'ai constaté qu'on utilise toujours le temps qu'on nous donne. Si on dispose de cinq jours, on prend cinq jours. Si on en a quatre, on fait en sorte que cela fonctionne en quatre. J'en suis profondément convaincu. Bien sûr, il m'est arrivé d'ouvrir mon ordinateur portable quelques fois le jour de congé — jamais toute une journée, mais parfois une urgence se présente. Je l'accepte volontiers en échange de cette merveilleuse semaine de quatre jours. Chaque semaine, je dois encore me pincer pour vérifier si c'est bien réel. Ce jour supplémentaire offre tellement d'espace. »

On pourrait se demander pourquoi toutes les entreprises ne franchissent pas le pas.

« Toutes les entreprises ne pourront sans doute pas aller aussi loin que nous. Dans un environnement de production avec du travail en équipe postée, par exemple, notre modèle n'est pas applicable tel quel. Mais je suis convaincu que chaque entreprise peut gagner du temps en réfléchissant de manière critique à son efficacité. »

Stress et burn-out, accident du travail ou maladie chronique : de plus en plus de personnes actives se retrouvent en incapacité de travail. Cela peut arriver à tout le monde. Même en tant que cadre engagé·e ou professionnel·le, le risque de tomber en incapacité de longue durée est bien réel. Et ensuite ? Reprendre le travail : comment s'y prendre ? Très rapidement, énormément de questions surgissent, précisément à un moment où tu es particulièrement vulnérable.

Je suis en incapacité de travail.

Et maintenant ?

Le savais-tu ?

... que la prise en compte des périodes de maladie de longue durée dans le calcul de la pension est une acquisition obtenue par la CSC ? En exerçant une pression, la CSC a amené le gouvernement à adapter ses plans initiaux. Résultat : les périodes de maladie sont désormais comptabilisées dans le calcul de votre pension.

Les coachs de carrière aident à la réintégration

Reprendre le travail après une période d'incapacité n'est jamais une mince affaire. Toutes celles et ceux qui l'ont vécu le savent. Retrouver une place qui te correspond demande force et confiance en toi. C'est aussi le constat de **Kathleen Brants, coach en carrière au Centre de carrière de la CSC néerlandophone**, officiellement reconnue pour l'accompagnement des personnes en incapacité de longue durée dans le cadre du Fonds «Retour au travail» de l'INAMI.

« La maladie de longue durée peut avoir de nombreuses causes », explique-t-elle. « Le nombre de travailleurs souffrant de fatigue mentale ou de burn-out a fortement augmenté. Mais il peut aussi s'agir de problèmes physiques : des douleurs au dos liées au port de patients, ou une aide-ménagère physiquement épuisée après des années de travail lourd. Et il y a aussi des travailleurs en convales-

cence après une maladie comme le cancer, ou confrontés à des affections telles que la sclérose en plaques... Ce qu'ils ont tous en commun, c'est la volonté de réfléchir à leurs perspectives concrètes d'avenir. Et c'est précisément ce que nous cherchons avec eux. »

« Quand on s'y penche seul à la maison, on tourne souvent en rond », poursuit Kathleen Brants. « On cherche des solutions dans son propre cadre de pensée. Lors de nos séances de coaching, nous élargissons volontairement ce cadre. Une longue absence du lieu de travail génère aussi très souvent de la peur. Vais-je encore être capable de retravailler ? Qui voudrait engager quelqu'un qui a été malade pendant des années ? Ce sont des questions tout à fait normales. Et là aussi, nous accompagnons les personnes. Car il existe réellement des opportunités. »



Scannez le QR code pour lire l'article complet

Comment éviter de passer dans le rouge ?

Fais du stress un sujet de discussion.

Ose en parler avec les collègues de ton équipe ou partage ce qui te génère du stress personnellement.

Ose faire des pauses. N'attends pas que ta todo list soit entièrement terminée pour faire une pause. Tu n'arriveras de toute façon jamais au dernier point. Quand prends-tu une pause?

La perfection n'est pas la norme.

La précision est largement suffisante. Évite le piège de vouloir toujours tout faire parfaitement. Faut-il vraiment mettre le dernier point sur le dernier "i"?

Le multitâche n'existe pas.

Travailler est toujours plus fluide et plus efficace quand on s'attaque aux tâches une par une.

Avez-vous tendance à ruminer ?

Dès que les pensées tournent en boucle, faites quelque chose de totalement différent, qui demande de la concentration et de la motricité fine. Essayez donc de remplir une grille de mots croisés tout en ruminant... vous verrez que cela devient vite impossible.

Es-tu résistant au stress? Ce n'est pas une question à laquelle on répond par oui ou par non: c'est très subjectif. Certaines personnes gèrent mieux la pression des délais, tandis que d'autres savent mieux faire face aux émotions. Chacun possède sa propre forme de résistance au stress. Et toi, connais-tu la tienne?

Au Centre de carrière de la CSC, tu trouveras exactement ce que tu recherches.

Pour en savoir plus, rends toi sur www.loopbaanontwikkeling.be.

Le stress au travail en chiffres

Source: Workability Monitor 2023

DONNÉES POUR LES CADRES ET LES PROFESSIONNELS

- **37,2 %** déclarent des plaintes liées au stress professionnel
- **13,9 %** présentent des symptômes de burn-out

Comment se relever ?

Tu n'es pas tenu-e de répondre aux appels ou aux emails de ton employeur pendant ta période d'incapacité.

Discute d'une reprise progressive du travail. Ce n'est pas un droit automatique, mais de nombreux employeurs y sont ouverts.

Tomber malade n'est pas ta faute. L'épuisement est souvent le résultat d'une responsabilité partagée entre l'individu et l'organisation du travail.

Tu n'as pas besoin de devenir une "autre personne". Essayez simplement d'expérimenter de nouveaux comportements. Quelques exemples : en tant que responsable, tu peux aussi être parfois indisponible pour votre équipe. Et il n'y a absolument rien de mal à demander de l'aide ou à l'accepter.

Pendant ton rétablissement, ne te concentre pas uniquement sur ce qui "redevient possible", mais prends surtout le temps de ressentir à nouveau ce qui te procure du plaisir.



« Je déborde à nouveau d'énergie »

Épuisée et émotionnellement vidée, Sylvia* est rentrée chez elle un vendredi. Quelques jours plus tard, le médecin a confirmé ce qu'elle redoutait déjà : un burn-out. La combinaison d'une charge de travail fortement accrue après une réorganisation et d'un nouveau responsable d'équipe qui la plaçait de plus en plus sous pression avait fini par laisser des traces.



Cela m'a fait beaucoup de bien, lors de discussions de groupe en ligne, de réfléchir à ce que je recherchais vraiment dans un emploi et de remettre les choses à plat.

Sur les conseils de sa psychologue, Sylvia a totalement décroché du travail. Il était temps de se reposer. Ce n'est qu'un peu plus de six mois plus tard, lorsqu'elle a commencé à retrouver de l'énergie, qu'elle a repris contact avec le service du personnel. Celui-ci lui a proposé d'échanger son ancien poste très axé sur le contenu contre une fonction plus administrative. L'idée lui plaisait. Mais après cinq semaines, on lui a annoncé qu'elle était trop lente — et qu'elle ne serait jamais heureuse dans ce poste. Fin de la réintégration. Après 37 ans de carrière, Sylvia a été licenciée.

Après avoir déjà consulté une coach en orientation durant son burn-out, Sylvia s'est tournée vers le Centre de carrière de la CSC Puls. « Lors des discussions de groupe en ligne, cela m'a vraiment aidée

de réfléchir à ce que je cherchais dans un emploi et de tout remettre en ordre. »

Après près de 100 candidatures, Sylvia a aujourd'hui retrouvé un emploi. « Je suis revenue à mes compétences de base — et ça, c'est très agréable. Mais surtout, j'ai trouvé une entreprise où je me sens vraiment valorisée. Cela m'a redonné une énergie mentale incroyable. Et ma première évaluation récente était très positive. »

Au travail, Sylvia n'a rien dit de son burn-out. Ni sur son lieu de travail actuel, ni pendant les entretiens d'embauche. « Je l'avais déjà fait par le passé, et cela n'a jamais abouti à quoi que ce soit. Alors pourquoi continuer à le raconter ? » Plutôt que de regarder en arrière, Sylvia se tourne désormais vers l'avenir — et celui-ci s'annonce à nouveau très prometteur.

** Sylvia est un prénom d'emprunt, utilisé pour préserver sa vie privée.*

Passer à une fonction de management est un véritable tournant : de nouvelles responsabilités, de nouveaux défis et, inévitablement, de nombreuses questions. Comment assumer ce rôle ? Comment contribuer à une culture de travail saine ? Comment construire une équipe solide dans laquelle chacun·e se sent en sécurité ?

Je deviens manager : tout change, mais tu n'es pas seul·e

Échanger ensemble aide à avancer

Même en tant que manager, tu es à la bonne adresse à la CSC.

« Avec le Centre de carrière, nous travaillons depuis plus de 15 ans sur les compétences en leadership, les parcours de développement et les possibilités de formation », explique la coach Annelies Dousy. « En fonction de ta question ou de ton besoin, nous construisons ensemble un parcours qui te correspond vraiment. »

Tu souhaites, avec un sparring-partner, réaliser une analyse approfondie de ta situation professionnelle actuelle, de tes forces et de tes points de développement, afin de travailler de manière ciblée sur tes questions liées au leadership ? Dans ce cas, un parcours de coaching de carrière approfondi est sans doute ce que tu recherches.

Tu préfères obtenir rapidement et de manière ciblée un aperçu de tes qualités de leadership ? Une courte séance de 10 minutes, complétée par un profil synthétique, peut alors déjà suffire.

En complément, il existe également de nombreux webinaires autour de thèmes variés comme la visibilité au travail, la résilience, LinkedIn ou le job crafting.

Tu veux évoluer dans ton rôle de manager ? Ou tu envisages de franchir le pas vers une fonction de direction ? Alors n'hésite pas à consulter loopbaanontwikkeling.be pour découvrir l'offre complète.



Être aux côtés des managers

Les managers se retrouvent souvent entre le marteau et l'enclume. Ils doivent répondre aux exigences de la direction tout en tenant compte des besoins et du bien-être de leur équipe.

À l'UZ Leuven, les représentant·es du personnel de la CSC ont engagé un dialogue avec les managers autour du temps de travail et du droit à la déconnexion, en reconnaissant leur double position : responsables hiérarchiques et travailleurs à part entière.

L'objectif est de favoriser un changement de culture, laissant place à l'ouverture sur les défis du management et à des politiques de déconnexion claires et applicables.

« Nous comprenons que les managers occupent une position double. Ils ne

sont pas seulement responsables de l'organisation du travail et du personnel, mais sont aussi des travailleurs à part entière, avec leurs propres limites, besoins et vie privée. Cette réalité mérite d'être reconnue.

C'est pourquoi nous nous engageons en faveur d'un changement de culture, dans lequel il y a de la place pour une parole ouverte sur les défis du rôle de manager. Les lignes directrices de la direction concernant le droit à la déconnexion suscitent des questions — non seulement chez les travailleurs, mais aussi chez les managers eux-mêmes, précisément en raison de cette position hybride. »

Tu trouveras plus d'informations sur le temps de travail et la déconnexion à la page 16.

85,6%

C'est le pourcentage de travailleurs qui ont indiqué, dans l'Enquête sur la qualité du travail 2023, que leur responsable hiérarchique joue un rôle positif dans la qualité et la soutenabilité de leur emploi.

*Source : SERV – Fondation Innovation & Travail, publication février 2024
Prochaine mise à jour : octobre 2027*

Toi et le leadership : le match parfait ?

Comment te situes-tu dans ton rôle de manager ? Découvre-le ci-dessous.

Tu souhaites échanger à propos de ton résultat ? Envoie un e-mail à csc.cadres@acv-csc.be. — nous entamerons la discussion avec plaisir !

- J'ai **suffisamment de temps** pour remplir mon rôle de manager coach.
- Il existe, au sein de mon organisation, une **vision claire du rôle de management**.
- Le contact avec mon propre responsable me donne de **l'énergie positive**.
- **Je suis soutenu par les ressources humaines** dans mon rôle de manager.
- Je dispose de **suffisamment d'autonomie** dans ma fonction de direction.
- Pouvoir accompagner les membres de mon équipe rend mon travail **épanouissant**.
- J'ai accès à de la formation et à des parcours de développement en leadership.
- J'ai besoin **d'échanger avec des collègues occupant un rôle comparable**.
- Ma charge de travail est globalement saine.
- Mon propre responsable est attentif au **bien-être des collaborateurs**.
- Je ne peux pas atteindre les objectifs fixés par la direction sans créer de stress pour mon équipe.
- Je souhaite bénéficier d'un **coaching individuel**, en tant que manager, assuré par un professionnel externe.
- Je dispose de **suffisamment de marge de participation** dans la définition des objectifs et des choix stratégiques.

« Un bon leadership
n'est pas un modèle figé :
il s'agit de s'adapter à
ce qui fonctionne »



✓ CÉDRIC

Co-fondateur et Managing
Partner de The Vigor Unit. Il
accompagne les organisations
avec des conseils RH fondés
sur des données scientifiques.

Internet regorge de conseils en matière de leadership, mais tout ne fonctionne pas dans tous les contextes. Grâce à la collaboration entre la CSC et The Vigor Unit, les membres ont accès à des enseignements scientifiquement fondés, traduits en outils concrets qui s'inscrivent dans leur réalité quotidienne.

Quel style de leadership est le plus efficace ?

Cédric: « Il n'existe pas de formule magique. Un bon leadership ne consiste pas à s'accrocher à un seul modèle, mais à s'adapter à ce que la situation exige. En période de crise, une direction claire est nécessaire, tandis qu'en période plus calme, l'autonomie stimule justement la créativité. Les leaders ont besoin d'outils flexibles, qu'ils peuvent mobiliser au bon moment. »

Que doivent savoir les managers sur le leadership toxique ?

Cédric: « Les comportements toxiques nuisent au bien-être et aux performances. Ils ne découlent pas uniquement de la personnalité : ils peuvent aussi résulter du stress ou d'une culture organisationnelle malsaine. C'est pourquoi il est essentiel de regarder au-delà de l'individu. Une analyse des risques psychosociaux permet d'identifier et de traiter à temps les blocages structurels. »

Où se situe le principal levier d'impact positif ?

Cédric: « En tant que manager, pose-toi cette question : mon collaborateur a-t-il le sentiment d'avancer ? Le Progress Principle montre que la motivation augmente lorsque les personnes perçoivent des progrès. Lever les obstacles, montrer de la reconnaissance et valoriser les petites réussites font une grande différence. Une question de réflexion simple en fin de journée est : qu'ai-je fait aujourd'hui pour aider mes collaborateurs à avancer ? »

Sur le lieu de travail, on échange beaucoup. Mais certains sujets restent sensibles, parfois tabous, alors qu'ils peuvent jouer un rôle important dans les relations quotidiennes avec les collègues ou au sein d'une équipe. Comment rendre ces tabous discutables afin de mieux se comprendre ? Et comment, en tant que manager, contribuer à briser ces tabous sur le lieu de travail ?

Comment contribuer à un climat de travail sûr et ouvert ?

Une culture de travail saine repose avant tout sur la confiance. Les travailleurs et travailleuses qui se sentent en sécurité osent exprimer ce qui ne va pas, pas uniquement lors de conflits, mais aussi lorsqu'il s'agit de thématiques plus invisibles comme le deuil, la solitude, les difficultés financières ou l'impact de la ménopause. Un dialogue ouvert autour de ces sujets permet d'éviter que de petits signaux ne deviennent de gros problèmes.

En tant que responsable hiérarchique, tu joues un rôle clé. Il ne s'agit pas de résoudre des problématiques privées, mais de créer une culture dans laquelle la vulnérabilité n'est pas perçue comme un risque. Les délégués syndicaux peuvent eux aussi jouer un rôle. Ils repèrent les signaux, aident à identifier les bons interlocuteurs et veillent à ce que des thèmes difficiles à aborder soient réellement mis sur la table — comme le montrent les exemples ci-dessous.

RENDRE LE DEUIL DISCUTABLE AU SEIN D'UNE ÉQUIPE

Une collaboratrice perd soudainement l'un de ses parents. Elle reprend le travail plus vite que prévu, mais ses collègues ne savent pas comment réagir. Pour ne pas la mettre mal à l'aise, personne n'aborde le sujet.

Un-e délégué-e de la CSC perçoit cette situation et, avec le ou la responsable, crée un espace de dialogue sécurisé. Un échange court et respectueux permet de clarifier les besoins et d'éviter l'isolement.

Résultat : davantage de compréhension mutuelle, plus de sérénité et une équipe qui apprend à conjuguer professionnalisme et attention à l'humain.

Briser les tabous exige une sécurité psychologique et une responsabilité partagée



✓ **PEGGY**

La professeure Peggy De Prins est maître de conférences à l'Antwerp Management School depuis 2008. Elle est spécialisée en gestion des ressources humaines durable et en relations de travail.

Salaire, dysfonctionnements, tensions avec les responsables hiérarchiques : ce sont des tabous classiques qui mettent la collaboration sous pression. Selon Peggy De Prins, cela est étroitement lié à notre culture hiérarchique : « Dès qu'il y a une différence de pouvoir, le silence s'installe. Les gens ne disent pas spontanément ce qu'ils pensent vraiment. »

Pourtant, l'ouverture est essentielle pour aborder les problèmes à temps. Cela n'est possible que dans un contexte de sécurité psychologique — et celle-ci ne se crée pas d'elle-même.

« La sécurité psychologique se construit de manière organique. Les équipes ont besoin de maturité relationnelle, de collégialité et surtout de confiance, afin que le feedback ne soit pas utilisé contre elles. »

Les managers jouent ici un rôle clé. En étant accessibles, en demandant du feedback et en montrant eux-mêmes une

certaine vulnérabilité, ils créent un espace propice aux échanges honnêtes. Mais un équilibre reste nécessaire : « Nous ne devons pas devenir les thérapeutes les uns des autres. Des limites professionnelles restent indispensables. »

Selon De Prins, les syndicats conservent également toute leur importance : « Le représentant du personnel est souvent le canari dans la mine. Il met sur la table des sujets qui resteraient autrement sous le radar. » Dans des contextes de travail modernes et hybrides, cela nécessite de la proximité, des canaux de communication accessibles et un style de feedback à la fois constructif et bienveillant, tout en restant critique.

Tout commence par le langage. Des termes comme MeToo ou leadership toxique ont permis de rendre visibles des problématiques jusque-là impossibles à nommer.

Briser les tabous est donc un travail collectif : celui des travailleurs, des managers et des syndicats.



Trois signaux que ton équipe a besoin d'un dialogue ouvert

1. Le silence là où il y avait habituellement de l'énergie Lorsque les collègues deviennent plus distants ou évitent les tensions, c'est souvent le signe de préoccupations non exprimées.

2. Une augmentation des absences individuelles Le burn-out ou l'absence de longue durée ont rarement une seule cause. Ils sont souvent précédés par une période de silence.

3. Des collègues qui adoptent un « comportement difficile » Derrière l'irritabilité ou le repli sur soi se cache le plus souvent une difficulté personnelle. La question « Comment vas-tu vraiment ? » ouvre souvent des portes.

Que peux-tu faire en tant que manager ?

- **Écoute sans juger** Être présent est souvent plus puissant que de proposer des solutions.
- **Normalise la vulnérabilité** Mentionner brièvement des thèmes comme le deuil ou la ménopause peut aider à désamorcer les tensions.
- **Travaille avec ta délégation syndicale** Elle constitue à la fois un intermédiaire de confiance et une source précieuse de savoir-faire.
- **Prévies l'escalade** Aborder le bien-être à un stade précoce permet d'éviter que les situations ne se durcissent.

BRISER UN TABOU AUTOUR DE LA MÉNOPAUSE

Dans le secteur des soins, une infirmière cheffe constate qu'une collègue souffre de symptômes liés à la ménopause mais n'ose pas en parler. Lors d'un entretien syndical confidentiel, le sujet est enfin abordé.

En concertation avec l'employeur, des adaptations concrètes sont mises en place : pauses flexibles, espaces frais et une culture dans laquelle la ménopause est discutée aussi naturellement que d'autres problèmes de santé.

LA CSC : UNE EXPERTISE QUI VA AUDELÀ DE LA GESTION DES CONFLITS

La CSC ne se limite pas à l'accompagnement juridique. Elle aide les organisations à construire un climat de travail ouvert et soutenable, en accompagnant les conversations difficiles et en soutenant les managers.

Un environnement de travail ouvert et sincère n'est pas un luxe, mais une condition essentielle du bien-être, de l'engagement et de la durabilité

— Vic Van Kerrebroeck (CSC Cadres)

Un licenciement peut prendre de nombreuses formes et t'affecte souvent non seulement sur le plan financier, mais aussi émotionnel. La raison du licenciement détermine dans bien des cas la manière dont tu peux y faire face et les démarches que tu peux entreprendre.

Au secours, je suis licencié·e !

Points d'attention juridiques

Un licenciement soulève de nombreuses questions : pour-quoi ? Est-ce légal ? Ai-je été traité·e correctement ? Les expert·e-s de la CSC vérifient systématiquement si tes droits ont été respectés.

DÉLAI DE PRÉAVIS OU INDEMNITÉ DE RUPTURE ?

La durée de ton préavis dépend de ton ancienneté. Plus tu as travaillé longtemps pour ton employeur, plus la période de préavis est longue. Le calcul peut parfois être assez complexe. Il est possible que tu trouves certaines informations en ligne, mais sache qu'en tant que membre, tu peux toujours t'adresser à nous, en toute discrétion et sérénité, pour obtenir une réponse claire et fiable à toutes tes questions. Si tu démissionnes toi-même, la durée du préavis est limitée à maximum 13 semaines. En cas de contre-préavis — par exemple si tu trouves un nouvel emploi pendant ton préavis et souhaites partir plus tôt — des délais plus courts s'appliquent.

Ton employeur peut également accepter de remplacer le préavis par une indemnité de rupture. Dans ce cas, tu ne dois plus travailler pendant la période de préavis. L'indemnité correspond alors au salaire que tu aurais perçu pendant le préavis, mais elle est versée en une seule fois.

Tu peux aussi négocier avec ton employeur la durée pendant laquelle tu continues encore à travailler. Nous sommes là pour t'informer et te soutenir dans cette démarche. Nous veillons

également à ce que l'indemnité versée tienne compte de tous les éléments de rémunération auxquels tu as droit. Ce n'est en effet pas simple de tout vérifier et de tout réclamer seul — surtout lorsque tu n'es plus en service et donc hors du champ de vision de l'employeur.

MOTIVATION DU LICENCIEMENT

Tu as toujours le droit de savoir pour-quoi tu as été licencié·e. Ton employeur est tenu de t'indiquer le motif de ton licenciement. Cela permet de réduire le risque de licenciement abusif. Si la raison de ton licenciement ne figure pas dans ta lettre de rupture, tu peux encore la demander par courrier recommandé. Ton employeur doit alors répondre dans un délai de deux mois. S'il ne le fait pas, tu as droit à une indemnité équivalente à deux semaines de salaire.

ET ENSUITE...

... les experts de la CSC examineront encore de nombreux autres aspects pour toi. S'agit-il d'un licenciement régulier ? Ou de ce que les juristes appellent un licenciement discriminatoire ou manifestement déraisonnable ? Existe-t-il une clause de non-concurrence ? Des arriérés de salaire sont-ils encore dus ? Passer à la CSC peut donc t'apporter beaucoup — et en valoir vraiment la peine !



Un accompagnement adapté à chaque situation

Lors d'une **restructuration**, tu perds ton emploi pour des raisons économiques. Dans ce cas, un plan social s'applique le plus souvent — mais pas toujours — ce qui signifie que tes droits peuvent être différents de ceux d'un licenciement individuel.

Un licenciement lié au comportement ou aux performances est généralement vécu de manière beaucoup plus personnelle. Cela peut être particulièrement difficile lorsque ton employeur remet en question ton fonctionnement ou ton attitude et décide de te licencier sur cette base.

Des conflits internes ou des changements dans la structure de l'entreprise peuvent également mener à un licenciement. L'impact émotionnel est alors souvent différent de celui d'un licenciement motivé uniquement par des raisons économiques.

Parfois, un licenciement peut aussi être **illégal**, par exemple s'il est lié à une maladie ou à une grossesse. Dans ces situations, tu bénéficies heureusement d'une protection juridique. Il est alors crucial de connaître tes droits et d'agir à temps.

Des émotions telles que l'incertitude, la colère ou la déception sont tout à fait normales. En tant que membre de la CSC, nous ne t'apportons pas seulement un soutien juridique, mais nous t'accompagnons aussi pour faire face à l'impact de ce que tu traverses. Nous t'aidons à comprendre ta situation spécifique, afin que tu puisses réagir de manière appropriée et éclairée.

La CSC, ton partenaire en cas de restructuration ou de faillite

En cas de restructuration ou de faillite, en tant que membre de la CSC, vous n'êtes pas seul. La CSC défend au mieux vos intérêts tout au long de la procédure de licenciement.

En cas de restructuration, des négociateurs expérimentés vous représentent lors des discussions sur le plan social. Celui-ci détermine notamment votre indemnité de licenciement et votre droit à un accompagnement en matière de reclassement. Les négociations collectives renforcent votre pouvoir de négociation face à l'employeur. Elles permettent d'obtenir de meilleures conditions, telles qu'une indemnité plus élevée ou un accompagnement plus complet.

La CSC travaille également en étroite collaboration avec des agences d'outplacement agréées. Vous avez ainsi la garantie de bénéficier d'un accompagnement de qualité pour trouver un nouvel emploi qui vous convienne. L'expertise, le réseau et l'engagement sans faille de la CSC renforcent vos perspectives d'avenir.

Conseil : vous souhaitez donner un nouveau tournant à votre carrière après un licenciement ? Rendez-vous sur loopbaancentrum@acv-csc.be, nous serons ravis de vous aider dans vos recherches.

Même en cas de licenciement, tu n'es pas seul·e



✂ BART

Représentant du personnel
chez ING

Ce qu'un représentant du personnel peut faire en cas de licenciement dépend fortement de la situation, explique Bart, qui exerce cette fonction chez ING depuis de nombreuses années.

« La situation la plus simple est celle où quelqu'un démissionne de sa propre initiative », précise-t-il. Mais même lorsqu'il s'agit d'un licenciement décidé par l'employeur, il existe différentes réalités. « Les réorganisations entraînent souvent la suppression de postes. Il arrive alors qu'il y ait des départs volontaires. Dans ces cas-là, nous informons les personnes de manière approfondie sur les conséquences de leur choix. Car ce n'est pas un calcul simple. Il y a bien plus à prendre en compte que la prime de départ — parfois attrayante — : le plan cafétéria, la voiture de société, la pension complémentaire, la valeur résiduelle du matériel de bureau utilisé pour le télétravail... De plus, un départ d'un commun accord peut aussi entraîner une sanction de l'organisme de chômage si la personne ne retrouve pas d'emploi avant la fin de la période couverte par l'indemnité de rupture. Nous essayons de rendre tous ces éléments aussi clairs que possible. »

« En cas de départ involontaire, le licenciement est souvent vécu comme un choc psychologique, que nous tentons également d'accompagner. Entre l'annonce et le licenciement effectif, nous cherchons avec la personne concernée des alternatives au sein de la banque. »

La situation la plus intense reste le licenciement pour motif grave, car il s'agit d'un licenciement soudain, à très court terme. « Sur le fond, nous avons souvent peu de marge de manœuvre, mais nous veillons à ce que toutes les procédures soient correctement respectées et nous essayons de limiter les conséquences les plus lourdes. Un avertissement pourrait-il suffire ? Peut-on éventuellement transformer la situation en un licenciement ordinaire ? Ce n'est jamais simple. Mais malgré tout, nous parvenons souvent à faire une réelle différence pour nos collègues. »

Bien préparer la fin de ta carrière commence bien avant le dernier jour de travail. La meilleure garantie d'une fin de carrière sereine est d'avoir pu travailler, tout au long de celle-ci, dans de bonnes conditions. Un travail soutenable constitue une base essentielle. La fin de carrière est façonnée par ton parcours professionnel, ta situation personnelle, tes besoins et tes aspirations. Il n'existe pas de travailleur·euse 'âgé·e' type : chaque trajectoire est unique.

Bien préparer la fin de ta carrière

Tu trouveras ci-dessous plusieurs pistes et profils qui peuvent t'aider à préparer ta prochaine étape. Quelle est ta réalité ?

J'AI BEAUCOUP D'EXPÉRIENCE

En tant que travailleur plus âgé, tu disposes d'un véritable trésor de connaissances et d'expérience, d'une valeur inestimable pour les organisations. Tu peux bien sûr mettre ce savoir au service de ton propre travail, mais aussi transmettre ton expertise à des collègues plus jeunes. Grâce au mentorat, tu partages ton expérience tout en restant impliqué dans de nouvelles évolutions. Ton vécu professionnel, combiné aux nouvelles compétences et aux regards innovants de collègues plus jeunes, peut générer des avancées surprenantes – au bénéfice de tous.

J'AI TOUJOURS ENVIE D'APPRENDRE

Tu n'es jamais trop âgé pour apprendre. En investissant dans ton propre développement, tu restes pertinent dans un marché du travail en constante évolution. En montrant de l'intérêt pour les nouvelles technologies et en suivant des formations complémentaires, tes compétences restent à jour et tu peux élargir et approfondir ton expertise. Tu envoies en outre un signal positif : celui que tu as toujours envie de t'investir pleinement dans ton travail et que tu es prêt à relever de nouveaux projets ou défis.

Ose poser des questions

Tu n'es pas seul.

- Comment rester une plus value pour ton organisation ?
- Quels sont les avantages de l'âge ?
- Dans quel rôle peux-tu transmettre au mieux ton expérience aux autres ?
- Comment un pas en arrière peut-il se vivre comme un pas en avant ?
- Puis-je travailler moins, tout en conservant un emploi tout aussi porteur de sens ?
- De quelles formations ai-je besoin pour rester durablement employable ?

Pour toutes tes questions concernant tes perspectives de carrière, tu peux t'adresser au Centre de carrière de la CSC néerlandophone. Tu y trouveras des réponses sur mesure grâce à de nombreux webinaires, mais aussi lors d'entretiens individuels ou de parcours de coaching.

loopbaancentrum@acv-csc.be

JE ME VOIS ENCORE CHANGER DE FONCTION

Après des années d'expérience, tu sais souvent mieux ce qui te convient. Le dialogue avec ton responsable peut ouvrir la voie à un aménagement de fonction ou à un rôle mieux aligné sur tes motivations. Le job crafting permet de rester engagé-e tout en contribuant pleinement à l'organisation.

JE RECHERCHE DE NOUVEAUX DÉFIS

Garde ton travail stimulant en acceptant de nouvelles responsabilités. Implicite-toi activement dans des projets innovants. Envisage un passage vers un rôle de conseil ou stratégique. Réfléchis à la manière dont tu peux mettre ton expertise au service d'autres équipes ou projets.

FAIRE UN PAS EN ARRIÈRE PEUT ÊTRE UN PAS EN AVANT

Faire un pas en arrière est souvent perçu comme une rétrogradation — presque comme une offense pour un professionnel expérimenté. Peut-être est-il temps de briser ce tabou. En faisant un pas de côté, tu peux te rapprocher de tes valeurs fondamentales et te reconnecter pleinement à la passion qui t'a un jour fait choisir ce métier. Et ce choix peut aussi, très probablement, redonner de l'oxygène à ta vie.

JE PENSE À DEVENIR FREELANCE

Te lancer comme indépendant avec tes talents et tes compétences peut t'aider à façonner la fin de ta carrière à ta mesure. Ce n'est pas une étape facile. Heureusement, United Freelancers te propose un accompagnement expert pour t'aider à te lancer sereinement.

Plus d'informations sur www.unitedfreelancers.be



Le dialogue social comme levier

La fin de ta carrière ne se résume pas à une retraite anticipée ou à des dispositifs de fin de carrière allégés. La convention collective de travail n° 104 offre aux employeurs et aux travailleurs des outils et des pistes de réflexion pour penser ensemble à des emplois soutenables pour les travailleurs plus âgés. Cette CCT apporte de nombreuses sources d'inspiration pour conclure des accords collectifs concrets portant sur le temps et les conditions de travail, la formation et la reconnaissance des compétences, les mesures de santé, ou encore les possibilités de passer à une autre fonction. Il revient aux partenaires sociaux au sein de l'entreprise de développer une politique qui permette de travailler plus longtemps sans que cela ne se transforme en épreuve d'épuisement, mais en une trajectoire viable, humaine et porteuse de sens.

Tu travailles dans une organisation sans concertation sociale ?

Dans ce cas, tu peux t'adresser à ton bureau local de la CSC. On se fera un plaisir de t'expliquer les accords généraux qui s'appliquent dans ton secteur.

Tu peux aussi contacter
csc.cadres@acvcsc.be.

Nous t'aiderons volontiers à avancer.

TU VEUX SAVOIR CE QUE LA CCT 104 SIGNIFIE CONCRÈTEMENT POUR TOI ?

Parle-en avec ton représentant du personnel. Il ou elle t'aidera sans aucun doute à y voir plus clair. Et peut-être as-tu toi-même des idées pour faire encore mieux ? Dans ce cas, ton représentant du personnel se fera un plaisir de porter tes questions ou suggestions à la table des négociations. Les accords collectifs nous profitent à toutes et à tous !

Grâce à notre politique RH attentive à l'âge, nous évitons la perte de connaissances



↘ **ANNEMIE**

Représentante du personnel chez Aquafin. En tant que représentante du personnel chez Aquafin, Annemie Ceulemans contribue activement à l'élaboration d'une politique de gestion du personnel attentive à l'âge.

« Chez Aquafin, nous utilisons depuis plusieurs années la CCT n° 104 comme point d'appui pour développer une politique RH tenant compte de l'âge. Chaque année, nous nous réunissons avec le service du personnel afin d'adapter cette politique aux besoins de toutes les parties concernées. Ces dernières années, cela a débouché sur des accords concrets, par exemple un jour de congé supplémentaire à partir de 51 ans, un droit progressivement croissant à des jours de congé non rémunérés, et la mise en place du mentorat. »

Sur les chantiers, cette approche permet aux travailleurs plus âgés d'assumer des tâches physiquement moins exigeantes, tout en transmettant leur savoir aux collègues plus jeunes. « C'est également bénéfique pour Aquafin, car cela nous permet d'éviter la perte de connaissances. Nous veillons à composer des équipes équilibrées, réunissant différentes générations. Nous avons constaté qu'un bon mélange d'âges favorise une dynamique saine au sein des équipes. »

Une critique revient parfois : pourquoi la CCT 104 semble-t-elle s'adresser uniquement aux travailleurs plus âgés ? Annemie y répond sans détour. « C'est précisément pour cette raison que, ces dernières années, nous avons aussi travaillé avec le service du personnel sur des postes de travail ergonomiques et des accords en matière de télétravail. Ces mesures profitent à tout le monde. Le bien-être n'a pas d'âge. »



Que signifie la réforme des pensions pour moi ?

Le gouvernement a profondément réformé le système des pensions. Arrêter de travailler plus tôt est devenu plus difficile et plus coûteux. Dans le même temps, la réglementation reste particulièrement complexe. Ci-dessous, tu trouveras les principes essentiels. Attention : au moment de la rédaction, ce qui suit n'a pas encore été entièrement couché dans des textes de loi. Des modifications restent donc possibles. Tu veux vérifier ta situation personnelle ? Nous te conseillons de contacter la CSC. Nos collaborateurs juridiques se feront un plaisir d'établir une simulation précise et personnalisée.

QUAND PUIS-JE PARTIR À LA PENSION ?

L'âge légal de la pension est désormais lié à ta date de naissance. Si tu es né-e entre 1960 et 1963, l'âge légal de la pension est fixé à 66 ans. Si tu es né-e à partir de 1964, l'âge légal passe à 67 ans. Dans un certain nombre de situations, il reste toutefois possible de partir plus tôt à la pension.

À partir de 63 ans, tu peux partir à la pension si tu peux justifier 42 années de carrière. À partir de 61 ans, une pension anticipée est possible après 43 années de carrière, et à partir de 60 ans, moyennant 44 années de carrière.

À partir de 2027, une année de carrière ne comptera que si tu as travaillé au moins 156 jours au cours de cette année, soit l'équivalent de six mois à temps plein. Jusqu'à cette date, 104 jours suffisent. Pour ta première année de carrière, le seuil reste fixé à 104 jours, afin de tenir compte des jours de scolarité au cours de cette même année.

Certaines autres périodes sont également assimilées à des jours travaillés. Il s'agit notamment des périodes de maladie et de grossesse, de chômage, de congé parental, de crédit-temps avec motif et du service militaire.

À 60 et 61 ans, tu peux également partir à la pension anticipée si tu peux prouver 42 années de carrière de 234 jours chacune. Dans ce cas, des conditions de carrière plus strictes s'appliquent : seules les périodes de congé de maternité et de chômage temporaire sont alors assimilées à des jours travaillés.

Il te manque juste quelques jours pour qu'une année soit prise en compte ? Tu peux alors utiliser jusqu'à cinq "jours de supplément" sur l'ensemble de ta carrière.

QU'EST-CE QUI COMPTE POUR LE MONTANT DE MA PENSION ?

Le principe est le suivant : tous les salaires perçus au cours de ta carrière, adaptés à l'évolution du coût de la vie, sont additionnés puis divisés par 45. Ta pension annuelle correspond en principe à 60 % de ce montant. Si tu es le seul bénéficiaire de pension dans ton ménage, ce pourcentage passe à 75 %.

Certaines périodes non travaillées sont toutefois assimilées (congés thématiques, service militaire, maladie, chômage, congé de maternité, chômage avec complément d'entreprise – RCC). Pour ces périodes, on utilise un salaire fictif, généralement basé sur le salaire perçu avant la période concernée. Dans certains cas, seul le revenu mensuel minimum garanti est pris en compte pour ces périodes non travaillées (2 154,11 € en 2026).

Le salaire annuel total ainsi reconstitué est plafonné à 82 608,94 € (en 2025, ce montant est indexé annuellement). Pour les périodes non travaillées, un plafond distinct s'applique : 74 513,68 € en 2025.

QU'EN EST-IL DU MALUS PENSION ?

Lorsqu'on cesse de travailler de manière anticipée, le montant de la pension est réduit. Pour les personnes nées jusqu'en 1965 compris, une réduction de 2 % du montant brut de la pension est appliquée par année d'anticipation. Celles nées entre 1966 et 1974 perdent 4 % par an, et pour les générations suivantes, la réduction atteint même 5 % par année. Ce régime entre en vigueur à partir de 2027.

Le malus ne s'applique toutefois pas aux personnes pouvant justifier d'une carrière d'au moins 35 années, avec un minimum de 156 jours travaillés par année et un total de 7 020 jours travaillés. Dans ce calcul, sont également pris en compte le service militaire, les congés pour soins, les périodes de maladie, le chômage temporaire, le congé de maternité et le congé de paternité. En revanche, les périodes de chômage complet, le RCC et les régimes de fin de carrière allégés ne sont pas comptabilisés.

Pour toute question concernant ta pension ou ta situation juridique, tu peux contacter : csc.cadres@acv-csc.be. Nos experts sont là pour t'aider de manière claire, fiable et personnalisée.

Pourquoi devriez-vous, vous aussi, adhérer à un syndicat ?

COACHING
CONSEIL
SOLIDE
PERSONNEL
NEVER
WORK
ALONE
CONTRAT
SUR MESURE
CONSEIL
SOLIDAIRE
FRÉSEAU
BIEN-ÊTRE
FIABLE
SALAIRE
RE
SENSE
MEM
BL
E
COACHING
JURIDIQUE
CARRIÈRE

WWW.NEVERWORKALONE.BE



Scannez le code et rejoignez
le puissant réseau de la CSC.

Vous avez des questions ?

Contactez-nous à l'adresse csc.cadres@acv-csc.be

Ton temps est précieux.

Chaque phase de ta carrière s'accompagne de questions.

- Comment concilier travail et vie de famille ?
- Quel est un bon salaire de départ ?
- Comment diriger une équipe ?
- Comment se préparer à la fin de sa carrière ?

C'est pourquoi nous t'aidons à gagner du temps.

Dans ce guide, tu trouveras des réponses à ces questions, avec des conseils pratiques d'experts et des témoignages inspirants d'autres travailleurs et travailleuses.