

# Travail 4.0 dans l'industrie alimentaire

CHARGE DE TRAVAIL : EMPLOIS EN  
DÉSÉQUILIBRE

Dries Van Herreweghe & Ezra Dessers



**KU LEUVEN**

**HIVA**

ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR  
ARBEID EN SAMENLEVING



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

## **Charge de travail : emplois en déséquilibre**

**Dries Van Herreweghe & Ezra Dessers**

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

© 2024 HIVA-KU Leuven

Aucune partie de cette publication ne sera reproduite et/ou rendue publique au moyen d'une impression, d'une photocopie, d'un microfilm ou de toute autre manière 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.

# Contenu

<b>Introduction</b>	<b>7</b>
Introduction	7
Contexte	7
<b>1   La charge de travail : un modèle conceptuel</b>	<b>11</b>
<b>2   La charge de travail dans l'industrie alimentaire</b>	<b>13</b>
2.1 Charge de travail	13
2.1.1 Exigences de la tâche – contexte de travail	13
2.1.2 Exigences de la tâche – contenu du travail	18
2.1.3 Possibilités de contrôle	21
2.2 Facteurs individuels	25
2.2.1 Compétences	25
2.2.2 Contexte personnel et contexte vie professionnelle-vie privée	26
2.2.3 Aperçu des facteurs individuels	27
2.3 Tampons	27
2.3.1 Possibilités d'apprentissage et de formation	27
2.3.2 Possibilités de récupération	29
2.3.3 Valorisation matérielle et immatérielle	29
2.3.4 Soutien social des collègues et cadres	29
2.3.5 Aperçu des tampons	30
2.4 Conséquences	30
2.4.1 Stress au travail	30
2.4.2 Effets à long terme	30
2.4.3 Aperçu des conséquences	31
2.5 Résumé des résultats dans l'industrie alimentaire	31
2.6 Mesures possibles	35
2.6.1 Mesures relatives au contexte de travail	38
2.6.2 Mesures relatives au contenu du travail	38
2.6.3 Mesures relatives aux possibilités de contrôle	39
2.6.4 Mesures relatives aux tampons	39
2.7 Pertinence pour l'offre d'Alimento	40
<b>3   Conclusion</b>	<b>43</b>
<b>Références</b>	<b>45</b>



# Introduction

## Introduction

Les études montrent que le taux de faisabilité (la proportion de travailleurs qui ont un emploi de qualité ou un travail réalisable) dans l'industrie alimentaire en Flandre est inférieur à la moyenne sectorielle flamande, et que cette situation n'a guère évolué ces dernières années. Plus précisément, le taux de faisabilité en 2019 était de 43,6 % pour l'ensemble de l'industrie alimentaire, alors que la Flandre affichait un taux de faisabilité de 49,6 %. Les mêmes chiffres montrent que le stress au travail constitue également un défi au sein du secteur, là encore les chiffres sont nettement plus élevés que la moyenne sectorielle flamande. La charge de travail élevée dans le secteur est considérée comme une explication possible. Il s'agit d'un déterminant important de la faisabilité et du stress au travail, et les résultats sont nettement supérieurs à la moyenne sectorielle flamande (Bourdeaud'hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2020). Alimento, le fonds de carrière de l'industrie alimentaire, organise et finance depuis de nombreuses années déjà des conseils en matière de politique du personnel et d'organisation du travail, et dispose actuellement d'une vaste offre de formations et de possibilités d'accompagnement et de conseil dans le domaine de la charge de travail et des différents facteurs qui influencent la charge de travail (Alimento, 2023).

L'objectif de ce rapport est d'élaborer et d'encadrer le phénomène de la charge de travail (accrue) au sein du secteur, de la manière la plus large possible. Il s'appuie sur les informations recueillies dans le cadre de la chaire « Travail 4.0 dans l'industrie alimentaire ». Cette chaire de trois ans a débuté en octobre 2020 et a étudié, par le biais de recherches documentaires, d'une étude de la littérature, de groupes de réflexion et d'entretiens (Pollet *et al.*, 2021), d'une enquête auprès des travailleurs (Szekér, Lenaerts & Dessers, 2022), d'une analyse du marché du travail (Goesaert, 2022) et d'une étude sur la formation et l'apprentissage tout au long de la vie (Lenaerts, 2024) la manière dont le travail dans les différents sous-secteurs, groupes professionnels et emplois de l'industrie alimentaire en Belgique évolue sous l'influence de tendances importantes telles que la numérisation, la mondialisation, les changements démographiques et un marché du travail en pleine mutation. La charge de travail élevée dans le secteur a été une question clé dès le départ. Combiné à des recherches complémentaires pertinentes, cela nous permet d'examiner plus largement le défi du stress au travail et de la charge de travail et d'essayer de le disséquer davantage. Ainsi, ce rapport peut également être considéré comme une forme de synthèse, combinant les groupes de réflexion et entretiens qualitatifs au sein du secteur, l'enquête quantitative et les analyses relatives aux transitions sur le marché du travail et l'apprentissage tout au long de la vie dans le cadre plus large de la charge de travail.

## Contexte

Des recherches et études antérieures menées dans le cadre de la chaire suggèrent plusieurs résultats pertinents concernant la charge de travail et le stress au travail dans l'industrie alimentaire (Bourdeaud'hui, Janssens & Vanderhaeghe, 2020). Plus précisément, 39 % des répondants au sein du Werkbaarheidsmonitor (l'observatoire flamand de la qualité du travail) (2019) indiquent qu'ils éprouvent des symptômes de stress au travail (par rapport à la moyenne flamande de 37 %), pour 15 % la situation est même problématique avec des symptômes de burn-out (moyenne flamande de 14 %). Dans l'industrie alimentaire, ce chiffre est donc dans la moyenne, voire légèrement supérieur en comparaison avec la moyenne flamande. Toutefois, il est important de noter que le stress au travail est l'un des rares aspects pour lesquels des augmentations significatives sont mesurables dans

l'industrie alimentaire, toutes mesures confondues. Ainsi, le pourcentage du stress au travail est passé de 26 % en 2004 à 39 % en 2019, ce qui représente une augmentation notable.

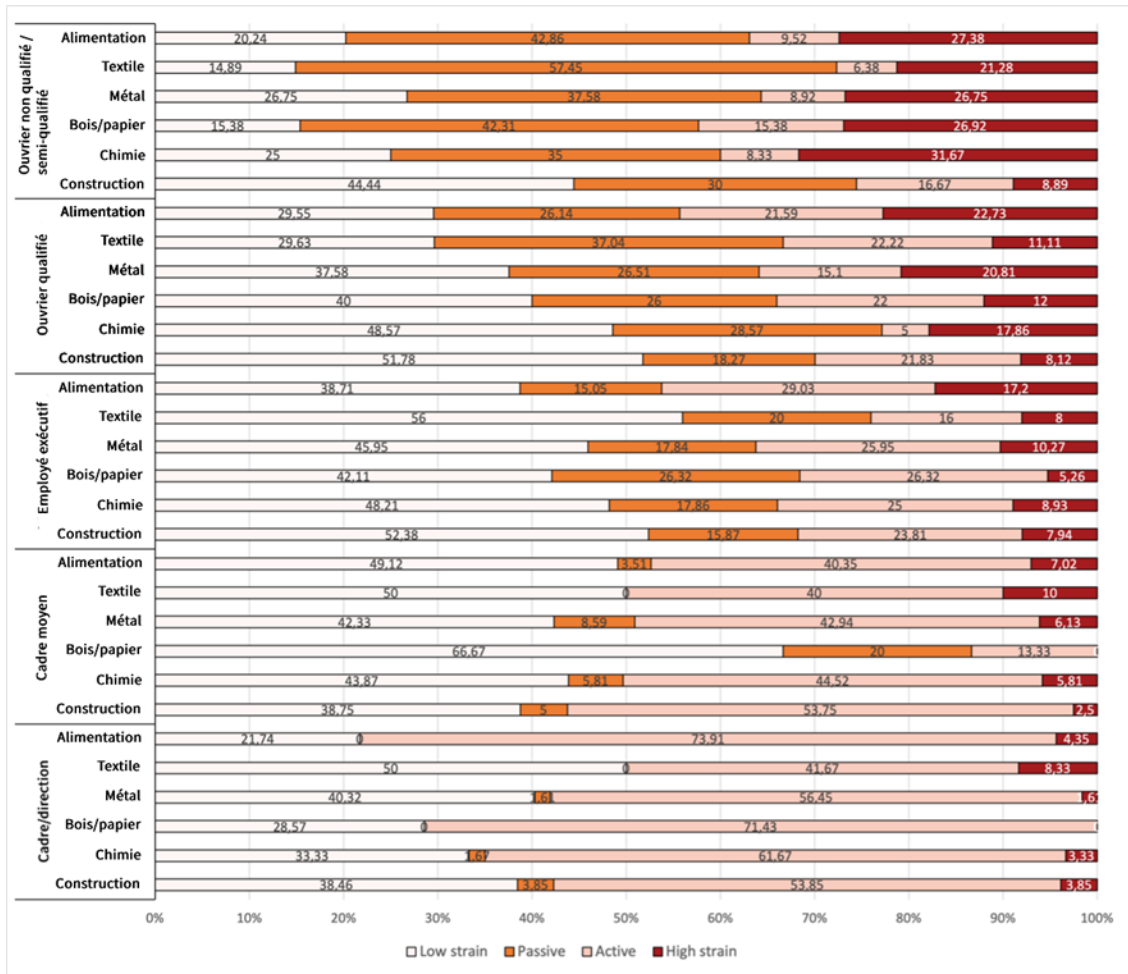
De plus, 43 % des travailleurs sont confrontés à une charge de travail élevée, un chiffre supérieur à la moyenne sectorielle flamande. Là encore, il s'agit d'une augmentation significative par rapport aux mesures précédentes (43 % en 2019 contre 29 % en 2013).

Le même *Werkbaarheidsmonitor* suggère que cette charge de travail élevée est un aspect important du stress au travail dans le secteur. En outre, elle peut également avoir un impact significatif sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de nombreux travailleurs et peut être considérée comme une cause de problèmes de motivation.

Il ressort clairement d'une autre recherche de l'HIVA (Habraken *et al.*, 2023a) basée sur les données du *Werkbaarheidsmonitor* de 2019 que dans l'industrie manufacturière, le pourcentage de « high strain jobs » ou « d'emplois épuisants » est très élevé par rapport aux autres sous-secteurs (voir figure 0.1). Les emplois de cette catégorie obtiennent les scores les plus problématiques en termes de bien-être, de possibilités d'apprentissage et de stress au travail. Il est important de noter que ces chiffres montrent que c'est le cas pour différents types de travailleurs. En particulier, parmi les ouvriers (quel que soit leur niveau de formation), un groupe important de travailleurs du secteur alimentaire entre dans cette catégorie.

Le groupe relativement important avec un « high strain job » n'enlève rien au fait qu'il existe également un groupe important de travailleurs qui entrent dans la catégorie des « emplois passifs » (ou « emplois ennuyeux »). Ces emplois consistent en un travail monotone qui offre (trop) peu de défis et de variété pour que le travail reste intéressant. Ces emplois impliquent en outre des risques en termes de possibilités d'apprentissage et de motivation. Ce groupe connaît aussi une représentation relativement importante parmi les ouvriers du secteur, en particulier les travailleurs non qualifiés/semi-qualifiés. Ces emplois sont beaucoup moins fréquents parmi les employés exécutifs et, en tout état de cause, parmi les cadres et les cadres moyens.

Figure 0.1 Répartition de la fréquence des types d'emplois JDC par catégories professionnelles



Source : Habraken *et al.*, 2023a



# 1 | La charge de travail : un modèle conceptuel

Dans le cadre de la chaire « Travail 4.0 dans l'industrie alimentaire », de nombreuses informations ayant trait d'une manière ou d'une autre au phénomène de la charge de travail ont été recueillies. Nous pouvons également puiser des informations dans des projets liés, comme l'étude de Habraken *et al.* (2023a) précitée. Nous utilisons un modèle conceptuel pour rassembler toutes ces informations de manière ordonnée et les replacer dans le cadre de la problématique du stress au travail et de la charge de travail. Ce modèle a été développé par des chercheurs du TNO néerlandais et a été choisi parce qu'il offre une vision large du stress au travail dû à la charge de travail (Lourijzen *et al.*, 1999). La charge de travail est considérée ici comme un facteur déterminant dans le développement des symptômes de stress au travail, mais ce n'est pas le seul. Ainsi, d'autres aspects au sein du travail peuvent également jouer un rôle important, tout comme des aspects extérieurs au travail. Dans ce modèle, la charge de travail est définie comme suit :

*« La charge de travail est une situation dans laquelle un déséquilibre s'est créé entre les exigences du travail en termes de contenu, le contexte du travail et les possibilités du travailleur à bien effectuer son travail. »*

Une première observation importante qui découle de cette définition est le fait que la charge de travail ne peut donc pas être considérée uniquement comme la conséquence d'une surcharge de travail. Le modèle montre que la quantité de travail n'est qu'un élément d'un cadre plus large. En général, la charge de travail est une situation de déséquilibre entre les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle. Ce point de vue trouve son origine dans le modèle classique « Jobs Demands – Control » (Karasek, 1979). De ce point de vue, remédier à la charge de travail va au-delà de la simple réduction de la quantité de travail et/ou du déploiement de personnel supplémentaire. La solution au problème est plus fondamentale et consiste à rétablir l'équilibre entre les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle, les exigences de la tâche devant rester gérables.

En effet, une charge de travail excessive conduit à ce que les travailleurs ne parviennent structurellement pas à terminer leur travail à temps et/ou avec la qualité prévue. Une trop grande charge de travail entraîne également un stress au travail pour le travailleur en question, ce qui peut donner lieu à des symptômes de stress. Si cette période de stress au travail est de courte durée ou si elle est assortie de possibilités de récupération suffisantes, les symptômes de stress à long terme peuvent généralement être évités. Toutefois, si ce stress devient structurel et que les possibilités de récupération sont insuffisantes, la charge de travail peut avoir de graves conséquences pour le travailleur concerné, telles que le burn-out, l'absentéisme et/ou le départ.

Les facteurs individuels jouent également un rôle dans cet exercice d'équilibre. Par exemple, en termes de compétences et de formation. Le travailleur doit être en mesure de répondre de manière adéquate aux exigences de la tâche qui se présentent dans le cadre de l'exécution du travail et doit donc posséder des compétences adéquates. Si cette condition n'est pas remplie, il en résulte un déséquilibre entre les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle, y compris leur(s) résultat(s) négatif(s). Ce déséquilibre peut également apparaître ou se développer en cours de route. Par exemple, si certains emplois (et les compétences qu'ils requièrent) évoluent au fil du temps et/ou deviennent plus complexes, les travailleurs concernés peuvent ne pas disposer des qualifications suffisantes pour continuer à exercer leur emploi au même niveau. Dans la troisième partie de ce rapport, nous appliquons le modèle à l'industrie alimentaire, et ce faisant, ce contexte changeant sera cité à plusieurs reprises. En effet, les recherches précédentes menées par cette chaire ont montré que le secteur est

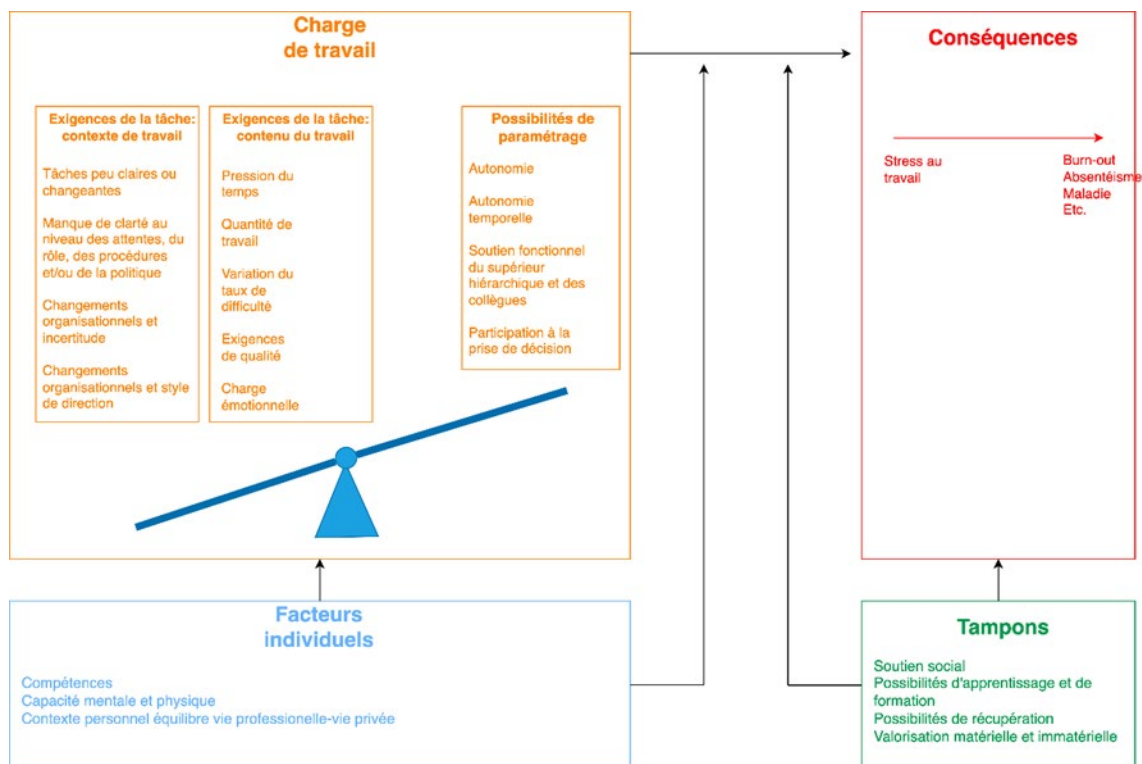
sujet à des changements et à des évolutions dans les méthodes de travail et dans l'organisation du travail. Les tendances macroéconomiques telles que la numérisation, la robotisation et la mondialisation sont à la base de cette évolution.

En outre, dans le cadre des facteurs individuels, des éléments personnels non liés au travail peuvent également avoir un impact sur la mesure dans laquelle les travailleurs peuvent maintenir l'équilibre en matière de charge de travail. Ces aspects non liés au travail sont généralement difficiles à mesurer dans la pratique, mais peuvent néanmoins revêtir une grande importance.

Enfin, le modèle comporte également des tampons. Ce sont des aspects supplémentaires qui peuvent influencer positivement et inhiber l'impact de la charge de travail sur le stress au travail. Cela inclut, par exemple, la présence de collègues et/ou de cadres qui apportent le soutien nécessaire. En outre, il s'agit également de savoir si les possibilités d'apprentissage nécessaires sont présentes ou non. Comme nous l'avons déjà mentionné, il est important que les travailleurs bénéficient d'une formation suffisante pour rester à niveau dans un contexte de travail (changeant). Les possibilités de récupération constituent également un tampon important pour prévenir le stress structurel au travail (symptômes). De plus, dans le contexte professionnel actuel, cela va au-delà du simple fait de disposer d'un nombre suffisant d'heures libres. Il s'agit également de la mesure dans laquelle le travailleur en question est censé rester à la disposition de l'employeur. L'accent mis récemment sur le droit à la déconnexion est une réponse claire à ce problème. Enfin, la valorisation exprimée (à la fois matérielle et immatérielle/financière) n'est pas non plus un aspect négligeable avec des effets tampons potentiels.

La figure 1.1 donne un aperçu visuel des différents aspects cités et discutés précédemment. Ici, il est clairement indiqué que la charge de travail résulte d'un déséquilibre entre les exigences de la tâche (contexte et contenu du travail) et les possibilités de contrôle. En cas de problèmes graves et structurels, ceux-ci peuvent aboutir à des symptômes de burn-out, à la maladie et éventuellement à l'absentéisme. Dans la partie suivante, nous appliquons ce modèle à l'industrie alimentaire.

**Figure 1.1** Modèle de charge de travail et de stress au travail



## 2 | La charge de travail dans l'industrie alimentaire

Dans la partie précédente, nous avons décrit le large éventail de facteurs qui exercent une influence sur la charge de travail. Dans cette partie, nous appliquons le modèle de la figure 1.1 au contexte spécifique de l'industrie alimentaire. Ce en s'appuyant sur les informations recueillies dans le cadre des activités précédentes de la chaire « Travail 4.0 dans l'industrie alimentaire », complétées par des informations pertinentes des recherches complémentaires. Il existe plusieurs facteurs déterminants de la charge de travail. Ces déterminants augmentent les exigences de la tâche et/ou réduisent les possibilités de bien faire son travail. Comme indiqué précédemment, ils peuvent être classés en plusieurs catégories (exigences de la tâche, possibilités de contrôle, facteurs individuels et tampons).

### 2.1 Charge de travail

Les aspects liés à la charge de travail sont classés dans les catégories suivantes : (1) risques dans le contexte du travail ; (2) risques dans le contenu du travail ; et (3) possibilités de contrôle.

#### 2.1.1 Exigences de la tâche – contexte de travail

Les aspects qui appartiennent à la catégorie du contexte de travail concernent – le cours des choses dans – l'environnement où le travail est exécuté. Ces aspects peuvent affecter à la fois les exigences de la tâche (en termes de contenu du travail) et les possibilités de contrôle du travail. Des exigences peu claires concernant la tâche peuvent donner l'impression d'une charge de travail accrue pour les collaborateurs. En outre, ce manque de clarté augmente la probabilité d'erreurs, ce qui oblige à refaire éventuellement des tâches. De plus, un manque de clarté dans la répartition des tâches peut également causer des problèmes, le travail étant potentiellement effectué à double. Il en résulte une perte d'efficacité et une augmentation de la pression du temps.

Un autre type de risque lié à la charge de travail découle d'un manque de clarté concernant les responsabilités, les attentes, les procédures ou la politique. Les changements dans l'organisation sont souvent à l'origine d'ambiguïtés temporaires ou d'inefficacités dans les processus.

Enfin, la culture organisationnelle et le style de direction peuvent également influencer les exigences de la tâche et les possibilités de contrôler les choses. Dans une culture où il n'est pas courant de demander de l'aide, ou dans un style de direction qui laisse peu de place aux collaborateurs pour concrétiser leur propre travail, les possibilités de contrôle sont réduites. Cela perturbe l'équilibre entre les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle.

Ces différents aspects sont examinés séparément dans les sections suivantes et appliqués au contexte de l'industrie alimentaire.

##### 2.1.1.1 Tâches peu claires ou changeantes

Comme indiqué précédemment, le manque de clarté et/ou la modification du contenu de la tâche peuvent avoir un impact pernicieux sur le bien-être des travailleurs, l'efficacité de l'équipe et la productivité. Les recherches antérieures (Pollet *et al.*, 2021) menées dans le cadre de cette chaire comprenaient une série de groupes de réflexion avec des employeurs et des syndicats de l'industrie alimentaire. Il convient de remarquer qu'un groupe de réflexion est une méthodologie de recherche qualitative visant à réunir des gens afin de discuter d'un sujet prédéfini. En plus d'un bon

accompagnement, la dynamique de groupe assure un certain contrôle de la qualité : les participants s'interrogent, se contredisent et donnent des arguments en faveur de leurs points de vue, faisant ainsi ressortir les thèmes les plus pertinents. Cependant, les résultats ne peuvent être généralisés que de manière limitée. Dans ce cas, il s'agit de l'identification de tendances et évolutions qui ont été mentionnées par les participants soigneusement sélectionnés, avec une excellente connaissance du secteur, mais qui ne sont pas nécessairement en accord avec le point de vue d'autres acteurs concernés.

Dans les groupes de réflexion, les syndicats ont indiqué plusieurs points et exemples d'évolutions pouvant mener à des tâches peu claires ou changeantes.

L'une des préoccupations exprimées par les syndicats dans le cadre de ces groupes de réflexion est l'augmentation de l'externalisation au sein du secteur. Cela ferait que certains services de soutien ne sont accessibles qu'à distance (dans les cas les plus problématiques, même dans une autre langue). Il s'agit là d'un excellent exemple de l'impact potentiel du changement (notamment l'externalisation) et des ambiguïtés qui l'accompagnent sur l'exécution de la tâche par les travailleurs. De telles inefficacités peuvent coûter du temps et de l'énergie aux travailleurs, qu'ils pourraient mettre à profit ailleurs dans leur travail.

Ces groupes de réflexion ont également montré clairement que la numérisation est l'une des évolutions les plus profondes et les plus perceptibles dans l'industrie alimentaire. Dans de nombreuses entreprises, des appareils mécaniques sont peu à peu remplacés par des appareils électroniques, avec des implications pour les travailleurs qui doivent les utiliser au quotidien.

Comme première conséquence, il a été signalé que le remplacement du travail humain dans le secteur entraîne des réductions de personnel dans certains cas. Le personnel restant serait censé travailler de manière plus productive grâce à cette automatisation. Toute une série de gains d'efficacité sont en même temps également perçus par les travailleurs interrogés dans le secteur. Pourtant, aux yeux des représentants syndicaux qui ont été interrogés dans les groupes de réflexion, cela repousse parfois les limites de ce qui est faisable et souhaitable. Surtout si l'on tient compte du fait que l'apprentissage et la maîtrise des applications numériques prennent également du temps. Temps qui ne serait pas toujours explicitement prévu.

Une autre conséquence mentionnée dans ce contexte est que pour de nombreux travailleurs, il y a également un élargissement des tâches, ce qui les oblige à maîtriser différents aspects du travail, comme, par exemple, la communication avec des parties externes. Cela implique souvent de devoir se tenir au courant de ce qui se passe dans d'autres départements ou postes de travail. Un tel élargissement des tâches n'est certainement pas nécessairement négatif et peut être enrichissant pour les travailleurs et permettre de surmonter les problèmes liés au travail de routine. Il a toutefois été signalé que la faisabilité de ces glissements devait toujours être prise en compte et que ces changements devaient idéalement être effectués en concertation avec le travailleur.

L'impact du changement cité sur le contenu du travail est corroboré par les résultats de l'enquête (Szekér *et al.*, 2022) menée précédemment dans le cadre de cette chaire. Ainsi, 48 % des travailleurs des petites entreprises interrogés et 62 % des travailleurs des grandes entreprises ont indiqué qu'ils devaient apprendre plus souvent de nouvelles choses. Environ 60 % des travailleurs déclarent également qu'ils doivent effectuer davantage de tâches différentes dans le cadre de leur travail, et ce tant dans les grandes que dans les petites entreprises. La numérisation croissante du secteur est également prise en compte ici, puisque 40 % des travailleurs interrogés dans les petites entreprises et 53 % dans les grandes entreprises indiquent qu'ils sont de plus en plus amenés à travailler avec des applications numériques.

### **2.1.1.2 Responsabilités, attentes et/ou politique peu claires**

Le manque de clarté des attentes et des responsabilités a un impact sur l'équilibre entre les exigences de la tâche des travailleurs et les possibilités de contrôle, et donc sur la charge de travail des travailleurs. Cela affecte l'efficacité des travailleurs lorsqu'ils n'ont pas une idée claire des attentes et

de la répartition de certaines responsabilités. Un tel manque de clarté dans l'attribution des responsabilités peut empêcher la coopération entre collègues et cadres de se dérouler sans heurts et, par conséquent, l'organisation optimale de la production.

Dans le contexte de la numérisation, ce besoin de responsabilités et de politique claires joue un rôle encore plus important, si possible. Un exemple concret est la question des différences entre les groupes d'âge. Dans les groupes de réflexion (Pollet *et al.*, 2021), il a été suggéré que les travailleurs âgés qui rencontrent des problèmes doivent souvent trouver eux-mêmes leur chemin dans la numérisation de leur lieu de travail ou espérer qu'un collègue viendra à leur rescousse au bon moment. Il s'agit d'une situation qui survient lorsqu'il n'y a pas eu suffisamment de clarté dans la planification des personnes chargées de soutenir les collègues. Comme le montrent des recherches menées au sein de la chaire (Lenaerts, 2024) et en dehors de celle-ci (Meylemans *et al.*, 2021), un élément important d'une bonne gestion de la rétention consiste à faire en sorte que les travailleurs plus âgés restent à bord et participent de manière optimale au changement numérique.

Toutefois, les travailleurs plus âgés du secteur ne sont pas les seuls à voir leur courbe d'apprentissage s'allonger. Les connaissances requises pour les jeunes en fin d'études et les autres collaborateurs qui commencent à travailler dans l'industrie alimentaire ont également été systématiquement renforcées. Un grand nombre des processus souvent numérisés au sein des entreprises nécessitent des connaissances et des compétences qui seraient relativement peu couvertes par l'enseignement. Les groupes de réflexion en ont conclu que cela nécessite de plus en plus de formations sur le tas pour les nouveaux collaborateurs, alors que dans le passé, l'industrie alimentaire était plus souvent un secteur où les seuils à l'entrée étaient relativement bas en termes de connaissances. Comme d'autres secteurs de l'industrie, l'industrie alimentaire devient aussi de plus en plus gourmande en connaissances. Il est donc important que cela se reflète dans la politique de formation et que le temps et les ressources nécessaires y soient consacrés. Les possibilités de fournir un accompagnement et/ou une formation supplémentaires aux profils qui en ont besoin sont appropriées ici. Dans le rapport d'accompagnement sur la formation et l'apprentissage tout au long de la vie dans l'industrie alimentaire, ces évolutions concernant les besoins de formation ont été étayées par les chiffres et la théorie. Ainsi, il est ressorti entre autres de l'Enquête sur les entreprises en Europe de 2019 que 30 % des entreprises interrogées dans l'industrie alimentaire prévoyaient des changements assez rapides à très rapides sur le plan des compétences et des connaissances nécessaires. Ce rapport examine en outre un certain nombre de stratégies et de bons exemples qui misent sur le développement des compétences numériques des travailleurs (Lenaerts, 2024).

### **2.1.1.3 Incertitude quant au travail et/ou changements organisationnels**

Dans les groupes de réflexion, les représentants syndicaux du secteur ont indiqué qu'avec la présence croissante de systèmes numériques dans le secteur, des temps de réponse rapides sont plus souvent attendus de la production, même pour les questions ou les demandes de clients qui peuvent perturber les opérations normales. Ces témoignages ont révélé qu'il serait souvent difficile pour les employeurs de recruter le personnel adéquat pour faire face à des fluctuations aussi brutales de la demande. Pour le personnel en place, cela se traduirait par des heures supplémentaires structurelles et des horaires de travail flexibles, étant donné que de nouvelles embauches n'auraient pas lieu, ou pas immédiatement. Par ailleurs, ces difficultés à répondre aux fluctuations de la demande en termes d'effectifs sont également dues à des facteurs qui échappent au contrôle des employeurs. Par exemple, la pénurie croissante sur le marché du travail est un facteur qui empêche de trouver rapidement du personnel supplémentaire. En outre, l'obstacle croissant de la connaissance à l'emploi dans le secteur peut également constituer une entrave.

Le principal impact de ces changements sur l'organisation du travail réside dans la capacité à faire face rapidement à l'évolution des connaissances et des compétences numériques. Plusieurs stratégies ressortent des groupes de réflexion, dont certaines sont utilisées parallèlement par des entreprises du secteur. De nombreuses entreprises choisissent de combler le déficit de compétences en proposant

un enseignement et une formation en interne. Les employeurs ont indiqué lors des groupes de réflexion que le système scolaire ne peut pas enseigner ces compétences assez rapidement ou avec suffisamment de précision, et que même les élèves qualifiés qui quittent l'école ont encore besoin de passer à l'exécution concrète de tâches.

Des changements et des tendances générales semblent également être perceptibles au niveau de l'équipe. Par exemple, certains des travailleurs interrogés ressentent une tendance à une autonomisation accrue au niveau exécutif, les chefs d'équipe des niveaux inférieurs étant chargés d'atteindre certains objectifs de production. Par conséquent, les ajustements organisationnels qui redéplient les fonctions en fonction d'équipes autonomes sont souvent utilisés comme une forme indirecte d'autonomisation.

Bien que l'attribution de plus de responsabilités puisse aussi entraîner davantage de possibilités de contrôle au sein de l'équipe et pour le supérieur hiérarchique, on a surtout signalé que ces tendances augmentent le risque que la pression afférente à la responsabilité soit aussi reportée encore plus au niveau des équipes et de leurs supérieurs hiérarchiques, ce qui peut mener à des heures supplémentaires et un stress chronique chez les intéressés. Cela correspond à l'étude de Workitects (Eeckelaert & Nurski, 2021, p. 14). Celle-ci montre notamment que ce sont les collaborateurs du staff qui sont le plus confrontés à des planifications imprévisibles et des perturbations de la planification, dans une plus grande mesure que les fonctions de soutien à la production, les fonctions logistiques et les fonctions de production. Le problème semble résider plutôt dans le fait que les chefs d'équipe sont confrontés à plus de contrôles nécessaires (en matière d'imprévisibilité et de perturbations, en d'autres termes, d'exigences de la tâche), les possibilités de contrôle permettant de bien les gérer faisant en partie défaut.

D'autres implications organisationnelles concernent les goulets d'étranglement en matière de personnel. Parmi les jeunes travailleurs, par exemple, on affirme rencontrer plus de difficultés à trouver des personnes pour travailler à des heures atypiques, plus difficiles à combiner avec une vie de famille. Par exemple, il serait difficile de trouver des personnes prêtes à travailler dans une « équipe du soir fixe ».

Les travailleurs plus âgés seraient quant à eux plus réticents à participer au programme de formation de l'entreprise. Dans les grandes entreprises, il existerait plus souvent des « fonctions résiduelles » pour ces travailleurs, où la numérisation et l'orientation client sont moins importantes. Dans les petites entreprises, cela serait souvent plus difficile à réaliser et les alternatives sont donc beaucoup plus limitées.

Un autre groupe confronté à des défis similaires serait celui des travailleurs allophones et qui, s'ils sont aptes à effectuer des tâches purement opérationnelles, sont moins susceptibles de participer à des programmes de formation exigeant un certain niveau de compétences linguistiques. Cela peut alors créer des frictions avec la recherche de l'élargissement des tâches qui est de plus en plus admis.

Les aspects mentionnés ci-dessus concernant l'impact des tendances paraissent souvent plus prononcés dans les petites entreprises, qui constituent toutefois la majeure partie de l'industrie alimentaire. Les investissements y pèsent plus lourd et seraient donc plus souvent reportés. En guise d'explication, il est indiqué que les possibilités de réduire les coûts de production par la rationalisation, les économies d'échelle ou l'externalisation sont moins nombreuses. Les possibilités de réaffectation des tâches entre les membres du personnel en place seraient également moins nombreuses. En revanche, dans les petites entreprises, le personnel a plus souvent le sentiment d'être partie prenante et s'implique davantage dans la qualité fournie et les résultats obtenus. Cependant, cela ne s'avère pas toujours suffisant pour répondre aux défis organisationnels croissants.

Dans le contexte de changements pouvant entraîner une augmentation de la charge de travail, on a signalé l'effet cumulatif, car le personnel qui est absent pour cause de maladie ou de burn-out n'est pas remplacé (immédiatement). Le personnel restant peut alors être soumis à une pression accrue en termes de temps et de performances, et risque davantage d'être absent pour cause de maladie ou de burn-out. Il peut se produire une sorte de réaction en chaîne, où les conséquences de l'absence d'un

travailleur peuvent devenir beaucoup plus importantes que la simple perte de productivité de l'individu.

Pour finir, il est donc important de tenir compte de la diversité prédominante au sein de l'effectif lors de la définition d'une politique de formation (dans le contexte de la numérisation ou non). Ainsi, certaines formations et formes de formation fonctionneront mieux et seront plus attractives que d'autres pour certains travailleurs. Par ailleurs, il est aussi toujours important de veiller à ce que toute la population de travailleurs au sein de l'organisation participe suffisamment aux initiatives d'apprentissage. De veiller à ce qu'ils aient la possibilité comme la volonté d'y participer. Des informations plus approfondies à ce sujet sont fournies dans le rapport sur la formation et l'apprentissage tout au long de la vie dans le cadre de cette chaire. Les obstacles possibles concernant les formations et l'apprentissage tout au long de la vie y sont entre autres exposés. La motivation dans un contexte de formation et les raisons pour lesquelles des travailleurs participent ou non sont également approfondies, l'accent étant mis ici sur l'acquisition de compétences numériques (Lenaerts, 2024).

#### **2.1.1.4 Culture organisationnelle, structure organisationnelle et style de direction**

La culture organisationnelle d'une entreprise a également un impact sur les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle au travail. Par exemple, le fait que les travailleurs sentent qu'ils peuvent s'adresser à leurs collègues et à leurs supérieurs pour obtenir de l'aide peut varier considérablement. Le style de direction est également important à cet égard. Certains cadres autoriseront plus de possibilités de contrôle que d'autres, ce qui affecte directement l'équilibre entre les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle. La culture organisationnelle dans un secteur peut varier considérablement d'une organisation à une autre et nous ne disposons pas d'informations spécifiques pour les entreprises dans l'industrie alimentaire.

Sur le plan de la structure organisationnelle, il ressort de paragraphes précédents que la transformation numérique souvent complexe de l'industrie alimentaire affecte divers processus organisationnels. Du point de vue du leadership, les organisations strictement hiérarchiques sont donc moins susceptibles d'adopter des changements aussi radicaux. La recherche montre que ces structures hiérarchiques rendent les organisations plus susceptibles d'opter pour des technologies qui automatisent le système de production actuel, les travailleurs comblant les lacunes (Fettig *et al.*, 2018 ; Wilkesmann & Wilkesmann, 2018).

Les organisations dotées de structures plus souples et organiques sont plus susceptibles de mettre en œuvre des technologies qui permettent des innovations dans le processus de production (Lall *et al.*, 2016).

Inversement, la mise en œuvre de technologies innovantes peut également avoir des effets significatifs sur la structure organisationnelle. Plusieurs études ont ainsi montré que la transformation numérique peut conduire à un environnement de travail plus instable. Par analogie avec le paragraphe précédent, cette recherche montre qu'une structure organisationnelle souple et organique est la mieux à même de répondre à ces besoins. Ces études soulignent à nouveau que les technologies numériques nouvelles et perturbatrices sont plus difficiles à mettre en œuvre dans les organisations dotées d'une structure strictement hiérarchique. Cela s'explique principalement par le fait que les processus de prise de décision ont tendance à être plus lents et moins flexibles dans ces hiérarchies (Shamim *et al.*, 2016).

Les caractéristiques des organisations jouent également un rôle important dans la numérisation du secteur. Ainsi, la recherche montre que la pression en faveur de la numérisation et de l'automatisation peut fortement varier selon la taille des organisations. Dans les grandes organisations et les chaînes de production, les nouvelles technologies et l'automatisation sont mises en œuvre plus rapidement car les avantages en termes de production sont visibles plus rapidement. Dans les petites chaînes de production (qui sont caractéristiques de l'industrie alimentaire), il n'y a généralement de place que pour la mise en œuvre de technologies et de changements technologiques à plus petite échelle, le rôle de l'homme n'étant pas réduit aux simples contrôle et monitoring (Vandekerckhove *et al.*, 2020). En

ce qui concerne les formations, les caractéristiques de l'entreprise, comme la taille, ont également un impact. Ainsi, la recherche montre que dans un tiers des entreprises belges, la participation à des formations est uniquement possible si la charge de travail et les horaires le permettent. Il semble que la possibilité d'organiser le travail de façon à libérer du temps dans les horaires existe principalement dans les grandes organisations. Les petites organisations (comme il y en a beaucoup dans le secteur alimentaire) ont donc moins de marge pour permettre aux travailleurs de suivre des formations (Lenaerts, 2024).

### 2.1.1.5 Aperçu du contexte de travail

Tableau 2.1 Aperçu

Exigences de la tâche	Contexte de travail
Tâches peu claires ou changeantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Externalisation croissante de certains services de soutien avec une efficacité réduite pour les travailleurs</li> <li>- La numérisation croissante entraîne une réduction potentielle du personnel et le risque d'une augmentation de la productivité attendue du personnel en place</li> </ul>
Manque de clarté au niveau des attentes, du rôle, des procédures, de la politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La numérisation croissante augmente les connaissances et compétences (numériques) requises (différences entre les profils de travailleurs)</li> </ul>
Changements organisationnels et incertitude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les systèmes numériques entraînent une plus grande réactivité et des fluctuations plus fortes de la production (y compris des fluctuations des heures de travail et des besoins en personnel)</li> <li>- Besoin accru de flexibilité du personnel</li> <li>- Glissement de la responsabilisation au niveau de l'équipe</li> <li>- Le staff est le plus confronté à l'imprévisibilité</li> <li>- Effet cumulatif de l'absentéisme pour cause de charge de travail sur les collègues</li> <li>- Élargissement des tâches et nécessité d'acquiescer davantage de connaissances et de compétences (différentes)</li> </ul>
Culture organisationnelle, structure organisationnelle et style de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De manière générale, une structure organisationnelle flexible gère plus facilement les changements qu'une structure organisationnelle hiérarchique fonctionnelle.</li> <li>- En plus de la structure, les caractéristiques d'entreprise (comme la taille) ont un impact sur la manière dont le changement a lieu et est réalisé.</li> </ul>

### 2.1.2 Exigences de la tâche – contenu du travail

Outre le contexte de travail, divers aspects liés au contenu du travail peuvent également accroître les exigences de la tâche. Il s'agit notamment de la quantité de travail qui doit être effectuée dans un temps donné, du rythme de travail et de la pression du temps (délais). Les collaborateurs peuvent être confrontés à un rythme de travail trop élevé ou à une quantité de travail trop importante à accomplir dans le temps imparti. Un autre facteur important est celui des exigences de qualité, qui peuvent être fixées par l'employeur, les clients et le collaborateur lui-même. Il peut s'agir d'exigences élevées concernant la qualité du produit ou du service final, ainsi que de la précision requise du travail. La difficulté et la complexité du travail peuvent également être des facteurs déterminants. Un autre facteur entrant dans cette catégorie est le degré de variation du travail, car une variation trop importante ou trop faible peut poser des problèmes. Un travail monotone peut conduire à l'ennui et à la perte de concentration, une trop grande variation à une trop grande complexité. Enfin, le travail

physiquement et émotionnellement éprouvant est souvent considéré comme un aspect du contenu du travail qui a un impact significatif sur la charge de travail.

#### **2.1.2.1 Pression du temps**

Des recherches antérieures menées au sein de la chaire montrent que la pression du temps est une réalité quotidienne dans l'industrie alimentaire et qu'elle s'est considérablement accrue ces dernières années.

Au sein des groupes de réflexion, les employeurs ont indiqué qu'une certaine pression du temps est inhérente au secteur. Comme il s'agit de produits alimentaires, la question de la durée de conservation entre toujours en ligne de compte. Les employeurs indiquent également que la concurrence et l'accent mis sur la satisfaction du client exercent une pression croissante sur la vitesse et la qualité de la production. Cela a un impact inextricable sur la charge de travail dans les différents lieux de travail.

Les syndicats dans les groupes de réflexion, quant à eux, étaient plus susceptibles de faire référence à l'augmentation de la productivité attendue par travailleur, aux exigences croissantes en matière de qualité et à la quantité de travail.

En ce qui concerne les différences entre les travailleurs, les chiffres de référence de Workitects (Eeckelaert & Nurski, 2021, p. 14-15) montrent qu'il existe des distinctions en termes de pression du temps en fonction de quatre groupes de fonctions. Il en ressort que les cadres et les collaborateurs du staff sont confrontés à la plus grande pression du temps en comparaison avec d'autres fonctions dans l'industrie alimentaire. Pour les postes de soutien à la production, le score est légèrement supérieur à la moyenne, tandis qu'il est inférieur pour les collaborateurs de la logistique et de la production.

#### **2.1.2.2 Quantité de travail**

En ce qui concerne la quantité de travail, l'un des défis apparus dans les groupes de réflexion est le volume important de tâches à accomplir : les collaborateurs se voient confier trop de tâches et/ou trop peu d'heures pour les tâches assignées.

Comme indiqué précédemment, les variations de la demande constituent un défi pour de nombreuses organisations. En cas de hausse soudaine de la demande, une (trop) petite équipe de travailleurs peut être amenée à effectuer le travail parce qu'il n'est pas possible de trouver le personnel suffisant à temps.

#### **2.1.2.3 Exigences de qualité et degré de difficulté**

Les exigences de qualité sont un facteur important qui influe sur la charge de travail. Celles-ci peuvent être fixées par l'employeur d'une part et/ou par le client d'autre part. Il peut s'agir de la qualité du produit ou du service final, mais aussi de la précision avec laquelle il faut travailler.

L'enquête menée (Szekér *et al.*, 2022) dans le cadre de cette chaire révèle certains changements au sein des organisations à cet égard. Par exemple, les travailleurs semblent être confrontés à de nombreux changements en ce qui concerne la nécessité de conserver des documents numériques, ainsi qu'à des contrôles de qualité accrus et à des prescriptions environnementales. Pour beaucoup, il s'agirait d'une série de tâches supplémentaires à accomplir en plus des tâches « traditionnelles ». Certaines de ces tâches requièrent également un certain degré de connaissances numériques et réglementaires, ce qui demande également du temps et des efforts supplémentaires pour les maîtriser.

#### **2.1.2.4 Variation**

Les chiffres du Werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) montrent que 34 % des travailleurs de l'industrie alimentaire déclarent effectuer des tâches routinières. Pour un peu plus de 18 % d'entre eux, il s'agit en outre d'un travail extrêmement routinier. L'évolution est stable dans ce domaine, sans augmentation ou diminution significative d'une édition à l'autre. Il est toutefois

significatif que la proportion de travailleurs effectuant des tâches routinières soit plus élevée dans l'industrie alimentaire que dans les autres secteurs flamands.

#### **2.1.2.5 Charge émotionnelle**

En ce qui concerne la charge émotionnelle, le Werkbaarheidsmonitor flamand (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) montre que 12 % des travailleurs de l'industrie alimentaire sont confrontés à un travail émotionnellement éprouvant et 2 % à une surcharge émotionnelle. Cette évolution est stable dans le temps. Toutefois, ce pourcentage est en moyenne inférieur à la moyenne sectorielle flamande et n'est donc peut-être pas une préoccupation centrale pour le secteur dans son ensemble.

#### **2.1.2.6 Charge physique**

Le Werkbaarheidsmonitor flamand (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) montre qu'en 2019, 27 % des travailleurs de l'industrie alimentaire déclarent subir une charge physique. 11 % des travailleurs sont confrontés à des contraintes physiques très élevées.

Il est important de noter que depuis le début des mesures, le pourcentage de travailleurs dont les conditions de travail physiques sont stressantes, voire très stressantes, a augmenté de manière significative. Ainsi, le pourcentage est passé de 21 % en 2004 à 27 % en 2019. En ce qui concerne les contraintes physiques très élevées, le pourcentage a également augmenté de manière significative depuis 2004 (7 %) pour atteindre 11 % en 2019. Ainsi, malgré l'image et les avis de robotisation et de numérisation au sein du secteur, la charge physique globale semble avoir augmenté.

En outre, tout au long des mesures, le pourcentage est toujours supérieur à la moyenne sectorielle flamande. Alors qu'en 2019, le pourcentage de travail physique éprouvant était de 15 % pour la moyenne sectorielle flamande, il était de 27 % pour l'industrie alimentaire. En ce qui concerne une charge très élevée, il était de 6 % pour l'ensemble des secteurs flamands en 2019, contre 11 % pour l'industrie alimentaire.

En ce qui concerne les contraintes physiques, l'enquête menée (Szekér *et al.*, 2022) ne révèle que des différences limitées en fonction des caractéristiques contextuelles. Ainsi, aucune différence n'a été observée entre les petites et les grandes organisations ou entre les hommes et les femmes. En ce qui concerne les statuts uniquement, il a été constaté que les contraintes physiques sont en moyenne plus élevées pour les ouvriers que pour les employés, ce qui est normal.

Ainsi, contrairement à la charge émotionnelle, la charge physique semble être une source plus importante de symptômes liés à la charge de travail et au stress au travail dans le secteur.

### 2.1.2.7 Aperçu du contenu du travail

Tableau 2.2 Aperçu

Exigences de la tâche	Contenu du travail
Pression du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Défi général dans le secteur</li> <li>- Inhérent au secteur et aux denrées alimentaires</li> <li>- Concurrence accrue (y compris focus accru sur la satisfaction du client)</li> <li>- Les cadres sont les plus confrontés à la pression du temps</li> </ul>
Quantité de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pics et creux dans la demande où les effectifs ne peuvent souvent pas être adaptés à temps</li> </ul>
Exigences de qualité et degré de difficulté	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin croissant de collecte de données numériques (e.a. contrôles de qualité et prescriptions environnementales)</li> </ul>
Variation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 34 % signalent effectuer un travail routinier, 18 % un travail extrêmement routinier (supérieur à la moyenne flamande)</li> </ul>
Charge émotionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 % sont confrontés à une charge émotionnelle et 2 % à une surcharge émotionnelle (inférieur à la moyenne flamande)</li> </ul>
Charge physique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 27 % connaissent des conditions éprouvantes, 11 % des contraintes physiques très élevées (en augmentation au fil des ans)</li> <li>- Charge physique supérieure à la moyenne flamande</li> <li>- En moyenne plus élevée pour les ouvriers que pour les employés</li> </ul>

### 2.1.3 Possibilités de contrôle

Les possibilités de contrôle contribuent à la capacité des collaborateurs à répondre aux exigences de la tâche. Comme le montre la visualisation du modèle (voir figure 1.1), un équilibre se produit lorsque les possibilités de contrôle sont suffisantes par rapport à l'ensemble des exigences de la tâche. Un point important à cet égard est que les possibilités de contrôle spécifiques répondent aux exigences concrètes de la tâche auxquelles le travailleur est confronté. Par exemple, si la complexité de la fonction est l'exigence principale de la tâche pour la charge de travail, le fait de jouir d'une plus grande autonomie pour planifier son travail n'est pas d'une grande aide. Un plus grand soutien fonctionnel du supérieur hiérarchique ou des collègues pourrait vous offrir des possibilités de contrôle correspondant mieux à cette exigence de la tâche. Eeckelaert et De Craecker (2021) expliquent cela au moyen de l'introduction de nouvelles technologies. Les opérateurs qui doivent utiliser de nouvelles technologies n'ont probablement pas les connaissances et les compétences requises à ce moment-là. Le fait de donner à ce moment-là une certaine autonomie aux opérateurs ne remédiera pas à leur manque de connaissance.

L'autonomie est une possibilité de contrôle connue. Cela signifie que les travailleurs peuvent décider eux-mêmes de la manière dont le travail est effectué, qu'ils peuvent déterminer dans une certaine mesure l'organisation de la journée de travail ou trouver leurs propres solutions aux problèmes, par exemple en adaptant les méthodes de travail à leurs besoins. L'autonomie temporelle est un aspect spécifique de l'autonomie. Les collaborateurs disposant d'une autonomie temporelle ont une certaine liberté pour organiser leur temps. Cela inclut la possibilité de faire des pauses pendant le travail pour récupérer de la fatigue ou d'une tâche ardue, ou de prendre des jours de congé.

La participation à la prise de décision et la voix au chapitre constituent une autre possibilité de contrôle. Cela signifie que les travailleurs sont impliqués et informés, qu'ils peuvent participer aux discussions sur les questions importantes liées au travail et, si nécessaire, apporter des changements.

En outre, le soutien fonctionnel des cadres et des collègues dans l'exécution du travail est également une possibilité de contrôle importante. Les collaborateurs bénéficiant d'un soutien fonctionnel suffisant peuvent faire appel à un cadre ou à un collègue pour les aider à accomplir des tâches si nécessaire. Toutefois, le soutien fonctionnel peut être présent en théorie, mais la culture organisationnelle peut rendre son utilisation difficile dans la pratique. Dans ce cas, il existe des possibilités de contrôle sur le papier, mais en réalité elles font défaut. Seules les possibilités de contrôle qui peuvent réellement être utilisées par les collaborateurs contribuent à l'équilibre entre les exigences et les possibilités.

Ces possibilités de contrôle interviennent surtout en cas de problème, en d'autres termes lorsque des exigences de la tâche spécifiques (nouvelles, imprévues...) apparaissent. Les problèmes se présentent sur tous les lieux de travail et sont inévitables ; ils peuvent même rendre le travail plus stimulant et plus intéressant. En l'absence totale de problèmes, la routine s'installe, ce qui peut entraîner des conséquences négatives en matière d'engagement et d'implication, pouvant même aller jusqu'au *bore-out*. La résolution de problèmes offre des possibilités d'apprentissage aux travailleurs et leur permet de s'attaquer plus efficacement aux mêmes problèmes, voire à des problèmes différents, à l'avenir. Ainsi, pour donner aux travailleurs la possibilité d'aborder tout problème, la possibilité de contrôle nécessaire est cruciale.

### 2.1.3.1 Autonomie

Les chiffres du *Werkbaarheidsmonitor* (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) dans l'industrie alimentaire montrent qu'en 2019, 26 % des travailleurs n'ont pas suffisamment d'autonomie dans l'exécution de leurs tâches, et que 12 % d'entre eux manquent même cruellement d'autonomie. Ces chiffres sont nettement plus élevés que la moyenne flamande, où 19 % des travailleurs font état d'un manque d'autonomie et 6 % d'un manque aigu d'autonomie. Il y a donc encore une marge de croissance dans le secteur pour atteindre la moyenne générale.

Un aspect plus positif, cependant, est qu'une tendance à la baisse est perceptible pour les travailleurs qui indiquent un manque d'autonomie au sein du secteur (notamment 34 % en 2004 contre 26 % en 2019). En ce qui concerne les travailleurs souffrant d'un manque aigu d'autonomie, aucun changement significatif n'est perceptible au fil du temps et le niveau reste plus ou moins le même.

Les groupes de réflexion (Pollet *et al.*, 2021) organisés dans le cadre de la chaire ont permis de dégager un certain nombre d'informations supplémentaires intéressantes dans le domaine de l'organisation.

Un premier exemple est que dans certaines entreprises, les contraintes physiques liées au travail diminueraient par le remplacement croissant du travail manuel par des machines. Toutefois, ces ajustements peuvent souvent avoir pour conséquence de réduire l'autonomie des travailleurs, comme l'ont indiqué les syndicats dans les groupes de réflexion. Les gens deviendraient de plus en plus dépendants des machines et des applications numériques dans le cadre du travail et du rythme imposé par la technologie.

Selon un autre témoignage des groupes de réflexion, la numérisation croissante entraînerait parfois un sentiment de contrôle croissant chez les travailleurs. L'accent serait moins mis sur leurs compétences, leur expérience et leur professionnalisme. Un autre aspect mis en avant par le groupe de réflexion est que les syndicats ont indiqué qu'il y a une augmentation notable de la surveillance numérique, avec une autonomie et une propre approche fortement réduites et une surveillance accrue.

En ce qui concerne les variables contextuelles, il ressort de l'étude *WIFI2020* de *Workitects* (Eeckelaert & Nurski, 2021) que les cadres et les profils de soutien à la production dans l'industrie alimentaire ont plus d'autonomie que les travailleurs à la production et la logistique.

À son tour, l'enquête (Szekér *et al.*, 2022) menée précédemment dans le cadre de cette chaire suggèrent qu'en termes d'autonomie dans les tâches, les travailleurs des petites organisations disposent en moyenne d'une plus grande autonomie dans les tâches que leurs homologues des grandes entreprises.

### 2.1.3.2 Autonomie temporelle

En ce qui concerne les variations au niveau des heures de travail, le Werkbaarheidsmonitor flamand (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) indique que 31 % des travailleurs du secteur signalent être confrontés à des changements d'heures de travail, 13 % déclarant que c'est fréquent. Toutefois, ces chiffres sont inférieurs à la moyenne sectorielle flamande dans les deux cas.

Quant aux heures supplémentaires, 39 % des travailleurs du secteur indiquent en effectuer régulièrement. Toutefois, ce pourcentage n'est pas non plus très différent de la moyenne flamande. En termes de (dé)connexion, il apparaît que 23 % des travailleurs répondent sporadiquement à leurs courriels à la maison après le travail, tandis que 20 % le font souvent. Ce pourcentage est nettement inférieur à la moyenne flamande. Il en va de même pour l'accessibilité téléphonique en dehors des heures de travail. Ainsi, 67 % des travailleurs déclarent devoir être joignables par téléphone après le travail, contre 74 % pour la moyenne flamande.

L'analyse du secteur à partir des données de Dynam (Goesaert, 2022) montre que les embauches à temps plein restent les plus fréquentes au sein du secteur, par exemple, fin 2019, 72 % des travailleurs au sein de la CP 118 et 84 % au sein de la CP 220 ont été embauchés avec des contrats à temps plein. Ce tableau n'est pas tout à fait homogène pour l'ensemble du secteur, par exemple, ce pourcentage est plus faible dans la CP 107 (boulangerie/produits à base de pâte), avec 67 %, et 13 % de flexi-jobbers sont également employés dans ce sous-secteur.

### 2.1.3.3 Soutien fonctionnel du cadre

Le Werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) montre qu'un peu moins de 17 % des travailleurs de l'industrie alimentaire en 2019 déclarent ne pas bénéficier d'un soutien suffisant de la part de leur supérieur. Dans 5 % des cas, la relation est même décrite comme négative. Cette tendance est stable d'une édition à l'autre du Werkbaarheidsmonitor. Il est important de noter qu'aucune des différentes éditions n'a révélé de différence significative en termes de soutien du cadre entre l'industrie alimentaire et les autres secteurs flamands. Le secteur se situe donc dans la moyenne flamande.

Il est intéressant de faire remarquer ici que le rôle de cadre est lui aussi en train de changer, entre autres sous l'influence de la numérisation. Une étude de cas récente (Pollet *et al.*, 2024) de 22 entreprises belges dans différents secteurs a révélé que les fonctions de cadre classiques comme la gestion des stocks, la répartition des tâches et la surveillance sont en baisse, tandis que le manager de ligne obtient davantage de fonctions de staff, entre autres sur le plan financier (offres, calculs de prix, factures) et en matière de contrôle de la qualité et de politique du personnel. Le rôle de coaching des travailleurs, entre autres en ce qui concerne les nouvelles applications technologiques, ne cesse de gagner en importance. Ce coaching prend de nombreuses formes : prêter attention aux personnes (numériquement) vulnérables, accroître l'autonomie des travailleurs, hisser certains problèmes à un niveau plus agrégé et les réparer, et, surtout, ajouter une interaction humaine et informelle au processus de communication numérique qui est souvent très formalisé. Le manager de ligne a besoin de « soft skills » à cet effet. Ce rôle de coaching peut contribuer à l'allègement de la charge de travail pour les collaborateurs, mais conjointement avec les nouvelles responsabilités, cela entraîne souvent une augmentation de la charge de travail pour les managers de ligne eux-mêmes.

### 2.1.3.4 Soutien fonctionnel des collègues

Tout comme le soutien fonctionnel du cadre, le soutien des collègues joue également un rôle important dans l'équilibre entre les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle. Les collègues ont des compétences et des antécédents différents et constituent donc une source potentielle importante d'aide en cas de problème.

Un cas concret de l'importance du soutien fonctionnel qui est souvent revenu dans les groupes de réflexion se situe dans le contexte de la fracture numérique. Il est important que les travailleurs aient la possibilité de se soutenir mutuellement grâce à leur expérience. Les collègues sont souvent à même

de voir et de résoudre plus vite les problèmes (numériques) et les défis qu'ils rencontrent grâce à une expérience similaire.

La communication est un aspect important à cet égard. Les travailleurs savent-ils les uns des autres quand ils ont (trop) de travail ? Ont-ils une vision claire des connaissances et des compétences de chacun pour certains aspects du travail (comme les applications numériques) ? Ce n'est pas seulement la question de savoir si les travailleurs partagent ces informations qui importe, mais aussi la manière dont on gère cela. Les travailleurs se sentent-ils autorisés à faire part de ces problèmes à leurs collègues ou y a-t-il un sentiment de honte ? Là encore, la culture au niveau de l'équipe joue un rôle important.

Il ressort de l'enquête (Szekér *et al.*, 2022) que dans les petites organisations, le soutien aux collègues est en moyenne légèrement plus élevé. Une autre différence notable réside dans le fait que le soutien est nettement plus élevé chez les femmes que chez les hommes au sein du secteur.

#### **2.1.3.5 Participation à la prise de décision**

Au-delà de la possibilité de consulter des collègues et des cadres, la participation effective à la prise de décision constitue une étape supplémentaire. Cela signifie que le travailleur est impliqué et peut parler de certains aspects de son travail, en vue de les modifier et de les améliorer éventuellement.

Les groupes de réflexion et plus précisément les syndicats montrent qu'en termes de participation, l'implication du personnel dans les changements technologiques ou autres de l'organisation de la production resterait souvent limitée. Bien que les entreprises fassent des efforts dans ce domaine, la communication sur les nouvelles technologies n'interviendrait souvent qu'une fois que les changements sont déjà en cours.

En ce qui concerne la formation, les syndicats aimeraient que les membres du personnel concernés soient suffisamment impliqués dans la détermination de l'offre de formations – notamment quelles formations sont données, par qui, quand et où. En effet, les travailleurs sont les mieux placés pour savoir quels sont leurs besoins en formation et comment y répondre. Cela augmente aussi la probabilité que le travailleur en question utilise pleinement la possibilité d'apprendre et la mette en pratique.

Les chiffres de l'enquête menée (Szekér *et al.*, 2022) montrent que la participation au sein du secteur tend à être légèrement meilleure dans les grandes organisations que dans les petites. En outre, aucune différence n'a été constatée entre d'autres caractéristiques contextuelles telles que le sexe ou le statut des répondants.

### 2.1.3.6 Aperçu des possibilités de contrôle

Tableau 2.3 Aperçu des possibilités de contrôle

Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plus d'autonomie par rapport au marché du travail flamand</li> <li>- Tendance à la baisse</li> <li>- Autonomie accrue des cadres et des travailleurs de soutien à la production vis-à-vis de la production et de la logistique</li> <li>- En moyenne, plus d'autonomie dans les petites entreprises alimentaires que dans les grandes</li> </ul>
Autonomie temporelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les changements d'horaires sont en moyenne moins fréquents que la moyenne sectorielle flamande</li> <li>- 4/10 font régulièrement des heures supplémentaires (= moyenne flamande)</li> <li>- Moins de problèmes de déconnexion que la moyenne flamande</li> </ul>
Soutien des cadres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 17 % ne bénéficient pas d'un soutien suffisant de la part de leur supérieur (=moyenne flamande)</li> <li>- Rôle changeant des cadres, rôle de coaching toujours plus important</li> </ul>
Soutien des collègues	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Important en cas de changements (par exemple : numérisation du lieu de travail)</li> <li>- Importance de la communication et de la culture qui l'entoure (comment gère-t-on cela ?)</li> <li>- Un peu plus de soutien entre collègues dans les petites organisations que dans les grandes</li> </ul>
Participation à la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importance de tenir compte des besoins et souhaits des travailleurs lors de l'établissement du plan de formation</li> <li>- Se produit un peu plus souvent dans les grandes entreprises que dans les petites</li> </ul>

## 2.2 Facteurs individuels

Des facteurs individuels liés au travailleur individuel et non au travail lui-même peuvent encore influencer la charge de travail du collaborateur concerné. Cela peut par exemple se produire lorsqu'un travailleur ne possède pas les compétences ou les aptitudes nécessaires pour répondre aux exigences de la tâche fixées. La capacité de traitement, tant physique que mentale, peut également être insuffisante, ce qui entraîne un déséquilibre. Un tel déséquilibre peut survenir lorsque les exigences de la tâche changent et que les compétences et les qualifications de l'individu n'évoluent pas en conséquence. La capacité à utiliser les possibilités de contrôle disponibles est également une compétence importante, que tous les travailleurs ne possèdent pas dans la même mesure. En outre, des circonstances personnelles peuvent amener un collaborateur à être moins en mesure de gérer correctement certaines exigences de la tâche.

### 2.2.1 Compétences

Les chiffres du Werkbaarheidsmonitor flamand (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) montrent que 26 % des travailleurs de l'industrie alimentaire n'ont pas suffisamment de possibilités d'apprentissage. 12 % d'entre eux souffrent même d'un grave déficit d'apprentissage. Ces chiffres sont relativement constants au sein du secteur et ne montrent pas d'évolution significative dans le temps. Il est important de noter que les chiffres du secteur sont plus négatifs que la moyenne sectorielle flamande.

Tant pour le déficit d'apprentissage que pour le grave déficit d'apprentissage, l'industrie alimentaire obtient en moyenne de moins bons résultats.

En outre, le Werkbaarheidsmonitor donne un aperçu de la participation à la formation dans le secteur. Ces chiffres montrent que le nombre de travailleurs participant à une forme de formation au cours de l'année de mesure était nettement inférieur à la moyenne sectorielle flamande. Plus précisément, ce chiffre est de 60 % pour tous les secteurs confondus, contre 49 % pour l'industrie alimentaire.

Dans le cadre de l'enquête (Szekér *et al.*, 2022) menée par la chaire, il a été demandé aux travailleurs du secteur s'ils pensaient pouvoir démontrer de manière adéquate leurs aptitudes et leurs compétences. Il n'en ressort aucune différence entre les grandes et les petites organisations. Toutefois, les statistiques montrent que les employés ont généralement l'impression de pouvoir démontrer leurs compétences un peu plus dans l'exercice de leurs fonctions que les ouvriers (quelle que soit la taille de l'entreprise).

### 2.2.2 Contexte personnel et contexte vie professionnelle-vie privée

Le Werkbaarheidsmonitor flamand (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) montre que 14 % des travailleurs de l'industrie alimentaire flamande souffrent d'un équilibre problématique entre vie professionnelle et vie privée. Dans un peu plus de 4 % des cas, la situation est en outre grave. Cette évolution est stable depuis le début des mesures, de plus, ces chiffres ne diffèrent pas significativement de ceux de la moyenne sectorielle flamande.

Il ressort de l'enquête (Szekér *et al.*, 2022) que, dans les grandes comme dans les petites organisations, la majorité des travailleurs travaillent en service de jour fixe. Cependant, il existe une différence entre les deux, avec 66 % pour les répondants des grandes organisations et 83 % pour ceux des petites organisations. Les recherches montrent que le système en service de jour fixe est le système qui se combine le mieux avec un contexte privé par rapport à d'autres systèmes d'équipes (Silva *et al.*, 2020). De ce point de vue, la situation dans ce domaine est donc légèrement meilleure dans les petites entreprises que dans les grandes. En outre, ces chiffres montrent que les systèmes d'équipes alternantes sont plus fréquents dans les grandes entreprises que dans les petites (respectivement 23 % et 9 %). En retour, ce système est considéré comme plus contraignant pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

En ce qui concerne les caractéristiques individuelles, l'enquête (Szekér *et al.*, 2022) révèle des différences entre les hommes et les femmes. Par exemple, dans les grandes comme dans les petites entreprises, les femmes ont tendance à travailler plus souvent en service de jour. Les hommes, quant à eux, sont plus susceptibles de travailler en équipes. Cela peut s'expliquer par une composition différente entre les hommes et les femmes parmi les ouvriers et les employés.

Des différences tout aussi importantes existent en ce qui concerne le statut. Par exemple, 90 % des employés de l'industrie alimentaire travaillent en service de jour fixe ; parmi les ouvriers, le pourcentage de ceux qui travaillent en équipes est nettement plus élevé. En outre, une différence supplémentaire en fonction de la taille de l'organisation est perceptible. Par exemple, dans les petites organisations, 58 % des ouvriers travaillent en service de jour, contre 26 % dans les grandes organisations. Le pourcentage d'ouvriers en équipes alternantes varie également considérablement dans ce domaine, 19 % dans les petites organisations contre 50 % dans les grandes. Ainsi, dans les grandes organisations, le travail en équipes alternantes est le système dominant (et le plus éprouvant pour le contexte travail-vie privée).

## 2.2.3 Aperçu des facteurs individuels

Tableau 2.4 Aperçu des facteurs individuels

Compétences	<ul style="list-style-type: none"><li>- 26 % de possibilités d'apprentissage insuffisantes, 12 % de manque sérieux (inférieur à la moyenne flamande)</li><li>- Participation à la formation nettement inférieure à la moyenne flamande</li></ul>
Contexte personnel et équilibre vie professionnelle-vie privée	<ul style="list-style-type: none"><li>- 14 % rencontrent des problèmes d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et 4 % des problèmes aigus</li><li>- Plus de services de jour fixes dans les petites que dans les grandes entreprises (plus faciles à combiner avec la vie privée)</li><li>- Plus d'équipes alternantes au sein des grandes entreprises (plus difficiles à combiner avec la vie privée)</li><li>- Les femmes travaillent plus souvent en service de jour, les hommes plus souvent en équipes alternantes</li></ul>

## 2.3 Tampons

Les tampons sont des facteurs qui réduisent la probabilité que la charge de travail entraîne des symptômes liés au stress. Le soutien social de la part des cadres et des collègues, l'attention portée au bien-être des uns et des autres, constituent un tampon important. En outre, les possibilités d'apprentissage et de développement peuvent également avoir un effet protecteur. La charge de travail est moins susceptible d'entraîner des symptômes de stress si les collaborateurs peuvent récupérer d'une journée ou d'une période chargée (possibilités de récupération). À cet effet, les collaborateurs doivent pouvoir prendre du temps pour récupérer et se détacher réellement du travail pendant leur temps libre. Dans les organisations et les fonctions où il est courant ou obligatoire que les collaborateurs soient toujours joignables par téléphone ou par courrier électronique, cela peut s'avérer difficile. Enfin, la valorisation matérielle et immatérielle peut réduire la probabilité que la charge de travail entraîne des symptômes de stress, car elle peut être une source de motivation supplémentaire. Il peut s'agir de récompenses financières ou, par exemple, de reconnaissance et d'appréciation de la part du supérieur. Bien que les tampons puissent effectivement contribuer à parer à l'impact négatif potentiel de la charge de travail, en règle générale, mieux vaut prévenir que guérir (ou appliquer un tampon). Les interventions qui mènent à un bon équilibre entre les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle permettent aussi de garder la charge de travail sous contrôle, et réduisent donc le besoin de pouvoir tampon.

### 2.3.1 Possibilités d'apprentissage et de formation

L'importance des possibilités d'apprentissage et de formation est clairement établie dans le contexte d'une entreprise moderne. La poursuite de la numérisation et de la robotisation du lieu de travail est une réalité, et il est dès lors inévitable que les travailleurs doivent rester à niveau pour exécuter leur travail efficacement. Dans la perspective de la charge de travail, cela peut améliorer des aspects comme l'autonomie dans les tâches et la variation des tâches, parce que les travailleurs développent davantage de compétences dans l'exercice de leur fonction. De plus, cela ouvre aussi des possibilités de soutenir d'autres collègues, et accroît le potentiel d'évoluer dans l'entreprise (Département WSE, 2023). Le rapport d'accompagnement sur la formation et l'apprentissage tout au long de la vie (Lenaerts, 2024) signale en guise de conclusion que l'absence de possibilités de formation est souvent associée à des emplois de qualité moindre. En particulier dans un contexte de transition et d'évolution du contenu du travail, la formation apporte un soutien et accroît les possibilités de contrôle. Tant les employeurs que les travailleurs reconnaissent dans les groupes de réflexion (Pollet *et al.*, 2021)

l'importance du perfectionnement pour pouvoir exercer convenablement leur emploi et le conserver. Cependant, il semble qu'il y ait une grande diversité au sein du secteur en termes d'approche et de méthode.

La plupart des entreprises organisent des formations en interne, mais une autre option courante consiste à faire appel à des prestataires externes pendant les heures de travail.

À cet égard, certaines entreprises tentent de rendre la formation attrayante en travaillant avec de petits groupes, un soutien pratique et une période de tolérance où les erreurs ne sont pas sanctionnées. D'autres entreprises font peser une plus grande responsabilité sur les travailleurs pour qu'ils acquièrent les compétences requises, en se référant à des cours en ligne sans vérifier si le travailleur peut réellement appliquer les connaissances acquises. Le terme « adaptation rapide » est souvent utilisé dans ces contextes pour indiquer que le perfectionnement est un processus continu dont le travailleur lui-même est (en partie) responsable.

Dans les groupes de réflexion (Pollet *et al.*, 2021), du point de vue des syndicats, on constate que les programmes de formation informels (éventuellement assortis d'un mentorat) ne se déroulent pas toujours sans heurts. Les personnes qui transfèrent les compétences n'auraient pas toujours les compétences pédagogiques adéquates. Un exemple concret est que pour les experts numériques, certaines procédures de travail numériques sont souvent si évidentes qu'ils n'expliqueraient plus les compétences de base requises. Par ailleurs, donner ou recevoir des explications de la part des collègues peut aussi prendre du temps et s'ajouter aux tâches habituelles. Toutes les entreprises ne prévoiraient pas suffisamment de temps pour cela, ce qui entraîne des problèmes en termes de temps et de charge de travail.

Les chiffres de l'enquête (Szekér *et al.*, 2022) montrent que les travailleurs apprennent principalement sur leur lieu de travail. Le plus souvent en le faisant soi-même ou par l'intermédiaire de leurs collègues. Par ailleurs, environ 60 % des travailleurs indiquent avoir appris des choses de leur supérieur. L'auto-apprentissage et les cours pendant les heures de travail sont également importants en termes de formation (Lenaerts, 2024).

Un autre aspect abordé dans l'enquête est la perception de l'utilité des formations organisées par l'employeur. Il en ressort que dans les petites et les grandes organisations, 35 et 40 % des personnes interrogées estiment que la dernière formation à laquelle elles ont participé leur a été utile. Cela semble être l'indication que les formations ne sont pas toutes considérées comme utiles et judicieuses. Il convient peut-être de procéder à un examen plus approfondi pour voir où se situe le problème exactement.

Un exemple concret qui a été mis en avant dans les groupes de réflexion (Pollet *et al.*, 2021) en matière de formation était le manque d'engagement des travailleurs plus âgés qui ne prennent pas encore leur retraite immédiatement. Une partie de ceux-ci ne connaîtrait pas vraiment la thématique de l'apprentissage tout au long de la vie et exerce probablement depuis des années la même fonction avec les opérations y afférentes. Les travailleurs qui ont fait la même chose de la même manière pendant trop longtemps, sans incitation à se recycler, sont généralement moins susceptibles d'être ouverts à de nouvelles méthodes de travail et de fournir les efforts d'apprentissage nécessaires à cet effet. Les groupes de réflexion (Pollet *et al.*, 2021) indiquent que les syndicats font preuve d'une certaine compréhension pour les travailleurs âgés qui peuvent voir leur expérience, leurs compétences et leur loyauté supplantées par les connaissances rapidement déployables de leurs jeunes collègues. En raison de l'incertitude quant à leur propre employabilité, de nombreux travailleurs âgés sont peut-être plus susceptibles d'être réticents à indiquer qu'ils ne connaissent pas certaines applications numériques. Le cas échéant, le besoin de formation supplémentaire n'est pas identifié et, par conséquent, le problème n'est pas résolu.

Pour finir, dans les groupes de réflexion (Pollet *et al.*, 2021), il a aussi été suggéré que certaines entreprises du secteur préféreraient recruter du personnel possédant les bonnes compétences, même dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre où il est difficile de trouver suffisamment de profils techniques.

### 2.3.2 Possibilités de récupération

Les possibilités de récupération constituent un tampon important pour les travailleurs qui doivent faire face à un déséquilibre entre les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle. Les travailleurs qui ont plus de possibilités (généralement du temps) pour récupérer du travail seront mieux à même de faire face à de tels déséquilibres.

Les besoins de récupération des travailleurs sont fortement associés aux possibilités de récupération. Il s'agit de la mesure dans laquelle les collaborateurs ressentent le besoin de récupérer après le travail. C'est un indicateur important du stress et de l'épuisement et un facteur prédictif des problèmes de santé et de l'absentéisme. La recherche montre qu'il y a une corrélation forte entre la charge de travail et le besoin de récupération, et que la charge de travail constitue l'un des principaux facteurs de risque de développer un besoin de récupération problématique (Département WSE, 2023).

L'étude de Workitects (Eckelaert & Nurski, 2021) montre ainsi qu'au sein de l'industrie alimentaire, ce sont les fonctions les plus physiques, comme les emballeurs par exemple, qui ont le plus besoin de récupération. C'est important, car il est apparu clairement que de telles formes de travail ont toujours leur place dans le processus de production et dans le secteur, malgré la numérisation.

En ce qui concerne les différences en fonction des variables contextuelles, il apparaît en outre que le besoin de récupération augmente aussi en même temps que le niveau de fonction, de sorte que les cadres et les fonctions de staff sont plus susceptibles d'éprouver un besoin de récupération que les fonctions exécutives.

### 2.3.3 Valorisation matérielle et immatérielle

En ce qui concerne la valorisation matérielle et immatérielle des travailleurs, on dispose de relativement peu d'informations spécifiques à l'industrie alimentaire. Les informations sectorielles de Statbel permettent une comparaison avec la moyenne sectorielle belge. Concrètement, le sous-secteur de la fabrication de boissons (NACE 11) connaît un salaire brut moyen (3 891 euros par mois) qui est assez proche de la moyenne sectorielle belge (3 832 euros par mois). Le sous-secteur de l'industrie alimentaire (NACE 10) verse en moyenne des salaires comparativement plus bas, avec une moyenne sectorielle de 3 451 euros bruts par mois. Il est important de retenir qu'il s'agit de moyennes pour des secteurs entiers, avec une variabilité considérable possible entre les salaires les plus bas et les plus élevés. Ainsi, en raison d'un manque d'informations plus détaillées, peu de conclusions peuvent être tirées.

### 2.3.4 Soutien social des collègues et cadres

Outre le soutien fonctionnel, le soutien informel des collègues et des cadres est également important, car il peut contribuer à atténuer les déséquilibres potentiels en termes d'exigences de la tâche et de possibilités de contrôle (Département WSE, 2023). Toutefois, en ce qui concerne spécifiquement l'industrie alimentaire, on trouve peu de données empiriques sur ce type de soutien au niveau micro. En outre, la distinction avec le soutien fonctionnel n'est pas toujours aussi claire dans les mesures et les enquêtes. Malgré ce manque de données pour le secteur, il est pertinent dans le cadre de la charge de travail de souligner l'importance de cet aspect. Ainsi, la recherche montre qu'un manque de soutien social au travail est en lien avec le développement d'un diabète, d'un burn-out, de troubles du sommeil, d'idées suicidaires, de la consommation de substances et de troubles musculo-squelettiques (Niedhammer *et al.*, 2007; Département WSE, 2023). En outre, il a déjà été démontré que le soutien des cadres (Wood, 2008) et le soutien des collègues (Edimansyah *et al.*, 2007 ; Griffin & Soskolne, 2003) sont associés à un meilleur bien-être.

### 2.3.5 Aperçu des tampons

**Tableau 2.5 Aperçu des tampons**

Possibilités d'apprentissage et de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'apprentissage auprès des collègues et des cadres comme principale forme de transfert de connaissances</li> <li>- Les programmes de formation informels ne se déroulent pas toujours sans heurts (par exemple : transfert de compétences numériques)</li> <li>- Pas toujours suffisamment de temps prévu pour le transfert de connaissances/compétences entre collègues</li> <li>- Les caractéristiques contextuelles (par ex. l'âge, la nature du travail...) peuvent avoir un impact sur le fait de suivre des formations</li> </ul>
Possibilités de récupération	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les professions physiques ont les besoins les plus élevés en matière de récupération</li> <li>- Les fonctions dirigeantes ont relativement davantage de besoins en matière de récupération</li> </ul>
Valorisation matérielle et immatérielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le secteur connaît des salaires relativement moyens dans la fabrication de boissons et des salaires plus bas dans la fabrication de produits alimentaires.</li> </ul>
Soutien social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de données et d'informations</li> </ul>

## 2.4 Conséquences

L'interaction entre les exigences de la tâche, les possibilités de contrôle, les facteurs individuels et les tampons entraîne une augmentation du stress au travail en cas de déséquilibre. Ce stress au travail a des effets perniciose sur l'employabilité et la santé des travailleurs, en particulier lorsqu'il est/devenit de nature structurelle. Dans de telles situations, les travailleurs courent un risque important de développer un burn-out et d'autres problèmes de santé.

### 2.4.1 Stress au travail

L'un des goulets d'étranglement mis en évidence par le Werkbaarheidsmonitor (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) est la prévalence du stress au travail dans le secteur. Ainsi, 39 % des personnes interrogées ont été confrontées à des symptômes de stress au travail dans le cadre de la mesure. Il est important de noter que le stress au travail est un aspect pour lequel des changements significatifs ont été constatés entre les différentes mesures. Par exemple, les problèmes de stress au travail sont passés de 26 % en 2004 à 39 % en 2019.

### 2.4.2 Effets à long terme

Comme mentionné précédemment, la prévalence du stress au travail et en particulier son augmentation dans le secteur est une préoccupation majeure. Surtout si ce stress (au travail) devient structurel et/ou élevé au point de conduire au burn-out.

Plus précisément, le Werkbaarheidsmonitor flamand (Bourdeaud'hui *et al.*, 2020) montre que, dans le groupe des 39 % de personnes souffrant de problèmes de stress au travail, 15 % des travailleurs peuvent être considérés comme très problématiques en termes de stress au travail. Dans ce groupe de travailleurs, les symptômes de burn-out sont déjà présents et la situation est précaire.

Une conséquence possible du stress au travail problématique est un risque accru de sorties/d'absentéisme. L'étude du marché du travail menée dans le cadre de cette chaire (Goesaert,

2022) montre que les sorties vers des positions inactives sont plus élevées dans l'industrie alimentaire que dans la moyenne sectorielle générale flamande. De plus, ce mouvement n'est dû que dans une moindre mesure aux départs à la retraite. L'identification d'un plus large éventail de motifs de sortie n'était pas possible sur la base des données administratives qui étaient disponibles dans le cadre de cette étude. Un stress au travail accru ne constitue dès lors qu'un seul des facteurs possibles qui jouent un rôle dans la décision de changer de travail. Une étude plus poussée sur la mesure dans laquelle la charge de travail et le stress au travail jouent un rôle dans ce risque relativement plus élevé de sortie vers le non-travail est par conséquent recommandée.

Pour finir, l'étude WIF2020 (Eeckelaert & Nurski, 2021) fournit des informations supplémentaires sur l'éventuelle intention de départ. Dans les 9 entreprises alimentaires étudiées, il apparaît que les cadres et les travailleurs dans une fonction de soutien à la production ont une intention de départ supérieure à la moyenne par rapport à leurs collègues dans les autres entreprises participantes. Ce alors que les collaborateurs et travailleurs de la logistique se situent sous la moyenne dans cet échantillon.

### 2.4.3 Aperçu des conséquences

**Tableau 2.6** Aperçu des conséquences

Stress au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4/10 éprouvent des symptômes de stress au travail</li> <li>- Augmentation significative depuis 2004</li> </ul>
Effets à long terme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15 % éprouvent des symptômes de stress/burn-out problématiques</li> <li>- Les sorties vers le non-travail/l'absentéisme sont supérieurs à la moyenne sectorielle flamande</li> <li>- Les cadres et les fonctions de soutien à la production ont une intention de départ supérieure à la moyenne</li> <li>- Les collaborateurs de la production et de la logistique ont une intention de départ éventuellement inférieure à la moyenne</li> </ul>

## 2.5 Résumé des résultats dans l'industrie alimentaire

L'objectif de ce rapport était de rassembler les résultats des recherches menées dans le cadre de la chaire «Travail 4.0 dans l'industrie alimentaire», de les combiner avec des recherches complémentaires et de les présenter de manière compréhensible. À cet effet, on a pris la charge de travail comme concept de base et comme cadre conceptuel pour rassembler toutes ces informations.

La figure 2.1 ci-dessous présente l'interprétation du modèle conceptuel sur la charge de travail élaboré précédemment. Le modèle et son application montrent clairement comment tous ces aspects sont étroitement liés et déterminent le résultat final (et les conséquences). Certaines tendances générales du secteur se dégagent clairement à cet égard et ont un impact sur différents domaines de travail.

L'idée de base du modèle est que, dans la **charge de travail**, l'équilibre entre **le contexte du travail**, **le contenu du travail et les possibilités de contrôle** est central.

Dans le **contexte de travail**, la **numérisation** croissante du secteur est évidente. En ce qui concerne l'évolution des tâches, par exemple, il y a l'augmentation de la collecte de données numériques et de la surveillance, que les travailleurs et les syndicats considèrent souvent comme une réduction de l'autonomie. Les méthodes de travail et la coopération entre l'homme et la machine sont également en train de changer, et l'on utilise souvent moins de personnel pour une production égale ou supérieure. La mise en œuvre de machines et d'applications numériques modifie à son tour les

connaissances et les compétences requises des travailleurs, le secteur devenant progressivement plus **gourmand en connaissances**. Il s'agit d'une préoccupation importante, en particulier pour les groupes qui doivent fournir plus d'efforts pour mettre et garder leurs connaissances à jour. Cela s'est avéré être particulièrement le cas pour les groupes d'âge les plus jeunes et les plus âgés du secteur. Une politique claire en matière de formation, qui tient suffisamment compte des différences entre les groupes de travailleurs, est très importante à cet égard. Il est très important à cet égard de s'intéresser aux différents obstacles potentiels et à la motivation des travailleurs.

Outre un besoin accru de compétences et de connaissances, une demande accrue de **flexibilité** de la part des travailleurs a également été identifiée. Les fluctuations plus fortes de la demande de biens sont à l'origine de cette situation, en combinaison avec les effectifs limités mentionnés plus haut. Il est difficile d'embaucher de manière flexible en période de demande accrue, étant donné les besoins accrus en matière de formation et de compétences. En outre, tout cela se déroule dans un contexte général de pénurie de main-d'œuvre, où il est souvent très difficile de trouver des profils (techniques).

D'autres tendances organisationnelles identifiées concernaient un **glissement des responsabilités vers le niveau de l'équipe**, les équipes assumant donc plus de responsabilités pour leur partie du processus de production. Cela peut avoir des conséquences en matière de pression du temps accrue si l'on ne prévoit pas la marge nécessaire à cet effet. Dans le même ordre d'idées, il apparaît également que les cadres sont les plus susceptibles d'être confrontés à l'imprévisibilité (y compris les fluctuations de la demande mentionnées ci-dessus). La combinaison de ces aspects fait que les cadres du secteur rencontrent souvent plus de problèmes de charge de travail et ses éventuelles conséquences néfastes.

En ce qui concerne le **contenu du travail**, le défi général de la **pression du temps** au sein du secteur est apparu en premier lieu. Cette situation est en quelque sorte inhérente au secteur, mais elle est exacerbée par des éléments tels que la concurrence permanente et l'attention toujours plus grande portée à la satisfaction du client. Cette situation est étroitement liée aux fluctuations de la demande évoquées précédemment. Une fois de plus, il est apparu que les cadres sont en fin de compte les plus confrontés à ce problème.

L'augmentation de la **collecte de données numériques** dans le secteur s'est également traduite par des **exigences de qualité** accrues en termes de contenu du travail. Le flux croissant de données multiplie les options de contrôle, ce qui se traduit par l'augmentation nécessaire de contrôles de la qualité. L'accent mis par la société sur la durabilité, en particulier en termes de production alimentaire, a également un effet à cet égard. Les exigences environnementales et les contrôles y afférents sont de plus en plus nombreux.

L'utilisation de machines et d'applications numériques peut également avoir un impact sur les aspects liés au contenu, tels que la **variation du travail** et la **charge**. Ainsi, le pourcentage de travailleurs qui déclarent effectuer des tâches routinières à extrêmement routinières est plus élevé dans le secteur que la moyenne. En outre, ce chiffre augmente régulièrement au fil du temps pour l'industrie alimentaire. Il convient de noter que, malgré l'augmentation de l'utilisation des machines, la **charge physique** reste un sujet de préoccupation pour le secteur. De plus, ce chiffre augmente de manière assez marquée tout au long des mesures et de manière assez générale dans l'ensemble du secteur.

**Les possibilités de contrôle** constituent un contrepoids potentiel important aux exigences de la tâche éventuelles qui découlent du contexte de travail et/ou du contenu du travail. Tout d'abord, il apparaît que l'**autonomie** des travailleurs est relativement bien notée dans le secteur. Il est toutefois important de noter qu'elle semble diminuer avec le temps. Il est possible que la **numérisation et l'automatisation** croissantes du secteur jouent un rôle à cet égard. Alors que les cadres semblent rencontrer plus fréquemment des problèmes quant à certains aspects du contexte et du contenu du travail, ils semblent également disposer d'une plus grande autonomie que leurs collègues. Ce qui peut faire contrepoids (dans une certaine mesure) ici.

En ce qui concerne l'**autonomie temporelle**, le secteur dans son ensemble obtient également des résultats relativement bons. Avec relativement moins de changements dans les horaires et de problèmes de déconnexion. Le soutien et la participation sont d'autres aspects des possibilités de

contrôle qui contribuent à déterminer l'équilibre. Les données et les mesures à ce sujet sont relativement limitées. Toutefois, il semble qu'il y ait un groupe non négligeable de travailleurs qui ne bénéficient pas d'un soutien suffisant de la part de leur(s) supérieur(s).

**Les facteurs individuels** agissent latéralement sur l'équilibre entre le contexte de travail, le contenu du travail et les possibilités de contrôle. En termes de **compétences**, il semble qu'il y ait encore une marge de croissance dans le secteur de l'industrie alimentaire. Ceci est particulièrement important étant donné le besoin croissant de connaissances et de compétences (numériques) mentionné plus haut. Non seulement les possibilités d'apprentissage sont relativement limitées, mais c'est également le cas de la participation à la formation.

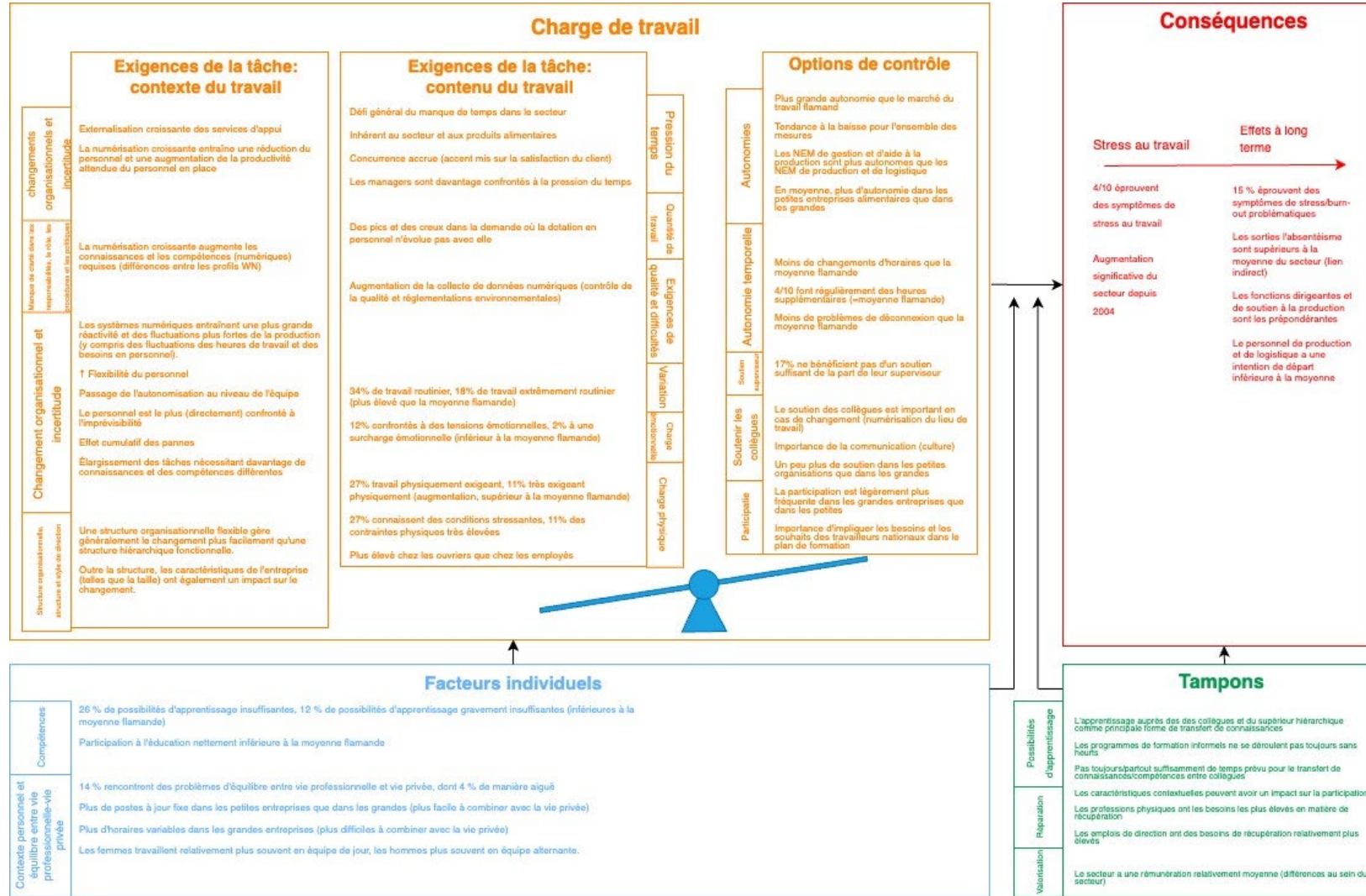
Le **contexte personnel et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée** sont typiquement difficiles à cerner et ne se prêtent pas si facilement à des conclusions sectorielles générales. Toutefois, il semble que le secteur obtienne des résultats assez moyens par rapport aux autres secteurs flamands. Cela est assez frappant compte tenu de la prédominance des systèmes d'équipes, qui tendent à être plus difficiles à combiner avec la vie privée.

Les **tampons** ont un impact à la fois sur la charge de travail et sur ses conséquences. Tout d'abord, il semble que le transfert direct de connaissances de la part des collègues et des cadres soit principalement utilisé comme une **possibilité d'apprentissage** au sein du secteur. Si l'on opte délibérément pour cette solution, il est important qu'elle soit facilitée par l'organisation. Cela ne semble pas être le cas partout actuellement. Outre les possibilités d'apprentissage, les **besoins de récupération/possibilités de récupération** ont également une fonction importante de tampon. C'est ici que les deux aspects mentionnés précédemment entrent en jeu, par exemple les professions physiques ont les besoins les plus élevés en matière de récupération au sein du secteur. Cela n'est pas dénué d'importance vu qu'il s'agit d'un groupe considérable dans le secteur. Les fonctions de cadre présentent également davantage de besoins en matière de récupération. Une fois encore, cela correspond aux constatations et évolutions précédemment citées, ces personnes étant souvent les plus éprouvées par leurs responsabilités et les contraintes de temps. En ce qui concerne la **rémunération**, peu de données fournissant des informations supplémentaires pertinentes sont disponibles. Il en va de même pour le **soutien social des collègues et des cadres**, qui peut néanmoins jouer un rôle tampon important pour les travailleurs.

Tous ces aspects du modèle aboutissent finalement au **stress au travail** ou non. Les chiffres montrent que c'est le cas pour environ 4/10 des travailleurs du secteur. Ce chiffre est assez similaire à la moyenne flamande (voire légèrement supérieur), mais il est en augmentation au fil des ans. L'équilibre entre le contexte de travail, le contenu du travail et les possibilités de contrôle semble de plus en plus menacé et, en outre, les facteurs individuels et les tampons ne contribuent pas suffisamment à contrebalancer cet effet.

Concrètement, cela se traduit par un certain nombre d'**effets spécifiques à long terme**. Ainsi, 15 % des travailleurs sont confrontés à des problèmes de stress aigu ou à des symptômes de burn-out. Ce chiffre est lui aussi conforme à la moyenne flamande, mais il est également en augmentation. En ce qui concerne les **intentions de départ**, il semble qu'elles jouent un rôle plus important pour les cadres et les collaborateurs de soutien à la production, et un peu moins pour les collaborateurs de la production et de la logistique.

Figure 2.1 Charge de travail dans l'industrie alimentaire : résumé



## 2.6 Mesures possibles

Il devrait être clair à présent que la charge de travail est en grande partie le résultat de la façon dont le travail est organisé et du mode de collaboration. Chaque entreprise de l'industrie alimentaire se compose d'un ensemble d'activités visant à fabriquer des produits ou à fournir des services. L'organisation du travail consiste à relier et à regrouper ces activités. C'est ce qu'on appelle la division du travail. En effet, il est impensable de préparer des produits et des services sans spécialisation et sans répartition des tâches. Nous devons donc couper et coller dans toutes les tâches qui doivent être accomplies : non seulement les tâches exécutives, mais aussi les tâches de soutien et de préparation, et enfin les tâches d'organisation. Parce que là où l'on coupe, il faut recoller : nous relient les activités découpées grâce à des mécanismes de coordination. Il est évident que cette division du travail déterminera en grande partie les relations humaines, le contenu du travail effectué et la qualité de ce qui est produit. L'organisation du travail joue un rôle important dans l'obtention d'un travail réalisable, et plus particulièrement dans la gestion de la charge de travail. Les décisions relatives à la répartition et au regroupement des activités conduisent, au niveau macro, à des départements, au niveau méso, à des équipes et, enfin, au niveau micro, à des emplois avec un certain contenu et une certaine responsabilité.

Bien entendu, la manière dont les activités sont regroupées et interconnectées n'est pas figée ; elle est le résultat de choix humains. Cependant, une fois établie, cette structure de division du travail persiste. La restructuration d'une entreprise entière d'emblée pour faire face à la charge de travail n'est souvent pas une approche réaliste. Et il n'est pas nécessaire de le faire tout de suite. Nous voulons surtout indiquer comment le mécanisme de division du travail s'étend à tous les niveaux d'une entreprise. La division du travail détermine en fin de compte l'espace laissé à la définition des emplois : quelles tâches sont regroupées dans un emploi et dans quelle mesure le travailleur dispose d'une autonomie dans l'exécution de ces tâches.

Dans la pratique, si vous souhaitez intervenir sur la charge de travail, vous partez généralement d'une organisation de travail donnée, au sein de laquelle des interventions plus ou moins importantes peuvent ou non être possibles. Dans un environnement de travail existant, un opérateur peut-il se voir confier un plus large éventail de tâches afin de ne pas toujours exécuter la même opération ? Peut-on assurer un soutien technique de première ligne au sein de l'équipe de production ? Existe-t-il une possibilité de rotation des travailleurs entre les tâches lourdes et les tâches plus légères ? La réflexion sur l'organisation du processus de production ouvre souvent de nombreuses possibilités, sans qu'il soit nécessaire de modifier d'emblée l'ensemble de l'organisation.

En même temps, des changements interviennent de temps à autre au sein de chaque entreprise : la zone de chargement est réaménagée, une nouvelle ligne de production est mise en place, voire un nouvel établissement est construit. Dans ces moments-là, il est d'autant plus important de bien réfléchir à l'organisation du travail. Intervenir dans la structure et les processus des organisations n'est pas facile mais donne des résultats durables. Une organisation du travail appropriée prend en compte non seulement les performances, en termes de productivité, de flexibilité, d'innovation... Il est également préférable de réfléchir à temps à l'impact potentiel sur la faisabilité des emplois au sein de l'entreprise.

Eeckelaert et De Craecker (2021, p. 67) documentent les interventions dans 9 entreprises alimentaires avec des intensités et focus disparates. L'un des cas concerne une entreprise alimentaire internationale qui a effectivement franchi les premiers pas vers des mini-usines, le but étant de transformer progressivement la structure en grande partie fonctionnelle en mini-usines axées sur les flux. Mais même dans cette situation, cette transformation est considérée comme un projet de longue haleine, qui fera l'objet d'ajustements continus. L'organisation du travail est également liée à la disponibilité de nouveaux collaborateurs et à la charge de travail qu'ils subissent. Tout comme dans d'autres secteurs, l'industrie alimentaire est confrontée à la pénurie sur le marché du travail, et les entreprises sont de moins en moins en mesure de sélectionner des profils précis. À cet effet, il faut

davantage de fonctions sur mesure, adaptées aux capacités et besoins uniques des individus. En même temps, il reste important de veiller à l'équilibre entre les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle, afin de garantir un travail qualitatif qui motive les collaborateurs et limite la charge de travail. Les organisations classiques avec des départements monofonctionnels offrent typiquement peu de marge pour la différenciation. En revanche, dans les équipes plus différenciées et multifonctionnelles, on a un plus large éventail de tâches à accomplir, ce qui offre une plus grande marge de manœuvre pour définir des fonctions à la mesure des collaborateurs (Dessers & Szekér, 2024).

Lors de l'introduction d'une nouvelle technologie, il est également important d'examiner l'impact de la technologie sur l'organisation du travail : quelles tâches disparaîtront et lesquelles seront ajoutées ? Certaines tâches passent-elles d'un emploi à l'autre ? Les travailleurs se verront-ils confier des tâches plus larges ou devront-ils se contenter d'un travail plus répétitif ? En outre, la technologie peut également être utilisée activement pour faciliter le travail. Cela signifie que la technologie doit être développée et déployée avec l'organisation du travail, sur la base des besoins et des risques concrets au sein de l'entreprise. L'implication des travailleurs dans le développement de la technologie est ici cruciale. Cela permet aux travailleurs de partager leur expertise et leurs connaissances afin de trouver des solutions avec l'organisation. Impliquer les travailleurs dans le développement technologique et leur donner le contrôle de la technologie qu'ils utilisent peut contribuer activement à un travail réalisable et à un environnement de travail sain. Une étude menée auprès de 4 481 travailleurs dans l'industrie métallurgique et textile belge (Meylemans & Dessers, 2021) a démontré que l'implication directe des travailleurs et la dispense d'une formation lors de l'implémentation de nouvelles technologies a un effet positif sur leur engagement et leur implication, ce qui est un indicateur connu de la qualité du travail comme des performances de l'entreprise.

Il ressort d'une étude de cas récente (Pollet *et al.*, 2024) de 22 entreprises belges de divers secteurs qu'en raison de la numérisation, dans les entreprises avec une importante division du travail, le travail devenait souvent moins stimulant, faisant moins appel aux compétences des travailleurs. Avec une division du travail moins importante, nous observons plutôt l'inverse : le travail est davantage facilité, plus contrôlable, mais les exigences de la tâche sont aussi plus élevées. Il convient de remarquer en particulier la variation accrue (ou l'élargissement/enrichissement des tâches) dans ce contexte. Une division du travail poussée semble constituer un frein au potentiel de la numérisation pour réaliser des emplois plus actifs.

Tel qu'indiqué au paragraphe 2.1.3, il est important de mettre en adéquation les possibilités de contrôle spécifiques avec les exigences de la tâche spécifiques d'un emploi. En ce qui concerne les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle cognitives, une distinction peut être établie entre les connaissances, les informations et la planification. Les exigences de la tâche cognitives réfèrent à la mesure dans laquelle les collaborateurs ont besoin de nouvelles connaissances et informations dans leur fonction, et aux défis en matière de planification auxquels ils sont confrontés. Les possibilités de contrôle cognitives ont trait à la mesure dans laquelle les collaborateurs peuvent pourvoir de manière autonome à leurs besoins de connaissances et d'informations, et à la mesure dans laquelle les collaborateurs ont voix au chapitre concernant la planification. Au niveau collectif (c.-à-d. dans les relations entre les emplois), les interdépendances avec les collègues et les possibilités de contrôle collectives jouent également un rôle. L'interdépendance fait référence à la mesure dans laquelle les collaborateurs sont dépendant des collègues pour le développement des connaissances, la fourniture d'informations et la planification de leur travail. La possibilité de contrôle collective fait référence à la mesure dans laquelle les collègues sont disponibles pour le développement des connaissances, la fourniture d'informations et la planification du travail (Eeckelaert & Nurski, 2021). Cette spécification de types d'exigences de la tâche (cognitives) et d'autonomie peut aider à comprendre et à façonner la combinaison d'exigences de la tâche et de possibilités de contrôle au niveau des emplois et des équipes, en fonction, entre autres, de leur impact commun sur la charge de travail. Pour éviter des déséquilibres, les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle doivent être en équilibre en ce qui concerne les connaissances, les informations et la planification. Comme décrit dans ce rapport, la

tendance du glissement de plus de responsabilités vers le niveau de l'équipe semble entraîner régulièrement une charge de travail accrue, ce qui signifierait que la tendance (temporaire ou non) perturbe l'équilibre entre les exigences de la tâche et les possibilités de contrôle à disposition pour gérer ces exigences de la tâche. Une augmentation des responsabilités au niveau de l'équipe ouvre des possibilités d'élargissement et d'enrichissement des tâches au niveau de l'équipe et de l'emploi, et constitue donc en soi une tendance positive en ce qui concerne l'approche de la charge de travail. Mais cela exige de gérer de manière réfléchie les nouvelles responsabilités, faute de quoi il y a un risque qu'elles soient uniquement perçues comme des exigences de la tâche supplémentaires, et ne mènent donc qu'à une augmentation de la charge de travail.

Vous devrez donc adapter l'organisation du travail et le contenu des emplois. Tenez compte du fait que vous pouvez vous attendre à une certaine résistance lorsque vous vous y attèlez. Cela n'a rien d'extraordinaire, car les gens sont ainsi contraints de sortir de leur zone de confort, ce qui est une source d'incertitudes. Il est important de procéder de manière participative, avec une possibilité d'ajustement. De plus, il doit toujours y avoir la possibilité d'adapter la manière de travailler et la répartition des tâches si elles ne semblent pas fonctionner parfaitement. Afin de permettre un bon fonctionnement de vos équipes avec une responsabilité accrue et de garder la charge de travail sous contrôle, vous devez trouver un équilibre entre la flexibilité nécessaire et une grande disponibilité d'une part, et ce que les collaborateurs aiment faire et sont capables d'assumer physiquement et mentalement d'autre part. L'établissement de matrices d'équipe peut aider à identifier qui est en mesure de (compétences), veut (préférences) et peut (autorisations) effectuer quelles tâches et/ou qui peut décider de manière autonome ou non à quel sujet. Dans les rangées, vous placez les tâches exécutives et de contrôle, dans les colonnes les collaborateurs. Il existe différents types de matrices qui peuvent être utiles pour cet exercice, comme la matrice flexi, la matrice des compétences, la matrice des préférences et la matrice des aptitudes. Dans une grande entreprise de pâtisserie, ils travaillent par exemple avec un « sac à dos », dans lequel chaque travailleur reçoit un certain nombre de tâches supplémentaires qui ont trait à l'ordre et à la propreté sur le lieu de travail. Ce groupement et cette répartition des tâches étaient ouverts à la critique et ont été révisés à plusieurs reprises, afin d'aboutir à une répartition égale et généralement acceptée. Il s'agit d'un exemple de la manière dont certaines tâches de contrôle sont transférées du responsable de ligne aux travailleurs. Mais vous pouvez également aborder l'enrichissement des tâches de manière plus systématique et au niveau de l'équipe. Les tâches de contrôle deviennent alors une responsabilité de l'équipe, qui doivent être réglées d'un commun accord. Ces tâches sont réparties dans un certain nombre de sous-portefeuilles auxquels des rôles d'équipe (ou des « rôles star ») peuvent être attribués. Une entreprise de chocolat a quant à elle mis en œuvre des tableaux de bord adaptés qui offrent à l'équipe un aperçu clair des performances, boostant ainsi sa motivation à procéder ensemble à des améliorations par étapes. Il était important ici de concevoir les tableaux de bord de manière à stimuler en premier lieu la culture d'apprentissage et d'amélioration, plutôt que d'attiser une concurrence malsaine et un cloisonnement entre les équipes. Des formes de partage des informations et de concertation peuvent également contribuer à accroître les possibilités de contrôle des collaborateurs. Ainsi, les réunions quotidiennes sont déjà très courantes dans les entreprises alimentaires. La concertation entre équipes successives est une autre forme de concertation utile. Un tableau d'équipe peut aussi aider à améliorer des aspects opérationnels et le travail d'équipe proprement dit (Eeckelaert & De Craecker, 2021).

Un point névralgique spécifique, typique de la production (alimentaire) et des environnements logistiques, concerne le travail en cycle court, où un collaborateur exécute toujours les mêmes tâches manuelles de courte durée à la suite. Le travail en cycle court est très éprouvant sur le plan mental et physique. L'un des défis des entreprises alimentaires consiste à réduire ce travail abrutissant. Une partie peut être automatisée, mais le travail restant après l'automatisation est souvent aussi de cycle court. Des solutions ergonomiques peuvent contribuer à réduire la charge physique, mais ici aussi un bénéfice peut être réalisé en matière d'organisation et de conception des tâches par le biais de l'enrichissement, de l'élargissement et de la rotation des tâches (Eeckelaert & De Craecker, 2021).

Les mesures de faisabilité effectuées dans quatre entreprises du projet WIFI2020, avant et après le trajet de changement, démontrent que de telles interventions peuvent bel et bien avoir un impact. L'enthousiasme et l'implication des collaborateurs ont respectivement augmenté de 10 % et 12 %, tandis que le besoin de récupération (-12 %) et l'intention de départ (-22 %) ont nettement diminué. Les collaborateurs ont aussi partagé davantage de connaissances avec les collègues dans leur équipe, et l'entraide a augmenté au sein de l'équipe (Eeckelaert & Nurski, 2021).

Nous proposons ici encore certaines mesures sur la base de recherches antérieures, telles que le Quickscan Werkbaar Werk (quickscan travail réalisable) dans le cadre du Proeftuin (banc d'essai) « Technologie voor Werkbaar Werk » (Habraken *et al.*, 2023b) et des recherches menées par le TNO aux Pays-Bas (Lourijsen *et al.*, 1999). Ces mesures sont de nature plutôt générale, mais elles sont donc aussi applicables à l'industrie alimentaire. Par conséquent, pour les aspects où des défis ont été identifiés dans le volet recherche au sein de l'industrie alimentaire, des mesures possibles qui pourraient contribuer à des améliorations sont mentionnées ici.

### 2.6.1 Mesures relatives au contexte de travail

#### Imprécisions et incertitudes

- Décrivez et examinez les différents processus de travail. Qui doit faire quoi, quand et comment ?
- Compilez les « meilleures pratiques » dans l'exécution du travail et discutez-en avec les travailleurs concernés.
- Examinez les résultats, les objectifs et les priorités avec les travailleurs et rendez-les explicites dans les instructions de travail ou les concertations.
- Constituez un groupe de travailleurs qui réfléchissent ensemble à la manière dont certains goulets d'étranglement peuvent être éliminés.

### 2.6.2 Mesures relatives au contenu du travail

#### Pression du temps

- Définissez clairement les tâches à accomplir et discutez-en régulièrement.
- Définissez les exigences de la tâche dans une description de fonction. Mettez également à jour cette description en cas de changement.
- Fournissez des informations accessibles.

#### Exigences de qualité et degré de difficulté

- Examinez les exigences de qualité et concluez des accords réalistes. Vérifiez si les travailleurs et les cadres ont le même point de vue à ce sujet. Cela permet d'éviter que les gens s'imposent des exigences inutilement élevées.
- Créez des possibilités d'intervision pour les travailleurs. Elles peuvent être utilisées pour échanger des informations sur les goulets d'étranglement et les expériences vécues.
- Assurez une variété suffisante entre les tâches difficiles et les tâches faciles en utilisant, par exemple, la rotation des tâches.
- Prévoyez des pauses ou des moments de détente pour permettre de récupérer après des tâches fatigantes. C'est particulièrement le cas pour l'industrie alimentaire, étant donné le degré relativement élevé de travail physiquement éprouvant.
- Organisez un soutien social.
- Fournissez un soutien fonctionnel grâce à une coopération et à un soutien fonctionnel suffisants.

- Veillez à ce que les travailleurs effectuent des tâches qui correspondent à leurs compétences et à leurs qualités. Si nécessaire, des possibilités suffisantes de perfectionnement ou de recyclage doivent être prévues à cet effet.

#### **Variation**

- Le cas échéant, organisez des possibilités d'élargissement des tâches. Par exemple, en ajoutant des tâches préparatoires. L'enrichissement des tâches est également une option qui permet d'inclure certaines tâches d'organisation ou de direction.
- Un système de rotation peut éviter aux travailleurs d'avoir à effectuer sans cesse la même routine.
- Stimulez le travail d'équipe.
- Évaluez si l'ensemble des tâches effectuées par un travailleur ne peut pas être organisé différemment et donc repris en partie par d'autres travailleurs.

### **2.6.3 Mesures relatives aux possibilités de contrôle**

#### **Autonomie**

- Donnez aux travailleurs suffisamment de responsabilités et de marge de manœuvre dans leur travail.
- Laissez suffisamment de liberté aux travailleurs et limitez le contrôle direct et la surveillance au strict nécessaire (particulièrement pertinent dans le contexte d'une surveillance numérique accrue).
- Donnez aux équipes suffisamment de responsabilités et de marge de manœuvre dans leur travail, et prévoyez les outils nécessaires pour le travail d'équipe et le développement de l'équipe.

#### **Autonomie temporelle**

- Dans la mesure du possible, donnez aux travailleurs la possibilité de planifier et de programmer leur propre temps de travail.
- Veillez à ce que les collaborateurs puissent réellement prendre des vacances et se déconnecter.
- Explorez les possibilités d'horaires de travail flexibles (également pertinent dans le contexte de l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée).
- Offrez aux travailleurs la possibilité d'intégrer leurs propres pauses et possibilités de détente dans leur journée de travail.

#### **Soutien des cadres**

- Prévoyez suffisamment de contacts intensifs entre les travailleurs et le cadre, par exemple par le biais de « permanences » fixes.
- Investissez (par la formation) dans les compétences de leadership des cadres.
- Proposez des programmes d'initiation aux nouveaux travailleurs (en particulier dans le contexte de l'augmentation de l'intensité des connaissances dans le secteur).

### **2.6.4 Mesures relatives aux tampons**

#### **Possibilités d'apprentissage**

- Créez des tâches plus larges, plus variées et plus stimulantes.
- Créez une culture où les erreurs sont discutables et considérées comme des expériences dont on peut tirer des enseignements.
- Discutez régulièrement des possibilités de développement des travailleurs, par exemple en leur confiant de nouvelles tâches et responsabilités dans le cadre de leur travail.
- Prévoyez un accompagnement de carrière.

- Donnez aux collaborateurs suffisamment d'occasions de développer de nouvelles compétences (également pertinent dans le contexte de l'employabilité plus large au sein de l'entreprise).
- Variez le travail et le soutien des collègues et du cadre, avec davantage de conseils et de retour d'information, afin de rendre le travail plus évolutif.

#### Possibilités de récupération

- Prêtez attention aux possibilités de pause (si elles sont aménagées correctement pour remplir efficacement cette fonction).
- Veillez à des horaires sains avec en outre la possibilité de déconnecter.
- Assurez une déconnexion adéquate pendant la semaine de travail, mais aussi pendant les vacances.

## 2.7 Pertinence pour l'offre d'Alimento

Alimento dispose déjà d'un large éventail de formations et de possibilités d'accompagnement et de conseil sur la charge de travail et les différents facteurs qui l'influencent. Les informations recueillies dans ce rapport sur les charges de travail, les facteurs, les tampons et les conséquences, telles que résumées dans la section 2.5 et la figure 2.1, peuvent être utilisées pour affiner et actualiser l'offre actuelle. Nous pensons aux initiatives ci-dessous, entre autres.

#### Formations

- Rendez votre travail réalisable et obtenez plus de résultats grâce à un meilleur focus  
<https://www.alimento.be/nl/training/171775>
- Analyse de la charge de travail : les 5A du travail  
<https://www.alimento.be/nl/training/171611>
- Organiser autrement le laboratoire d'innovation  
<https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/anders-organiseren-haalt-druk-van-ketel>

#### Accompagnement et conseil

- Analyse de la charge de travail  
<https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/pagina/de-werkdrukanalyse>
- Lutter contre le stress au travail  
<https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/werkstress-aanpakken>
- Offre d'outils :
  - Compteur de travail <https://www.workitects.be/werkinstrument/werkmeter>
  - Analyse de l'organisation  
<https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/pagina/organisatiescan>
  - Analyse du bien-être et de la santé <https://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/welzijn-en-gezondheid-binnen-jouw-bedrijf>

#### Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre d'une offre plus large autour du travail réalisable :

- Dans le domaine de la politique du personnel : politique des ressources humaines en général (analyse RH) ; recrutement, accueil des nouveaux arrivants – parrainage ; approche structurée de l'apprentissage, des cours et de la formation ; apprentissage sur le lieu de travail – instructions de travail – matériel didactique ; gestion des compétences et des talents ; évaluation et performance ; politique et planification de carrière ; diversité.
- Dans le domaine de l'organisation du travail : Plus d'autonomie/de possibilités d'apprentissage/de variation du travail ; solutions pour le travail répétitif ; analyses de la charge de travail ; possibilités d'allègement du travail ; révision de l'ensemble des tâches des cadres de premier niveau ; ergonomie ; gestion de l'automatisation et de la numérisation ; gestion du télétravail, de la déconnexion.

**Il peut également être utile d'intégrer de nouveaux outils dans l'offre, par exemple :**

- Le NV Sneltest Werkdruk (test rapide charge de travail) permet à chaque travailleur de se faire une idée de sa charge de travail et, si nécessaire, de bénéficier de conseils personnalisés.  
<https://sneltestwerkdruk.nl/>
- Le Quickscan Werkbaar Werk (quickscan travail réalisable) est un outil qui permet à une entreprise d'évaluer la faisabilité des emplois des collaborateurs au moyen d'un bref questionnaire.  
<https://www.quickscan-werkbaarwerk.be/>



## 3 | Conclusion

Ce rapport avait pour but de synthétiser les informations relatives à la charge de travail de l'industrie alimentaire belge. Cette synthèse s'inscrit dans le cadre d'un modèle de charge de travail et de stress au travail développé par le TNO néerlandais. La charge de travail a été définie comme une situation dans laquelle un déséquilibre s'est créé entre les exigences du travail en termes de contenu, le contexte du travail et les possibilités du travailleur à bien effectuer son travail. La charge de travail a un impact sur le stress au travail et d'éventuelles conséquences à long terme. Les différents aspects qui composent la charge de travail ont été décrits et mis en relation avec des tampons possibles et des facteurs individuels.

Ce modèle a ensuite été appliqué au cas spécifique de l'industrie alimentaire en Belgique. Il repose sur les informations recueillies dans le cadre des différentes études partielles de la chaire « Travail 4.0 dans l'industrie alimentaire » et des informations complémentaires pertinentes.

Une liste de mesures dont il ressort de la recherche qu'elles peuvent apporter une contribution positive à la faisabilité, à la charge de travail et au stress au travail des travailleurs a ensuite été dressée. Ici aussi, on a examiné les mesures spécifiquement applicables à la situation de l'industrie alimentaire. Enfin, nous avons examiné la pertinence des résultats pour les offres de formation et de conseil d'Alimento.

Il est effectivement possible de réduire la charge de travail dans l'industrie alimentaire en mettant et en gardant en équilibre les emplois. Cela a non seulement des conséquences positives pour le bien-être et la santé des travailleurs, mais cela augmente en outre la productivité et les performances des entreprises. Finalement, il en découle également des bénéfices pour la société, notamment une stabilité économique, une meilleure santé publique grâce à une diminution du stress lié au travail et des maladies, et une industrie alimentaire plus durable avec une mise en œuvre plus efficace et plus impliquée de la main-d'œuvre.



# Références

- Alimento** (2023). *Jaarverslag 2022 - 2023*. Bruxelles : Alimento.
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S.** (2020). *Werkbaarheidsprofiel Voedingsnijverheid 2019: Sectorale Analyse Op de Vlaamse Werkbaarheidsmonitor 2004 - 2019*. Stichting Innovatie & Arbeid.
- Département WSE** (2023). *Kwaliteit van het werk: focus op het Vlaamse arbeidsmarktbeleid*. Bruxelles : Departement Werk & Sociale Economie.
- Edimansyah, B.A., Rusli, B.N., Naing, L., Rusli, B.A.M., & Winn, T.** (2007). Relationship of psychosocial work factors and health-related quality of life in male automotive assembly workers in Malaysia. *Industrial Health*, 45(3), 437-448.
- Dessers, E., & Meylemans, L.** (2021). *Work engagement in human-machine collaboration*. EUWIN Bulletin. <https://workplaceinnovation.eu/work-engagement-in-human-machine-collaboration/>
- Dessers, E., & Szekér, L.** (2024). *Functies aanpassen aan werknemers verhoogt de jobkwaliteit*. HIVA-KU Leuven.
- Eeckelaert, L., De Craecker, F.,** (2021). *Samen op smaak gebracht. Over het organiseren van arbeid in voedingsfabrieken van de toekomst*. Alimento – IPV vzw.
- Eeckelaert, L., & Nurski, L.** (2021). *Rapport 'Arbeidsorganisatie En Werkbaarheid in Negen Vlaamse Voedingsbedrijven - Inzichten Vanuit Een Werkbaarheidsmeting'*. Workitects.
- Fettig, K., Gačić, T., Köskal, A., Kühn, A., & Stuber, F.** (2018). Impact of Industry 4.0 on Organizational Structures. (pp. 1-8). In *2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)*.
- Goesaert, T.** (2022). *Arbeid 4.0 in de Voedingsindustrie: Transitie in de Voedingsnijverheid*. HIVA-KU Leuven.
- Griffin, J., & Soskolne, V.** (2003). Psychological distress among Thai migrant workers in Israel. *Social science & medicine*, 57(5), 769-774.
- Habraken, M., Dessers, E., & Van Hootegem G.** (2023a). *Werkbaar werk: Knelpunten in de Vlaamse maakindustrie. Identificatie van noden en behoeften, en vorming persona's*. HIVA-KU Leuven.
- Habraken, M., Dessers, E., Van Hootegem G., Martens, J., Sels, P.** (2023b). *Werkbaarheidsinzichten. Resultaten uit de Quickscan Werkbaar Werk (Voorbeeldrapport)*. Quickscan WW, [www.quickscan-werkbaarwerk.be](http://www.quickscan-werkbaarwerk.be).
- Karasek, R. A.** (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2):285-308. doi: 10.2307/2392498.
- Lall, M. T., Amdahl Seim, E., Yngvar Torvatn, H., & Johansen Knutstad, G. A.** (2016). Flow of Information for Autonomous Operators in Industry 4.0 Factories. *5th World Conference on Production and Operations Management P&OM Habana 2016-05.09. 2016-09.09*.
- Lenaerts, K.** (2024). *Opleiding en levenslang leren in de voedingsindustrie*. HIVA-KU Leuven.
- Lourijzen, E. C. M. P., de Kleijn B. a. M., Dhondt, S., & T. N.O. Arbeid.** (1999). De TNO-Aanpak Werkdruk. *Methoden, Technieken En Analyses Voor Personeelsmanagement (S55, I.6.7.6)*: 401.
- Maenen, S.** (2018). *Van Babel tot ontwerp. Concepten en methoden voor organisatieontwikkeling*. Pelckmans.
- Meylemans, L., Szekér, L., Dessers, E.** (2021). *Motivating employees to participate in adult learning. Research report on the FutureFit Belgium project*. HIVA-KU Leuven.
- Niedhammer, I., Bertrais, S., & Witt, K.** (2021). Psychosocial work exposures and health outcomes: a meta-review of 72 literature reviews with meta-analysis. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(7), 489.
- Pollet, I., Smits, I., De Leebeeck, K., Gerard J., Lamberts, M., & Dessers, E.** (2021). *Arbeid 4.0 In De Voedingsindustrie Voorlopig Rapport Op Basis van Literatuurstudie En Focusgroepen*. HIVA-KU Leuven.
- Pollet, I., Smits, I., & Dessers, E.** (2024). *Sustainable Employment in the Age of Digitalisation: challenges, obstacles and opportunities. Comparative analysis of 22 case studies*. HIVA-KU Leuven.
- Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y.** (2016). Management Approaches for Industry 4.0: A Human Resource Management Perspective (pp. 5309-16). In *2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*.
- Silva, A., Silva, A., Duarte, J., & Torres da Costa, J.** (2020). Shift-Work: A Review of the Health Consequences'. *International Journal of Occupational and Environmental Safety*, 4(2):48-79. doi: 10.24840/2184-0954\_004.002\_0005.
- Szekér, L., Karolien Lenaerts, K., & Dessers, E.** (2022). *Arbeid 4.0 in de Voedingsindustrie: Bevindingen Uit de Werknemersbevraging*. HIVA-KU Leuven.

- 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.
- Wilkesmann, M., & Wilkesmann, U. (2018).** Industry 4.0 – Organizing Routines or Innovations? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 48(2):238–54. doi: 10.1108/VJKMS-04-2017-0019.
- Wood, S. (2008).** Job characteristics, employee voice and well-being in Britain. *Industrial Relations Journal*, 39(2), 153–168.