

# **LE TRAVAIL 4.0 DANS L'INDUSTRIE ALIMENTAIRE**

**Rapport préliminaire basé sur une étude  
documentaire et des groupes de discussion**

*Projet de rapport, version 2021-03-15*

**Ignace Pollet, Ine Smits, Kelly De Leebeeck, Julie Gérard\*, Miet Lamberts,  
Ezra Dessers**

\* CRIS – Centre de Recherches et d'Interventions Sociologiques, Liège Université

*Publié par*  
KU Leuven  
HIVA - ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR ARBEID EN SAMENLEVING  
Parkstraat 47 bus 5300, 3000 LEUVEN, Belgique  
hiva@kuleuven.be  
<http://hiva.kuleuven.be>

© 2021 HIVA-KU Leuven

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite et/ou rendue publique par impression, photocopie, microfilm ou tout autre moyen, sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur.  
No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means, without permission in writing from the publisher.

# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>1   Phase 1 : Etude de la littérature</b>	<b>7</b>
1.1 Approche	7
1.2 Le marché du travail belge	7
1.3 Aperçu du secteur de l'industrie alimentaire	8
1.4 Changements démographiques	9
1.4.1 Vieillesse et déclin du nombre de jeunes	10
1.4.2 Niveau de formation	11
1.4.3 Les femmes sur le marché du travail	12
1.4.4 Diversité culturelle et ethnique	12
1.5 Mondialisation	13
1.6 Numérisation	13
1.6.1 Effets de l'Industrie 4.0 au niveau organisationnel	14
1.6.2 Industrie 4.0 et contenu et conditions d'emploi des travailleurs	15
1.6.3 Industrie 4.0 et compétences des travailleurs	16
1.6.4 Industrie 4.0 et la participation et l'implication des travailleurs	17
1.7 Attentes accrues vis-à-vis des entreprises	17
1.8 Réponse par rapport aux défis du Travail 4.0 dans l'industrie alimentaire	18
1.8.1 Réponse existante issue des actions fédérales, régionales et sectorielles	18
1.8.2 Réponse existante : initiatives ascendantes et exemples étrangers	20
1.9 Qualité et charge de travail	20
<b>2   Phase 2 : Groupes de discussion &amp; interviews</b>	<b>23</b>
2.1 Approche	23
2.2 Résultats	23
2.2.1 Perception des nouvelles tendances dans l'industrie alimentaire belge	23
2.2.2 Impact de ces tendances sur l'organisation du personnel	25
2.2.3 Effets de l'évolution des exigences de qualification sur le lieu de travail	28
2.2.4 Pression de travail accrue	30
2.2.5 Mesures prises par la direction	31
<b>3   Conclusions</b>	<b>34</b>
<b>Références</b>	<b>43</b>



# Introduction

L'objectif de la chaire "Le travail 4.0 dans l'industrie alimentaire" est d'étudier comment le travail dans les différents secteurs, professions et emplois de l'industrie alimentaire en Belgique évolue sous l'influence de tendances importantes. L'étude porte sur la manière dont les entreprises matérialisent ces changements, par exemple par la technologie, l'organisation du travail, la politique des ressources humaines, la formation ou la culture organisationnelle. Nous examinons les implications pour les différentes parties prenantes (travailleurs et employeurs, organisations sectorielles...) et la manière dont une orientation et un soutien appropriés des entreprises et des travailleurs peuvent être fournis. Diverses méthodes de recherche sont utilisées pour analyser les tendances qui ont un impact important, les conséquences pour les entreprises et les travailleurs, et la manière dont Alimento peut offrir un accompagnement et un soutien dans ce contexte.

Nous voulons avoir une vision approfondie des moteurs et des implications des changements sur le marché du travail dans l'industrie alimentaire dans un contexte de progression de la numérisation et d'un marché du travail en mutation. L'étude s'appuiera sur les questions suivantes :

1. Comment le travail évolue-t-il dans l'industrie alimentaire ? Quelles différences remarquons-nous (par exemple, entre les groupes professionnels, entre les entreprises) ?
2. Quelles sont les tendances qui déterminent ces changements ?
3. Quels facteurs jouent un rôle dans la manière dont les entreprises concrétisent ces changements ?
4. Quelles en sont les implications pour les différentes parties prenantes (notamment les travailleurs, les employeurs et les fédérations sectorielles) ?
5. Comment Alimento peut-il fournir un accompagnement et un soutien appropriés aux entreprises et aux travailleurs à l'heure du Travail 4.0 ?

Le concept de "Travail 4.0" est dérivé du concept d'Industrie 4.0. Alors que l'industrie 4.0, également appelée quatrième révolution industrielle (voir plus loin), ne fait référence qu'à la tendance à la numérisation, le concept plus large de travail 4.0 fait référence au travail dans un monde de plus en plus innovant. Cela implique que nous nous attendons à ce que différentes tendances influencent le travail. Au cours des dix dernières années, les tâches ont changé, des emplois ont disparu et ont été créés, l'organisation du travail a évolué et les lieux de travail et les horaires sont devenus plus flexibles. De nouvelles formes de travail, comme dans l'économie des plateformes, sont également apparues et semblent se développer continuellement. Dans le contexte de cette chaire, le Travail 4.0 décrit comment tous ces changements ont transformé la façon dont nous travaillons en 2021.

Au cours de la première année de la chaire, l'étude se déroule en quatre phases. La première phase comprend une brève revue de la littérature afin de délimiter les concepts utilisés et de donner un aperçu de l'état de l'art dans la littérature académique et grise disponible autour de quatre tendances centrales : les changements démographiques, la mondialisation, la numérisation et les attentes accrues envers les entreprises. En outre, l'étude documentaire contient un bref aperçu des réactions à ces tendances de la part des différents acteurs du cadre politique belge et une discussion concise du

concept de pression au travail. Au cours de la deuxième phase, des groupes de discussion et des entretiens seront organisés afin de mieux comprendre l'évolution de la main-d'œuvre dans l'industrie alimentaire. Il s'agira ici d'analyser quelles tendances parmi celles évoquées peuvent être identifiées en Belgique et quels choix les entreprises font pour faire face à ces tendances et changements. Sur cette base, dans une troisième phase, une enquête auprès des travailleurs sera réalisée afin d'obtenir une image représentative des tendances, des changements et des facteurs médiateurs. Dans une quatrième et dernière phase, les résultats de la littérature, des groupes de discussion et de l'enquête seront présentés.

Ce rapport préliminaire couvre les deux premières phases, qui constituent la partie qualitative de l'étude : l'étude documentaire et les groupes de discussion. Nous examinons explicitement quatre tendances pour évaluer comment le travail a changé. Tout d'abord, nous examinons comment les changements démographiques créent de nouveaux profils dans la population active. Une attention particulière est accordée aux défis posés par le vieillissement de la population dans la société et sur le lieu de travail. Deuxièmement, nous examinons comment la mondialisation change le travail. Cela inclut les effets d'une concurrence internationale accrue. Troisièmement, nous examinons comment la numérisation a amené de nouvelles technologies sur le lieu de travail, comment ces technologies ont été introduites et quelles en sont les conséquences pour les travailleurs. Enfin, nous examinons les attentes auxquelles les entreprises doivent répondre, telles que les exigences accrues en matière de transparence des produits et de la chaîne de production, ou l'évolution rapide des demandes des clients.

Outre la question de savoir lesquelles de ces tendances entraînent de nouvelles formes de travail, nous tentons également, par le biais d'un travail de terrain qualitatif, de répondre à la question de savoir comment les entreprises y font face (y compris les choix dans le domaine de la technologie, de l'organisation du travail, de la politique du personnel, de la culture organisationnelle et de la participation), ainsi qu'aux effets ressentis par les différentes parties prenantes et à la manière dont la fédération sectorielle peut contribuer à accroître l'attractivité et la faisabilité du travail dans le secteur alimentaire.

Lorsque nous discuterons des effets des quatre tendances centrales, nous nous concentrerons sur la charge de travail. Le travail faisable, dont la charge de travail est un aspect important, est un point d'attention important dans les accords sectoriels 2019-2020 de la commission paritaire 118 – ouvriers de l'industrie alimentaire et de la commission paritaire 220 – employés de l'industrie alimentaire.

# 1 | Phase 1 : Etude de la littérature

## 1.1 Approche

Cette analyse documentaire utilise une combinaison de littérature académique et de rapports d'acteurs pertinents dans le contexte belge et international pour clarifier un certain nombre de concepts et de tendances avant le travail de terrain. Au sein de la vaste littérature sur le sujet, une sélection logique a été opérée parmi les cas les plus pertinents pour ce projet de recherche. L'objectif de cette analyse documentaire est de donner un aperçu de la situation actuelle (sous-titres : Le marché du travail belge & Aperçu du secteur de l'industrie alimentaire) et de quatre tendances centrales qui pourraient répondre à ce statu quo (sous-titres : Changements démographiques, Mondialisation, Numérisation, Attentes accrues vis-à-vis des entreprises). Nous nous intéressons à ces tendances en raison de leur pertinence avérée pour notre société. En outre, la nature générale de ces tendances nous permet d'esquisser un large cadre interprétatif à partir de l'étude documentaire, qui sera plus spécifiquement ciblé au cours du travail de terrain. De cette manière, un rapport ultérieur et intégratif pourra examiner lesquelles de ces tendances générales sont reconnues dans l'industrie alimentaire et de quelle manière. Après la description de ces quatre tendances, différentes formes de réponse dans le secteur seront rapportées. Enfin, l'accent sera brièvement mis sur la qualité du travail et la pression du travail pour souligner leur importance. Cette focalisation sur la qualité du travail et la pression au travail constituera par la suite le point de départ pour la compréhension du travail de terrain.

## 1.2 Le marché du travail belge

Ces dernières années, le marché du travail belge a connu une inadéquation entre le nombre et le type de postes vacants et les demandeurs d'emploi (Vandekerckhove et al., 2020). Le marché du travail est confronté à une pénurie quantitative et qualitative. Une pénurie quantitative fait référence à une pénurie numérique de travailleurs potentiels, tandis qu'une pénurie qualitative fait référence à la difficulté de recruter des travailleurs ayant un profil adéquat.

Cela se reflète dans le fonctionnement interne de nombreuses organisations, ce qui se traduit par une pression au travail chez les travailleurs. Tout d'abord, les travailleurs doivent faire face à une charge de travail plus élevée parce que les postes vacants dans leur organisation ne sont pas suffisamment pourvus, de sorte qu'ils doivent régulièrement assumer eux-mêmes le travail excédentaire (pénurie quantitative). En outre, lorsque de nouveaux recrutements ont lieu, cela ne se traduit pas immédiatement par une diminution de la charge de travail, car les nouveaux travailleurs doivent être formés et intégrés. À court terme, l'accueil de nouveaux collègues entraîne même une charge de travail plus importante (Bossaerts, 2017). Cela montre qu'en plus de trouver des travailleurs adéquats, la rétention est une préoccupation importante des organisations. Deuxièmement, les travailleurs sont censés posséder de 'nouvelles' compétences (pénurie qualitative). Cette pénurie qualitative est renforcée par un marché du travail qui évolue et innove de plus en plus vite, où les compétences et les connaissances deviennent rapidement obsolètes et où l'apprentissage tout au long de la vie prend de plus en plus d'importance. En outre, l'espérance de vie des Belges continue d'augmenter, ce qui a pour conséquence que l'âge de la retraite recule lui aussi et que les gens doivent rester actifs sur le marché du travail de plus en plus longtemps.

Bien que l'espérance de vie ait culminé à 81,1 ans en 2019, l'Organisation mondiale de la santé montre que l'espérance de vie en bonne santé en Belgique semble être à peine supérieure à 75 ans.

L'espérance de vie en bonne santé est définie comme *"le nombre moyen d'années qu'une personne peut vivre en 'pleine santé', compte tenu des années qu'elle a vécues en moins bonne santé en raison de maladies et/ou de blessures"* (OMS, 2021). En outre, il existe de grandes différences dans le nombre d'années de vie en bonne santé entre les groupes de population et le stress au travail semble être un indicateur important d'années de vie en moins bonne santé (Hanson et al., 2018). Par conséquent, l'importance d'un travail de qualité mérite également une attention suffisante. Le Vlaamse Werkbaarheidsmonitor montre qu'en 2019, près de la moitié des travailleurs (49,6 %) ont un emploi faisable, ce qui représente une baisse par rapport à la mesure précédente en 2016 (51,0 %). Cette baisse semble s'expliquer principalement par les évolutions dans le domaine du stress au travail, avec une augmentation notable du nombre de travailleurs déclarant une fatigue psychique (de 29,3 % en 2013 à 36,8 % en 2019). Il ressort clairement de ce Werkbaarheidsmonitor que même parmi les personnes ayant un emploi faisable, seuls trois répondants sur quatre indiquent qu'il est possible de travailler jusqu'à l'âge de la retraite. De plus, ce nombre diminue fortement lorsque le taux de faisabilité diminue (Bourdeaud'hui et al., 2019). De même, une analyse des résultats belges de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) montre que le pourcentage de la main-d'œuvre occupant des emplois de haute qualité de travail a légèrement diminué entre 2010 et 2015 (Szekér et al., 2017).

Presque tous les secteurs belges, y compris le secteur alimentaire, sont confrontés à cette situation. La pénurie de main-d'œuvre, l'attention portée à la qualité du travail et les diverses mutations sociales créent divers défis. Les défis qui figurent dans la convention sectorielle de 2018-2019 pour l'industrie alimentaire concernent les compétences, le travail avec enthousiasme et l'Industrie 4.0. Dans l'étude documentaire ci-après, nous examinons comment ces questions sont liées à quatre grandes tendances sociétales : l'évolution démographique, la mondialisation, la numérisation et les attentes accrues vis-à-vis des entreprises. Ces défis ne sont pas des tendances isolées, mais tendent à s'influencer et à se renforcer mutuellement. Trouver un certain équilibre dans ces défis peut garantir que, même dans le cadre du Travail 4.0, les travailleurs restent à bord plus longtemps et sont plus satisfaits (Bossaerts, 2017).

### **1.3 Aperçu du secteur de l'industrie alimentaire**

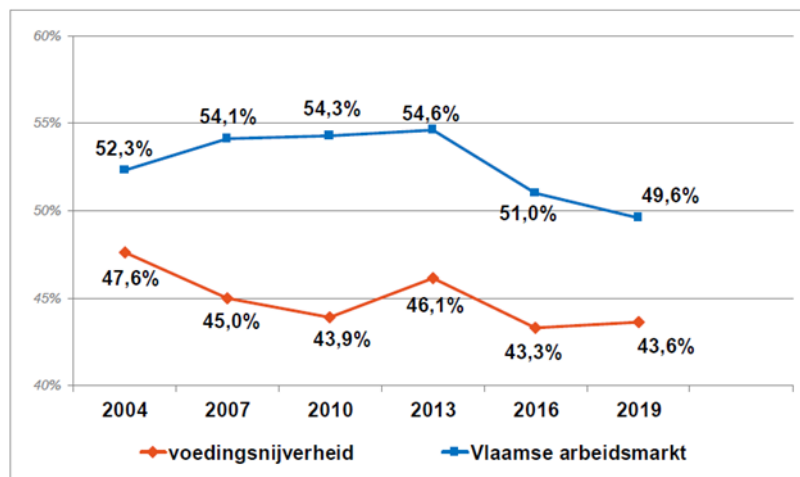
Avec un taux d'emploi relativement constant, l'industrie alimentaire est un bastion de l'ensemble de l'industrie belge (SCV 18-19). En 2019, l'industrie alimentaire employait 94 631 travailleurs auprès de 4239 employeurs (Fevia, 2019). Ce paysage est principalement constitué de PME. Environ 66 % des travailleurs de l'industrie alimentaire sont des ouvriers. La majorité d'entre eux sont peu ou moyennement qualifiés et 40 % des travailleurs ont des horaires de travail variables, dont 27 % travaillent dans un système d'équipes (Alimento, 2019). Une partie du travail dans l'industrie alimentaire présente un caractère à cycle court dans différentes étapes du processus de production. Cela signifie que les travailleurs doivent effectuer les mêmes tâches pendant la majeure partie de la journée. Ce travail de routine comporte des risques, car il peut avoir un impact sur la santé mentale et physique des travailleurs (Flanders Synergy, 2016).

Ce secteur, qui représente 19,5 % du chiffre d'affaires national total, est la première industrie de Belgique en termes d'investissements et d'emploi. Le secteur compte 27 sous-secteurs, dont les plus importants sont la transformation de la viande, le pain, les légumes et les pommes de terre. L'attraction et la rétention d'un personnel qualifié reste un défi majeur pour ce secteur. Le travail humain reste crucial, malgré les fluctuations économiques et la progression de l'automatisation et de la numérisation. Les travailleurs restent au cœur des processus de production, même si leur rôle dans ces derniers va changer (De Coen et al., 2019). Cela signifie qu'il est difficile d'attirer et de retenir des travailleurs qualifiés.

Un autre paramètre pertinent concerne la faisabilité du travail proposé. Sont faisables "les emplois qui n'entraînent pas de surmenage ou de maladie, qui sont passionnants et motivants, qui offrent des

possibilités de se maintenir à niveau/se perfectionner et qui laissent suffisamment de place à la vie familiale et privée" (Bourdeaud'hui et al., 2019, p 10). Le taux de faisabilité dans le secteur alimentaire est de 43,6 % en 2019 (contre 49,6 % pour la moyenne du secteur flamand). Par rapport à la Flandre, nous constatons également que les travailleurs de l'industrie alimentaire sont davantage confrontés à des problèmes de motivation et disposent de moins de possibilités de formation. La figure 1 montre que le taux de faisabilité dans l'industrie alimentaire est nettement inférieur à la moyenne du secteur flamand depuis plusieurs années. En d'autres termes, il s'agit d'une tendance avec laquelle l'industrie alimentaire est aux prises depuis un certain temps. Les indicateurs de risque tels qu'une charge de travail plus élevée, moins d'autonomie et un travail plus routinier et physique entraînent une qualité de travail moyenne inférieure à celle des autres secteurs en Flandre. Ces indicateurs de risque, qui ont connu une croissance historique, constituent un défi supplémentaire qui s'ajoute aux changements auxquels l'industrie alimentaire est confrontée aujourd'hui.

**Figure 1** Évolution du taux de faisabilité flamand dans l'industrie alimentaire et sur le marché du travail flamand.



Source : Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2004-2019

[in figur : voedingsnijverheid = industrie alimentaire  
Vlaamse arbeidsmarkt = Marché du travail flamand]

Les paragraphes ci-après développent quatre défis centraux auxquels le marché du travail belge en général et l'industrie alimentaire en particulier sont confrontés. Ensuite, la réponse du secteur est également indiquée et la raison pour laquelle il est crucial de se concentrer sur la charge de travail à cet égard.

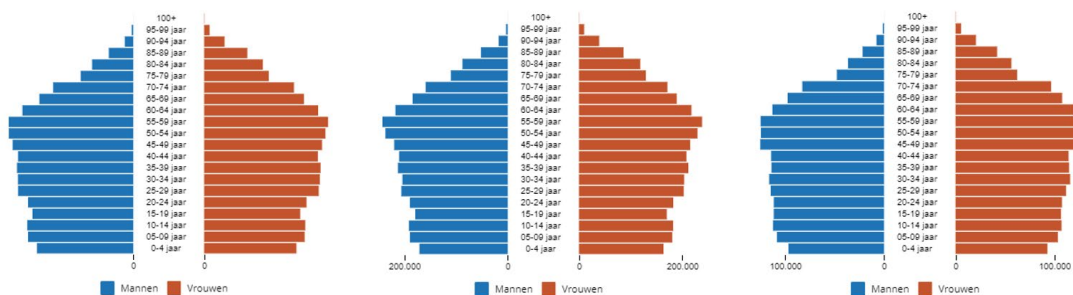
#### 1.4 Changements démographiques

La composition de la population active belge a évolué rapidement et de manière significative au cours des dernières décennies. Des changements peuvent être observés en ce qui concerne l'âge, le niveau d'éducation, le sexe et l'origine culturelle et ethnique.

### 1.4.1 Vieillesse et déclin du nombre de jeunes

Une première évolution démographique concerne l'âge de la main-d'œuvre active et présente une double tendance : d'une part, une croissance du vieillissement et, d'autre part, un déclin du nombre de jeunes. Le vieillissement implique que la population vieillit parce que les gens vivent plus longtemps. Cela signifie qu'en chiffres absolus, il y a plus de personnes âgées dans la société belge qu'auparavant. Comme l'âge de la pension a également augmenté ces dernières années et que de plus en plus de mesures politiques visent à activer les travailleurs âgés (traditionnellement considérés comme ayant plus de 55 ans), leur nombre sur le marché du travail est en augmentation. Le déclin du nombre de jeunes implique une baisse du taux de natalité, ce qui signifie que moins de personnes naissent et que les cohortes d'âge plus jeunes sont plus petites en nombre absolu que les générations qui les ont précédées. La combinaison du vieillissement et du déclin du nombre de jeunes signifie également que la proportion de travailleurs âgés sur le marché du travail augmente : la population active vieillit progressivement. À terme, cela signifie également que le nombre de personnes en âge de travailler diminuera par rapport au reste de la population. En d'autres termes, un nombre disproportionné de personnes quittent le marché du travail à l'âge de la pension, tandis qu'un nombre insuffisant de jeunes entrent sur le marché du travail pour absorber cette tendance. Les figures ci-dessous montrent les pyramides des âges de la Belgique, de la Région flamande et de la Région wallonne. Il est clair que les tendances au vieillissement et à la dénatalité sont jusqu'à présent plus importantes en Région flamande qu'en Région wallonne.

Figur 2 Pyramides des âges de la Belgique – de la Région flamande – de la Région wallonne



Source Statbel, exporté le 9 février 2021

[in figur : Mannen = Hommes ; Vrouwen = Femmes]

En outre, le vieillissement peut également jouer un rôle au sein des entreprises. Des études montrent que l'emploi des travailleurs âgés présente certaines difficultés, notamment en ce qui concerne la formation et les vulnérabilités qui les rendent moins aptes à fonctionner dans des environnements de travail à haut risque (Kroon et al., 2016 ; OCDE, 2019). En ce qui concerne les capacités cognitives des travailleurs âgés, la littérature montre que le vieillissement affecte négativement plusieurs fonctions cognitives, telles que la capacité de retenir plusieurs éléments dans la mémoire de travail et la vitesse de traitement de l'information (Borella, Carretti, & De Beni, 2008 ; Johnson et al., 2011). En ce qui concerne les capacités physiques des travailleurs âgés, il apparaît que celles-ci commencent à décliner à partir de 40 ans et que ce déclin devient évident après 50 ans (Donato et al., 2003 ; Kenny et al., 2008). Les principales capacités physiques qui déclinent sont la force et l'endurance musculaires (Ostchega et al., 2004) ; l'équilibre, la flexibilité, la coordination et l'agilité (Fujiyama et al., 2012 ; Kenny et al., 2008 ; Marques et al., 2016 ; Ostchega et al., 2004) ; ainsi que la vision et l'audition (Silverstein, 2008). En outre, des recherches montrent que les travailleurs occupant des emplois physiquement exigeants sont plus susceptibles de connaître un déclin cognitif (Fisher et al., 2017 ;

(Choi et al., 2021)). Malgré ces constats, une étude documentaire approfondie conclut que les travailleurs âgés ont des taux d'accidents mortels légèrement plus élevés, mais que les accidents non mortels sont plus fréquents chez les jeunes travailleurs (Bravo et al., 2020).

Une analyse qualitative récente examinant les difficultés rencontrées par les travailleurs âgés dans le cadre de changements organisationnels met en évidence des défis découlant (1) de l'environnement de travail, (2) du processus de production et (3) de l'organisation du travail (Sippli et al., 2021). Les facteurs liés à l'environnement de travail comprennent des difficultés physiques dues à un manque de matériel adapté à l'ergonomie. Dans les entreprises où les travailleurs ont dû passer par des étapes nouvelles et plus différentes du processus de production, les travailleurs âgés déclarent avoir des difficultés à se souvenir des différentes tâches et étapes et avoir besoin de plus de formation. En ce qui concerne la nouvelle organisation du travail, les travailleurs âgés interrogés dans le cadre de l'étude font état de plusieurs difficultés : contraintes de temps accrues, exigences sociales accrues lorsqu'ils ont rejoint une nouvelle équipe depuis longtemps, changement de statut social et stéréotypes liés à l'âge sur le lieu de travail (Sippli et al., 2021).

#### 1.4.2 Niveau de formation

Depuis la démocratisation de l'enseignement, le niveau d'éducation de la population belge a fortement augmenté. En 2020, près de la moitié (47,5 %) des 30-34 ans étaient titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur. Ce chiffre est supérieur à la moyenne européenne (40,7 %). Pour les femmes de cette tranche d'âge, ce chiffre s'élève même à 55,2 %. Et bien que la population active plus âgée soit notablement moins instruite, près d'un tiers (32,9 %) de la population totale de plus de 15 ans possède un diplôme de l'enseignement supérieur (Statbel, 2021).

Tant en Belgique que dans le reste du monde, la position des personnes peu qualifiées sur le marché du travail fait l'objet d'une attention croissante. Les personnes peu qualifiées sont des personnes qui ont tout au plus obtenu un diplôme du second degré de l'enseignement secondaire, et bien que leur nombre et leur part soient en diminution, en 2019, 18,4% de la population belge âgée de 25 à 64 ans est peu qualifiée (Statbel, 2021). Les caractéristiques sociodémographiques montrent que les hommes, les personnes âgées et les personnes issues de l'immigration sont surreprésentés dans le groupe des personnes peu qualifiées.

En outre, il apparaît que les personnes peu qualifiées se retrouvent souvent dans une position précaire sur le marché du travail : elles sont confrontées à une qualité d'emploi moindre et ont plus de mal à trouver et à conserver un emploi (De Graeve & Vansteenkiste, 2019). Les analyses de l'enquête européenne sur les conditions de travail (EWCS) de 2015 montrent que les personnes peu qualifiées sont plus souvent employées dans des emplois physiquement exigeants, elles sont en outre moins conscientes des risques de sécurité et de santé au travail et utilisent moins les équipements de protection individuelle (Eurofound, 2017). En ce qui concerne la formation et le développement, il apparaît que les personnes peu qualifiées sont les moins susceptibles de recevoir une formation dans le cadre de leur travail. En outre, lorsqu'elles reçoivent une formation, sa durée est en moyenne plus courte que pour les autres travailleurs. À cela s'ajoute qu'en Europe, les personnes peu qualifiées, comme celles bénéficiant de contrats à court terme, constituent le plus grand groupe de personnes travaillant sans représentation formelle des travailleurs sur le lieu de travail. Lorsque les résultats relatifs à un large éventail de caractéristiques de l'emploi sont agrégés pour construire des types d'emplois, il apparaît clairement que les personnes peu qualifiées sont fortement surreprésentées dans les emplois de faible qualité (dans la typologie, ces emplois obtiennent de mauvais résultats pour toutes les caractéristiques mesurées de l'emploi, et les femmes semblent également y être plus souvent présentes que les hommes). En ce qui concerne les répercussions sur la santé, Eurofound (2017) montre que les personnes peu qualifiées se déclarent plus souvent en mauvaise santé. Le Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2019 donne l'impression que les Flamands peu qualifiés s'en sortent relativement bien, étant donné que 43,5 % d'entre eux ont un emploi faisable, un pourcentage qui est

resté relativement stable depuis 2004. Chez les personnes moyennement et hautement qualifiées, ces pourcentages sont légèrement plus élevés (respectivement 49,4 % et 51,3 % en 2019). Néanmoins, en Flandre également, il semble qu'il existe une différence importante dans les possibilités de formation en fonction du niveau d'éducation. Une personne peu qualifiée sur trois indique que ces possibilités d'apprentissage sont problématiques, contre moins d'une personne hautement qualifiée sur dix (Bourdeaud'hui et al., 2019).

Sur le marché du travail actuel, en pleine mutation, on spéculé régulièrement sur la disparition des emplois pour les travailleurs peu qualifiés en raison, par exemple, de l'externalisation et de l'automatisation. En Belgique, 14 % des emplois risqueraient d'être automatisés dans les 15 prochaines années. Une étude de l'OCDE sur les personnes peu qualifiées sur le marché du travail belge prévoit que l'emploi des personnes sans diplôme de l'enseignement secondaire en général diminuera de 7 % d'ici à 2030, et que cela sera principalement le cas dans les secteurs qui offraient traditionnellement des emplois de qualité aux personnes peu qualifiées. En revanche, l'emploi des personnes peu qualifiées devrait augmenter dans les secteurs connus pour la moindre qualité des emplois, comme le secteur des services (OCDE, 2020).

### **1.4.3 Les femmes sur le marché du travail**

La participation des femmes au marché du travail connaît une croissance explosive depuis plusieurs décennies. Bien que les femmes soient entrées en grand nombre sur le marché du travail, les hommes consacrent encore toujours plus d'heures à leur emploi rémunéré, tandis que les femmes sont toujours surreprésentées dans le travail non rémunéré, notamment les soins et les tâches ménagères (Eurofound & OIT, 2019). Afin de combiner le travail et les tâches de soins, les travailleurs ont besoin d'autonomie pour décider quand et où ils travaillent (Vereycken & Lamberts, 2019). La ségrégation entre les sexes s'observe également au niveau sectoriel et professionnel, ce qui entraîne des conditions de travail et des implications sanitaires différentes pour les femmes et les hommes (Eurofound, 2012 ; 2017). Par exemple, étant donné que les hommes sont majoritaires dans la construction et que les femmes sont largement majoritaires dans l'éducation et les soins de santé, les résultats en matière de qualité du travail seront différents.

### **1.4.4 Diversité culturelle et ethnique**

La proportion de personnes issues de l'immigration dans la population flamande totale a augmenté progressivement, mais quasi constamment depuis 2008. Étant donné que la majorité des personnes de ce groupe sont âgées de 25 à 54 ans (76,4 %) et que leur part relative dans la population est également en augmentation, les personnes issues de l'immigration constituent un groupe cible important pour la politique de l'emploi. Bien que le taux d'emploi de ce groupe ait systématiquement augmenté au cours de la dernière décennie, il reste inférieur à celui des autres groupes et semble être plus sensible aux conjonctures économiques. Les données relatives au chômage et à la sortie du marché du travail révèlent les mêmes tendances. Il est donc possible que l'augmentation des années précédentes ait été effacée par la crise actuelle du Covid-19 (De Smet et al., 2020).

Les personnes issues de l'immigration qui travaillent en Belgique sont plus susceptibles d'occuper des emplois manuels dans des secteurs tels que l'hôtellerie et la construction. Ce constat est particulièrement vrai pour les migrants non européens et implique qu'ils risquent d'être plus durement touchés dans le contexte du Covid-19 (Haut Conseil à l'Emploi, 2020). La recherche internationale indique clairement que les personnes issues de l'immigration sont plus susceptibles d'occuper des emplois préjudiciables à leur santé, de recevoir des salaires inférieurs, d'être victimes de discrimination et de violence au travail. En conséquence, les personnes issues de l'immigration sont plus susceptibles de se déclarer en mauvaise santé et d'encourir davantage d'accidents du travail. Les explications de ces différences pourraient être recherchées dans une barrière culturelle et/ou linguistique, un statut

de résidence potentiellement défavorable, un manque d'accès à la sécurité sociale et aux services de santé, et le climat politique du nouveau pays d'accueil (Moyce & Schenker, 2018).

### **1.5 Mondialisation**

Depuis 1970, la mondialisation a également augmenté de manière significative (Cantwell & Cantwell, 1989). Grâce aux technologies de l'information et de la communication qui deviennent de plus en plus rapides et répandues, les niveaux locaux ou supra-locaux ne sont pas les seuls à être importants, mais on assiste à une interconnexion mondiale croissante, par exemple, de la culture et de l'économie. La mondialisation des marchés des biens et des services a entraîné quatre grandes tendances dans l'évolution du commerce international : (1) un changement sectoriel du commerce des produits de base vers le commerce des produits manufacturés et une importance croissante des services, (2) une expansion géographique du commerce international avec/vers/depuis les pays en développement, (3) une interaction entre la libéralisation du commerce mondial et la régionalisation de l'économie mondiale, et (4) la formation d'un réseau de relations commerciales. L'expansion du marché entraîne logiquement une concurrence internationale accrue. En outre, la mondialisation entraîne également une internationalisation de la production, la chaîne de production s'allongeant et s'étendant sur un plus grand nombre de pays (Cadestin et al, 2018 ; Saliola & Zanfei, 2009). Un effet secondaire bien connu de cette situation est que les entreprises externalisent plus facilement des parties de leurs processus de production ou de soutien à des entreprises externes, ou les déplacent à l'étranger (externalisation) (Manning, 2014). Le Forum économique mondial affirme que la décision des entreprises d'externaliser certaines composantes repose principalement sur la disponibilité locale d'une main-d'œuvre compétente et sur les coûts du travail (Forum économique mondial, 2018). La forte tradition de dialogue social qui caractérise la Belgique est de ce fait de plus en plus mise à mal. La concurrence accrue résultant de la mondialisation fait baisser les prix et les salaires, et encourage les organisations à déplacer (une partie) de leur production vers des lieux moins chers, ou à organiser leur emploi de manière plus flexible en recourant à des travailleurs temporaires (Vereycken & Lamberts, 2019).

Comme indiqué dans le chapitre précédent, la migration de la main-d'œuvre due à la mondialisation de l'économie peut également placer les travailleurs dans des positions plus vulnérables sur le marché du travail (Wu & Sheehan, 2011). Par exemple, les travailleurs issus de l'immigration sont plus susceptibles d'avoir des conditions de travail précaires (Ronda-Pérez et al, 2014 ; Nieuwenhuijsen et al, 2015). En outre, la complexité des chaînes de production complique la mesure de la qualité du travail de tous les travailleurs impliqués dans la production d'un bien ou d'un service (Berliner et al, 2015). Bien que les chaînes d'approvisionnement socialement durables fassent de plus en plus l'objet de discussions politiques, les entreprises diffèrent grandement dans leurs approches (Verbrugge & Huyse, 2019).

### **1.6 Numérisation**

La numérisation est traditionnellement décrite comme la conversion d'informations et d'outils analogiques en supports numériques (Peña-Cases et al., 2018). Cependant, le concept de Travail 4.0 est dérivé de celui d'Industrie 4.0, qui fait référence à une quatrième révolution industrielle. Après l'invention de l'énergie hydraulique et de la vapeur (mécanisation lors de la première révolution industrielle), l'invention de l'électricité (production de masse lors de la deuxième révolution industrielle) et l'invention d'internet et des technologies de communication (ordinateurs lors de la troisième révolution industrielle), l'Industrie 4.0 fait référence à une utilisation croissante des technologies numériques sur le marché du travail. Cette tendance s'est d'abord développée dans les applications industrielles, mais elle s'est depuis généralisée dans des secteurs plus souples comme les soins de santé et l'éducation. L'Industrie 4.0 est considérée comme innovante, car elle combine les

technologies de production et d'information dans un réseau de machines qui facilite l'interaction machine-machine et homme-machine (Vereycken et al., 2020). Les technologies numériques comprennent les 'machines intelligentes' qui génèrent en permanence des informations actualisées sur le processus de production. Par exemple, une machine qui accomplit une action dans le processus de production, mais qui transmet des informations sur la manière dont elle le fait depuis ou vers d'autres machines, reliant ainsi instantanément les différentes étapes du processus.

Les technologies numériques d'Industrie 4.0 peuvent être classées en trois catégories : (1) la technologie de mesure et d'enregistrement ; (2) la technologie d'automatisation ; (3) la technologie d'interaction (Meylemans et al., 2020). La technologie de mesure et d'enregistrement comprend, par exemple, le traçage des produits ou des travailleurs. Cette technologie est connue par les codes de suivi des colis qui sont envoyés, mais elle peut également être utilisée pour analyser et optimiser les processus internes. Les recherches menées par HIVA pour ACV-CSC METEA montrent que dans le secteur flamand du métal et du textile, cette technologie est plus répandue que dans les autres catégories. Les robots ou les véhicules à guidage automatique sont des exemples de technologies d'automatisation. Ce type de technologie est utilisé pour mécaniser ou numériser les tâches manuelles, réduisant ainsi la charge de travail. Enfin, la technologie d'interaction fait référence à la technologie qui permet une interaction entre les humains et les machines, par exemple un exosquelette ou la réalité augmentée. Un exosquelette est actionné par une personne, mais aide cette dernière à effectuer des actions, par exemple, soulever des charges lourdes. La réalité augmentée permet aux gens de voir la réalité qui les entoure et de recevoir des informations supplémentaires. Par exemple, elle peut aider les chirurgiens pendant une opération ou les techniciens à assembler des appareils avec des instructions complexes.

Les avantages des technologies d'Industrie 4.0 comprennent la cartographie du processus de production, une connectivité accrue et une plus grande flexibilité pour fournir des produits individualisés sans perdre les avantages de la production de masse. Les facteurs qui poussent les entreprises à installer des technologies numériques sont donc principalement compris en relation avec une concurrence accrue (et donc la nécessité de rester innovant et productif), l'évolution des attentes des clients (Horváth & Szabó, 2019). Cependant, accompagner cette transformation numérique est également très coûteux, complexe et a des conséquences pour l'entreprise et pour les travailleurs. D'une part, les barrières financières et technologiques sont des obstacles importants (trop peu de ressources, trop peu de connaissances des nouvelles technologies, trop peu de standardisation du processus de production actuel rendant difficile l'ajout d'une technologie...). D'autre part, les effets sur l'entreprise et ses travailleurs constituent également un obstacle possible (voir plus loin).

### **1.6.1 Effets de l'Industrie 4.0 au niveau organisationnel**

En ce qui concerne le niveau organisationnel, il est clair que l'installation de technologies hautement innovantes peut également avoir des effets profonds sur la structure organisationnelle. Plusieurs études décrivent que la transformation numérique crée un environnement de travail instable qui s'adapte mieux à une structure organisationnelle flexible et organique. Elles soulignent que les nouvelles technologies numériques perturbatrices sont plus difficiles à mettre en œuvre dans les organisations à structure strictement hiérarchique, car les procédures de prise de décision y sont plus lentes et moins flexibles (Shamim et al., 2016 ; Veile et al., 2019). La mise en œuvre d'une transformation numérique complexe a un impact sur différents processus organisationnels et crée ainsi un changement très profond dans l'organisation. Par conséquent, les organisations strictement hiérarchiques semblent moins enclines à adopter des changements aussi profonds et tendent plutôt vers une technologie qui automatise le système de production actuel, les travailleurs comblant les lacunes (Fettig et al., 2018 ; Wilkesmann & Wilkesmann, 2018). Les structures organisationnelles plus souples et organiques sont plus susceptibles de mettre en œuvre des technologies qui apportent des innovations dans le processus de production. Ainsi, le niveau organisationnel n'est pas seulement

influencé par les nouvelles technologies, mais crée également une certaine dépendance à la trajectoire en guidant le choix des nouvelles technologies (Lall, Seim, Torvatn, & Knutstad, 2016). Étant donné que l'utilisation des nouvelles technologies crée également de nouvelles tâches et de nouvelles compétences requises (voir plus loin), les capacités et la flexibilité des politiques RH d'une entreprise sont également importantes. Dans les petites entreprises, on dispose de moins de temps et de ressources pour adapter pleinement les politiques de RH aux objectifs à long terme et donc pour traiter stratégiquement les tendances émergentes. D'autre part, les petites entreprises ont la possibilité de s'engager davantage en 1 sur 1 avec leurs travailleurs dans le contexte de la numérisation (Vandekerckhove et al., 2020).

Comme indiqué précédemment, le secteur alimentaire est composé en grande partie de PME, où la pression de la numérisation et de l'automatisation est vécue différemment que dans les grandes entreprises. Dans les grandes entreprises, l'Industrie 4.0 est introduite plus rapidement, car les gains de production sont rapidement visibles. Par exemple, dans les grandes entreprises, des capteurs ou la réalité virtuelle sont utilisés à différentes étapes du processus de production (Delagrangé & Notebaert, 2019). L'automatisation et la robotisation ont lieu principalement dans les grandes chaînes de production, tandis que les cobots ont plus de chances de trouver leur place dans les petites chaînes de production. Avec les cobots, les travailleurs ne doivent pas simplement faire fonctionner les machines et les appareils, ils travaillent avec eux. L'accent sera davantage mis sur l'interaction homme-machine, par rapport à l'automatisation générale et à l'utilisation de robots, où le rôle des humains se limitera au contrôle et à la surveillance. Il est souligné que les tâches qui nécessitent de la créativité et beaucoup de compétences sociales ne peuvent pas être complètement remplacées par la numérisation et l'automatisation (Vandekerckhove et al., 2020).

### **1.6.2 Industrie 4.0 et contenu et conditions d'emploi des travailleurs**

Les changements dans la structure organisationnelle impliquent des changements au niveau des fonctions, avec un impact sur le contenu et les conditions du travail des travailleurs. Pour faire face aux nouvelles technologies, Veile et al. (2019) décrivent la nécessité d'adapter la conception des emplois pour y intégrer de manière adéquate les nouvelles tâches et responsabilités des travailleurs. Il s'agit par exemple de possibilités de formation adaptées, de modifications de la rémunération en réponse à une complexité accrue des tâches ou à des horaires de travail flexibles, d'efforts pour introduire le travail en équipe et des lieux de travail flexibles le cas échéant, d'une attention au soutien social des collègues et des superviseurs pour éviter l'isolement. Ces adaptations servent à adapter l'environnement de travail aux nouvelles exigences imposées aux travailleurs dans l'exercice de leurs fonctions. Mettre en œuvre de nouvelles technologies sans adapter l'environnement de travail peut augmenter le stress et affecter le bien-être des travailleurs (Kadir & Broberg, 2020).

Veile et al. (2019) notent qu'avec l'augmentation de l'automatisation, les machines ont pris en charge des tâches de routine et les travailleurs sont devenus responsables de plus d'exigences intellectuelles, comme la prise de décision. Néanmoins, l'impact de la technologie sur l'évolution des tâches dépend fortement du type de technologie installé. Lorsque les entreprises installent des applications isolées dans le cadre de l'automatisation d'une complexité technologique limitée, les tâches restantes sont caractérisées par des activités manuelles spécialisées. Lorsque les entreprises mettent pleinement en œuvre et intègrent un vaste ensemble de technologies, les tâches évoluent vers des activités multitâches principalement liées à la production, à la réparation ou au contrôle de la technologie en question, avec une proportion plus élevée de tâches cognitives (Cagliano et al., 2019). En général, pour de nombreux travailleurs belges, le contenu des tâches devrait évoluer vers le contrôle et la surveillance, par opposition à l'exécution des tâches (Delagrangé & Notebaert, 2019). Par exemple, les analyses belges montrent que le travail de routine diminue, que la gestion des données prend de l'importance et que davantage de tâches de surveillance apparaîtront dans des ensembles de fonctions

qui étaient auparavant principalement constitués de tâches purement exécutives (Bourdeaud'hui et al., 2019).

En outre, des recherches antérieures ont montré que l'organisation du travail est un facteur décisif pour le travail faisable. Un travail plus autonome se traduit par un meilleur contenu du travail et moins de risques professionnels. Toutefois, il convient de noter ici que cette mesure ne s'applique pas à tous les travailleurs et qu'elle ne conduit pas à un résultat positif pour tous les travailleurs au même rythme. En particulier, le niveau d'éducation, l'origine et la profession sont un facteur déterminant dans la relation entre l'autonomie et le bien-être au travail (Lamberts, 2017). Une étude de Fevia (2019) montre que la numérisation dans le secteur alimentaire entraîne effectivement une modification de l'éventail des tâches et une plus grande autonomie. La modification du contenu du travail a amené les travailleurs à opérer de manière plus autonome, ce qui implique davantage de responsabilités.

### 1.6.3 Industrie 4.0 et compétences des travailleurs

L'utilisation des nouvelles technologies influence également et logiquement les compétences requises des travailleurs. Un contexte en constante évolution exige de la flexibilité de la part des travailleurs et contribue à l'importance de l'apprentissage tout au long de la vie. On s'attend généralement à ce que les technologies numériques accroissent l'importance des compétences sociales et émotionnelles, et à ce que les travailleurs aient davantage besoin de compétences cognitives et techniques que de compétences physiques ou manuelles. En outre, certaines compétences professionnelles spécifiques deviennent plus complexes et doivent être mieux maîtrisées sur le plan numérique. Les compétences numériques qui seront nécessaires dans l'industrie alimentaire comprennent des compétences de base telles que le travail avec une appli ou un ordinateur, par exemple pour soumettre des demandes de congé, mais aussi des compétences technologiques avancées comme la programmation et la réparation de systèmes numériques complexes (Akyazi et al., 2020).

Ceci est confirmé par des études belges. Selon Fevia (2019), les compétences nécessaires se caractérisent par un accent plus marqué sur les capacités de réflexion analytique, l'esprit de communication et la résolution de problèmes (Fevia, 2019). Il s'agit de compétences et d'aptitudes qui correspondent davantage aux tâches de suivi et qui sont plus typiques dans un environnement de travail numérique et automatisé. Dans l'enquête 2018 sur les entreprises menée par la Stichting Innovatie & Arbeid, les entreprises indiquent également que pour 76 % des travailleurs, les compétences numériques sont essentielles et que pour 13 % d'entre eux, ces compétences ne sont pas importantes pour l'exécution du travail (Delagrangé & Notebaert, 2019). L'étude confirme donc que l'on s'attend à ce que la grande majorité des travailleurs soient capables de s'accommoder d'applications numériques et automatisées. L'étude examine également les limites éventuelles de ces compétences et aptitudes. Il en ressort que le manque de connaissance des outils numériques, le manque de vision stratégique et le manque d'adhésion de la part des travailleurs sont les principaux goulets d'étranglement. La technologie peut donc certainement accroître la faisabilité, même si des implications telles qu'une politique de formation appropriée doivent être prises en compte.

En Belgique, les attentes en matière de compétences sont très élevées, même si les experts observent que les travailleurs ne s'adaptent pas facilement aux nouvelles attentes (OCDE, 2019). Du côté des employeurs également, on constate que les politiques de formation sont souvent insuffisantes et ne prennent pas en compte les évolutions à long terme (Vandekerckhove et al., 2020). Cela constitue donc un défi pour les nouvelles compétences attendues par Industrie 4.0 (Sector Covenant, 2018). Cela va également dans le sens du constat d'une récente étude de l'OCDE (2019) qui montre que les métiers techniques connaissent de plus en plus de pénuries de compétences. En effet, surtout dans les petites entreprises, ces profils sont également censés avoir une large employabilité (Vandekerckhove et al., 2020). Une politique de formation qui tient compte d'Industrie 4.0 et des autres tendances peut contribuer à réduire les incertitudes et les pressions (Alimento, 2019). La formation peut être utilisée pour soutenir et préparer les travailleurs de l'industrie alimentaire à la

numérisation. Outre les possibilités de formation pour les travailleurs actuels, ces politiques sont également l'occasion de recruter les bons profils. En Belgique, Alimento, Flanders' Food et Wagralim soutiennent les organisations et les travailleurs dans le contexte d'Industrie 4.0 et des défis connexes tels que l'organisation du travail, la formation et le bien-être au travail, spécifiquement à la lumière des nouvelles technologies et des changements numériques.

Si l'on ajoute à cela la diminution du nombre de demandeurs d'emploi disponibles sur le marché du travail, la guerre des talents est plus vive que jamais. Nous constatons donc que la demande de main-d'œuvre est supérieure à l'offre et que la demande impose plus d'exigences en raison de la numérisation, en ce qui concerne les compétences et les connaissances numériques et flexibles, et de la mondialisation, qui découle d'une concurrence internationale accrue.

#### **1.6.4 Industrie 4.0 et la participation et l'implication des travailleurs**

L'engagement des travailleurs est considéré comme une condition préalable à la mise en œuvre réussie des nouvelles technologies pour plusieurs raisons. Les travailleurs sont ceux qui appliqueront et exploiteront la nouvelle technologie (Veile et al., 2019), et comme ils connaissent les processus de travail et les interactions actuels, leur participation peut logiquement contribuer à les améliorer (Kadir & Broberg, 2020). L'engagement des collaborateurs affecte également le bien-être perçu et les prestations opérationnelles (Kadir & Broberg, 2020 ; Tortorella & Fettermann, 2018).

Au niveau macroéconomique, l'engagement des travailleurs est étudié dans le contexte des relations industrielles et du dialogue social. Récemment, les syndicats ont également marqué clairement leur intérêt pour ce sujet. Eurofound (2016) confirme le rôle clé des partenaires sociaux dans la réalisation de stratégies gagnant-gagnant pour faire face aux changements organisationnels. En 2018, Voss et Riede (2018) ont déclaré que 65 % des représentants syndicaux et des travailleurs interrogés au niveau de l'entreprise ont mentionné que la numérisation a progressé en tant que sujet d'information et de consultation. Récemment, les partenaires sociaux intersectoriels européens ont publié un accord-cadre visant à optimiser les avantages de la numérisation dans le monde du travail et à relever ses défis (Business Europe et al., 2020). En Belgique, la numérisation était également l'un des thèmes de l'accord interprofessionnel 2017-2018 et a été identifiée comme un défi sociétal majeur.

#### **1.7 Attentes accrues vis-à-vis des entreprises**

Outre les changements démographiques, la mondialisation et la numérisation, le travail de terrain examine également l'influence possible des attentes accrues des clients et des acteurs politiques envers les entreprises. Premièrement, nous nous demandons si la volatilité de la demande des clients a un effet sur la qualité du travail des travailleurs de l'industrie alimentaire. La combinaison des nouvelles technologies (numérisation) et d'un marché mondial (mondialisation), a permis de réunir la personnalisation et la production de masse et de rendre les produits disponibles dans une multitude de couleurs et de formes à bas prix. Nous constatons que, par conséquent, les marchés du travail sont confrontés à une demande de plus en plus volatile de la part des clients. Deuxièmement, nous examinons si les exigences de transparence que les acteurs politiques imposent aux employeurs ont un impact sur la qualité de l'emploi des travailleurs. Cela inclut, par exemple, la transparence sur l'origine des produits importés de l'extérieur de l'Europe. Dans ce contexte, il n'existe actuellement aucune exigence contraignante, mais il existe une multitude d'initiatives et de lignes directrices volontaires, tant génériques que sectorielles, différents mécanismes de certification (tels que le commerce équitable et l'UTZ) et des initiatives multipartites (telles que RSPO et Beyond Chocolate). Ces éléments contribuent à faire évoluer l'industrie alimentaire dans une direction plus éthique. En 2016, l'OCDE a publié un faisceau de lignes directrices pour des chaînes de production socialement responsables dans l'agriculture afin de soutenir les entreprises dans ce domaine (OCDE, 2016). Cependant, il est possible que ces labels et certificats créent une pression de travail supplémentaire,

tant pour les travailleurs en Belgique qu'à d'autres endroits de la chaîne de production. Troisièmement, nous examinons si l'intérêt croissant pour une production respectueuse du climat et de l'éthique entraîne des changements sur le lieu de travail.

## 1.8 Réponse par rapport aux défis du Travail 4.0 dans l'industrie alimentaire

### 1.8.1 Réponse existante issue des actions fédérales, régionales et sectorielles

Des mesures sont prises par différentes instances pour rendre le Travail 4.0 faisable. Du côté fédéral et flamand, plusieurs mesures et initiatives en matière d'emploi ont été prises pour promouvoir le travail faisable. Le secteur lui-même a également pris des initiatives à cet égard.

- a. Compte tenu du vieillissement croissant de la population, la CCT 104 (2013) vise à maintenir ou à renforcer l'emploi des travailleurs de 45 ans et plus. Cette mesure en faveur de l'emploi s'applique aux entreprises comptant plus de 20 travailleurs. L'entreprise doit élaborer un plan comprenant des actions visant à faire travailler ce groupe cible plus et plus longtemps. Plus précisément, il contient des mesures qui peuvent être intégrées dans toutes les phases du processus RH : sélection, recrutement, gestion des compétences, développement de carrière, organisation du travail et bien-être au travail. En 2016, une évaluation de cette convention collective a été réalisée par le Conseil national du travail (NAR, 2016). Il a été constaté que, dans toutes les entreprises, une plus grande place était accordée à une politique tenant compte de l'âge et qu'il y avait également plus de réflexion à ce sujet. Cependant, il indique que la personnalisation reste un facteur très important avec ce groupe cible lors du recrutement et du maintien dans l'emploi. Les actions les plus fréquentes concernaient le développement des compétences, les changements dans l'organisation du travail, l'orientation professionnelle et la santé et la sécurité au travail. Les initiatives des commissions paritaires et des secteurs portent également leurs fruits. Les secteurs en particulier ont apporté un soutien important par le biais de fonds sectoriels, en mettant à disposition des experts et en partageant les meilleures pratiques.
- b. Pour le secteur alimentaire, Alimento, le fonds de formation pour l'industrie alimentaire, a développé le site web "**Comment travailler plus longtemps**" ([commenttravaillerpluslongtemps.be](http://commenttravaillerpluslongtemps.be)). Ce site web fournit des conseils aux employeurs qui cherchent une politique du personnel adaptée à l'âge, mais souligne également l'importance de ce groupe cible dans la politique de formation, l'organisation du travail et la politique de bien-être. La plateforme offre de nombreux outils et un large éventail de soutiens via Alimento.
- c. Outre le vieillissement de la population, la numérisation constitue également un défi pour l'applicabilité du Travail 4.0. De nombreuses initiatives ont été prises aux niveaux fédéral, régional et sectoriel pour préparer les employeurs à cette transition et les guider dans celle-ci. "**Digital Belgium**", par exemple, est une initiative du gouvernement fédéral qui expose sa vision stratégique de la numérisation. Le gouvernement souhaite investir massivement dans les dernières infrastructures de réseau, la sécurité numérique et son propre fonctionnement numérique. Le gouvernement n'a pas non plus négligé le renforcement des compétences numériques. Les pouvoirs publics, le secteur de l'enseignement et le secteur privé collaborent par le biais de la plateforme **Digital Champions** ([www.digitalchampions.be](http://www.digitalchampions.be)) pour que tous les citoyens, quels que soient leur âge et leur

origine, prennent la route du numérique. Cela se fait par le biais d'ateliers, de cours supplémentaires ou de stages.

- d. **Industriepartnerschap** est une initiative de Sirris et d'Agoria visant à offrir un service intégré en matière de numérisation et d'innovation. Les entreprises flamandes peuvent venir y chercher des conseils sur Industrie 4.0, la numérisation et la durabilité.
- e. **Flanders' FOOD** sensibilise également le secteur à la numérisation et à l'innovation dans de fonctionnement de l'entreprise. Ce sont principalement des PME qui cherchent des conseils ici. Grâce à la recherche, Flanders' Food vise à développer une base scientifique plus large sur Industrie 4.0 dans le secteur alimentaire. Ces connaissances sont partagées par différents moyens : journées d'étude, ateliers, formations et projets de recherche.
- f. Tant Industriepartnerschap que Flanders' Food se concentrent davantage sur l'impact de la mondialisation et de l'innovation sur les processus de production et le fonctionnement organisationnel. En outre, il existe également des partenaires qui se concentrent sur le côté travailleurs de l'équation. Par exemple, nous avons le **projet SSWIFT** (Samen sleutelen aan werknemersinspraak in fabrieken van de toekomst; ESF, 2018), dont l'ACV est le fer de lance. Ce projet étend encore les efforts de passage de la numérisation aux travailleurs et aux représentants, afin de donner aux travailleurs des possibilités suffisantes de participation. L'objectif de ce projet est d'examiner les effets de la numérisation sur la qualité du travail, les conditions de travail et la concertation sociale. Ce faisant, l'objectif est de guider les représentants au sein d'Industrie 4.0 afin qu'ils puissent à leur tour mieux évaluer les effets pour les travailleurs. Ceux-ci peuvent ensuite utiliser ces connaissances dans leurs discussions avec l'employeur.
- g. La numérisation n'entraîne pas seulement des changements dans les processus de production et l'organisation, mais aussi une évolution des compétences attendues des travailleurs. Au sein du secteur, Alimento répond principalement aux besoins qui se font jour chez les travailleurs et les employeurs du fait du Travail 4.0. Ainsi, en plus du fonds de formation, il existe également un **fonds de carrière** depuis 2019. Ces deux initiatives mettent fortement l'accent sur le travail faisable à la lumière du Travail 4.0 : comment les employeurs et les travailleurs doivent-ils faire face à la nouvelle organisation du travail, au contenu et aux attentes en matière de compétences ? En 2019, 41°000 personnes travaillant dans l'industrie alimentaire ont participé à une formation Alimento (Alimento, 2019), ce qui indique bien que le fonds de formation trouve son accès sur le lieu de travail et qu'il existe clairement des besoins auxquels la formation peut répondre. Le nouveau fonds de carrière a fait son apparition en 2019 et il soutient les travailleurs dans plusieurs étapes cruciales de leur carrière par le biais de budgets d'orientation professionnelle et de formation, entre autres. Les employeurs ont également leur place dans l'offre grâce à des conseils sur la politique du personnel et l'organisation du travail d'Industrie 4.0. Outre l'accent mis sur la formation et les carrières, une attention est également accordée au bien-être et à la santé au travail par le biais d'un scan ergonomie et bien-être. Ce fonds de carrière est donc destiné à rendre possible le travail faisable dans l'industrie alimentaire et à inciter les entreprises du secteur à faire face de manière appropriée aux différents défis d'Industrie 4.0.

### 1.8.2 Réponse existante : initiatives ascendantes et exemples étrangers

À l'étranger, le Travail 4.0 dans le secteur alimentaire est également un sujet qui retient de plus en plus l'attention. Il est donc utile d'examiner quelles initiatives étrangères pourraient être pertinentes pour la situation belge.

Les partenaires sociaux européens de l'industrie alimentaire, Foodeurope et Effat, ont commandé une étude intitulée "New professions and career paths in the food and drink industry: delivering high-level food industry skills in the digital economy". Cette étude part également des caractéristiques typiques du secteur : pour la grande majorité des PME (98 %), des exigences strictes en termes de manutention et de stockage des marchandises livrées (y compris les produits alimentaires frais), et des défis technologiques en termes d'automatisation. En ce qui concerne ce dernier aspect, l'industrie alimentaire belge n'est certainement pas en tête du peloton en Europe. On compte 80 robots pour 10 000 travailleurs en Belgique (ce qui est comparable à l'Allemagne, plus que la France et le Royaume-Uni, mais nettement moins que la Suède, le Danemark, les Pays-Bas et l'Italie, où l'on compte 150 à 200 robots pour 10 000 travailleurs). Les chercheurs prévoient que l'avenir du secteur alimentaire sera caractérisé par des processus de production basés sur la connaissance, dans lesquels les compétences cognitives et adaptatives deviendront beaucoup plus importantes que les compétences manuelles. L'éducation et la formation devront se concentrer non seulement sur les compétences numériques, mais aussi sur les "compétences générales" (réflexion sur les processus, travail en équipe et communication dans un contexte de plus en plus international). Afin de fournir ces compétences, les programmes de l'enseignement professionnel devront être adaptés en permanence, mais une tâche importante attend également la politique du personnel, notamment dans l'introduction efficace de la formation sur le terrain et du transfert de compétences entre collègues dans la pratique (par la coopération ou le compagnonnage). En outre, il incombe aux partenaires sociaux de créer une base pour la formation et de la promouvoir comme un "droit" pour les travailleurs. La politique de recrutement devra également être adaptée en fonction de l'évolution des profils, sachant que l'ancienne image d'un travail physiquement exigeant et monotone décourageait certains types de candidats et en attirait d'autres. Il est évident qu'une autre forme de prévention devra être mise en œuvre en ce qui concerne la pression du travail, le stress et le burn-out. Les risques résident désormais moins dans l'effort physique et le travail parfois abrutissant que dans le rythme de travail et la concentration mentale qu'il requiert. C'est pourquoi il est conseillé de rendre les systèmes de production contrôlables également au "poste de travail" et de prévoir des temps de repos réguliers.

## 1.9 Qualité et charge de travail

Les changements majeurs dans le contenu des tâches, les compétences et l'organisation du travail créent une certaine pression et un stress au travail pour les travailleurs. Pour comprendre ces changements dans le contexte de la qualité du travail et de la charge de travail, il est important de délimiter ce que ces concepts recouvrent. La qualité du travail est un thème qui est étudié sous différents angles. Il est donc nécessaire de souligner qu'il existe une multitude de modèles et de théories traitant de la qualité du travail, de la satisfaction professionnelle, du travail précaire, de la sécurité et de la santé au travail ou de la vulnérabilité sur le marché du travail. En un sens, tous ces concepts sont liés. Il existe donc plusieurs raisons valables d'examiner la qualité du travail sous l'angle de la sociologie, de la psychologie, de l'économie, voire des sciences médicales ou politiques. Il est dès lors difficile de parvenir à une compréhension globale du concept. Les motifs sous-jacents les plus importants de la recherche sur la qualité du travail concernent l'inégalité de la qualité du travail entre les groupes de travailleurs, ou son effet sur la santé des travailleurs.

Une distinction importante qui s'applique à toutes ces approches est que la qualité du travail peut être discutée sur la base d'éléments objectifs ou subjectifs. Les éléments objectifs font référence aux caractéristiques du travail qui peuvent être objectivement rapportées, telles que la répétitivité des tâches, la complexité des tâches, le type de contrat dont on bénéficie, la flexibilité des horaires de

travail, les possibilités de formation, la représentation au travail. Ils décrivent le contexte de travail dans lequel se trouvent les travailleurs. Les éléments subjectifs font référence à la façon dont les travailleurs vivent ce contexte et sont le plus souvent mesurés par la satisfaction au travail (Munoz de Bustillo et al., 2011). Cette division fait qu'un certain nombre de concepts souvent abordés dans les discussions politiques se retrouvent dans une zone grise, par exemple la charge de travail ou l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Bien que dans la recherche académique, la plupart des modèles soient basés sur une approche qui lie les caractéristiques objectives du travail aux risques pour la santé, il est possible que la perception du travail soit tout aussi importante pour la mesure de la charge de travail. En effet, un emploi peut objectivement obtenir un faible score de complexité (par exemple, lorsqu'une personne peut effectuer les tâches après une courte formation), mais être très difficile pour la personne en question.

La charge de travail est également discutée sous différents angles, mais elle joue surtout un rôle important dans les discussions politiques. Il est assez difficile de trouver un concept clair et net de la charge de travail dans la recherche universitaire. Ce concept est lié, entre autres, à la quantité de travail, à la pression du temps et à la charge mentale que les employés doivent supporter. La recherche académique parle alors plutôt de stress au travail, conséquence de la combinaison de certaines caractéristiques objectives de l'emploi (par exemple dans le modèle très répandu des exigences et ressources de l'emploi de Bakker & Demerouti (2007)). Dans le contexte des caractéristiques objectives du travail, la charge de travail est considérée comme une exigence du travail, un facteur qui requiert un effort de la part du travailleur. Les exemples sont les délais courts, la complexité du travail et l'interaction avec des clients exigeants. Lorsque les travailleurs ne parviennent pas à faire face à ces aspects du travail grâce à ce que l'on appelle les ressources professionnelles, comme l'autonomie ou le soutien social au travail, ces efforts peuvent entraîner des problèmes de santé mentale ou physique.

Le Michigan Work Stress Model est un modèle rare qui combine les approches objective et subjective. Plutôt que d'être testé empiriquement, ce modèle fournit un cadre interprétatif qui intègre à la fois les facteurs objectifs du contexte de travail et les perceptions personnelles des travailleurs lorsqu'ils discutent du stress au travail. Le modèle traite d'abord des caractéristiques objectives du travail, qui font référence à l'environnement de travail réel, à la structure organisationnelle, au secteur et aux caractéristiques de l'emploi. Ensuite, le modèle examine comment cet environnement objectif est perçu par le travailleur (aperçu de l'environnement subjectif). Cet environnement subjectif contient ce que l'on appelle des facteurs de stress, certains éléments pouvant être stressants dans une situation et pas dans une autre. Une différence entre les personnes est également possible. Le travail de nuit en est un exemple. D'un point de vue objectif, diverses études montrent que cela a des effets néfastes sur la santé du travailleur. Toutefois, selon le modèle de stress au travail du Michigan Work Stress Model, le travail de nuit n'est pas nécessairement problématique lorsque le travailleur le vit comme une responsabilité normale et non comme une source de stress. Un travailleur de la santé qui travaille traditionnellement de nuit vivra son travail de nuit différemment d'un collaborateur de secrétariat à qui l'on demande de travailler entre 22 heures et 6 heures du matin. Ainsi, bien que l'environnement objectif soit le même, il y aura une grande différence dans leur environnement subjectif. Ensuite, le modèle indique que les facteurs de stress découlent de l'environnement subjectif, de la perception des tâches et des attentes du travailleur concernant sa tâche et son rôle dans l'entreprise, et que ces facteurs de stress peuvent entraîner des tensions. Enfin, ce stress entraîne des effets négatifs sur la santé. Le modèle soutient qu'il existe deux facteurs modérateurs importants dans ces relations : les traits de personnalité et le soutien social. Les différences de caractéristiques de la personnalité font qu'une personne vivra exactement le même environnement objectif différemment d'une autre personne. Selon ce modèle, le trait de personnalité décisif dans la mesure du stress au travail est la résistance au stress (la capacité de faire face de manière adéquate à des situations qui nécessitent une adaptation en choisissant une forme de gestion du stress qui correspond aux exigences de la situation). Plusieurs livres d'auto-assistance se concentrent principalement sur ce point. En outre, le soutien social oriente fortement la façon dont on vit un environnement objectif.

Ce soutien social fait référence aux ressources (cf. Job Resources de Bakker & Demerouti) permettant de réduire la traduction des éléments stressants en stress. Plus le soutien social est important, plus le tampon entre un environnement subjectif potentiellement stressant et le stress effectif au travail est fort. Les ressources consistent en des relations significatives, par exemple avec des collègues, mais aussi en une autonomie suffisante, un soutien et un accord entre les différents rôles qu'un travailleur remplit sur le lieu de travail (Kahn et al., 1964).

En ce qui concerne la situation en Belgique, le Werkbaarheidsmonitor considère la charge de travail comme un concept mesuré séparément, à savoir "le degré de charge lié aux exigences quantitatives des tâches, telles que le volume de travail, le rythme de travail, les délais". Les secteurs sont divisés en trois catégories : "non problématique", "problématique" et "très problématique". À cet égard, le secteur alimentaire semble être remarquablement moins bien loti que la moyenne du marché du travail flamand, avec 43,2 % des organisations de l'alimentation classées comme "problématiques" (contre 37,6 % pour la moyenne flamande), et 20,5 % comme "fortement problématiques" (contre 16,9 % pour la moyenne flamande) (Bourdeaud'hui et al., 2019). Bien que la qualité des emplois se soit légèrement améliorée depuis 2010, on observe que les tendances décrites ci-dessus ont un impact sur le bien-être, le mieux-être et la santé des travailleurs (Vandekerckhove et al., 2016). Par exemple, il a été constaté qu'entre 2010-2015, la santé générale et mentale des travailleurs a évolué moins favorablement et que l'impact négatif du travail sur la santé était plus élevé (Lamberts, 2017). En ce qui concerne le secteur alimentaire, le Werkbaarheidsmonitor (2019) indique que la prévalence du travail de routine a un impact négatif important sur la faisabilité. L'installation d'un travail moins routinier et plus stimulant peut contribuer à accroître la faisabilité, à condition que le contenu du travail, les compétences et l'organisation du travail soient adaptés pour permettre l'évolution du bien-être et de la santé des travailleurs.

## 2 | Phase 2 : Groupes de discussion & interviews

### 2.1 Approche

Les partenaires sociaux impliqués dans Alimento ont été consultés pour la sélection et la programmation des groupes de discussion. Cinq groupes de discussion ont ainsi été organisés : deux avec des représentants des employeurs, deux avec des représentants syndicaux des employés et un avec des représentants syndicaux des ouvriers. Comme certains syndicats, notamment ceux des ouvriers, risquaient d'être sous-représentés, dix entretiens individuels semi-structurés ont été ajoutés à ces groupes de discussion. Par conséquent, 30 personnes au total ont été interrogées au cours de cette phase. Ces personnes, de par leur position de responsables des ressources humaines ou de représentants syndicaux, ont une bonne compréhension de l'évolution des tendances dans l'industrie alimentaire et de leurs effets sur les organisations et les emplois.

Les groupes de discussion et les entretiens qui les accompagnent se sont déroulés entre début décembre 2020 et fin février 2021, c'est-à-dire en pleine confinement lié au coronavirus, ce qui signifie que les entretiens ont été réalisés via des applications en ligne (Zoom, Teams). L'annexe 1 contient un aperçu du calendrier et des participants.

Un guide de discussion a été utilisé pour encadrer et animer les conversations. Présenté au début de chaque entretien, il a ensuite été appliqué de manière flexible, adapté pour compléter, confirmer ou approfondir les connaissances et les informations apportées par le groupe. Ce guide de discussion figure à l'annexe 2.

Il convient de souligner que les groupes de discussion n'ont pas pour objectif d'être représentatifs, mais plutôt de fournir une contribution à partir des différents angles rencontrés dans le secteur. L'objectif de ces groupes de discussion était en effet double : fournir des informations directes sur les tendances et leurs conséquences pour le travail dans l'industrie alimentaire, et offrir une inspiration et une confirmation dans la sélection des éléments à étudier dans la troisième phase de ce projet, à savoir l'enquête auprès des travailleurs.

### 2.2 Résultats

#### 2.2.1 Perception des nouvelles tendances dans l'industrie alimentaire belge

Les personnes interrogées se sont vu présenter un certain nombre de tendances et ont été invitées à dire si et dans quelle mesure celles-ci étaient apparues dans l'industrie alimentaire, et si d'autres tendances encore étaient en jeu.

**La numérisation** a été de loin la tendance la plus fréquemment mentionnée. Il apparaît que la numérisation complète des différentes composantes du processus de production et des services et supports associés (ventes, achats, maintenance, administration du personnel, etc.) est un phénomène relativement récent, encore en plein développement. Alors qu'auparavant, l'automatisation concernait des activités distinctes, nous voyons aujourd'hui de plus en plus de systèmes de numérisation intégrés et standardisés (par exemple, le MES ou Manufacturing Execution System, suivi en temps réel de la production). Compte tenu du coût de l'investissement, ce processus se déroulait auparavant dans les grandes entreprises et les PME restées indépendantes sont en train de combler l'écart. La conséquence directe de la numérisation est une évolution toujours plus rapide des compétences requises. Dans le

même temps, de nombreux travailleurs ont remarqué que bon nombre d'activités (par exemple, la gestion des stocks) sont désormais bien plus efficaces.

*Avant, nous avions l'habitude de travailler avec des appareils mécaniques, maintenant nous travaillons avec des appareils électroniques, qui sont beaucoup plus fragiles et complexes avec des circuits imprimés et des technologies différentes. Vous devez connaître toutes ces différentes machines et savoir comment les faire fonctionner. Et l'administration a changé aussi. Avant, vous deviez remplir votre congé sur une feuille de papier, maintenant cela se fait par ordinateur. Il en va de même pour l'enregistrement des heures de travail. Vous devez remplir les activités au travail dans SAP, tout est maintenant enregistré. Lorsque je fais des réparations, je peux voir l'appareil du client dans notre appli. Vous devez y installer un écran tactile, un système de suivi et un détecteur d'erreurs. Il faut être capable d'intégrer tout cela, de saisir les bonnes données pour la programmation et de savoir où les trouver. Dans n'importe quel outil, vous pouvez en principe partager votre localisation, donc ils peuvent également suivre les employés, même s'ils le nient.*

*Ouvrier, service de réparation de distributeurs de boissons*

*Il y a eu une évolution dans mon entreprise où on s'est digitalisé, il y a une réorganisation, l'arrivée du logiciel qui a permis d'informatiser et de digitaliser le stock, d'avoir une meilleure gestion du stock. Avant, on travaillait beaucoup sur papier, maintenant tout est digitalisé et on travaille avec des scanners. C'est plus rapide pour la gestion des stocks et en organisation. Ça nous a mis un gain. Il y a eu une amélioration notamment avec le logiciel CSB qui nous donne une traçabilité et une meilleure organisation.*

*Ouvrier, service d'expédition, entreprise de transformation de viande*

Sous l'influence de la mondialisation du marché, nous trouvons également de nombreux exemples **d'accroissement d'échelle**, où des PME traditionnelles sont rachetées par des acteurs plus importants dont elles deviennent ensuite une partie ou une succursale locale. Cela entraîne toutes sortes de **changements** dans la production et d'autres fonctions commerciales. Parfois, les fonctions de gestion (stratégie, gestion quotidienne, GRH) sont **centralisées** et regroupées dans un seul et même établissement (souvent à l'étranger) avec lequel les autres établissements doivent ensuite se connecter. Parfois, un élément de production particulier est délocalisé, ou des fonctions de soutien (par exemple, les TIC) sont **externalisées**.

*Notre département financier a déménagé en Asie, et cela a mis beaucoup de pression sur notre emploi. Cela nous pose des problèmes. Nous constatons également des changements dans l'origine de nos matières premières.*

*Employé, emballage et inventaire dans une entreprise multinationale*

*Nous centralisons nos services depuis 2013 ; certaines parties se trouvent désormais en Inde. Localement, chez nous, cela crée plus de charge de travail et de frustration, car ils ne comprennent pas toujours, et les RH ne sont plus présentes localement, il devient donc difficile de régler un problème.*

*Employé, service des achats d'une entreprise alimentaire (multinationale)*

L'**économie circulaire** et la demande de méthodes de production plus durables se font sentir, notamment par une utilisation plus rationnelle de l'énergie (de préférence renouvelable) et des méthodes d'emballage respectueuses de l'environnement. Les multinationales et les grandes entreprises, en particulier, veulent se profiler dans ce domaine vis-à-vis de la société et des consommateurs, ce qui accroît la pression sur les PME pour qu'elles évoluent également dans cette direction.

En termes de déploiement du personnel, les entreprises sont confrontées à des défis spécifiques : un nombre croissant de travailleurs âgés qui tombent **malades pendant de longues périodes**, un nombre croissant de jeunes qui posent des exigences plus élevées en termes d'**équilibre entre vie professionnelle et vie privée**, et (surtout en région bruxelloise) un nombre croissant de travailleurs **allophones** qui ne maîtrisent pas le néerlandais. Cela signifie, entre autres, que pour certains emplois (par exemple, "équipe permanente de fin de journée" dans un système d'équipes), les pénuries sur le marché du travail sont de plus en plus graves.

*L'entreprise connaît un sérieux vieillissement de son effectif, surtout dans les services techniques. Ces personnes ne sont pas remplacées, elles partent de manière naturelle. Mais si vous voulez recruter quelqu'un, il faut qu'il(elle) soit prêt(e) à faire le travail. Je pense que beaucoup de jeunes ne veulent pas être de garde ou travailler le week-end.*

*Ouvrier, service de réparation de distributeurs de boissons*

### 2.2.2 Impact de ces tendances sur l'organisation du personnel

La pression concurrentielle accrue causée par la mondialisation et l'importance croissante de la durabilité tant des processus de production que des produits et services conduisent les entreprises à réduire leurs coûts de production. Les mêmes résultats doivent être obtenus avec de moins en moins de personnel. Les clients doivent être servis plus rapidement et de manière plus adaptée à leurs besoins. Ces tendances se traduisent en interne par une **charge de travail toujours plus importante**. Le remplacement des tâches humaines par des tâches exécutées par des machines ou par des moyens numériques n'allègera pas cette charge de travail à long terme, car l'efficacité accrue en vue d'un avantage sur le marché se traduit par une baisse des prix, ce qui oblige plus ou moins la concurrence à adopter la même stratégie.

*Nous faisons des pertes depuis un certain temps lorsque nous avons été rachetés en 2016. Quand j'ai commencé ici, il y avait trois techniciens par équipe, maintenant trois hommes pour deux équipes. Nous devons être plus rentables avec moins de moyens, même si nous utilisons toujours les mêmes machines qu'il y a dix ans. En fait, nous travaillons encore avec de vieux équipements. Mais quand nous passerons à une brasserie moderne et intelligente, il est évident qu'il y aura à nouveau trop de monde.*

*Technicien de maintenance dans une brasserie*

Le principal impact au niveau de l'organisation du personnel réside dans l'exigence de pouvoir faire face à l'**évolution rapide des connaissances et des compétences numériques**. Nous voyons ici émerger différentes stratégies, parfois déployées côte à côte. De toute évidence, de nombreuses entreprises choisissent de combler les lacunes en matière de compétences par **un enseignement et une formation** en interne, en partant du principe que le système scolaire ne peut pas fournir ces compétences de manière suffisamment rapide ou précise et que même pour les diplômés qualifiés, une transposition dans l'exécution de la tâche réelle sera toujours nécessaire. Cependant, le système d'apprentissage en alternance est également un atout dans ce contexte.

*En fait, la jeune génération n'est pas prête pour le travail. L'école ne prépare pas les jeunes au marché du travail actuel, ils sont trop lents à suivre le mouvement. Si vous regardez comment les entrepôts fonctionnent aujourd'hui, de manière totalement autonome, vous n'apprenez pas cela à l'école. Ils l'apprennent quand ils viennent chez nous, mais ensuite il faut commencer à les former.*

*Employé, emballage et inventaire dans une entreprise multinationale*

Toutefois, un certain nombre d'entreprises considèrent encore le recyclage comme un "pis-aller" et préfèrent **recruter des personnes dûment qualifiées**. Dans ce cas, cela va de pair avec l'orientation

vers la sortie des travailleurs en place, qui sont considérés comme insuffisamment capables de maîtriser les compétences numériques, mais qui possèdent souvent beaucoup de connaissances et de compétences spécifiques à l'entreprise. Ces travailleurs ont en effet vécu l'expansion du processus de production, de la clientèle et des fournisseurs, ce qui se traduit par une expérience dont on ne veut pas se passer du jour au lendemain. Lorsqu'on recrute des personnes suffisamment qualifiées (ayant de préférence une certaine expérience professionnelle), on se heurte souvent à un marché du travail tendu. C'est pourquoi certaines entreprises ont progressivement appris à ne pas se jeter sur des actions ponctuelles et précipitées en matière de politique de recrutement et de formation, mais à envisager le long terme. Plutôt que de se concentrer sur des compétences techniques prêtes à l'emploi, le recrutement se fonde sur une **attitude proactive d'apprentissage ou une agilité d'apprentissage**. Sur la base de leur pratique professionnelle quotidienne, les travailleurs eux-mêmes doivent sentir et indiquer les compétences dont ils ont besoin, celles qui leur manquent et comment/où ils peuvent les acquérir.

*De nombreux outils nous sont fournis pour nous aider à rester à niveau. Nous avons une application interne qui nous permet de suivre les formations que nous voulons. Il s'agit de toutes sortes de choses et vous pouvez choisir ce que vous voulez suivre et dans quelle mesure. Vous pouvez également le faire pendant les heures de travail. C'est inclus dans votre évaluation. Suivre des formations n'est pas officiellement une obligation, mais si vous n'apprenez jamais rien, vous recevrez bien sûr un commentaire. L'idée est que vous fassiez vous-même un effort pour en savoir plus. Par exemple, certaines personnes ne sont pas douées pour Excel, mais si vous ne faites aucun effort pour l'apprendre, vous ne serez pas en mesure de faire votre travail à long terme.*

*Employé, emballage et inventaire dans une entreprise multinationale*

*Si la formation est courte, l'entreprise est prête à faire l'effort de recycler elle-même les personnes. Mais s'il s'agit d'une formation à long terme, elle préfère recruter de nouvelles personnes. Jusqu'à présent, je n'ai pas vu beaucoup de personnes se recycler, ils ont plutôt tendance à attirer de nouvelles personnes - par exemple, en recherchant des candidats dans les écoles ou les universités. Et puis d'autres personnes doivent partir. Bien sûr, c'est officiellement pour d'autres raisons. Malheureusement, il arrive aussi que les nouvelles personnes soient souvent épuisées au bout d'un an ou deux et qu'elles repartent.*

*Employé, responsable de secteur des ventes dans une entreprise multinationale*

*Tous ceux qui arrivent maintenant, les jeunes en tant qu'ouvriers de production, doivent avoir suivi au moins un cours du VDAB pour opérateur (non payé par l'employeur, vous devez l'avoir suivi avant d'arriver/ de venir postuler). Il existe plusieurs centres où ils peuvent suivre ces cours. Leur base est donc différente ; avant, les gens arrivaient avec un A3 ou un A2 ou sans diplôme et ils étaient formés dans l'usine même.*

*Ouvrier, entreprise de transformation alimentaire (multinationale)*

Certaines entreprises s'efforcent également de mettre en œuvre une **numérisation progressive**, dont le rythme est adapté à la capacité d'absorption des travailleurs pour acquérir les compétences numériques requises. Cela permet aux travailleurs d'apprendre par la pratique, ou par le biais d'un système d'apprentissage entre collègues. Cela va souvent de pair avec l'identification d'un groupe de **chefs de file** (ou d'"ambassadeurs" ou de "champions") qui, dans certains cas, aident même à décider de l'introduction de nouvelles technologies et des implications pour la conception des tâches des travailleurs avec lesquels ils collaborent, et qui enseignent ensuite à leurs collègues les compétences nécessaires par le biais de briefings ou de stand-by.

Une plus grande **orientation client**, comme nous l'avons déjà indiqué, s'accompagne d'une plus grande réactivité attendue dans les différentes parties de l'organisation. Chacun doit sentir les yeux du client rivés sur lui, pour ainsi dire. Cela conduit parfois à ce que les relations internes deviennent aussi en quelque sorte des relations clients. On livre également aux collègues quelque chose qui est

de bonne qualité, dans les délais et conforme à ce qui est demandé. L'augmentation de la charge de travail n'est pas seulement le résultat d'un délai de livraison plus rapide, mais aussi d'une responsabilité accrue.

*Pour les gros clients, on attend de tout le monde qu'il laisse tout tomber. Ces clients sont également des entreprises de l'industrie alimentaire. Je fais le planning, mais lorsqu'ils entrent en jeu, ça déséquilibre tout. Cela crée une pression de temps et de l'imprévisibilité.*

*Employé d'une entreprise de chocolat*

D'autres implications organisationnelles concernent les **goulets d'étranglement en matière de personnel**. Les jeunes travailleurs sont souvent réticents à travailler selon des horaires qui ne cadrent pas avec la vie familiale. Il est particulièrement difficile de trouver des personnes prêtes à travailler dans le cadre du système d'horaires tardifs permanents. Les travailleurs âgés sont parfois réticents à s'inscrire au programme de formation de l'entreprise, avec une attitude d'apprentissage tout au long de la vie. Dans les grandes entreprises, on peut prévoir une sorte de "fonctions résiduelles" où la numérisation et l'orientation client sont moins manifestes. Dans les petites entreprises, la chose est plus difficile. Un autre groupe avec lequel on a parfois du mal est celui des allophones, qui sont souvent parfaitement employables pour des tâches purement opérationnelles, mais qui rejoindront moins facilement des programmes de formation où un certain degré de communicabilité est requis. Enfin, nous constatons que certaines entreprises répondent systématiquement aux pénuries de personnel, tant structurelles que temporaires, en ayant recours à des travailleurs temporaires. Seule une petite partie d'entre eux sont adaptés, en termes de qualifications et de compétences pouvant être acquises rapidement, en vue d'un recrutement plus permanent. Cela signifie que la majorité de ce groupe ne peut fonctionner qu'avec des efforts supplémentaires de la part des autres membres du personnel (pour leur apprendre des tâches, des compétences, des connaissances commerciales, etc. et pour corriger les éventuelles erreurs).

*Nous devons accepter que tout le monde ne soit pas aussi prompt à changer et continuer à prévoir certaines "fonctions résiduelles" pour ceux qui sont déjà à un âge avancé, mais qui ne veulent ou ne peuvent plus passer au numérique.*

*Groupe de discussion avec les responsables des ressources humaines Zenne & Dender*

*On a vraiment des difficultés à trouver des personnes. À mes débuts, on tournait en fin de tapis avec cinq femmes. Maintenant, il y a deux sous-chefs et une autre femme. Maintenant, je m'occupe d'autres choses aussi et je dois parfois quitter ma ligne. Dans ce cas, ma sous-chef me remplace et doit coordonner la ligne et il y a alors l'autre femme qui gère le tout et qui doit y rester toute la semaine. Ça fait deux années que c'est devenu comme ça : les clients sont plus exigeants et il n'y a que deux femmes qui savent faire ce job-là. Les autres ne savent pas porter, car trop âgées, ou ne savent pas réfléchir à ce qu'il faut faire. Ce n'est pas un métier qui attire les gens. Car le travail est difficile et dur.*

*Ouvrière, usine de transformation de viande*

Les aspects mentionnés ci-dessus concernant l'impact des tendances sont d'autant plus perceptibles dans les **petites entreprises**, qui constituent pourtant le gros de l'industrie alimentaire. Les investissements pèsent plus lourd et sont plus souvent reportés. Il y a moins de possibilités de réduire les coûts de production par la rationalisation, les économies d'échelle ou l'externalisation. Il y a moins de possibilités de réorganiser l'ensemble des tâches parmi le personnel existant. D'autre part, dans les petites entreprises, on trouve plus souvent un sentiment d'appropriation parmi le personnel, qui se sent impliqué dans la qualité fournie et les résultats obtenus. Cependant, cela n'est pas toujours suffisant pour faire face aux défis organisationnels qui se dessinent et qui sont déjà en cours.

*Autrefois, il suffisait d'être bon dans son métier. Aujourd'hui, il faut connaître la législation, l'environnement et être un spécialiste dans un domaine très vaste, souvent dans une très petite organisation. Le plus grand défi pour les PME reste de trouver une main-d'œuvre adéquate. Souvent, les jeunes qui se présentent ne sont pas formés de manière adéquate et ont des attentes irréalistes en termes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, de salaire, de flexibilité, de volonté de faire des heures supplémentaires, etc.*

*Groupe de discussion avec des employeurs*

### 2.2.3 Effets de l'évolution des exigences de qualification sur le lieu de travail

Un certain nombre de personnes interrogées déclarent qu'elles trouvent encore leur travail attrayant **du point de vue du contenu**, mais que le contexte organisationnel dans lequel elles travaillent rend progressivement plus difficile l'exécution correcte des tâches. Le travail devient moins exigeant physiquement, mais elles estiment que la numérisation les a rendues plus disciplinées et moins autonomes en termes de rythme et de méthode de travail. Elles se sentent plus contrôlées. On fait moins appel aux compétences, à l'expérience et au savoir-faire d'une personne. D'autre part, on assiste à un **élargissement des tâches** : il faut être capable de gérer plusieurs aspects du travail (y compris la communication avec les parties externes), et il faut savoir ce qui se passe dans les autres départements ou sur les autres postes de travail.

*Nous devons nous concentrer sur l'appropriation, en faisant en sorte que les gens s'efforcent d'être eux-mêmes satisfaits de la qualité fournie. Nous demandons à nos collaborateurs des compétences beaucoup plus variées qu'auparavant (un chef d'équipe doit désormais aussi être capable de diriger et de motiver une équipe, et pas seulement de fournir des prestations techniques). À notre avis, un éventail plus large de tâches a plus d'influence sur la satisfaction au travail que les simples conditions d'emploi.*

*Groupe de discussion avec les responsables des ressources humaines Zenne & Dender*

*La digitalisation a mené à un élargissement de mes tâches. J'ai plus de responsabilités. Je dois maintenant gérer trois-quatre collègues sous mes ordres. Si j'étais resté dans l'ancien système, je n'aurais pas eu d'évolution en tant qu'ouvrier et je ne serais jamais devenu responsable.*

*Ouvrier, service d'expédition, entreprise de transformation de viande.*

Tant les employeurs que les travailleurs reconnaissent que **la volonté de suivre une formation** détermine les chances de pouvoir conserver la fonction, voire l'emploi que l'on exerce. La plupart des entreprises organisent les formations en interne (ou font appel à un prestataire externe) pendant les heures de travail. Certaines tentent de rendre la formation attrayante en travaillant en petits groupes, avec un soutien pratique et une période de tolérance pendant laquelle on n'est pas jugé pour d'éventuelles erreurs. D'autres entreprises sont plus enclines à rendre les travailleurs responsables de l'acquisition des compétences nécessaires, les renvoient à des cours en ligne (souvent en anglais) et ne vérifient pas si la personne concernée maîtrise les connaissances et peut les appliquer. Le "fast-tracking" est l'expression standard utilisée pour indiquer que la montée en compétence est un processus continu et que le travailleur en est lui-même responsable.

La partie syndicale fait valoir que les **systèmes de formation informels** (éventuellement avec parrainage ou marrainage) ne fonctionnent pas nécessairement sans heurts. La personne qui transmet les compétences aux autres n'a pas toujours les bonnes compétences pédagogiques. Pour les spécialistes du sujet, certaines procédures de travail numérique sont souvent trop évidentes pour qu'elles méritent d'être expliquées. D'autre part, donner ou recevoir une explication peut être une activité chronophage qui vient s'ajouter aux tâches habituelles. Toutes les entreprises ne prévoient pas le temps nécessaire à cet effet.

*Avant, une formation durait 6 mois, maintenant elle ne dure qu'un mois. Et cette formation consiste simplement à être accompagné par quelqu'un, même si cette personne ne maîtrise pas bien elle-même le sujet.*

*Technicien de maintenance dans une brasserie*

*On est formé une avec l'autre. La personne que j'ai remplacée m'a formée et est partie une fois que j'étais prête. Moi, après ça, je suis devenue sous-chef et je travaille encore en fin de tapis. Nous sommes deux femmes à travailler en fin de tapis. Aujourd'hui, les formations ne sont pas obligatoires mais nécessaires. Tu ne peux pas ne pas être formée ; C'est important pour faire ton métier.*

*Ouvrière, usine de transformation de viande*

Il existe également des entreprises où **la formation** lors de l'introduction de nouvelles technologies devient obligatoire et fait partie de la **stratégie d'innovation proprement dite**. Dans ces cas, la formation classique est souvent suivie d'une formation sur le terrain étroitement contrôlée. Les travailleurs ne sont pas laissés seuls face à de nouvelles machines qui représentent souvent un coût d'investissement considérable.

Un problème pour lequel il n'existe pas de solution toute faite est le **désengagement** des travailleurs âgés qui sont pourtant encore loin de la pension. Du point de vue de l'employeur, **l'ancienneté** dans le même emploi est plus déterminante que l'âge physique. Ceux qui ont dû faire la même chose de la même manière pendant trop longtemps, sans être incités à améliorer leurs compétences, sont généralement moins enclins à être ouverts à une nouvelle façon de travailler et à faire les efforts d'apprentissage nécessaires. D'un point de vue syndical, on comprend la catégorie des travailleurs âgés qui voient leur expérience, leurs compétences et leur loyauté mises de côté au profit des connaissances rapidement déployables des jeunes recrues. Parce qu'ils n'ont pas confiance en leur propre employabilité, de nombreux travailleurs âgés ne seront pas non plus enclins à signaler qu'ils ne sont plus au fait de certaines applications numériques.

Les syndicats déplorent le fait que l'industrie alimentaire soit un secteur moins accessible aux travailleurs peu qualifiés qu'auparavant. C'est pourquoi ils privilégient systématiquement la stratégie des **formations internes** selon le principe "aucun laissé-pour-compte" à la stratégie consistant à remplacer les travailleurs âgés par de nouvelles recrues plus qualifiées.

*Les formations ne sont plus dispensées de manière classique, il faut les suivre en ligne. Ce n'est pas lié au coronavirus, cela date des 5 dernières années. Elles sont souvent aussi données en anglais et vous êtes censé pouvoir les suivre. Il ne suffit plus de faire le travail. Vous devez toujours en faire plus, rechercher l'innovation, les améliorations, vous devez toujours élargir vos tâches, etc. Ce sont surtout les personnes de plus de 40 ans qui commencent à avoir du mal à suivre et qui sont évincées également lors des restructurations. Cela n'est pas seulement dû à la pression du travail, mais aussi à la pression du changement. En ce qui concerne les produits, de gros efforts sont déployés pour trouver des produits de substitution sains, car la demande de ces produits est plus forte aujourd'hui. Cela n'a aucune incidence sur nos emplois, mais l'équipe chargée de l'innovation doit désormais se concentrer davantage sur ce point. Beaucoup de choses ont changé, beaucoup de flexibilité est attendue et il y a peu d'appréciation en retour. Je remarque que les jeunes ont moins de problèmes avec cela que les personnes de plus de 40 ans. Ils ont tout simplement une culture de la flexibilité et de la rapidité de réaction. Nous ne sommes pas habitués à cela ; nous recevons au moins une fois par semaine quelque chose de nouveau que nous devons gérer nous-mêmes.*

*Employé, entreprise de transformation alimentaire*

*Nous sommes également en train de numériser intensivement les formations. Il est facile pour les employés de cocher qu'ils ont suivi ces formations, mais il est moins évident qu'ils aient réellement appris quelque chose. Vous devez juste être capable de suivre le rythme. Nous recevons une formation pour un nouveau programme, mais il est suivi par un autre nouveau programme, etc. Il n'est pas facile de s'adapter sans cesse et d'apprendre à connaître chaque*

*nouveau système. À long terme, il existe également de nombreux systèmes qui sont utilisés en parallèle et nous n'avons d'autre choix que de les connaître tous. À long terme, un temps considérable est consacré à de petites choses (par exemple, saisir les détails du congé à trois endroits). Nous n'avons guère notre mot à dire à ce sujet. Ces mesures sont mises en œuvre depuis le sommet et ces gens reçoivent une prime pour cela, mais au bout d'un an ou deux, ils sont partis et c'est à nous de nous en occuper. Cela signifie que personne ne peut être tenu responsable, mais aussi que personne ne peut faire de comparaisons.*

*Employé, entreprise laitière (multinationale)*

#### 2.2.4 Pression de travail accrue

Tant les employeurs que les syndicats s'accordent à dire que la pression du travail dans le secteur a considérablement augmenté ces dernières années. L'interprétation de ce point est toutefois quelque peu différente.

Du côté des employeurs, on souligne qu'une certaine charge de travail est inhérente au secteur en raison de la durée de conservation limitée du produit fourni, à savoir des denrées alimentaires. Comme la concurrence et l'orientation client exercent une pression accrue sur la vitesse et la qualité de la production, cela se reflète également dans la pression de travail aux postes individuels. Le moyen d'y remédier est, d'une part, d'augmenter la capacité des travailleurs concernés par le biais d'une formation appropriée et du recrutement de personnes ayant les qualifications adéquates et, d'autre part, de stimuler l'énergie des travailleurs en leur donnant le "goût" du travail.

Les syndicats énumèrent un certain nombre de facteurs qui augmentent la pression du travail et la rendent parfois ingérable :

- La délocalisation et l'externalisation impliquent que **certains services d'assistance ne peuvent être communiqués qu'à distance** (et parfois dans une langue étrangère), ce qui demande de l'initiative, du temps et de l'énergie aux travailleurs concernés.
- L'introduction de systèmes numériques intégraux est censée permettre un temps de réponse rapide aux **demandes ou aux souhaits des clients, parfois perturbateurs**, dans toute l'organisation, avec des implications à tous les niveaux. Cela conduit souvent à des horaires flexibles ou à des heures supplémentaires, et lorsqu'il s'agit de grosses commandes, à des heures supplémentaires structurelles, car les embauches supplémentaires ne suivent pas immédiatement.
- Le remplacement du travail humain par des applications numériques, combiné à une concurrence accrue, entraîne des **réductions de personnel**, le personnel restant étant censé être plus productif grâce à l'automatisation. Comme les limites sont souvent repoussées et que l'apprentissage et le contrôle des applications numériques prennent également du temps, il en résulte souvent une pression de travail accrue.
- La charge de travail accrue est souvent le résultat d'une exigence constante de **flexibilité**, les horaires de travail devenant imprévisibles et ne faisant plus l'objet d'une consultation préalable.

*La flexibilité des horaires de travail est de plus en plus présente et grande. Par rapport aux productions à réaliser, leurs horaires peuvent varier et ils n'ont d'autre choix que de les accepter du jour au lendemain. Ces changements sont imposés, et non négociables.*

*Ouvrier, boulangerie industrielle*

- L'augmentation de la pression de travail a un **effet cumulatif** dans le sens où le personnel qui est absent pour cause de maladie ou d'épuisement professionnel n'est pas (immédiatement) remplacé, ce qui augmente à son tour la pression de performance sur le personnel restant. Le non-remplacement peut également être une conséquence de la pénurie de profils souhaités sur le marché du travail.

- En raison d'un conflit tacite entre les générations, qui oppose les travailleurs expérimentés aux "jeunes potentiels", les **travailleurs âgés** sont souvent soumis à un stress permanent, dicté par la peur de ne pas être à la hauteur et, à terme, de perdre leur emploi.
- Il existe une tendance à la **responsabilisation**, les chefs d'équipe aux niveaux inférieurs étant rendus responsables des objectifs de production. De même, les réorganisations qui remanient les fonctions en équipes autogérées sont souvent une manière déguisée de responsabiliser, ce qui entraîne des heures supplémentaires et un stress chronique.

*Nous ne sommes pas obligés de travailler un certain nombre d'heures. Le travail doit juste être fait. Mais si vous avez besoin d'aller chez le dentiste entre-temps, c'est possible. À partir d'un certain niveau, le nombre d'heures n'est plus pertinent.*

*Employé, emballage et inventaire dans une entreprise multinationale*

- Certains aspects de la pression et du stress au travail ne peuvent pas être exprimés en termes de temps, mais sont le résultat d'interventions dans l'organisation à l'aide d'un contrôle numérique, où **l'autonomie** et l'approche personnelle sont fortement réduites et la surveillance accrue.

*La numérisation n'a certainement pas réduit la pression du travail. Si un nouveau processus est proposé, la direction part du principe qu'il peut être réalisé par moins de personnes, de sorte qu'à long terme, il faut faire plus avec moins de personnes. Ils vous suivent également davantage et voient où vous en êtes à chaque étape. Vous n'êtes plus noté sur la base des heures de travail, mais sur la base des performances (avec des primes liées aux performances). C'est un défi pour les jeunes, car ils s'épuisent trop vite à cause de la forte pression de travail, surtout maintenant que tout le monde est constamment connecté en raison de l'épidémie de coronavirus. Je remarque qu'ils envoient maintenant aussi des courriels le week-end.*

*Employé, responsable de secteur des ventes dans une entreprise multinationale*

*La charge de travail est très élevée, du moins pour moi dans l'entrepôt. La vente de compléments alimentaires a énormément augmenté ces dernières années, surtout maintenant avec le coronavirus. Nous ne pouvions pas suivre le rythme de la production, et apprendre à travailler avec de nouvelles machines n'est pas facile lorsque la pression de travail est déjà élevée. Nous ne sommes guère concernés par cette question. J'ai essayé de la soulever, mais on m'a immédiatement rabroué. Je suis maintenant à la maison, la pression était trop forte. S'il n'y a pas de nouveaux travailleurs dans l'entrepôt, une grande partie du personnel tombera malade. L'équipe de jour est réservée aux personnes qui travaillent là depuis longtemps, les nouveaux venus commencent à travailler en équipe.*

*Ouvrier, entreprise de compléments alimentaires*

*Il y a beaucoup plus de surveillance, les patrons savent tout, c'est pénible au quotidien, car les ouvriers se sentent moins autonomes. Ils se sentent plus surveillés qu'avant. Le responsable sait à la minute près ce qu'ils font, s'ils se sont arrêtés. Tout est relié à des systèmes qui chronomètrent tout à la minute près. Cela nous rend moins autonomes, car nous devons suivre la feuille de route comme elle est établie. Pas moyen d'improviser ou d'innover.*

*Ouvrier, boulangerie industrielle*

### 2.2.5 Mesures prises par la direction

Lors des discussions de groupe, il a été demandé quelles mesures sont prises par la direction pour rendre les changements externes et leurs conséquences sur le lieu de travail plus digestes pour les

travailleurs concernés. Selon un certain nombre de DRH, de nombreuses entreprises prennent des mesures à cet égard, non pas à un niveau stratégique, mais à un niveau de mise en œuvre : attribution des tâches, ajustement des ensembles de tâches, discussion sur les formations nécessaires pour chacun. Un objectif important est ici de susciter l'adhésion et la confiance en soi des travailleurs, sachant que les changements dans la routine de travail ont souvent un effet dissuasif.

Les réactions des syndicats ont été plutôt critiques. Il a été apprécié que certaines entreprises organisent régulièrement des **sessions de retour d'information** sur la pression du travail due à la numérisation. Parfois, on vérifie s'il existe des options dans d'autres départements ("fonctions résiduelles") pour les travailleurs qui ont des difficultés à suivre les changements, mais on constate immédiatement que ces options sont limitées. Les entreprises sont alors plus enclines à offrir une formation supplémentaire ou un recyclage au groupe de "travailleurs problématiques". Il a également été reconnu que certaines entreprises désignent un responsable du stress ou mènent une enquête psychosociale auprès de leur personnel, mais le sentiment est que ces initiatives visent avant tout à améliorer l'image et sont peu significatives dans la pratique.

Ce qui fait généralement défaut, c'est une politique du personnel qui tienne compte de la **diversité entre les groupes d'âge** (en termes de loyauté et d'expérience d'une part, et de capacité à acquérir de nouvelles compétences d'autre part), ainsi qu'entre les autres catégories. Un exemple qui est donné est celui des différents groupes linguistiques, notamment les francophones et les non-néerlandophones qui ne parlent pas bien ou pas du tout le néerlandais dans le contexte d'une entreprise néerlandophone. Le personnel est souvent laissé à lui-même pour résoudre les problèmes et les malentendus qui en découlent. Le même problème se pose pour les groupes d'âge. En matière de numérisation, les travailleurs âgés doivent souvent se débrouiller seuls ou espérer qu'un collègue leur vienne en aide au bon moment.

Un autre témoignage indique que la politique de formation n'est pas toujours suffisamment adaptée aux différents profils du personnel.

*Nous avons eu des formations, mais je pense qu'à partir d'un certain âge, les formations ne sont pas faites pour elles, ce n'est pas assez expliqué. On nous donne les fardes avec les explications et on nous explique en 1h ou 2h, mais ça ne remplace pas dix ans d'expérience. Il y a des ingénieurs qui sont venus mettre ça au point et puis, on demande à des gens qui n'ont jamais travaillé avec des ordinateurs de travailler avec ces outils-là. On pourrait mettre le paquet et développer plus de moyens. Car chaque profil est différent. Moi je vais peut-être comprendre, mais pour la femme qui est là depuis 30 ans et qui n'utilise son ordinateur que pour regarder des films, elle ne comprendra pas. Donc les formations sont certes adaptées, oui, mais pas pour tout le monde. Il y a des personnes pour qui ce sera plus simple et d'autres pour qui ce sera plus compliqué.*

*Ouvrier, service d'expédition, entreprise de transformation de viande*

L'image concernant le choix entre la formation et le remplacement du personnel est diffuse. Certaines entreprises optent pour le recyclage, d'autres pour le remplacement. Lorsqu'aucune qualification adéquate ne peut être recrutée, certaines entreprises choisissent d'engager des **travailleurs intérimaires**, en vue de les sélectionner pour un recrutement permanent. Cependant, le fardeau de devoir travailler avec des travailleurs intérimaires insuffisamment formés ou pas toujours très motivés retombe souvent sur les épaules du personnel en place. Parfois, le recours aux travailleurs intérimaires est considéré par le personnel en place comme une stratégie pour accroître la flexibilité.

*La main-d'œuvre est facilement remplaçable via l'intérim. Avant, ça n'existait pas, le recours à l'intérim. Maintenant, les patrons s'en servent de plus en plus. L'intérim offre des contrats plus souples. C'est devenu une habitude, mais c'est difficile pour les employés, car cela crée du stress, et il y a des gens qui en ont vraiment marre. Le recours à l'intérim n'est pas lié à l'évolution des compétences, c'est surtout une question de flexibilité. Pour le personnel, c'est plus contraignant, car il faut s'adapter à chaque fois et les former. Il faut apprendre à chaque nouveau comment fonctionne le travail. Ça génère du stress et une perte du temps. Et malgré cela, les gens ne se sentent pas vraiment soutenus. L'employeur ne se soucie pas du surcroît de travail.*

*Ouvrier, boulangerie industrielle*

Le tableau est tout aussi diffus en ce qui concerne **l'implication du personnel** dans la mise en œuvre de changements technologiques ou autres dans l'organisation de la production. Certaines entreprises font un effort à cet égard, mais la communication sur les nouvelles technologies se fait généralement de haut en bas, et généralement pas en amont. Les syndicats plaident pour que leurs représentants puissent prendre part au processus de décision concernant l'offre de formations : quelles formations, pour qui, quand et où, et quels changements de tâches en résulteront. Dans les petites entreprises familiales, cependant, certains travailleurs sont au courant des changements à venir dans le processus de production et des formations qui les accompagnent.

*Chaque fois qu'il y a une nouvelle phase de numérisation, un projet central est lancé et une équipe de travail lui est attribuée. Ils doivent enquêter et tester le processus. Si tout est en ordre, des personnes de ce groupe de travail sont désignées pour assurer la formation des postes qui en ont besoin.*

*Employé d'une boulangerie en gros*

*Moi, j'ai été impliqué dans le changement de logiciel MES, de l'informatisation du poste de travail. Le fait que je suis délégué syndical n'a pas joué. Ce sont surtout mes connaissances de la ligne de production qui ont joué. Quand on a reçu les 4 systèmes d'exploitation différents, on nous a expliqué en formation les avantages et les inconvénients de chacun et à la fin, on a dû remettre un rapport en disant « j'ai préféré celui-ci parce que, celui-là ne me plaît pas parce que cela ». On était 10 de la société, tous les niveaux confondus et l'avis de chacun comptait.*

*Ouvrier dans une brasserie*

### 3 | Conclusions

Comme nous l'avons constaté dans l'étude documentaire, les défis auxquels nous sommes confrontés aujourd'hui sur le marché du travail belge sont multiples. La combinaison de la numérisation croissante, de la mondialisation, de la contraction du marché du travail due au vieillissement de la population et des attentes accrues à l'égard des entreprises fait que le travail subit de fortes mutations au XXI<sup>e</sup> siècle. Pour l'industrie alimentaire, secteur traditionnellement caractérisé par de nombreuses PME, un ancrage local et des cycles de production et de livraison limités dans le temps, ces changements sont d'une grande portée, tant au niveau de l'organisation de la production qu'au niveau du poste de travail individuel. Par conséquent, des initiatives interprofessionnelles, sectorielles et ascendantes sont prises pour que l'impact de ces tendances reste gérable. Parmi les exemples (qui sont expliqués dans l'étude documentaire), citons la CCT 104, Digital Belgium, Flanders' FOOD, le Werkbaarheidsmonitor et les exercices de réflexion chez Effat et FoodEurope concernant les parcours professionnels, la qualité du travail et les risques pour la santé des travailleurs.

La deuxième phase de cette recherche reposait sur des groupes de discussion et un certain nombre d'entretiens qualitatifs supplémentaires. Les responsables des ressources humaines et les représentants syndicaux des ouvriers et des employés de l'industrie alimentaire ont été interrogés sur les effets des changements précités sur l'organisation et le lieu de travail. Comme prévu, la numérisation et l'externalisation des activités vers d'autres sites ou entreprises (parfois à l'étranger) sont des tendances qui ont des répercussions majeures sur le lieu de travail. Mais les exigences croissantes des clients et la réactivité toujours plus grande attendue de toutes les unités organisationnelles sont également mises en avant. Une autre observation récurrente est que les jeunes travailleurs sont plus réticents qu'auparavant à travailler selon des horaires qui ne cadrent pas avec la vie de famille.

En termes organisationnels, cela se traduit par des changements dans les qualifications requises, qui nécessitent des programmes de formation appropriés et des attitudes d'apprentissage, bien que certaines entreprises recrutent également des jeunes ou du personnel intérimaire suffisamment qualifiés. Nous constatons également que l'orientation client pénètre toutes les couches de l'organisation, que les tâches s'élargissent et deviennent souvent plus lourdes. Ces évolutions sont plus prononcées dans les petites entreprises, même si elles peuvent compter davantage sur la participation et la loyauté de leurs employés.

Pour de nombreux travailleurs, leur emploi et leur carrière dépendent de leur disposition à suivre une formation continue. Nous constatons une offre mitigée pour cette formation continue, parfois bien encadrée ou échelonnée, parfois laissée à l'informel, où les travailleurs doivent principalement compter sur eux-mêmes et leurs collègues immédiats. Les tâches pour lesquelles ils suivent une formation complémentaire se caractérisent souvent par plus de contrôle et moins d'autonomie, le travail artisanal original faisant également l'objet d'une moindre attention. Certains travailleurs sont confrontés à la menace d'un certain degré de désengagement, et presque tous les travailleurs sont confrontés à une charge de travail accrue, en raison des réductions de personnel, des attentes plus élevées en matière de performances, du non-remplacement du personnel malade ou licencié, et de la responsabilisation aux niveaux inférieurs. Les dossiers clients, souvent perturbateurs, sont également source d'imprévisibilité et de stress.

Les entreprises mettent parfois en œuvre des mesures d'accompagnement pour rendre les changements plus faciles à digérer, mais celles-ci ne sont souvent communiquées qu'à un stade tardif et de manière unilatérale (c'est-à-dire sans participation). Selon de nombreuses personnes interrogées, une politique du personnel et de formation tenant compte de l'âge des travailleurs âgés pour amortir l'impact des innovations fait également trop souvent défaut.

La troisième phase comprend un travail de terrain quantitatif, dans le cadre duquel une enquête nous fournira une image représentative de l'impact que les changements actuels dans l'industrie alimentaire ont sur les besoins en qualifications, l'expérience professionnelle et le bien-être au travail des ouvriers et des employés du secteur. Une quatrième phase pourrait alors se concentrer sur les bonnes pratiques et les études de cas sur les stratégies d'intervention des entreprises et des parties prenantes externes pour gérer les conséquences de ces changements pour les travailleurs.

*Ce rapport préliminaire ne couvre que les résultats des deux premières phases de cette chaire : étude de la littérature et groupes de discussion. Parallèlement à sa présentation, le questionnaire de l'enquête quantitative est en cours de finalisation afin qu'il puisse être lancé prochainement.*



## Annexe 1 Calendrier des groupes de discussion et des entretiens

Date	Langue	Groupe de discussion / interview	Syndicat	Groupe cible / présents
2020-12-10	NL	Groupe de discussion	/	<b>Employeurs</b> 4 personnes
2021-01-19	NL	Groupe de discussion	/	<b>Employeurs</b> 5 personnes
2021-01-25	NL	Groupe de discussion	ACV	<b>Employés</b> 5 personnes
2021-01-26	NL	Groupe de discussion	ACV	<b>Ouvriers</b> 3 personnes
2021-01-26	NL	Interview	ACV	<b>Ouvrier</b>
2021-01-26	NL	Groupe de discussion	ACV	<b>Employé</b> 3 personnes
2021-01-29	FR	Interview	FGTB	<b>Ouvrier</b>
2021-02-01	FR	Interview	FGTB	<b>Ouvrier</b>
2021-02-15	NL	Interview	ACLVB	<b>Employé</b>
2021-02-16	NL	Interview	ACV	<b>Ouvrier</b>
2021-02-17	FR	Interview	ACLVB	<b>Employé</b>
2021-02-18	NL	Interview	ACV	<b>Ouvrier</b>
2021-02-21	FR	Interview	FGTB	<b>Ouvrier</b>
2021-02-22	FR	Interview	CGSLB	<b>Ouvrier</b>
2021-02-24	FR	Interview	CGSLB	<b>Ouvrier</b>

# Annexe 1 Guides de discussion

## b0.1 Guide de discussion pour les travailleurs et les représentants syndicaux

Les mêmes directives ont été utilisées pour les groupes de discussion et les entretiens avec les travailleurs et les délégués syndicaux. Cela est possible car les deux formats d'entretien laissent à l'enquêteur la liberté de répondre naturellement à ce qui émerge de la conversation. Dans tous les groupes de discussion et les entretiens, l'objectif était de couvrir les mêmes sujets, en s'appuyant sur ce que la ou les personnes interrogées ont indiqué.

Lors de chaque entretien, la ou les personnes interrogées ont été informées des objectifs de l'étude et de la structure de l'entretien, sur la base du texte ci-dessous :

*Dans ce projet, nous étudions les conséquences des développements externes pour les entreprises de l'industrie alimentaire et leurs travailleurs, tels que la numérisation et la mondialisation, sur le lieu de travail. Pour cette discussion de groupe, nous utilisons trois types de conséquences : (1) les nouvelles connaissances et compétences que les travailleurs doivent acquérir ; (2) une charge de travail éventuellement plus élevée ; et (3) l'emploi qui est devenu plus attrayant pour certains et moins attrayant pour d'autres. En outre, nous examinons également (4) ce que ces développements peuvent signifier pour les carrières des personnes ; et dans quelle mesure l'entreprise où vous travaillez a impliqué les travailleurs dans ces développements et les y a préparés.*

Le chercheur a ensuite utilisé le fil conducteur suivant :

- Commencer par une double question ouverte : quels changements avez-vous constatés dans le travail de votre entreprise et dans votre emploi en particulier au cours des 5 à 10 dernières années, et quelles en ont été les principales conséquences (compétences supplémentaires, charge de travail ou emploi plus/moins attrayant) ?
- Ensuite, plus en détail : poser toujours la question principale ; posez des questions supplémentaires si elles sont pertinentes ou à titre de suggestion.
- Les **exigences de qualification** modifiées et les moyens d'y répondre : que devez-vous savoir et être capable de faire aujourd'hui plus que par le passé, et comment y êtes-vous parvenu ?
  - a. Nouvelles tâches ou nouvelle exécution des tâches (recyclage nécessaire ? Efficace ?)
  - b. En raison d'un changement de marché/de produits/services/de processus (numérisation) – précisez
  - c. Dans quelle mesure la maîtrise des **compétences numériques** est-elle acquise ou reste-t-elle (dans une certaine mesure) un problème ?
  - d. Y a-t-il un **élargissement des tâches** ? Devez-vous maîtriser plusieurs activités de l'entreprise ? (p.ex. contacts avec les clients, vérification de la législation et de la réglementation, calcul du prix de revient, etc.)
  - e. Nouvelles connaissances et compétences requises pour les mêmes tâches ? (**T-shaped skills** requises)
  - f. **Sur une échelle de 0 à 10 concernant la culture numérique**, comment vous évaluez-vous et évaluez-vous vos collègues (ou des groupes spécifiques) ?

- g. Pour les tâches/compétences nouvellement acquises, avez-vous **la possibilité de les apprendre en interne** (formation sur le tas ; apprentissage par les pairs) ?
  - h. Pouvez-vous ou devez-vous suivre une **formation ? En interne ou en externe ? Pendant ou en dehors des heures de travail ?** Sous forme de cours ou par auto-apprentissage ?
  - i. Y a-t-il des choses que vous avez voulu apprendre, mais pour lesquelles vous n'en avez pas eu la possibilité ?
  - j. Les connaissances et compétences nouvellement acquises vous offrent-elles **des possibilités de carrière à l'intérieur et à l'extérieur de cette entreprise ?**
- **La charge de travail** a-t-elle évolué en raison de changements (numérisation, contenu des tâches) ? La direction a-t-elle pris des mesures pour que la charge de travail reste gérable ?
    - a. Rythme de travail imposé et/ou **ajustable** ? (délais, enchaînement des activités, pauses). Imposé par un suivi constant ou par des objectifs ?
    - b. **Charge physico-ergonomique** ? (pour quelles tâches ?)
    - c. **Pression mentale** ? (concentration, responsabilité, langues étrangères, imprévisibilité...)
    - d. **Pression du temps, heures supplémentaires** ?
    - e. Uniquement ou principalement un **travail de routine** (cycle court) ?
    - f. **Variation des tâches** (entre tâches 'difficiles' et 'faciles') ?
    - g. **Soutien possible** (continu ? informel ? efficace ?)
    - h. La charge de travail peut-elle être discutée avec le supérieur hiérarchique/la direction ?
  - Les changements ont-ils amélioré ou réduit **l'attrait de l'emploi**, et pourquoi ?
    - a. Qu'est-ce qui rend l'emploi (peu) attrayant ? (par rapport au passé)
    - b. Localisation (temps de déplacement) et **conciliation avec la vie privée** (répercussions)
    - c. **Caractère social**, possibilité de faire connaissance avec les collègues, socialisation.
    - d. L'emploi offre-t-il une possibilité de 'fierté professionnelle' ?
    - e. Voyez-vous le **résultat de votre travail** ou êtes-vous un 'rouage' ?
    - f. Votre travail vous permet-il de montrer **ce que vous valez** (en termes de talent, d'engagement, de compétences) ?
    - g. Relations de travail (relation avec la direction amicale/ correcte/ tendue) ?
    - h. Conditions de travail (intégrité physique, santé, bruit, sécurité)
    - i. Conditions d'emploi : rémunération
    - j. Conditions d'emploi : aménagement du temps (horaires atypiques, travail de nuit, heures supplémentaires, possibilité de prendre des vacances, etc.)
    - k. Plus spécifiquement : **le travail sur mesure orienté client est-il tangible dans la flexibilité qui vous est demandée ?**
    - l. Implication dans l'entreprise ?
  - **Perspectives de carrière** (du fait de la numérisation, du vieillissement ou de la modification du contenu des tâches)
    - a. Recevez-vous des informations sur l'avenir de l'entreprise ?
    - b. Recevez-vous des **informations/perspectives** concernant votre travail ? (stabilité, promotion, sur le point d'être supprimé ?)

- c. Expérience et **compétences** anciennes/nouvelles : **sont-elles valorisables** sur le marché du travail externe ?
  - d. Sécurité d'emploi (fonction actuelle/entreprise actuelle) sur une échelle de 0 à 10
  - e. Sécurité d'emploi (générale) sur une échelle de 0 à 10
- **Implication dans le processus de changement**
    - a. Dans **quelle phase** ? (dès la planification ou pendant/après la mise en œuvre ?)
    - b. De **quelle manière** : informé, consulté ou participation ? (comment ?)
    - c. **Concernant quels aspects** : numérisation (introduction et méthode d'application du matériel/logiciel) ; réorganisation et tâches au sein du département/de l'entreprise ; implications pour le personnel (recyclage, tâches...)
    - d. À quel niveau organisationnel : poste de travail, département, entreprise entière
    - e. **Statut expérimental** annoncé ? (les erreurs sont permises)
    - f. **Processus itératif ouvert** annoncé (vous devrez toujours vous recycler et prendre l'initiative de le faire vous-mêmes).
    - g. **Soutien disponible** pendant la phase de changement ou d'initiation ? Interne/externe, toujours disponible, pas de seuils ?
    - h. Création d'un climat et de conditions propices au partage des connaissances (plateforme, en matière de systèmes et de technologie, en matière de résolution de problèmes).
    - i. **Tolérance pour les différences** entre les collaborateurs en matière de prise de connaissance de la nouveauté (différences dues à l'âge, aux antécédents, à la fonction, à la formation de base...)
    - j. **Recherche de formation et d'un accompagnement sur mesure** ?

## b0.2 Guide de discussion pour les employeurs et la DRH

- I. **Quatre tendances** se dégagent de la littérature consultée qui entraînent des changements dans l'industrie alimentaire tant au niveau de l'organisation que des tâches : la numérisation, la mondialisation, le vieillissement et les exigences accrues en matière de transparence. Nous partons du principe que **la numérisation et le vieillissement** sont les facteurs les plus importants au niveau des tâches. Est-ce correct ? (Pourquoi ?) Dans quelle mesure ? Ces tendances jouent-elles un rôle différent pour les PME et les grandes entreprises ?
- II. Quels **changements** ces tendances apportent-elles à la stratégie et à l'organisation de la production, **et comment cela se traduit-il au niveau des tâches** ? Il s'agit d'une question très vaste, c'est pourquoi nous vous donnons quelques suggestions :
  - Toutes les activités sont **intégrées numériquement** dans un seul système (phases de production, approvisionnement, ventes, activités de soutien, calcul des coûts, administration des salaires, contacts avec les fournisseurs et les clients, publicité et marketing...). Nos travailleurs doivent comprendre ce système (p.ex. demander des renseignements sur les stocks) et être en mesure de fournir des informations au niveau de leurs tâches.
  - Notre production est aujourd'hui, contrairement au passé, organisée de manière à être **orientée client**. Comme chaque client a ses propres spécificités, l'ensemble du

flux de production doit lui être adapté. Cela signifie que nos travailleurs doivent contrôler chaque maillon de la chaîne de production (de l'achat à la livraison) et rendre ce processus numériquement contrôlé et traçable.

- Nous travaillons désormais **de manière spécialisée** avec les produits ou les segments de marché pour lesquels nous avons un avantage concurrentiel. La qualité et la rapidité sont très importantes dans ce domaine. Nos travailleurs doivent donc travailler dans une optique de résultat et maîtriser tous les aspects de la communication et de la convivialité. Le contrôle de la satisfaction du client est le paramètre ultime.
- *Lequel des scénarios ci-dessus ressemble le plus à la réalité de votre entreprise ? Pouvez-vous rendre cela **plus concret**, même s'il s'agit de combinaisons ou de variations des changements précités ? (Il est bien sûr également possible que peu de choses aient changé, ou que le scénario soit encore différent).*
- *Qu'est-ce que les travailleurs doivent **savoir et être capables de faire** aujourd'hui, alors que ce n'était pas le cas dans le passé ? Faites éventuellement une distinction entre les ouvriers et les employés, ou les sous-catégories. Est-il vrai que de nombreux membres du personnel doivent être à la fois plus spécialisés et plus généralistes (les ce qu'on appelle les T-shaped skills, en ce compris les compétences numériques et de communication, ainsi que les connaissances en matière de calcul des coûts et de suivi financier) ?*

III. Votre entreprise a-t-elle pris des **mesures** pour faciliter les changements au niveau des tâches pour les travailleurs concernés ? Quelles étaient ces mesures et comment l'entreprise les a-t-elle concrétisées ? Ont-elles été/paru efficaces ? Veillez fournir des exemples.

- Mesures collectives pour **rendre la numérisation (plus avant) acceptable**
  - Consultation anticipée (plus qu'une simple annonce)
  - Soutien / Assistance téléphonique
  - Promotion d'une culture de l'apprentissage tout au long de la vie
  - Mise en place d'une période expérimentale ("les erreurs sont permises")
  - Point de contact ou mécanisme de retour d'information en cas de résistance, de frilosité, d'effort physique ou mental.
  - Tolérance aux différentes cadences.
  - Renforcement de l'esprit d'équipe et systèmes de soutien par les pairs
- Mesures en matière d'**affectation**
  - Création de nouveaux profils de tâches pour le recrutement interne/externe
  - Coexistence d'"anciens" et de "nouveaux" profils de tâches
  - Modification de tous les profils de tâches (opérations numériques ; compétences linguistiques...)
  - Modification de la politique salariale en faveur de nouveaux profils de tâches
  - Recrutement de personnel pour mettre en œuvre le changement proprement dit
  - Accompagnement de travailleurs plus âgés vers un autre emploi/RCC/pension (outplacement, préavis)
- Mesures relatives à l'**organisation et à la composition du travail**
  - Augmentation/diminution de la dépendance mutuelle
  - Procédures fixes en matière de soutien

- Externalisation du support (fournisseur, spécialiste)
- Spécialisation des tâches
- Contrôle versus autonomie
- Élargissement des tâches (y compris les tâches numériques et communicatives, orientées client)
- Variation des tâches (gamme de tâches avec une variété de tâches difficiles/faciles)
- Mesures d'adaptation pour les tâches à cycle court (pauses, alternance...)
- Mesures axées sur **l'apprentissage**
  - Structure organisationnelle permettant la formation sur le lieu de travail
  - Structure organisationnelle permettant l'apprentissage par les pairs
  - Création d'une base pour l'apprentissage, le perfectionnement et la reconversion professionnelle
  - Stimulation/imposition/organisation du perfectionnement et de la reconversion professionnelle
  - Perfectionnement et reconversion professionnelle pendant/en dehors des heures de travail
  - Perfectionnement et reconversion professionnelle : offre externe, organisation interne, programmes d'auto-apprentissage
  - Perfectionnement et reconversion professionnelle aux frais de l'employeur/ frais partagés/ à ses propres frais

IV. **Effets des mesures**, spécifiquement au niveau du personnel : comment les mesures fonctionnent-elles ? Sont-elles efficaces et durables ? Comment le personnel réagit-il ? Des ajustements peuvent-ils être effectués ? Quels enseignements l'entreprise peut-elle en tirer ?

- **Mise en œuvre** : la mesure a-t-elle pu être réalisée comme prévu/souhaité ? Le cas échéant, pourquoi pas ?
- **Réactions du personnel** : il est connu que le personnel réagit souvent de manière plutôt conservatrice au changement. Était-ce le cas et, le cas échéant, qu'est-ce qui a fait que certaines personnes ont réagi positivement et d'autres négativement ? Les mesures prises par votre entreprise ont-elles été/sont-elles adéquates et efficaces au regard de ces réactions ?
- **Dysfonctionnements du personnel** (qui peuvent être associés aux changements/mesures) : maladie, baisse des performances, résistance, heures supplémentaires, rotation du personnel, actions syndicales ?
- **Dysfonctionnements sur le marché du travail** : difficile/facile d'attirer et de retenir le personnel pour des profils de tâches nouveaux ou actualisés ?
- Les changements et les mesures d'accompagnement mis en œuvre ont-ils eu un impact sur la position sur le marché, les ventes et les **résultats d'exploitation** ?
- Les changements et les mesures d'accompagnement mis en œuvre ont-ils fait ou feront-ils l'objet **d'un contrôle et d'une évaluation** ? Si l'on pouvait revenir en arrière, l'entreprise aurait-elle traité certaines questions différemment à cet égard ?

## Références

- Akyazi, T., Goti, A., Oyarbide, A., Alberdi, E., & Bayon, F. (2020). A Guide for the Food Industry to Meet the Future Skills Requirements Emerging with Industry 4.0. *Foods* (Basel, Switzerland), 9(4). <https://doi.org/10.3390/foods9040492>
- Alimento. (2019). Jaarverslag Alimento 2018-2019. [https://www.alimento.be/sites/default/files/files/alimento\\_publication/field\\_file/0519IPV120\\_Jaarverslag\\_NL\\_DEF.pdf](https://www.alimento.be/sites/default/files/files/alimento_publication/field_file/0519IPV120_Jaarverslag_NL_DEF.pdf)
- Berliner, D., Greenleaf, A. R., Lake, M., Levi, M., & Noveck, J. (2015). Governing Global Supply Chains: What We Know (and Don't) About Improving Labor Rights and Working Conditions. *Annual Review of Law and Social Science*, 11(1), 193–209. <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-120814-121322>
- Borella, E., Carretti, B., & De Beni, R. (2008). Working memory and inhibition across the adult life-span. *Acta Psychologica*, 128, 33–44. doi:10.1016/j.actpsy.2007.09.008
- Bossaerts, B. (2017). Werkbaar werk. Inspiratie voor voedingsbedrijven (p. 124). Alimento.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2019). Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2019 - werknemers. SERV - Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen. Stichting Innovatie en Arbeid. <https://www.serv.be/stichting/publicatie/werkbaarheidsmonitor-2019-werknemers>
- Bravo, G., Viviani, C., Lavallière, M., Arezes, P., Martínez, M., Dianat, I., Bragança, S., & Castellucci, H. (2020). Do older workers suffer more workplace injuries? A systematic review. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/10803548.2020.1763609>
- Business Europe, SME UNITED, CEEP, & ETUC. (2020). European social partners framework agreement on digitalisation (Issue June).
- Cadestin, C., De Backer, K., Desnoyers-James, I., Miroudot, S., Ye, M., & Rigo, D. (2018). Multinational enterprises and global value chains: NEW INSIGHTS ON THE TRADE-INVESTMENT NEXUS. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*; Paris, 2018(5), 0\_1,3-5,7-36. <http://dx.doi.org.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/10.1787/194ddb63-en>
- Cagliano, R., Canterino, F., Longoni, A., & Bartezzaghi, E. (2019). The interplay between smart manufacturing technologies and work organization: The role of technological complexity. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(6), 913–934. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0093>
- Cantwell, J., & Cantwell, J. P. (1989). *Technological Innovation and Multinational Corporations*. B. Blackwell.
- Choi, E., Kim, S.-G., Zahodne, L. B., & Albert, S. M. (2021). Older Workers with Physically Demanding Jobs and their Cognitive Functioning. *Ageing International*. <https://doi.org/10.1007/s12126-020-09404-8>
- De Coen, A., Van Hoed, M., & Somers, D. (2019). Digitale transformatie op bedrijfsniveau. Departement Werk en Sociale Economie. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/digitale-transformatie-op-bedrijfsniveau>
- De Graeve, P.-J., & Vansteenkiste, S. (2019). De arbeidsmarktpositie van kortgeschoolden in Europa: Vlaanderen als middenmoter. *OVER.WERK Tijdschrift van Het Steunpunt Werk*, 2. [https://www.steunpuntwerk.be/system/files/overwerk\\_2019\\_2\\_02.pdf](https://www.steunpuntwerk.be/system/files/overwerk_2019_2_02.pdf)
- De Smet, R., Penders, I., Sourbron, M., Vansteenkiste, S., Boey, R., Van Langenhove, H., & Van Onacker, E. (2020). Trendrapport 2020: Kwetsbare groepen op de Vlaamse arbeidsmarkt [Werk.Rapport 2020 nr.4]. Departement Werk en Sociale Economie/Steunpunt Werk. <https://www.steunpuntwerk.be/node/4082>
- Delagrangé, H., & Notebaert, S. (2019). Digitalisering in de Vlaamse ondernemingen en organisaties. *Ondernemingsenquête 2018*. Stichting Innovatie & Arbeid. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/digitalisering-in-de-vlaamse-ondernemingen-en-organisaties-ondernemingsenquête-2018>
- Donato AJ, Tench K, Glueck DH, Seals DR, Eskurza I, Tanaka H (2003) Declines in physiological functional capacity with age: a longitudinal study in peak swimming performance. *J Appl Physiol* 94(2):764–769
- Eurofound, & International Labour Organisation. (2019). Working conditions in a global perspective. Publications Office of the European Union and International Labour Organization. <https://data.europa.eu/doi/10.2806/870542>

- Eurofound. (2016). Sixth European Working Conditions Survey. Publications Office of the European Union. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634en.pdf)
- Eurofound (2012b), Fifth European Working Conditions Survey, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound. (2017). New developments and trends in undeclared work within the sharing / collaborative economy. <https://www.eurofound.europa.eu/data/platform-economy/records/new-developments-and-trends-in-undeclared-work-within-the-sharing-collaborative-economy>
- Fettig, K., Gačić, T., Köskal, A., Kühn, A., & Stuber, F. (2018). Impact of Industry 4.0 on Organizational Structures. 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), 1–8. <https://doi.org/10.1109/ICE.2018.8436284>
- Fevia, F. (2019, April 4). Digitalisering vraagt andere competenties van onze talenten [Text]. Fevia. <https://www.fevia.be/nl/nieuws/digitalisering-vraagt-andere-competenties-van-onze-talenten>
- Fisher GG, Chaffee DS, Tetrick LE, Davalos DB, Potter GG (2017) Cognitive functioning, aging, and work: A review and recommendations for research and practice. *J Occup Health Psychol* 22(3):314
- Flanders Synergy. (2016). Kortcyclische arbeid, kan het ook anders? IPV. [https://www.alimento.be/sites/default/files/files/alimento\\_publication/field\\_file/FS-IPV\\_kortcyclischearbeidindevoedingsindustrie\\_web\\_0.pdf](https://www.alimento.be/sites/default/files/files/alimento_publication/field_file/FS-IPV_kortcyclischearbeidindevoedingsindustrie_web_0.pdf)
- Fujiyama H, Hinder MR, Schmidt MW, Garry MI, Summers JJ (2012) Age-related differences in corticospinal excitability and inhibition during coordination of upper and lower limbs. *Neurobiol Aging* 33(7):1484
- Hanson, L. L. M., Westerlund, H., Chungkham, H. S., Vahtera, J., Rod, N. H., Alexanderson, K., Goldberg, M., Kivimäki, M., Stenholm, S., Platts, L. G., Zins, M., & Head, J. (2018). Job strain and loss of healthy life years between ages 50 and 75 by sex and occupational position: analyses of 64 934 individuals from four prospective cohort studies. *Occupational and Environmental Medicine*, 75(7), 486–493. <https://doi.org/10.1136/oemed-2017-104644>
- Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. (2020). Stand van zaken op de arbeidsmarkt in België en in de gewesten in de context van Covid-19. Hoge Raad voor de Werkgelegenheid. <http://www.cnt-nar.be/DOSSIERS/Covid-19/Hoge-Raad-Werkgelegenheid-2020-07-Stand-van-zaken-arbeidsmarkt-NL.pdf>
- Horváth, D., & Szabó, R. Zs. (2019). Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities? *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 119–132. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.021>
- Johnson RW, Mermin GB, Resseger M (2011) Job demands and work ability at older ages. *J Aging Soc Policy* 23(2):101–118
- Kadir, B. A., & Broberg, O. (2020). Human well-being and system performance in the transition to industry 4.0. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 76, 102936. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2020.102936>
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley
- Kenny GP, Yardley JE, Martineau L, Jay O (2008) Physical work capacity in older adults: implications for the aging worker. *Am J Ind Med* 51(8):610–625
- Kroon, A. C., van Selm, M., ter Hoeven, C. L. and Vliegthart, R. (2016), 'Dealing with an aging workforce: Locating threats and opportunities in corporate media', *Educational Gerontology*, Vol. 42, No. 12, pp. 818–834.
- Lall, M. T., Seim, E. A., Torvatn, H. Y., & Knutstad, G. A. J. (2016). Flow of information for autonomous operators in Industry 4.0 factories. In 5h world conference on production and operations Management P&OM Habana 2016 - 05.09.2016 - 09.09.2016. Havana.
- Lamberts, M., Szekér, L., Vandekerckhove, S., Van Gyes, G., Van Hootegeem, G., Vereycken, Y., ... Vendramin, P. (2016). Jobkwaliteit in België in 2015: analyses aan de hand van de European Working Conditions Survey EWCS 2015 (Eurofound). Leuven: HIVA KU Leuven. Retrieved from <http://www.werk.belgie.be/moduleDefault.aspx?id=44596>
- Lamberts, M. (2017). Minder werken, beter leven. Arbeidsherverdeling, arbeidsorganisatie en werkdruk. HIVA-KU Leuven. <http://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay/LIRIAS1898291/Lirias>
- Manning, S. (2014). Mitigate, tolerate or relocate? Offshoring challenges, strategic imperatives and resource constraints. *Journal of World Business*, 49(4), 522–535. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.12.006>
- Marques NR, Hallal CZ, Spinoso DH, Crozara LF, Morcelli MH, Karuka AH, Navega MT, Gonçalves M (2016) Age-related alterations in the activation of trunk and lower limb muscles during walking. *J Back Musculoskeletal Rehab* 29(2):295–300

- Meylemans, L., Vanderstukken, A., Vereycken, A., & Ramioul, M. (2020). Werknemersperspectief binnen Industrie 4.0: effect van technologiefuncties op gepercipieerde arbeidskwaliteit en bevlogenheid. *Gedrag & Organisatie*, 34(1), 79–106.
- Moyce, S. C., & Schenker, M. (2018). Migrant Workers and Their Occupational Health and Safety. *Annual Review of Public Health*, 39(1), 351–365. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-040617-013714>
- NAR. (2016, August 25). Werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers: evaluatie van CAO 104. Beswic. <https://www.beswic.be/nl/nieuws-en-evenementen/werkgelegenheidsplan-voor-oudere-werknemers-evaluatie-van-cao-104>
- Nieuwenhuijsen, K., Schene, A. H., Stronks, K., Snijder, M. B., Frings-Dresen, M. H. W., & Sluiter, J. K. (2015). Do unfavourable working conditions explain mental health inequalities between ethnic groups? Cross-sectional data of the HELIUS study. *BMC Public Health*, 15, 805. <http://dx.doi.org.kuleuven.ezproxy.kuleuven.be/10.1186/s12889-015-2107-5>
- OECD. (2016). OECD-FAO Guidance for Responsible Agricultural Supply Chains [Text]. [https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/oecd-fao-guidance-for-responsible-agricultural-supply-chains\\_9789264251052-en](https://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/oecd-fao-guidance-for-responsible-agricultural-supply-chains_9789264251052-en)
- OECD (2019a), Working Better with Age, OECD Publishing, Paris.
- OECD. (2020). The Future for Low-Educated Workers in Belgium. <http://www.oecd.org/belgium/the-future-for-low-educated-workers-in-belgium-0140a728-en.htm>
- Osthega Y, Dillon CF, Lindle R, Carroll M, Hurley BF (2004) Isokinetic leg muscle strength in older Americans and its relationship to a standardized walk test: data from the national health and nutrition examination survey 1999–2000. *J Am Geriatr Soc* 52(6):977–982
- Peña-Cases, R., Ghailani, D., & Coster, S. (2018). The impact of digitalisation on job quality in European public services. *European Social Observatory & European Public Service Union*. [https://www.researchgate.net/publication/328027407\\_THE\\_IMPACT\\_OF\\_DIGITALISATION\\_ON\\_JOB\\_QUALITY\\_IN\\_EUROPEAN\\_PUBLIC\\_SERVICES\\_THE\\_CASE\\_OF\\_HOMECARE\\_AND\\_EMPLOYMENT\\_SERVICE\\_WORKERS](https://www.researchgate.net/publication/328027407_THE_IMPACT_OF_DIGITALISATION_ON_JOB_QUALITY_IN_EUROPEAN_PUBLIC_SERVICES_THE_CASE_OF_HOMECARE_AND_EMPLOYMENT_SERVICE_WORKERS)
- Ronda-Pérez, E., Agudelo-Suárez, A. A., López-Jacob, M. J., García, A. M., & Benavides, F. G. (2014). Scoping review about working conditions and health of immigrant workers in Spain. *Revista Española de Salud Pública*, 88(6), 703–714. <https://doi.org/10.4321/S1135-57272014000600004>
- Saliola, F., & Zanfei, A. (2009). Multinational firms, global value chains and the organization of knowledge transfer. *Research Policy*, 38(2), 369–381. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.11.003>
- Sectorconvenant. (2018). Sectorconvenant. Vlaamse Regering. [https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1590772355/WSE-Sectorconvenant-voeding-2018-2019\\_twkvqr.pdf](https://assets.vlaanderen.be/image/upload/v1590772355/WSE-Sectorconvenant-voeding-2018-2019_twkvqr.pdf)
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. 2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC), 5309–5316. <https://doi.org/10.1109/CEC.2016.7748365>
- Silverstein M (2008) Meeting the challenges of an aging population. *Am J Ind Med* 51:269–280
- Sippli, K., Schmalzried, P., Rieger, M. A., & Voelter-Mahlknecht, S. (2021). Challenges arising for older workers from participating in a workplace intervention addressing work ability: a qualitative study from Germany. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. <https://doi.org/10.1007/s00420-020-01639-x>
- Statbel. (2021). Onderwijsniveau. <https://statbel.fgov.be/nl/themas/werk-opleiding/opleidingen-en-onderwijs/onderwijsniveau#news>
- Szekér, L., Smits, I., & Van Gyes, G. (2017). It takes more than one measure. Capturing the multidimensionality of job quality with job types and multiple job quality outcomes. Working paper, Leuven, InGRID project.
- Tortorella, G. L., & Fettermann, D. (2018). Implementation of industry 4.0 and lean production in brazilian manufacturing companies. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2975–2987. <https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1391420>
- Vandekerckhove, S., Szekér, L., & Lamberts, M. (2016). Jobkwaliteit in België. Analyse EWCS 2015. HIVA-KU Leuven. <http://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay/LIRIAS1898294/Lirias>
- Vandekerckhove, S., Meylemans, L., Lenaerts, K., & Struyven, L. (2020). Nieuwe meerwaardeketens kwantitatief onderzocht. Een onderzoek naar de veranderende competentienoden in innovatieve bedrijfsnetwerken. HIVA-KU Leuven. <http://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay/LIRIAS3077840/Lirias>
- Veile, J., Kiel, D., Müller, J., & Voigt, K.-I. (2019). Lessons learned from Industry 4.0 implementation in the German manufacturing industry. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/JMTM-08-2018-0270>

- Verbrugge, B., & Huyse, H. (2019). Towards Socially Sustainable Supply Chains? Belgian Companies' Approaches to Human Rights and Working Conditions in their Supply Chains. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/534924>
- Vereycken, A., & Lamberts, M. (2019). Boundaries between dependent and atypical employment in Europe. HIVA-KU Leuven. <http://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay/LIRIAS3209480/Lirias>
- Vereycken, A., Ramioul, M., & Hermans, M. (2020). Old wine in new bottles? Revisiting employee participation in Industry 4.0. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/569649>
- Voss, E., & Riede, H. (2018). Digitalisation and workers participation: What trade unions, company level workers and online platform workers in Europe think. In European Trade Union Confederation.
- WHO. (2021). Healthy Life Expectancy. <https://www.who.int/data/maternal-newborn-child-adolescent-ageing/advisory-groups/gama/activities-of-gama>
- Wilkesmann, M., & Wilkesmann, U. (2018). Industry 4.0 – organizing routines or innovations? VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 48(2), 238–254. <https://doi.org/10.1108/vjikms-04-2017-0019>
- World Economic Forum. (2018). The Future of Jobs Report. World Economic Forum. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf)
- Wu, B., & Sheehan, J. (2011). Globalization and Vulnerability of Chinese Migrant Workers in Italy: empirical evidence on working conditions and their consequences. *Journal of Contemporary China*, 20(68), 135–152. <https://doi.org/10.1080/10670564.2011.520852>