

Faire face au défi démographique dans le secteur de l'assurance

Une sélection d'initiatives en Europe



Un projet commun des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance



Insurance Europe est la fédération européenne de l'assurance et de la réassurance. Grâce à ses 34 organisations membres - les associations nationales d'assurances - Insurance Europe représente tous les types d'entreprises d'assurances et de réassurance, par exemple les entreprises pan-européennes, les mutuelles et les petites et moyennes entreprises (PME). Insurance Europe est établi à Bruxelles et représente des entreprises réunissant environ 95 % du total des revenus de primes en Europe. L'assurance contribue de façon significative à la croissance et au développement économique de l'Europe. Les assureurs européens génèrent un revenu de primes de plus de 1 100 milliards €, emploient près d'un million de personnes et investissent près de 7 500 milliards € dans l'économie.

www.insuranceeurope.eu



AMICE offre une plateforme pour les assureurs mutuels et coopératifs de toutes tailles en Europe. Le secteur des assureurs mutuels et coopératifs représente un tiers des entreprises d'assurances en Europe et près de 25 % des primes. L'AMICE, qui compte plus de 100 membres directs et 1 600 membres indirects employant près de 300 000 personnes, est le porte-parole d'une grande partie du secteur de l'assurance.

www.amice-eu.org



BIPAR est la fédération européenne des intermédiaires d'assurances. Il regroupe 51 associations nationales de 32 pays. Par le biais de ses associations nationales, le BIPAR représente les intérêts des agents et des courtiers d'assurances et des intermédiaires financiers en Europe.

Hormis quelques grandes multinationales, le secteur de l'intermédiation en assurance est composé de centaines de milliers de PME et de micro-entreprises. Il représente 0,7% du PIB, et plus d'un million de personnes sont actives dans ce secteur.

www.bipar.eu



UNI Europa est une fédération syndicale européenne. Elle regroupe des syndicats des services et des compétences de 50 pays. Avec ses 320 organisations syndicales affiliées, UNI Europa représente 7 millions de travailleurs et de travailleuses. UNI Europa Finance est l'une des structures sectorielles d'UNI Europa.

www.uni-europa.org

Table des matières

Avant-propos des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance	2
Déclaration de la Commission européenne	3
Introduction	4
Déclaration commune des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance	5
Partie 1 Mesures prises par les entreprises et par le secteur de l'assurance dans le domaine des qualifications et de l'apprentissage tout au long de la vie, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et de la santé et de la sécurité au travail	9
1.1 Mesures relatives aux qualifications et à l'apprentissage tout au long de la vie	10
1.2 L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée	19
1.3 Santé et sécurité	23
Partie 2 Mesures combinées pour faire face à l'impact du changement démographique	31
2.1 Mesures sectorielles	34
2.2 Mesures prises au niveau des entreprises	38



Avant-propos des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance

Nous sommes fiers de vous présenter cette brochure, résultat d'une coopération fructueuse entre les partenaires sociaux européens du Comité de dialogue social sectoriel des assurances (CDSSA). Le CDSSA est l'unique forum au niveau européen au sein duquel les représentants des employeurs et des salariés du secteur de l'assurance peuvent discuter de thèmes d'intérêt commun.

En 2010, nous avons publié une déclaration commune - disponible ci-après - visant à combattre, en prenant une perspective pan-européenne, les problèmes démographiques dans le secteur de l'assurance. La présente brochure fait partie du projet de suivi « Le défi démographique dans le secteur européen de l'assurance : une anthologie des bonnes pratiques » résultant de l'adoption de la déclaration de 2010.

Cette brochure présente non seulement des exemples de solutions concrètes pour lutter efficacement contre le défi démographique dans le secteur des assurances, mais aussi des illustrations de la collaboration étroite et du dialogue productif entre les représentants des employeurs et des salariés dans notre secteur.

Les solutions qui y sont décrites sont susceptibles d'être utilisées par les partenaires sociaux au niveau local ou au niveau des entreprises comme base de discussion, ou en vue d'être adaptées ou améliorées. Ceci fait de cette brochure un point de départ utile à la multiplication du nombre de bonnes pratiques dans le secteur de l'assurance, mais aussi dans d'autres secteurs.

Afin d'atteindre ces objectifs, nous organisons des événements de suivi faisant partie intégrante de ce projet, à savoir une conférence de promotion de la brochure et un séminaire visant à évaluer les résultats de la dissémination de la brochure. Nous espérons que ces événements contribueront à renforcer les relations, la compréhension et la collaboration entre les employeurs et les syndicats du secteur de l'assurance au niveau européen, national et des entreprises.

En tant que responsable de ce projet, Insurance Europe souhaite remercier les autres partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance - UNI-Europa, AMICE et BIPAR - pour leur coopération et leur engagement. Les quatre organisations européennes des partenaires sociaux du secteur de l'assurance souhaitent remercier ensemble tous ceux qui ont partagé leurs expériences positives au profit de tous - à savoir les entreprises d'assurances et de réassurance, les intermédiaires d'assurances, leurs fédérations nationales, les représentants des employeurs et des employés et les syndicats.

Enfin, nous voudrions remercier la Commission européenne pour le soutien qu'elle a apporté à cette initiative et au projet dans son ensemble.



*Sebastian Hopfner,
président du Comité de dialogue social
sectoriel européen des assurances,
président de la Commission des affaires
sociales et de l'éducation d'Insurance
Europe*



*Elke Maes,
vice-présidente du Comité de
dialogue social sectoriel européen
des assurances au nom
d'UNI Europa Finance*



*Jean-Luc de Boissieu,
président du groupe de travail
affaires juridiques de l'AMICE*



*Didier Pissort,
président de la Commission
des affaires sociales
européennes du BIPAR*

Déclaration de la Commission européenne

En faisant du dialogue social européen une réalité quotidienne, les partenaires sociaux européens s'attaquent aux effets de la crise économique et financière d'une manière socialement responsable et contribuent à la création d'emplois et au maintien de normes et de conditions de travail exigeantes. C'est pourquoi la Commission apporte son soutien à la fois au dialogue social sectoriel et intersectoriel européen, en facilitant la consultation et la négociation des partenaires sociaux européens et en apportant son aide financière à leurs actions.

Comme de nombreux autres secteurs économiques, le secteur européen de l'assurance est exposé à un processus de changement important, provoqué, en grande partie, par les évolutions démographiques. La création de conditions socio-économiques qui permettront à la fois aux employés et aux employeurs de suivre et de s'adapter à cet environnement en mutation représente un énorme défi pour les États membres, les institutions de l'Union européenne ainsi que pour les partenaires sociaux.

Les résultats de ce dialogue social entre les partenaires du secteur de l'assurance sont très importants pour le monde du travail étant donné qu'ils traitent de changements fondamentaux et contribuent à l'élaboration de réponses sociétales. Les partenaires sociaux du secteur de l'assurance s'attaquent ensemble au défi démographique auquel leur secteur est confronté dans leur déclaration commune de 2010. La présente brochure de bonnes pratiques est le résultat d'un projet commun développé par les partenaires sociaux et que la Commission a accepté de soutenir en 2011.

La Commission accueille favorablement la priorité donnée par les partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance aux problèmes clés tels que le changement démographique, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'apprentissage tout au long de la vie, et la santé et la sécurité. Leur contribution est essentielle pour que l'Union européenne puisse atteindre les objectifs de la Stratégie Europe 2020.

En outre, en fournissant une synthèse de bonnes pratiques dans ces domaines, cette brochure contribue également à la réalisation des objectifs de l'Année européenne 2012 du vieillissement actif et la solidarité intergénérationnelle. Ainsi, elle servira d'outil d'information utile pour les partenaires sociaux actifs dans d'autres domaines et secteurs, aussi bien au niveau européen que dans les États membres.



Armindo Silva, Directeur en charge de la Législation sociale et de l'Emploi, Dialogue social, à la Commission européenne, DG Emploi, affaires sociales et inclusion, Direction B «Législation sociale et de l'emploi, dialogue social»

Introduction

Le secteur européen de l'assurance et de la réassurance est confronté à un défi de taille au fur et à mesure que son personnel vieillit et que nombre de salariés atteignent l'âge de la retraite.

De leur propre initiative, les entreprises d'assurances et les intermédiaires ont introduit des mesures pour attirer et à retenir les talents. De leur côté, les partenaires sociaux au niveau des entreprises et du secteur ont aussi développé un nombre impressionnant d'outils innovants et efficaces afin de faire du secteur de l'assurance un secteur encore plus dynamique et plus attractif pour lequel travailler.

Cette brochure présente un échantillon du large éventail de bonnes pratiques qui ont déjà été introduites dans le secteur de l'assurance et qui s'attaquent aux trois problèmes mentionnés dans la déclaration commune adoptée par les partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance en janvier 2010 : l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'apprentissage tout au long de la vie, et la santé et la sécurité au travail. Les exemples de bonnes pratiques ont été sélectionnés pour leur caractère innovant, leur originalité et leur efficacité pour augmenter l'attrait du secteur de l'assurance et l'employabilité des personnes qui y travaillent déjà.

La brochure présente ces bonnes pratiques de manière à illustrer la diversité de leurs objectifs et de leurs origines. Certaines de ces pratiques sont spécifiques à l'un des trois domaines (première partie de cette brochure), et d'autres sont des exemples de mesures combinées destinées à faire face à différents problèmes en même temps (seconde partie). Dans les deux cas, elles ont été conçues soit par l'entreprise en question, soit au niveau du groupe ou du secteur.

La brochure décrit chaque exemple selon une structure similaire afin de faciliter la lecture et la compréhension du contexte et des caractéristiques clés de ces initiatives ainsi que l'impact et les bénéfices que celles-ci ont générés pour les employés, les entreprises d'assurances, et pour le secteur de l'assurance en général.

Naturellement, ces bonnes pratiques ne sont pas directement transférables d'une entreprise ou d'un marché à un autre. Elles ont toutes été élaborées selon des objectifs et des contextes spécifiques étant donné que la pression démographique, l'organisation du dialogue social et les cadres réglementaires diffèrent fortement d'un pays de l'Union européenne à l'autre - comme c'est le cas de la taille des entreprises et de la variété des marchés sur lesquels elles opèrent. Cette brochure inclut donc une description du contexte et des raisons motivant l'introduction de la mesure en question et du cadre politique national. Elle met également à disposition, quand c'est possible, des liens vers des sites internet où les lecteurs pourront trouver des informations complémentaires sur les pratiques auxquelles ils s'intéressent particulièrement.

Nous espérons que les exemples fournis dans notre brochure alimenteront la réflexion et inspireront d'autres entreprises et partenaires sociaux à trouver des solutions efficaces pour faire face au changement démographique dans le secteur de l'assurance. Nous sommes convaincus que de nombreuses autres bonnes pratiques émergeront à l'avenir.



Déclaration commune des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance

Le défi démographique dans le secteur européen de l'assurance

Bruxelles, le 26 janvier 2010

Introduction

Le vieillissement de la population et l'inversion de la pyramide des âges vont placer l'Union européenne face à des défis démographiques sans précédent.

Les enfants issus du baby-boom commencent à se retirer du marché du travail, dans des proportions qui ne cesseront de croître au cours de la prochaine décennie. Simultanément, suite au recul des taux de natalité, la jeune génération en âge d'intégrer le marché de l'emploi est beaucoup moins importante en nombre, si bien qu'elle ne pourra pas compenser la proportion croissante des retraités. L'Union européenne se trouve donc dans une situation où le nombre de citoyens retraités ne cesse d'augmenter et où celui des travailleurs ne suffit plus à financer adéquatement les programmes d'aide sociale nationaux.

Ces mutations démographiques affectent entreprises et intermédiaires d'assurances européens en leurs qualités à la fois de fournisseurs de produits (assurances vie, assurances pension, assurances maladie et soins de santé, par exemple) et d'employeurs.

Entreprises et intermédiaires d'assurances, en leur qualité de fournisseurs de produits

Le secteur est conscient de la manière dont les divers fournisseurs de produits et de services d'assurances sont perçus par le public en général, et par les clients en particulier. D'intenses efforts sont actuellement consentis pour améliorer cette perception et nous sommes convaincus qu'ils portent d'ores et déjà leurs fruits.

Entreprises et intermédiaires d'assurances, en leur qualité d'employeurs

C'est la raison pour laquelle la présente déclaration commune se concentre sur les acteurs du secteur de l'assurance, en leur qualité d'employeurs.

L'âge moyen des employés du secteur de l'assurance est en augmentation et, pour nombre d'entre eux, approche en outre celui de la retraite. Faire face aux conséquences du vieillissement du personnel sera donc un véritable défi. Il nous faut premièrement pouvoir autoriser les personnes plus âgées, expérimentées et motivées, qui le souhaitent, à poursuivre leur carrière au-delà de l'âge légal du départ à la retraite ; et deuxièmement, attirer dans le secteur les nouveaux talents, gages de durabilité, de qualité et de diversification du personnel.

Le secteur de l'assurance sait qu'il doit intensifier ses efforts pour attirer des employés qualifiés et parfaitement formés. Il a tout particulièrement besoin d'être vu comme un secteur attrayant, offrant d'intéressantes opportunités de carrière, notamment par rapport au secteur bancaire.

Forts de ces réflexions, de nombreux acteurs du secteur ont décidé de repenser leur stratégie d'emploi et leur modèle d'exploitation, dans le but d'attirer et de retenir les talents.

Le rôle des partenaires sociaux européens

Les partenaires sociaux du secteur de l'assurance européen estiment qu'ils doivent soutenir les efforts du secteur face à ces défis et qu'ils ont un rôle important à jouer à cet égard. En 2008, ils ont convenu de la nécessité d'élaborer des réponses et des stratégies constructives au niveau européen ; ils ont à cette fin pris la décision d'intégrer la question démographique dans le programme de travail du Comité de dialogue social dans le secteur de l'assurance pour 2008 et 2009.

Ce faisant, les partenaires sociaux ont identifié l'attractivité et l'employabilité au nombre des problèmes-clés auxquels est confronté le secteur de l'assurance. C'est la raison pour laquelle ils ont décidé d'axer leurs efforts sur : 1) l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; 2) le maintien de l'employabilité et les évolutions de carrière ; et 3) la santé et la sécurité au travail.

La présente déclaration commune est le fruit des discussions et des échanges de vues entre les partenaires sociaux sur ces sujets au cours des deux dernières années. Les outils et instruments identifiés par les partenaires sociaux pour faire face à l'évolution démographique sont d'ores et déjà appliqués dans une certaine mesure dans le secteur de l'assurance ; le fait qu'ils soient évoqués dans le présent document ne signifie donc pas que les compagnies ne les utilisent pas encore.

Les partenaires sociaux du secteur de l'assurance européen invitent leurs membres, de même que toutes les parties prenantes du secteur, à examiner et revoir leurs propres pratiques, à la lumière de la déclaration commune ci-dessous.

Suivi et étapes ultérieures

Promotion de la déclaration commune

Les partenaires sociaux s'engagent à informer, par tous les moyens disponibles, les syndicats, associations et employeurs du secteur de l'assurance et au-delà, au sujet du contenu de la présente déclaration commune. Ils s'engagent à encourager les partenaires sociaux concernés à l'échelon national à promouvoir la déclaration commune et à en tenir compte ensemble. Ceci pourrait par exemple passer par l'organisation, entre partenaires sociaux à l'échelon national, de réunions consacrées au contenu de la déclaration, de présentations conjointes aux gouvernements nationaux et autres acteurs, d'études ou de recherches conjointes ou encore, par l'intégration de la déclaration parmi les sujets de discussion lors de négociations collectives. La déclaration commune sera par ailleurs traduite autant que faire se peut dans d'autres langues officielles de l'Union européenne.

Suivi de la déclaration commune

Suite à sa publication, les partenaires sociaux ont l'intention de mettre en place des initiatives de suivi de la déclaration commune, afin d'évaluer les progrès effectués dans les domaines qualifiés de défis et de mesurer l'impact de la déclaration dans la pratique. Ceci pourrait par exemple passer par la diffusion de questionnaires parmi les membres des partenaires sociaux européens ou les acteurs du secteur de l'assurance.

Publication d'une brochure

Les partenaires sociaux entendent bien faire suivre l'adoption de la déclaration commune de la publication d'une brochure mettant en avant les bonnes pratiques adoptées, dans les domaines susmentionnés, par les différents acteurs du secteur de l'assurance et les Etats membres de l'Union européenne.

Promotion de la brochure

Les partenaires sociaux ont l'intention de distribuer la brochure parmi leurs membres. Les uns et les autres en feront une promotion aussi efficace que possible, par tous les moyens dont ils disposent (extranet, site web, lettres d'information internes et externes, etc.), de manière à faire en sorte que son existence soit connue des syndicats, des associations et des employeurs du secteur de l'assurance et autres et qu'elle soit mise à leur disposition.

Mise à jour de la brochure

Les partenaires sociaux mettront régulièrement la brochure à jour, d'une manière qui tiendra compte à la fois de l'évolution démographique qui affecte le secteur de l'assurance européen et des nouvelles pratiques initiées et mises en œuvre par les parties intéressées, et de leur développement futur. Les partenaires sociaux cloront cette première phase du travail par l'organisation d'une conférence consacrée aux thèmes susmentionnés et axée sur l'échange de bonnes pratiques, l'analyse des tendances et la définition de projets d'action.

1. Equilibre entre vie professionnelle et vie privée

Les partenaires sociaux du secteur de l'assurance européen reconnaissent l'importance d'un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée. Il s'agit là d'un sujet complexe, qui concerne chaque membre du personnel. Par ailleurs, chaque salarié a sa propre perception de ce qu'est un équilibre harmonieux entre vie professionnelle et vie privée. Pour rendre le secteur aussi attractif que possible, les employeurs devraient pouvoir proposer une vaste gamme de régimes de travail, qui soit par ailleurs cohérente par rapport aux impératifs d'efficacité et d'efficience.

Les partenaires sociaux sont conscients de l'importance particulière que revêtent pour les femmes les questions liées à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Maintes femmes peuvent avoir le sentiment d'être contraintes de réexaminer leurs ambitions de carrière à la lumière des impératifs familiaux, tels que l'éducation des enfants et les soins aux parents âgés. Pour permettre à toute personne, quel que soit son sexe, d'intégrer le marché du travail ou de le réintégrer après une absence, des pratiques telles que la mise en place d'horaires flexibles, de régimes de travail à temps partiel, d'initiatives de réintégration, de systèmes de travail à domicile et de travail flexible autorisés par la technologie (comme les télécommunications et le télétravail) sont autant d'outils utiles. Ces initiatives contribuent à rendre intéressant l'emploi dans le secteur et à attirer et à retenir les talents. Il est souhaitable que les bonnes pratiques d'ores et déjà en place au sein de compagnies et intermédiaires d'assurances fassent des émules ailleurs.

La flexibilité est un autre des éléments essentiels durant la carrière. Les politiques visant à encourager les seniors à rester en place, en leur proposant des régimes de travail différents et moins exigeants, sont des outils performants, actuellement étudiés et testés par certaines compagnies et intermédiaires d'assurances. Ces régimes peuvent revêtir la forme d'une réduction du temps de travail, d'une flexibilité accrue sur ce plan ou encore, d'accords individuels répondant aux besoins précis des travailleurs plus âgés, notamment.

Le développement et l'expansion de structures d'accueil de la petite enfance, de même que la mise en place de diverses formes d'aide dans ce domaine (telles que l'octroi de crédits pour frais de garde), permettent aux parents d'adopter des régimes de travail – à temps partiel ou à temps plein – qui leur conviennent. Les partenaires sociaux sont convaincus

que les Etats membres de l'Union européenne ont un rôle-clé à jouer dans la mise à disposition de structures d'accueil adéquates. Ils se félicitent de l'adoption des objectifs de Barcelone concernant les structures d'accueil pour les enfants en âge préscolaire (SEC(2008)2597).

2. Qualifications et éducation continue

Les partenaires sociaux voient en la formation continue une contribution majeure à l'employabilité à long terme. Développée dans un cadre de responsabilité mutuelle, la formation continue engendre une situation où chaque partie est gagnante et crée de la valeur ajoutée pour l'employeur et pour les employés. La formation continue profite au travailleur, à l'employeur et à l'Etat et l'investissement dans la formation et l'éducation procède de la responsabilité commune de ces trois parties.

Une vie entière de travail ne peut faire l'économie de la mise à niveau permanente des aptitudes. Le développement des carrières individuelles et l'amélioration des aptitudes sont autant d'aspects indispensables à la motivation du personnel et à la qualité de ses performances. La formation permanente des seniors est un élément déterminant de leur conservation au sein de l'entreprise, qui peut de la sorte tirer parti de l'expérience et des connaissances de cette ressource. Il faut pour cela que le personnel senior consente à suivre des formations.

Chaque travailleur a le droit de recevoir la formation nécessaire à la bonne exécution de son travail. Les aptitudes du personnel doivent évoluer avec le secteur et le personnel doit être encouragé à participer à des programmes de formation et à prendre en main sa propre carrière.

Les travailleurs ont également tout intérêt à se préoccuper de leurs propres formations et qualifications, de manière à se montrer performants et à garantir leur propre employabilité. Les employeurs jouent un rôle majeur dans l'organisation du développement des compétences de leur personnel. Chaque travailleur doit être rendu apte – au besoin, par la formation – à être efficace dans son travail. Il serait bon que les employeurs encouragent leur personnel à développer et à améliorer les aptitudes et les compétences nécessaires à une bonne exécution du travail, de même que ses compétences professionnelles en général. Les travailleurs, pour leur part, doivent accepter d'intégrer un processus d'éducation continue.

3. Sécurité et santé au travail

Employeur et travailleur ont le devoir de générer un environnement de travail sain, favorable à la poursuite d'une carrière complète tout en préservant la santé physique et mentale du travailleur.

Les partenaires sociaux soulignent le rôle conjoint qu'employeur et travailleur ont à jouer dans la promotion de la santé et de la sécurité au travail. Le premier peut y contribuer en créant un environnement et en mettant en place des politiques favorables à la santé de ses travailleurs ; à cette fin, l'adoption de systèmes visant à promouvoir la santé au travail (sous forme de conseils en matière d'activité physique, de nutrition et de gestion du stress, de mise en place d'un numéro d'urgence dédié à l'assistance au personnel et de contrôles ou d'analyses médicales, par exemple) peut se révéler utile. Ceci étant, l'employeur n'est pas responsable de ce que le travailleur fait de sa vie privée, si bien que le succès ultime de ces mesures est inévitablement tributaire de la volonté dont fait preuve chaque individu de les appliquer.

Des politiques appropriées en matière de santé et de sécurité au travail sont au cœur de la sécurisation de l'environnement de travail. Les employeurs devraient faire en sorte que le lieu de travail soit un endroit sûr, qui ne porte pas atteinte à la santé des travailleurs. Quant à ces derniers, ils ont eux aussi leur contribution à apporter à la qualité de leur environnement de travail.

D'après l'accord-cadre intersectoriel européen sur le stress au travail (2004), le stress peut frapper chaque travailleur de chaque entreprise, quels que soient la taille et le domaine d'activité de celle-ci, le type de contrat d'emploi et la forme que revêt la relation. Les partenaires sociaux du secteur de l'assurance soutiennent le contenu de l'accord et approuvent l'idée selon laquelle s'attaquer à la question du stress au travail peut améliorer à la fois l'efficacité, la sécurité et la santé avec, à la clé, des bénéfices économiques et sociaux pour l'entreprise, ses travailleurs et la société dans son ensemble. Les partenaires sociaux appellent les employeurs et les employés du secteur de l'assurance à identifier les causes de l'existence de niveaux exagérés de stress lié au travail et à adopter des mesures positives visant à les prévenir, les éliminer ou les réduire autant que possible. Il incombe à chaque employeur de déterminer les mesures qu'il juge appropriées en la matière. Lorsque faire se peut, ces mesures seront mises en œuvre avec la participation et la collaboration des travailleurs et/ou de leurs représentants.

Conclusion

Les partenaires sociaux européens encouragent leurs membres à contribuer à résoudre les défis posés par l'évolution démographique. La démographie est un sujet complexe, dont l'appréhension passe nécessairement par une variété d'approches s'inscrivant à tous les niveaux du système social. Les mutations démographiques affectent toutes les divisions de l'entreprise. Employeurs et employés des entreprises et des intermédiaires d'assurances doivent impérativement chercher les moyens de résoudre, ensemble, ces problèmes.



Partie 1

Mesures prises par les entreprises et par le secteur de l'assurance dans le domaine des qualifications et de l'apprentissage tout au long de la vie, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et de la santé et de la sécurité au travail.

Ce chapitre fournit des exemples de mesures prises par des entreprises et par le secteur de l'assurance dans le domaine de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, des qualifications et de l'apprentissage tout au long de la vie, et de la santé et de la sécurité au travail. Le second chapitre de la brochure, lui, propose des exemples d'initiatives transversales au niveau des entreprises ou du secteur qui mettent en application des pratiques englobant deux ou trois de ces domaines. Les exemples décrits dans ce premier chapitre illustrent les différentes méthodes et outils utilisés par le secteur de l'assurance pour s'attaquer au changement démographique, à savoir entre autres : une mesure relative à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée appliquée par HUK-COBURG en Allemagne qui inclut une série d'initiatives destinées à soutenir ses employés; un plan d'action pour l'emploi des travailleurs âgés utilisé par la société d'assurance mutuelle française MAIF-filia MAIF; et une campagne de sensibilisation ayant pour but d'assurer un environnement de travail agréable et sain, menée par l'entreprise d'assurance retraite finlandaise Etera.

La déclaration commune reconnaît l'importance de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, des qualifications et de l'apprentissage tout au long de la vie, et de la santé et de la sécurité au travail, lors du recrutement et du maintien en fonction des personnes au sein du secteur de l'assurance. Les exemples cités dans cette brochure illustrent la richesse d'expériences vécues et d'initiatives positives prises par le secteur de l'assurance dans la gestion et l'adaptation au changement. Ces exemples sont autant de preuves que les employeurs du secteur de l'assurance intensifient leurs efforts pour répondre concrètement aux différentes facettes du défi démographique causé par le vieillissement et le déclin de la population européenne. Ces exemples montrent que le secteur de l'assurance est sur la bonne voie pour garantir une carrière plus égalitaire, plus longue, plus saine et plus agréable pour ses travailleurs actuels et futurs, qu'ils soient jeunes ou âgés, hommes ou femmes.

1.1 Mesures relatives aux qualifications et à l'apprentissage tout au long de la vie

Depuis quelques années, on se rend de plus en plus compte de l'importance de maintenir l'employabilité tout au long de la vie professionnelle. Au lieu de se concentrer uniquement sur la sécurité de l'emploi, il est essentiel que les individus acquièrent des compétences fondamentales transférables et qu'ils restent polyvalents. La responsabilité du maintien de l'employabilité est partagée entre l'employeur et le salarié ; comme le mentionne la déclaration commune : « La formation continue engendre une situation où chaque partie est gagnante et crée de la valeur ajoutée pour l'employeur et pour les salariés. La formation continue profite au travailleur, à l'employeur et à l'Etat et l'investissement dans la formation et l'éducation procède de la responsabilité commune de ces trois parties. Une vie entière de travail ne peut faire l'économie de la mise à niveau permanente des compétences. Le développement des carrières individuelles et l'amélioration des compétences sont autant d'aspects indispensables à la motivation du personnel et à la qualité de ses performances. La formation permanente des seniors est un élément déterminant de leur conservation au sein de l'entreprise, qui peut de la sorte tirer parti de l'expérience et des connaissances de cette ressource. Il faut pour cela que le personnel senior consente à suivre des formations ».

Dans ce cadre, les exemples suivants montrent que le secteur européen de l'assurance a toujours accordé une grande importance à l'apprentissage tout au long de la vie et cible les salariés à tout niveau et à tout âge. L'exemple de l'Irish Brokers Association met en avant les mesures prises pour faciliter l'entrée des jeunes travailleurs dans le secteur afin d'assurer des parcours professionnels longs et prometteurs, tandis que l'exemple de la MAIF s'adresse à tous les travailleurs et se concentre sur le transfert des connaissances. Parallèlement, l'exemple de Finance Norway place au cœur de son action un programme de formation continue visant à améliorer la parité entre hommes et femmes.

Opportunités d'apprentissage en ligne pour tous : réussites clés parmi le groupe des travailleurs de 50 ans et plus

► Nom de l'entreprise/organisation :

Slovak Insurance Association (SLASPO)



► Pays de l'activité : Slovaquie

► Taille et secteur de l'organisation : Secteur de l'assurance dans sa totalité

► Principal objectif et nom de la mesure : Initiative d'apprentissage en ligne

► Contexte/raisons de l'introduction de la mesure :

Le profil d'âge de la main-d'œuvre dans le secteur de l'assurance est en augmentation. En conséquence, il est nécessaire que les travailleurs actualisent régulièrement leurs compétences et leurs aptitudes afin de pouvoir travailler de manière efficace et afin que les entreprises conservent leur compétitivité. En tant qu'association d'entreprises d'assurances privées, SLASPO fait la promotion des intérêts communs de ses membres. Ces intérêts se concentrent de plus en plus sur le maintien et l'augmentation des qualifications de leurs salariés. Afin de permettre à ceux-ci de prendre en charge leur propre formation et développement, SLASPO a élaboré une application en ligne conforme à la culture d'apprentissage continu du secteur de l'assurance.

► Date de mise en œuvre/durée : Cet outil a été développé en 2009 et est continuellement perfectionné.

► Partenaires impliqués : SLASPO et le fournisseur d'apprentissage en ligne

► Contenu de la mesure :

L'initiative contient un ensemble de matériels d'éducation destinés à contribuer à la qualification à un niveau nécessaire des agents ou employés d'entreprises d'assurance travaillant directement avec des clients non-professionnels. Ce matériel répond aux conditions légales pour cette formation et les participants doivent passer un test afin de justifier le niveau professionnel acquis.

► Impact et bénéfices obtenus :

En 2011, 30 % de tous les participants de ce projet étaient des individus âgés de 50 ans ou plus. La même année, 7218 individus ont participé au programme de formation - (4 535 femmes et 2 683 hommes).

► Caractéristiques clés du cadre politique national ayant une influence sur les résultats :

Accent mis sur la prolongation de la vie professionnelle.

► Principaux facteurs de réussite/obstacles :

flexibilité de l'application permettant aux individus d'apprendre des contenus approuvés destinés à s'adapter à leur propre style de vie.

► Liens :

<http://www.slaspo.sk/en/> - site web de SLASPO

<http://www.e-ducation.com/> - site web de l'initiative



Travaux d'accompagnement : soutenir la progression de carrière des «talents» féminins

► **Nom de l'entreprise/organisation :** Finance Norway (FNO)

► **Pays de l'activité :** Norvège

► **Taille et secteur de l'organisation :**



Le FNO a été établi en 2010 par la Norwegian Savings Banks Association et la Norwegian Financial Services Association. Il s'agit d'une association professionnelle qui représente 180 institutions financières opérant sur le marché norvégien.

► **Principal objectif et nom de la mesure :**

le programme Futura a pour but principal de concrétiser une plus grande égalité entre hommes et femmes au moyen de la formation continue et de la présence plus forte des femmes à des postes de direction.

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure :**

Ce programme a été conçu et mis en œuvre pour répondre à la pénurie naissante de compétences dans le secteur, résultant partiellement des tendances démographiques. On s'est ainsi de plus en plus rendu compte que les entreprises allaient devoir exploiter dans sa totalité le potentiel de leur personnel féminin hautement qualifié.

► **Date de mise en œuvre/durée :**

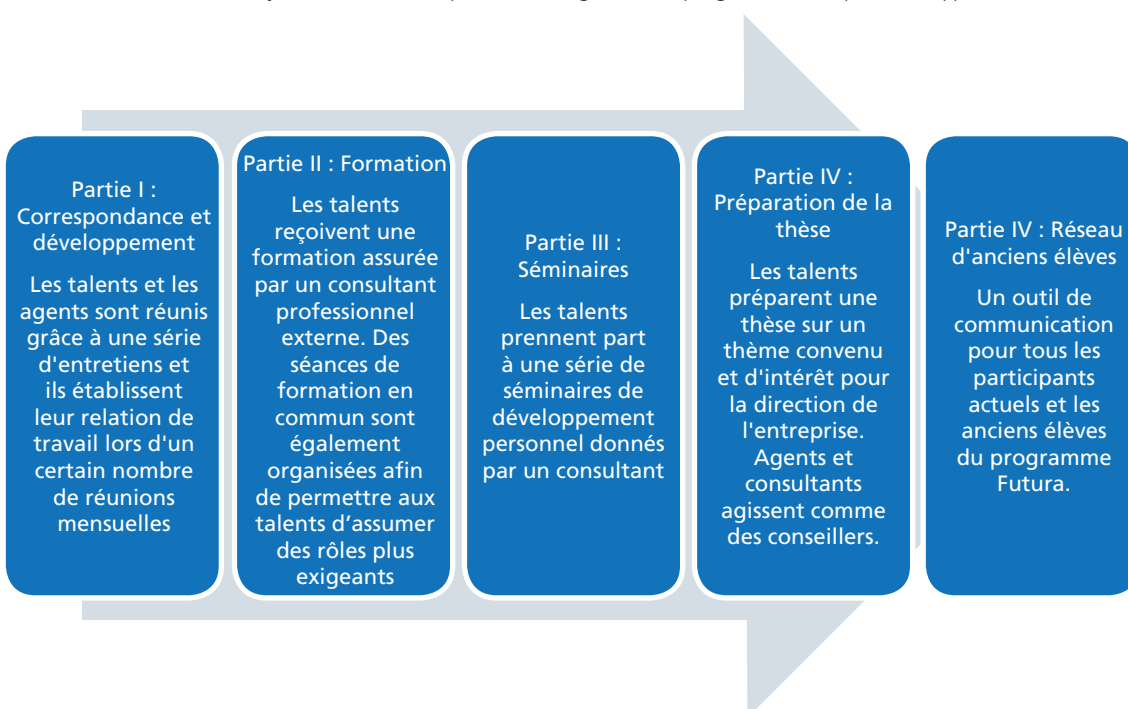
2006 (en cours, à l'exception de 2011, lorsque les activités ont cessé pour l'évaluation du programme)

► **Partenaires impliqués :**

La Norwegian Employers' Association for the Financial Sector (association patronale norvégienne du secteur financier) et le Finance Sector Union of Norway (syndicat norvégien du secteur financier) ont participé à la mise en place de ce programme. Aucun fonds n'a été reçu ou en tout cas prévu officiellement dans le programme, étant donné que tous les outils et ressources ont été mis à disposition par les principales organisations impliquées.

► **Contenu de la mesure :**

Futura est essentiellement un programme d'accompagnement réunissant «talents» et «agents». Les «talents» sont des femmes travaillant dans le secteur et ayant une grande motivation professionnelle. Les «agents» peuvent être des femmes ou des hommes déjà établis dans des postes de dirigeants. Le programme comprend cinq parties :





► Impact et bénéfices obtenus :

entre 2006 et 2010, environ 140 femmes ont participé à ce programme. Selon la FNO, l'équilibre entre hommes et femmes aux postes de direction s'est amélioré ces dernières années, le pourcentage de femmes dans ces fonctions étant passé de 36 % (2004) à 42 % (2009), et de 64 % à 58 % pour les hommes.

En 2010, le développement de carrière des quatre premiers groupes participants a fait l'objet d'une évaluation dont les résultats sont les suivants :

- 29% ont atteint des postes d'un niveau organisationnel plus élevé ;
- 40 % ont plus de responsabilités au niveau de la gestion du personnel ; entre 2010 et 2011, ce pourcentage a atteint 55%.
- 30 % ont plus de responsabilités au niveau de la gestion du budget ; entre 2010 et 2011, ce pourcentage a atteint 55%.
- 40 % ont de plus grandes responsabilités opérationnelles qu'avant de participer à ce programme.

En outre, TNS Gallup a mené une étude parmi les salariés du secteur financier en 2009, qui a mis en évidence le fait que les femmes dirigeantes recrutent davantage de femmes pour des postes de direction. Selon les données disponibles, les femmes dirigeantes ont environ 10 % de plus de femmes au sein de leurs équipes de direction que leurs collègues masculins. Simultanément, 39 % des participants à l'étude ont déclaré qu'ils ne savaient pas si leur entreprise avait des objectifs en matière de parité. Davantage de femmes que d'hommes connaissaient l'existence de ces objectifs.

► Caractéristiques clés du cadre politique national ayant une influence sur les résultats :

La législation, qui a été mise en œuvre en 2003 et qui stipule que les conseils d'administration doivent être composés d'au moins 40 % de femmes, a joué un rôle considérable dans la mise en place du programme Futura. Le soutien apporté par les partis politiques a également eu une influence positive sur le programme.

► Principaux facteurs de réussite/obstacles :

Malgré le nombre croissant de femmes dirigeantes, il existe toujours des différences dans les types de fonction de direction occupées par les hommes et les femmes. Tandis que les femmes ont une plus grande représentation parmi les responsables des ressources humaines, on retrouve davantage d'hommes dans les fonctions de direction technique ou commerciale.

► Lien :

<http://www.Futurafinans.no/>

Engager de jeunes courtiers : améliorer leur représentation au sein de l'Irish Brokers Association

► **Nom de l'entreprise/organisation :** Irish Brokers Association

► **Pays de l'activité :** Irlande



► **Taille et secteur de l'organisation :** association sectorielle comptant plus de 500 membres, employant 5500 personnes dans le secteur de l'assurance en Irlande

► **Principal objectif et nom de la mesure :**

Young IBA

Qualifications et apprentissage tout au long de la vie

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

L'objectif de l'initiative était de permettre à IBA de mieux communiquer avec les jeunes courtiers qui n'étaient pas bien représentés dans les réunions et les activités de l'organisation. Young IBA permet à l'organisation de sensibiliser les jeunes courtiers du secteur aux objectifs, à l'offre de services et aux avantages de l'IBA. Cette mesure permet donc l'échange de contacts avec des futurs dirigeants d'entreprises de courtage, et contribue au développement futur de l'association et des activités qu'elle offre à ses membres. Une autre raison à la mise en place de cette initiative était l'importance croissante de qualifications et de formation continue dans ce secteur. En 2007, des compétences minimums requises ont été fixées pour le secteur en plus des exigences professionnelles légales. De plus, le marché se diversifie et exige que les professionnels actualisent régulièrement leurs connaissances. Cette situation indique le besoin de qualifications initiales solides et d'un développement professionnel continu.

► **Date de mise en œuvre/durée :** 2008 (en cours)

► **Partenaires impliqués :** Irish Brokers' Association

► **Contenu de la mesure :**

Les objectifs principaux de Young IBA sont:

- fournir des conseils et une assistance dans la formation et l'éducation des jeunes courtiers en assurance ;
- aider les jeunes membres de l'IBA à faire progresser leur carrière ;
- faire du courtage en assurance un parcours professionnel intéressant ;
- établir des réseaux sociaux entre les jeunes courtiers, et ceux ayant plus d'expérience, ainsi qu'avec les dirigeants d'entreprises de courtage au moyen d'organisation d'événements et de séminaires.

Des activités sont prévues par le Comité Young IBA qui se réunit une fois par mois et compte 13 membres issus de différentes régions du pays et de différentes entreprises (courtiers en assurance-vie et assurance non-vie). Le Comité Young IBA est sous la responsabilité du Conseil de l'IBA. Son président siège au Conseil de l'IBA afin d'assurer une communication positive entre les activités de Young IBA et de l'IBA en général.

Les activités organisées par Young IBA comprennent:

- des séminaires de formation pour le personnel de courtage (par exemple, des formations en ventes ou sur les produits)
- des groupes d'études pour les examens (par exemple, des sessions spécifiques pour les qualifications pour les produits d'assurance-vie et d'assurance non-vie, ainsi que concernant la conformité et la réglementation)
- une préparation de fiches de révision spécifiques pour les différentes qualifications
- un accès en ligne à des informations utiles concernant l'examen sur le site internet de Young IBA

Les formations organisées en 2011 ont porté entre autre sur les thèmes suivants:

- Les régimes de pension pour les couples non-mariés
- La non-divulgateion de données
- L'assurance automobile
- L'assurance véhicule utilitaire



- L'assurance contre les pertes d'exploitation
- Le respect de la réglementation
- PRSA (Personal Retirement Savings Accounts : comptes d'épargne-retraite individuels)
- Les compétences commerciales et téléphoniques

Les réseaux sociaux (par exemple, Facebook et Linked in) sont largement utilisés pour la publication des événements de formation, la publication d'informations utiles pour le secteur et l'organisation de concours tous les trois mois afin d'attirer de nouveaux membres.

Young IBA prévoit également la remise d'une série de récompenses, entre autres pour :

- le service clients
- le personnel de ventes
- les responsables d'équipe
- les réussites en termes de formation
- l'innovation

Enfin, Young IBA soutient également des actions caritatives afin d'engager ses membres au sein de leurs communautés.

► **Impact et bénéfices obtenus :**

Les séminaires et événements organisés par Young IBA ont bénéficié d'une grande participation depuis leur introduction en 2008. Les réseaux sociaux sont largement utilisés pour diffuser les informations et les récompenses augmentent la motivation et la prise de conscience des bonnes pratiques et de la performance dans ce secteur.

► **Principaux facteurs de réussite/obstacles :**

Une offre de services adaptés aux besoins des jeunes courtiers ainsi que l'utilisation de moyens de communication modernes et innovants pour la diffusion des informations et des événements.

► **Lien :**

http://www.iba.ie/development2009/index.php?option=com_content&view=article&id=83&Itemid=232

Vieillessement (pro)actif : transfert des connaissances et gestion des transitions

► **Nom de l'entreprise/organisation :** MAIF - Filia MAIF

► **Pays du siège social :** France

► **Taille et secteur de l'organisation :** secteur de l'assurance, 6800 employés (2010)

► **Principal objectif et nom de la mesure :** plan d'action pour l'emploi des séniors

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

La MAIF essaie de s'attaquer au problème du vieillissement actif de manière proactive. En 2006, l'entreprise a décidé de faire le point sur le vieillissement de sa main-d'œuvre, et a reconnu qu'il était nécessaire de tenir compte des évolutions dans la pyramide des âges au sein de l'entreprise lors des recrutements futurs ainsi que lors de la prise d'autres décisions relatives aux politiques de l'entreprise. La proportion croissante de travailleurs âgés dans l'entreprise est perçue comme étant un facteur important à prendre en considération en termes de gestion des ressources humaines. Un certain nombre de mesures expérimentales a été lancé en 2006, sur la base des résultats d'une enquête sur les employés. Les objectifs visés par cette approche étaient d'inverser les tendances en matière de recours aux régimes de pré-retraite, d'anticiper et de tenir compte de l'effet du vieillissement de la main-d'œuvre et de motiver les employés les plus âgés jusqu'à la fin de leur parcours professionnel

► **Date de mise en œuvre/durée :**

Janvier 2010 - Décembre 2012 pour le plan actuel (élaboré sur la base d'initiatives antérieures débutées en 2006)

► **Partenaires impliqués :** l'employeur

► **Contenu de la mesure :**

Le Plan d'action 2010-2012 actuel pour les employés âgés, qui est en conformité avec les obligations législatives et est basé sur des mesures expérimentales antérieures, est le principal outil de promotion du vieillissement actif au sein de l'entreprise. Ce plan couvre trois domaines clés:

- L'anticipation de l'évolution des carrières

Afin de maintenir la motivation des travailleurs séniors (définis comme les travailleurs âgés de 45 ans et plus), ce plan a pour but de continuer à développer leurs compétences, leur employabilité et d'encourager leur progression jusqu'à la fin de leur carrière. Tout employé âgé de 45 ans et plus peut demander un entretien avec le département des ressources humaines de l'entreprise afin d'évoquer la « seconde partie de sa carrière ». Si nécessaire, ces entretiens peuvent se répéter tous les cinq ans. Leur objectif est de:

- faire le point sur l'expérience des employés, leurs compétences et leurs réalisations professionnelles ;
- aborder leurs aspirations professionnelles ;
- Remédier à tout besoin de formation et aborder toute préoccupation relative aux conditions et aux horaires de travail ;
- et étudier les opportunités de participation aux activités de formation et de mentorat.

En accord avec l'employé, des plans d'action individuels peuvent être mis en place à la suite de l'entretien avec les ressources humaines. Ces plans peuvent comprendre des activités de formation adaptées sur mesure aux besoins de celui-ci. Ce type de formation est entièrement pris en charge par l'entreprise. Une aide peut également être fournie aux travailleurs qui souhaitent valider leur formation informelle afin d'obtenir une qualification.

- La transmission des connaissances et des compétences et le développement du mentorat

Le plan insiste sur le besoin d'organiser la transmission des connaissances et du savoir-faire des employés plus âgés aux plus jeunes générations. Afin d'y parvenir, ce plan prévoit qu'une plus grande proportion d'employés plus âgés participe aux activités de mentorat ainsi qu'à des activités de formation ponctuelle et spécifique. En outre, le plan vise à développer l'utilisation des entretiens spécifiques pour les employés étant sur le point de prendre leur retraite afin d'anticiper et d'organiser le transfert de leurs compétences et connaissances.

- L'adaptation des fins de carrières et des transitions entre activité et retraite

Certaines mesures visant à tenir compte des besoins et des aspirations des travailleurs âgés au cours de leurs dernières années d'activité sont exposées dans ce plan. Celles-ci contiennent les conditions d'accès au travail à temps partiel volontaire pour les employés âgés de 58 ans et plus. Des services d'informations personnalisés sont prestés par un fournisseur



externe mis à la disposition de tous les employés âgés de 57 ans et plus, afin de les aider à calculer leurs droits à pension et à prendre les décisions relatives à leur retraite en connaissance de cause.

► Impact et bénéfices obtenus :

Entre les différentes priorités du plan, certaines des mesures présentées ci-dessus se sont révélées avoir plus de succès que d'autres auprès des employés âgés.

- En ce qui concerne l'anticipation de l'évolution des carrières dans le cas où les travailleurs âgés exécutent un travail plus exigeant au niveau physique (une minorité des employés âgés de l'entreprise), la mise en œuvre d'actions spécifiques, à savoir la mobilité professionnelle, est quasiment systématique. Dans ces cas, la reconversion vers des fonctions administratives a été bien mieux accueillie que les interventions ciblées spécifiques visant à autoriser les employés âgés à continuer de travailler dans leur fonction actuelle. Pour un plus grand nombre d'employés de bureau, l'anticipation de l'évolution de carrière est plus difficile à mettre en œuvre dans la pratique. Seule une petite proportion de travailleurs âgés de 45 ans et plus a fait une demande d'entretien pour la «seconde partie de leur carrière». Cependant, la majorité des entretiens effectués ont été suivis du développement d'un plan d'action personnalisé.
- Le transfert des connaissances et des compétences, et le développement du mentorat sont perçus positivement par les employés âgés. Actuellement, une petite majorité de mentors et encore davantage de formateurs occasionnels ont plus de 45 ans.
- En ce qui concerne l'adaptation des fins de carrières et les transitions entre activité et retraite, les services d'informations individuels répondent aux besoins des travailleurs âgés et sont utilisés fréquemment. Les sessions de formation de préparation à la retraite ont également beaucoup de succès (40 % des employés concernés y assistent).

► Caractéristiques clés du cadre politique national ayant une influence sur les résultats :

Comme mentionné plus haut, depuis quelques années, une obligation légale de négocier sur la manière de promouvoir l'emploi des travailleurs âgés, a été introduite en France pour les entreprises de plus de 50 employés. L'Article 87 de la Loi de financement de la Sécurité sociale du 17 décembre 2008 indique que les entreprises comptant au moins 300 employés doivent, à partir de 2010, mettre en place un accord ou un plan d'action pour l'emploi des salariés âgés. Les entreprises ne respectant pas cette obligation sont soumises à une pénalité correspondant à 1 % des salaires.

En réalité, cette nouvelle législation n'a incité à aucun développement complémentaire dans le cas de la MAIF, étant donné que l'élaboration des initiatives pour le vieillissement actif avait commencé avant cette date.

La récente réforme du système des retraites (passant graduellement l'âge auquel les travailleurs ont un droit légal de prendre leur retraite de 60 à 62 ans, et d'obtenir le droit à une pension complète de 65 à 67 ans) devrait avoir un impact sur la durée des carrières et sur la composition du personnel au sein de l'entreprise.

► Principaux facteurs de réussite/obstacles :

Au sein de l'entreprise, l'approche proactive suivie par les services de ressources humaines et la direction face à la question du changement démographique et du vieillissement du personnel contribue à assurer des conditions de travail convenables pour les travailleurs âgés. En outre, le type de travail exécuté et la très faible proportion de personnel participant à des tâches manuelles signifie que cette reconversion professionnelle vers des fonctions administratives pour certains travailleurs âgés est relativement facile à mettre en place.

La mise en œuvre du plan d'action (et des initiatives antérieures) a cependant montré que la prise en compte des impacts du vieillissement du personnel de l'entreprise est une tâche très complexe qui engendre un certain nombre de défis pour les ressources humaines. Le vieillissement du personnel et la perspective de carrières plus longues peuvent être à l'origine de problèmes pour les plus jeunes générations de salariés. Les responsables des ressources humaines doivent donc repenser la progression de carrière pour tous les groupes d'âges.

Plus important encore, les initiatives menées par la direction de la MAIF ont montré qu'il n'existe pas de « solution miracle » pour le maintien de la motivation des travailleurs âgés et que la communication autour du problème de la gestion des âges n'est pas toujours simple. Afin que ces mesures soient efficaces, il est impératif de comprendre les motivations et les facteurs personnels sous-jacents à la prise de décision de chaque individu.

► Lien :

Page d'accueil de la MAIF : <http://www.maif.fr/accueil.html>





1.2 L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

Les mesures relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée jouent un rôle crucial dans le recrutement et la capacité de retenir les employés. C'est particulièrement vrai pour les femmes qui ont souvent l'impression qu'elles doivent adapter leurs ambitions professionnelles afin de prendre en charge les besoins de leur famille, que ce soit pour prendre soin des enfants ou de parents plus âgés. La déclaration commune des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance reconnaît donc qu'afin de « rendre le secteur aussi attractif que possible, les employeurs devraient pouvoir proposer une vaste gamme de régimes de travail, qui soit par ailleurs cohérente avec les impératifs d'efficacité et d'efficience. (...) Pour permettre à toute personne, quel que soit son sexe, d'intégrer le marché du travail ou de le réintégrer après une absence, des pratiques telles que la mise en place d'horaires flexibles, de régimes de travail à temps partiel, d'initiatives de réintégration, de systèmes de travail à domicile et de travail flexible autorisés par la technologie (comme les télécommunications et le télétravail) sont autant d'outils utiles ». L'importance de l'offre de systèmes de garde d'enfants de qualité est également reconnue.

La déclaration commune souligne également l'importance d'une perspective de parcours de vie vis-à-vis des mesures relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La flexibilité au cours des années approchant la fin de la vie professionnelle peut contribuer à la prolongation des carrières pour ceux qui ne sont plus capables d'exercer leur fonction actuelle ou qui ne souhaitent plus l'exercer. « Les politiques visant à encourager les seniors à rester en place, en leur proposant des régimes de travail différents et moins exigeants, sont des outils performants, actuellement étudiés et testés par certaines compagnies et intermédiaires d'assurances. Ces régimes peuvent revêtir la forme d'une réduction du temps de travail, d'une flexibilité accrue sur ce plan ou encore, d'accords individuels répondant aux besoins précis des travailleurs plus âgés, notamment ».

L'exemple qui suit montre que l'importance d'une perspective de parcours de vie concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est bien prise en compte dans l'approche holistique adoptée par HUK-COBURG pour gérer les défis démographiques. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est aussi une priorité dans de nombreuses initiatives combinées mises en œuvre dans le secteur de l'assurance au sein des entreprises ou au niveau du secteur, comme exposé dans la deuxième partie de cette brochure.

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée : différentes mesures qui améliorent l'évolution de la carrière et la rétention des employés

► **Nom de l'entreprise/organisation :** HUK-COBURG



HUK-COBURG
Aus Tradition günstig

► **Pays de l'activité :** Allemagne

► **Taille et secteur de l'organisation :** assurance non-vie, 5 milliards € de revenu de primes, 8 500 employés (2011)

► **Principal objectif et nom de la mesure :**

"Demography : Now or Never" (« la démographie: c'est maintenant ou jamais »)

Équilibre entre vie professionnelle et vie privée (les mesures d'accompagnement de l'entreprise dans le domaine de l'apprentissage tout au long de la vie et de la santé et la sécurité sont présentées dans la Partie 2 de cette brochure)

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

L'entreprise a identifié à temps les prochains défis résultant du changement démographique et considère les mesures destinées à anticiper les évolutions démographiques comme étant parmi les missions les plus importantes des services des ressources humaines. Celles-ci doivent être exécutées maintenant et dans le futur, à la fois en termes de recrutement des jeunes employés et du maintien en fonction des travailleurs âgés. Le changement démographique peut constituer un défi particulier pour les régions rurales et cette situation s'applique par conséquent au site du siège social de l'entreprise.

► **Date de mise en œuvre/durée :** introduction de diverses mesures entre 2004 et 2010 (en cours)

► **Partenaires impliqués :** l'employeur, le comité d'entreprise, plusieurs ONG et des fournisseurs de formation

► **Contenu des mesures :**

En 2005, HUK-COBURG a décidé de se soumettre à une certification avec l'audit berufundfamilie® (audit travail et famille). En juillet 2005, l'entreprise a reçu la certification de base de la Hertie-Foundation, un institut reconnu nationalement pour la promotion des politiques des ressources humaines orientées sur la famille. La certification est la preuve qu'une entreprise a mis en place des mesures relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et qu'elle travaille activement pour s'améliorer continuellement. L'entreprise a été soumise à un autre audit en 2008 et en 2011, et a à nouveau obtenu la certification avec succès. Afin de permettre aux employés de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie de famille, un certain nombre de mesures ont été mises en œuvre au cours des dernières années :

- « Réduction du temps de travail pour les cadres »

Depuis 2006, HUK-COBURG offre un programme de « réduction du temps de travail pour les cadres » pour le personnel se trouvant au niveau le plus bas de la hiérarchie de la direction (chefs d'équipes). Ce programme leur permet de réduire la semaine de travail à un minimum de 25 heures. Cette offre est basée sur un ensemble fixe de conditions au niveau de l'entreprise et est mis à la disposition de tous les dirigeants de ce niveau. Cette mesure est destinée aux employés qui ont déjà une fonction en tant que chefs d'équipe ainsi que ceux qui voudraient prendre cette responsabilité à l'avenir tout en gardant suffisamment de temps pour leur vie de famille. Cette option a actuellement été choisie par plus de 30 des 650 chefs d'équipe au sein de l'entreprise.

- Système de garde d'enfants pendant les heures de travail et les vacances pour les enfants âgés de moins de 3 ans.

L'entreprise offre, en collaboration avec une association de promotion de l'éducation et de la formation, un système de garde d'enfants pendant les vacances pour les enfants des employés. Plus de 100 écoliers de moins de 14 ans sont accueillis pendant les vacances de Pâques et de Noël et pendant quatre semaines pendant l'été. En outre, depuis l'automne 2008, HUK-COBURG a mis à disposition 24 centres de garde d'enfants à Cobourg. Pour le personnel travaillant dans les agences implantées dans le reste du pays, l'entreprise offre un service externe de conseil qui aide à localiser les centres de garde d'enfants. De plus, les employés travaillant dans les centres de service aux clients bénéficient d'une aide pour prendre en charge, si nécessaire, la garde de leurs enfants entre 16h00 et 20h00.



- Aide pour les employés ayant des parents à charge

Étant donné les évolutions démographiques actuelles, l'entreprise a pris la décision d'adresser ses services d'aides non seulement aux familles avec enfants, mais également aux individus responsables de parents dépendants. L'entreprise encourage les demandes au droit légal à un congé de 10 jours si le parent à charge tombe malade. Les employés peuvent aussi prendre un congé autorisé allant jusqu'à six mois afin de prendre soin de parents proches à domicile. Dans le cas où des soins médicaux sont nécessaires, l'entreprise, avec l'aide d'une entreprise externe de conseil, peut également communiquer les coordonnées de nombreuses maisons de retraites ou de repos. Conformément à la nouvelle législation, HUK-COBURG donnera également la possibilité de prolonger le « temps de soins familiaux » (Familienpflegezeit) jusqu'à 24 mois, ce qui permettra aux employés de réduire leurs horaires de travail pendant une période pouvant aller jusqu'à 24 mois.

L'entreprise souhaite également s'assurer que les travailleurs à temps partiel aient le même accès à la formation que tous les autres membres du personnel. En outre, une variété de régimes flexibles d'horaires de travail, ainsi que le télétravail, sont disponibles afin d'augmenter les possibilités de trouver un équilibre entre les responsabilités professionnelles et familiales.

► Impact et bénéfices obtenus :

L'entreprise a préparé un calcul à titre d'exemple. Celui-ci montre que chaque fois qu'une femme prend un congé de maternité d'environ 3 ans et doit être réintégrée et formée aux nouvelles procédures, cela coûte 25 000 EUR à l'entreprise. L'offre de centres de garde d'enfants et la possibilité d'une réduction du temps de travail pour les cadres a contribué à la réduction du temps passé loin du lieu de travail et à l'augmentation de la probabilité d'un retour des femmes après un an ou un an et demi de congé. De plus, on estime que 75% des femmes qui ont accepté une réduction du temps de travail ne ferait pas partie des cadres aujourd'hui si cette opportunité ne leur avait pas été offerte.

► Caractéristiques clés du cadre politique national ayant une influence sur les résultats :

Il existe un certain nombre de domaines dans lesquels le cadre politique national contribue à l'accomplissement de résultats positifs. Ceux-ci incluent :

- La mise à disposition d'allocations parentales (Elterngeld) pendant un an, qui augmente la probabilité du retour des parents au travail après 12 mois;
- Les dispositions légales relatives aux droits de temps de soins qui posent un cadre pour la politique de l'entreprise;
- L'augmentation de l'offre de centres de garde d'enfants résultant d'un investissement gouvernemental dans ce domaine;
- La mise à disposition de bonnes pratiques et d'aides au développement (par exemple par l'intermédiaire de l'auditberufundfamilie).

► Principaux facteurs de réussite/obstacles :

- Un large éventail de mesures dont peuvent bénéficier différents types d'employés appartenant à différents groupes d'âge et niveaux de compétences.
- Une forte mise en évidence des mesures relatives à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.
- L'engagement dans le développement des parcours professionnels au sein de l'entreprise.

► Lien:

http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf



1.3 Santé et sécurité

« Employeur et travailleur ont le devoir de générer un environnement de travail sain, favorable à la poursuite d'une carrière complète tout en préservant la santé physique et mentale du travailleur ».

La déclaration commune reconnaît donc qu'un environnement de travail sain et sûr joue un rôle clé dans la capacité des travailleurs à prolonger leur vie professionnelle. Ceci est évidemment directement lié aux facteurs de risque sur le lieu de travail, mais cela peut aussi contribuer à la création d'une plus grande culture de conscience sanitaire, étant donné que le comportement en dehors du lieu de travail joue clairement un rôle sur l'entretien de la santé.

« À cette fin, l'adoption de systèmes visant à promouvoir la santé au travail (sous forme de conseils en matière d'activité physique, de nutrition et de gestion du stress, de mise en place d'un numéro d'urgence dédié à l'assistance au personnel et de contrôles ou d'analyses médicales, par exemple) peut se révéler utile. Ceci étant, l'employeur n'est pas responsable de ce que le travailleur fait de sa vie privée, si bien que le succès ultime de ces mesures est inévitablement tributaire de la volonté dont fait preuve chaque individu de les appliquer ».

En 2004, un accord-cadre intersectoriel entre les partenaires sociaux européens a reconnu les risques spécifiques liés au stress sur le lieu de travail et a mis en évidence les étapes clés à suivre pour aborder ce phénomène. Cet accord est soutenu par les partenaires sociaux du secteur de l'assurance qui « approuvent l'idée selon laquelle s'attaquer à la question du stress au travail peut améliorer à la fois l'efficacité, la sécurité et la santé avec, à la clé, des bénéfices économiques et sociaux pour l'entreprise, ses travailleurs et la société dans son ensemble ». Ils appellent donc les employeurs et employés du secteur à agir afin de prévenir, d'éliminer ou de réduire les niveaux inutiles de stress sur le lieu de travail.

Les exemples mentionnés dans cette section illustrent l'importance que le secteur de l'assurance accorde à la santé (mentale) de ses employés. Ce sont, encore une fois, des exemples illustratifs des pratiques du secteur, puisés dans différentes entreprises à travers l'Europe.

Améliorer la protection de la santé : dépister, réduire et éviter le stress lié au travail

► **Nom de l'entreprise/organisation :** Allianz Group

► **Pays de l'activité :** Allemagne

► **Taille et secteur de l'organisation :**



Groupe spécialisé dans l'assurance et la gestion d'actifs, 141 938 employés dans le monde, 103 560 milliards EUR de revenus totaux (2011)

► **Principal objectif et nom de la mesure :** accord sur les directives concernant le stress lié au travail

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

Les exigences résultant de l'environnement de travail augmentent constamment en raison de facteurs tels que la hausse de la concurrence internationale et des impératifs de productivité et d'efficacité dans les procédures de travail. L'accumulation de ces facteurs peut, surtout s'ils sont associés à des circonstances trouvant leur origine dans la sphère privée, entraîner un stress négatif et avoir pour conséquence des réactions physiques, psychologiques et sociales et des problèmes de santé. Ces problèmes de santé peuvent avoir une influence sur la capacité d'un individu à continuer à travailler efficacement et productivement et peut contribuer à une sortie anticipée du marché du travail.

Parallèlement à l'accord-cadre intersectoriel européen de lutte contre le stress sur le lieu de travail et à la déclaration commune des partenaires sociaux du secteur de l'assurance, Allianz SE et son comité d'entreprise (européen) SE ont conclu un Accord sur les directives concernant le stress lié au travail.

► **Date de mise en œuvre/durée :** 5 mai 2011

► **Partenaires impliqués :** Allianz SE et le comité d'entreprise Allianz SE

► **Contenu de la mesure :**

Cet accord s'applique à Allianz SE et à toutes ses succursales dont le siège social se situe dans l'un des États membres de l'Union européenne, l'un des états contractants de l'espace économique européen ou en Suisse. La protection de la santé (pour éliminer le stress négatif lié au travail) est l'un des objectifs clé d'Allianz SE, sur lequel l'entreprise et les employés devraient travailler ensemble afin de le concrétiser. L'un des objectifs de l'accord est d'augmenter la prise de conscience du stress lié au travail, et des moyens pour le dépister, l'éviter et le réduire rapidement des deux côtés.

Afin d'identifier les causes potentielles du stress et de les éliminer autant que possible, des évaluations de risque régulières devraient être effectuées conformément à la directive européenne en la matière (88/391/CEE). La consultation des travailleurs et leur participation dans l'exécution des évaluations de santé et de sécurité sont également particulièrement mises en valeur.

L'entreprise se charge d'améliorer la protection de la santé et d'éviter le stress lié au travail en prenant des mesures préventives à cet effet :

- les procédures de changement sont exécutées de façon à ne pas introduire des facteurs de stress pour autant que ce soit raisonnablement faisable ;
- en fonction des structures locales, des informations ou un accès à des outils seront fournis aux employés pour les aider à éviter, ou gérer efficacement, les situations de stress (par exemple une consultation médicale, une ligne d'assistance confidentielle, une aide psychologique, des séances d'apprentissage et de formation, etc.) ;
- des mesures adéquates de réinsertion et de réintégration sont fournies pour les employés dont la performance s'est affaiblie en raison du stress lié au travail ;
- un bon équilibre entre la mise en œuvre des procédures de changement et d'apprentissage est assuré.

L'accord détermine également les différentes responsabilités du Conseil, de la direction, des départements locaux des ressources humaines et des employés dans sa mise en œuvre.



► **Impact et bénéfices obtenus :**

Deux ans après la date de signature de l'accord, les entreprises du groupe Allianz devront présenter un rapport sur les actions organisées visant à appliquer les principes de cet accord. Par la suite, des études conjointes seront menées en continu et les résultats seront exploités afin de découvrir la meilleure manière de partager les bonnes pratiques mises en œuvre sur le terrain.

► **Principaux facteurs de réussite/obstacles :**

la mise à disposition de l'accord intersectoriel sur le stress au travail et de la déclaration commune sectorielle du secteur de l'assurance qui porte également son attention sur les problèmes de santé et de sécurité. Une solide tradition de coopération au sein du comité d'entreprise (européen) d'Allianz SE.

► **Lien :**

https://www.allianz.com/en/press/news/company_news/human_resources/news_2011-05-05.html

Un pour tous et tous pour un : Campagne « Vos collègues vous rendent plus forts »

► **Nom de l'entreprise/organisation :** Etera

► **Pays de l'activité :** Finlande

► **Taille et secteur de l'organisation :**



L'assurance-pension offerte à 18 500 entreprises ; 240 000 employés assurés dans ces entreprises

► **Principal objectif et nom de la mesure :**

Campagne « Vos collègues vous rendent plus forts ». Santé et sécurité.

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

Etera est l'une des six entreprises en Finlande fournissant des services d'assurance pension. Tous les employeurs doivent payer des cotisations de retraite de droit commun à leurs employés, mais (depuis 2007) ils ont la liberté d'en choisir le fournisseur. Avant 2007, Etera fournissait des services uniquement pour les travailleurs des secteurs de la construction, de la sylviculture, de l'agriculture et des activités portuaires. Les entreprises de ces secteurs représentent encore une grande proportion des clients de l'entreprise.

Une part de toutes les cotisations de retraite au sein de l'entreprise doit être investie dans le bien-être au travail. Etera fournit ce genre de services, ce qui signifie qu'elle assiste les entreprises dans l'évaluation des problèmes de santé et de sécurité auquel leurs employés sont confrontés, lesquels peuvent conduire à des absences, une productivité réduite ou même un départ anticipé à la retraite. Sur la base de ce type d'évaluation, Etera fournit ses conseils et des outils pour aborder les facteurs de risques sous-jacents. Ces facteurs peuvent être ergonomiques, liés au travail ou aux pratiques de gestion, etc. En raison du profil habituel des clients d'Etera, l'âge moyen de départ à la retraite au sein de ses entreprises membres est de deux ans inférieur à la moyenne en Finlande, ce qui entraîne des coûts considérables pour les entreprises d'assurances et les employeurs (dans le paiement d'allocation d'invalidité ou de pension de retraite anticipée). L'investissement dans des initiatives destinées à améliorer le bien-être est donc important d'un point de vue financier et également de marketing.

► **Date de mise en œuvre/durée :** 2010 (en cours)

► **Partenaires impliqués :** Etera, mise en œuvre coordonnée avec les entreprises membres

► **Contenu des mesures :**

Cette campagne est née du résultat de la recherche et de l'expérience de l'entreprise qui ont démontré qu'à partir de 50 ans, de nombreux travailleurs pensaient déjà à prendre leur retraite. On en a donc conclu qu'il est important de cibler les jeunes travailleurs et d'améliorer l'environnement de travail en fonction du cycle de vie. Au même titre que les problèmes physiques (qu'Etera aborde également au moyen de l'évaluation du bien-être des clients), de plus en plus de congés maladie et de sorties anticipées du marché du travail sont la conséquence de problèmes psychologiques provoqués par le stress, les brimades et le harcèlement ou une incapacité à concilier les exigences de la vie professionnelle et privée.

Afin de s'attaquer à ces problèmes, Etera a lancé une campagne intitulée « Vos collègues vous rendent plus forts », laquelle comprend un certain nombre d'éléments :

- une campagne sur le réseau Facebook associée à un forum de discussion sur le bien-être psychologique sur le lieu de travail ;
- des bandes dessinées traitant des problèmes sur le lieu de travail, visant à déterminer si le comportement d'un individu au travail et à l'égard de ses collègues contribue à un environnement sain travail ;
- une série de questionnaires qui permettent aux individus d'évaluer s'ils sont de « bons collègues » sur le lieu de travail ;
- une page internet présentant des instructions concrètes sur la manière de réagir face à une situation donnée.

Cinq membres du personnel d'Etera assurent des services spécialisés pour le bien-être au travail. Ils se rendent dans les entreprises de leurs clients afin d'effectuer des évaluations adéquates et de fournir des informations sur la campagne et ses outils. L'un des principaux objectifs est de faire prendre conscience qu'un lieu de travail sain n'est pas seulement de la responsabilité de la direction mais également de chacun des employés.



► Impact et bénéfices obtenus :

Dans les entreprises où des services de promotion du bien-être au travail ont été introduits depuis quelques temps, on peut généralement remarquer une influence sur les taux d'absence, de satisfaction des employés, et de départs en pré-retraite. Néanmoins, globalement, ce type d'évaluations n'est pas facile à réaliser car elles sont influencées par un ensemble de facteurs différents. L'entreprise et les chercheurs essaient de faire des progrès quant à l'identification des éléments qui ont une influence bénéfique.

La campagne Facebook de l'entreprise a eu beaucoup de succès. Elle regroupe environ 12 000 inscrits qui échangent régulièrement des informations.

Etera met tout en œuvre afin de développer des outils qui peuvent être facilement accessibles à tous ses membres, indépendamment du niveau de cotisations qu'ils sont en mesure de payer. Cela signifie avant tout que de petites entreprises, qui - en raison du nombre peu élevé d'employés - n'engendrent pas d'investissement significatif potentiel dans les initiatives destinées à améliorer le bien-être, peuvent également bénéficier de ces outils pour leur personnel et leur direction.

► Caractéristiques clés du cadre politique national ayant une influence sur les résultats :

Il existe un certain nombre de domaines dans lesquels le cadre politique national contribue à l'application de cette mesure. Ceux-ci incluent :

- La nature du système d'assurance-pension finlandais : celui-ci impose aux employeurs le paiement de cotisations de retraite de droit commun pour leurs employés. De ces cotisations, payées aux entreprises telles qu'Etera, un montant fixe - mais peu élevé - doit être alloué par les fournisseurs d'assurance aux initiatives ayant pour objectif l'amélioration du bien-être.
- L'augmentation de l'âge légal de départ à la retraite.
- Une solide réglementation et une mise en valeur politique de la prolongation de la vie professionnelle en Finlande.

► Principaux facteurs de réussite/obstacles :

L'accessibilité des informations et des outils de la campagne sur Facebook et le site internet. La large diffusion de l'outil grâce à la campagne de lancement et au travail en cours avec les employeurs.

► Liens :

Informations concernant le système d'assurance-pension finlandais :
http://www.etk.fi/en/service/insuring_in_finland/783/insuring_in_finland

Informations sur la campagne d'Etera :
www.etera.fi/tyokaveri (official campaign site)
www.facebook.com/tyokaveri (Facebook page for the campaign)

Analyser la satisfaction au travail et le comportement psychologique sur le lieu de travail : le sous-comité de Topdanmark consacré aux composantes psychologiques de l'environnement de travail



► **Nom de l'entreprise/organisation :** Topdanmark

► **Pays de l'activité :** Danemark

► **Taille et secteur de l'organisation :**

Topdanmark est l'une des plus grandes entreprises d'assurances au Danemark, avec 2 550 employés et un chiffre d'affaires de 11 milliards de couronnes danoises (DKK) (2011), qui fournit des produits d'assurance-vie et d'assurance-accident.

► **Principal objectif et nom de la mesure :**

Un environnement de travail favorisant le bien-être psychologique des travailleurs. Santé et sécurité.

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

Chez Topdanmark, il existe une longue tradition d'incitation à un dialogue constructif entre la direction, les représentants des syndicats locaux et les employés. Ces différents intervenants ont senti qu'il serait plus avantageux de considérer les facteurs de risques psychologiques et physiques comme faisant partie de l'évaluation globale de l'environnement de travail.

Un sous-comité a été créé afin d'évaluer ces deux facteurs de risques. Avant sa création, la tâche d'évaluation des composantes psychologiques de l'environnement de travail revenait non seulement à l'organisation de protection de l'environnement de travail de l'entreprise, mais également aux inspecteurs de la Work Environment Authority (autorité compétente en matière de sécurité et de santé au travail). Ces inspecteurs, étant externes à l'organisation, ont apparemment été confrontés à des difficultés de communication directe avec les employés et c'est pourquoi ils n'ont pas été capables de donner une description exacte des causes psychologiques de stress ou des facteurs de risques. La création du sous-comité était en outre le reflet de l'appréciation du personnel par la direction dans le secteur de l'assurance et l'importance de prendre en considération son bien-être selon les deux points de vue.

► **Date de mise en œuvre/durée :**

Ce sous-comité a été établi en 2007 à la suite d'un accord conclu en avril 2007 entre les organisations - la Danish Employers' Association of the Financial Sector (FA) et l'Association of Insurance Employees in Denmark (DFL). Le sous-comité est toujours actif aujourd'hui.

► **Partenaires impliqués :**

En 2006, une modification dans la législation a donné aux employeurs et aux organisations de travailleurs l'opportunité de conclure ce type d'accords comme celui sur la santé psychologique et la sécurité. La Danish Employer's Association of the Financial Sector et l'Association of Insurance Employees in Denmark ont décidé d'étudier, de développer et de réguler les composantes psychologiques de l'environnement de travail du secteur de l'assurance. Cependant, le sous-comité, qui rédige les rapports et effectue les analyses, a été formé sous la représentation locale du DFL et le représentant équivalent de Topdanmark.

► **Contenu des mesures :**

L'accord, en vertu duquel le sous-comité a été formé, vise à :

- Promouvoir la satisfaction au travail et une bonne santé mentale;
- Veiller à ce que les problèmes concernant la santé mentale soient, dans la mesure du possible, abordés par les comités locaux, ou sinon en faisant appel aux organisations.

L'entreprise a le devoir de respecter les dispositions sur la santé et la sécurité relevant du domaine psychosocial.

En conformité avec la Working Environment Act (loi sur l'environnement de travail), la FA et la DFL se chargent de veiller à ce que les entreprises respectent les dispositions relevant du domaine psychosocial :

- Obligations relatives à la planification et l'organisation du travail.
- Obligations relatives aux travaux dont l'exécution requiert le respect de normes de sécurité.



- Obligations relatives à la correspondance entre le travail exécuté et les qualifications de l'employé.
- Obligations relatives à la réglementation du travail monotone, la cadence de travail, et les conditions du travail isolé.
- Obligations relatives aux risques physiques ou mentaux affectant la santé, causés par les brimades, y compris le harcèlement sexuel.

Le comité local (le sous-comité de Topdanmark) devra discuter des principes et des directives relatifs au domaine psychosocial conformément aux termes mentionnés ci-dessus. Le comité n'aborde pas les questions concernant les conditions individuelles des employés.

Le comité doit organiser une discussion locale concernant la prévention, l'identification et la résolution de problèmes, suite à laquelle il devra examiner comment veiller à ce que les membres du comité possèdent les compétences nécessaires pour exécuter leur tâche. Les problèmes seront abordés, dans un premier temps, entre les employés et le responsable local.

Si le responsable et l'employé ne parviennent pas à résoudre le problème, il sera renvoyé au niveau supérieur de direction. Si le problème persiste, l'Association DFL locale examinera le problème avec la direction de l'entreprise conformément à l'accord syndical entre la FA et le DFL. Si la situation n'est toujours pas résolue, la FA ou la DFL peuvent renvoyer l'affaire au comité organisationnel (Samarbejdsraad).

► **Impact et bénéfices obtenus :**

La coopération avec l'organisation de protection de la santé et de la sécurité a amélioré le dialogue sur la satisfaction au travail et les composantes psychologiques de l'environnement de travail. Il est désormais plus facile de décider de la distribution des tâches entre le comité d'entreprise et l'organisation de protection de l'environnement de travail, et de la responsabilité de chacun dans les différentes tâches.

Outre les composantes psychologiques de l'environnement de travail, le sous-comité met, en général, les questions suivantes à l'ordre du jour: la santé, le stress, le régime alimentaire, le tabac et l'analyse de la satisfaction au travail. Grâce aux membres internes du sous-comité, on a remarqué que les employés réagissent de manière très positive et sont disposés à discuter de tout problème lié au bien-être psychologique.

► **Caractéristiques clés du cadre politique national ayant une influence sur les résultats :**

Le Danish Working Environment Act (loi danoise sur l'environnement de travail, amendée en 2010) a joué un rôle relativement important dans la création du sous-comité pour l'environnement de travail favorisant le bien-être psychologique des travailleurs. Comme mentionné, avant la création du sous-comité, la responsabilité de l'évaluation des composantes psychologiques de l'environnement de travail revenait à l'autorité compétente en matière de sécurité et de santé au travail. La législation précise qu'« [il] est de la responsabilité de l'employeur de s'assurer que les conditions de travail sont sûres et saines en tout point ».

► **Principaux facteurs de réussite/obstacles :**

Le sous-comité a connu un développement tel qu'il est maintenant devenu un expert dans la détection de problèmes mineurs sur le lieu de travail et leur résolution avant même que ces derniers aient la possibilité de s'aggraver.

Alors que dans les entreprises où les inspecteurs nationaux entrent rarement dans l'environnement de travail du secteur de l'assurance, ce sous-comité s'engage constamment à créer un meilleur environnement de travail favorisant le bien-être pour tous les travailleurs.

L'analyse de risque psychosociale et les mesures destinées à prévenir et gérer ces risques bénéficient de la part des entreprises d'une plus grande attention qu'auparavant.

► **Liens :**

- Le *Working Environment Act* (loi sur l'environnement de travail): <http://arbejdstilsynet.dk/en/engelsk/regulations/working-environment-act/arbejdsmiljolooven.aspx>
- Site officiel Topdanmark A/S : www.topdanmark.dk
- Site de la DFL chez Topdanmark : www.pf-topdanmark.dk



Partie 2

Mesures combinées pour faire face à l'impact du changement démographique

Comme il est souligné dans la déclaration commune, « la démographie est un sujet complexe, dont l'appréhension passe nécessairement par une variété d'approches s'inscrivant à tous les niveaux du système social ». Du fait de l'augmentation de l'âge du personnel du secteur de l'assurance et du besoin d'attirer des employés hautement qualifiés et formés, de nombreux acteurs du secteur ont commencé à repenser l'ensemble de leur stratégie de recrutement et leur mode de fonctionnement, afin d'attirer et de retenir les talents.

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'apprentissage tout au long de la vie et les mesures relatives à la santé et à la sécurité ont chacun un rôle important à jouer pour aider le secteur de l'assurance à faire face à l'impact du changement démographique et rendre le secteur attractif sur le long terme. Bien que chacune des mesures dans ces domaines puisse être extrêmement efficace individuellement, la combinaison d'initiatives et d'approches dans deux ou trois de ces domaines peut engendrer des effets complémentaires multiples, et de nombreuses bonnes pratiques reflètent cette approche combinée.

Les exemples décrits dans les sections suivantes illustrent des pratiques ayant pour objectif l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'apprentissage tout au long de la vie, et la santé et la sécurité au niveau de l'entreprise et du secteur. Le point 2.1 se penche sur les mesures sectorielles, en faisant l'exposé d'exemples issus des secteurs belge, néerlandais et italien de l'assurance. Le point 2.2 étudie plusieurs exemples d'entreprises en Allemagne, en Italie et en Suède.

Action pour l'égalité entre hommes et femmes : promouvoir et diffuser l'égalité des chances

► **Nom de l'entreprise/organisation :** ANIA (Associazione nazionale des assureurs italiens)

► **Pays de l'activité :** Italie

► **Taille et secteur de l'organisation :**

L'ANIA compte 180 membres et représente 90 % des employeurs sur le marché italien de l'assurance.



► **Principal objectif et nom de la mesure :** GenerAzione

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

L'objectif est d'utiliser au mieux le potentiel des ressources humaines et d'améliorer et de promouvoir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dans le secteur de l'assurance.

Les objectifs de GenerAzione comprennent :

- la promotion d'une plus grande diffusion des informations sur les principes et les défis liés aux problèmes d'égalité des chances dans le contexte plus large des valeurs de responsabilité sociale de l'entreprise ;
- la collecte d'actions positives déjà développées par des entreprises d'assurances ayant pour but de créer une stimulation positive au sein du secteur ;
- l'exploitation des meilleurs exemples existants et d'autres exemples intéressants, afin de planifier et d'améliorer les actions positives.
- GenerAzione consiste en une certification officiellement attribué lors d'un événement public.

► **Date de mise en œuvre/durée :**

La cérémonie d'ouverture a eu lieu en octobre 2009. Les participants avaient fourni des informations détaillées concernant leurs politiques d'égalité des chances en répondant à une enquête qui a ensuite été examinée par la Commission nationale pour l'égalité des chances (CNPO) et des recherches préliminaires ont été menées sur les données obtenues par les entreprises. Cette procédure sera bientôt achevée afin de pouvoir fournir une évaluation finale.

Chaque candidat aura droit à un certificat de participation.

► **Partenaires impliqués :**

La CNPO, avec ses 21 membres représentant les employeurs et les syndicats du secteur de l'assurance, et les 15 entreprises d'assurances suivantes : ALLEANZA TORO S.p.A., GRUPPO ALLIANZ, ASSICURAZIONI GENERALI S.p.A., AXA ASSICURAZIONI S.p.A., AXA MPS ASSICURAZIONI VITA S.p.A. et AXA MPS ASSICURAZIONI DANNI S.p.A., BIPIEMME VITA S.p.A., FATA ASSICURAZIONI DANNI S.p.A., GENERTEL S.p.A., GROUPAMA ASSICURAZIONI S.p.A., GRUPPO HELVETIA, INA ASSITALIA S.p.A., ITALIANA ASSICURAZIONI S.p.A., SOCIETÀ CATTOLICA DI ASSICURAZIONE, SOCIETÀ REALE MUTUA ASSICURAZIONI, UNIPOL ASSICURAZIONI.

Les entreprises énumérées ci-dessus représentent une grande part du marché italien de l'assurance et un éventail de différents types d'entreprises aux diverses structures et caractéristiques de gestion. Tout en partageant leurs expériences à travers leur engagement dans la campagne Generazione, chaque entreprise apporte à l'effort commun du CNPO une valeur ajoutée de promotion et d'amélioration des principes d'égalité des chances dans le secteur italien de l'assurance.

► **Contenu de la mesure :**

GenerAzione vise à :

- Promouvoir la diffusion d'informations sur les questions relatives à l'égalité des chances et sur les défis auxquels ce secteur est confronté;
- Réunir, diffuser et récompenser les meilleures pratiques du secteur et encourager les autres entreprises à mettre en œuvre des mesures similaires en matière d'égalité des sexes.



Les entreprises pouvaient s'inscrire à GenerAzione si elles avaient déjà développé des actions dans ce domaine ou si elles souhaitaient préalablement tirer parti de l'expérience des autres. L'inscription à cette initiative était gratuite. Les candidats ont complété un questionnaire qui cherchait à établir le degré actuel de concrétisation de leurs mesures en matière d'égalité des chances, et les points qui pouvaient encore bénéficier d'un apprentissage ou devaient encore évoluer. Les candidats devaient faire l'exposé de certaines actions positives qui avaient déjà été réalisées ou d'activités qu'ils avaient prévues de mettre en œuvre.

► **Impact et bénéfices obtenus :**

En 2011, 15 des 180 organisations membres de l'ANIA ont participé à GenerAzione. Bien que leur nombre semble peu élevé, ces entreprises représentent une grande part du marché italien de l'assurance. Grâce à la diffusion de leurs activités et le partage de leurs bonnes pratiques, d'autres employeurs du secteur seront en principe incités à suivre leur exemple et à mettre en œuvre des mesures destinées à améliorer l'égalité des chances à l'aide de meilleures politiques et d'initiatives de formation et d'accompagnement dédiées.

► **Principaux facteurs de réussite/obstacles :**

La diffusion des informations par l'apprentissage de bonnes pratiques plutôt que par la contrainte. Un large éventail d'employeurs (taille et sous-secteur) engagés, ce qui signifie que d'autres entreprises qui ne sont actuellement pas membres de GenerAzione pourront découvrir des initiatives d'organisations comparables déjà impliquées dans cette initiative.

► **Lien :**

ANIA:
<http://www.ania.it>

2.1 Mesures sectorielles

Un projet gagnant pour tous : améliorer la communication et la formation à tous les niveaux

- **Nom de l'entreprise/organisation :** Secteur belge de l'assurance
- **Pays de l'activité :** Belgique
- **Taille et secteur de l'organisation :**



Le revenu total des primes du secteur belge de l'assurance était de 29,4 milliards € en 2010, 23 700 employés (2010), 75 entreprises

- **Principal objectif et nom de la mesure :** l'apprentissage tout au long de la vie et la santé et la sécurité
- **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

Sensibiliser les parties concernées à l'importance de bonnes relations internes, de la formation et de l'investissement dans l'apprentissage continu à tous les niveaux.

- **Date de mise en œuvre/durée :** depuis 2003, mise à jour régulière au moyen de conventions collectives
- **Partenaires impliqués :**

Partenaires sociaux du secteur belge de l'assurance (Assuralia, LBC, CNE, SETCA-BBTK, ACLVB-CGSLB)

- **Contenu de la mesure :**

Les partenaires sociaux sectoriels en Belgique ont une longue tradition de négociation, surtout dans le secteur de l'assurance. En outre, la prévention et la gestion du stress sur le lieu de travail est l'un des domaines dans lequel les partenaires sociaux du secteur de l'assurance ont développé un projet conjoint efficace pour donner suite à l'accord-cadre intersectoriel sur le stress au travail de 2004.

Ces initiatives rejoignent également les objectifs poursuivis par les partenaires sociaux européens dans leur déclaration commune intitulée : Le défi démographique dans le secteur européen de l'assurance.

Afin d'illustrer ceci, les partenaires sociaux sectoriels défendent actuellement trois stratégies concrètes auprès des entreprises d'assurance :

1. Améliorer la communication et le dialogue interne.
2. Encourager la formation de l'encadrement intermédiaire.
3. Investir dans l'apprentissage continu à tous les niveaux.

Ayant la conviction qu'il s'agit d'un projet non-conflictuel et avantageux pour tous, les partenaires sociaux sont également en train de développer une politique de sensibilisation et de recommandation pour orienter les entreprises vers des actions concrètes.

De plus, les partenaires sociaux du secteur ont déjà travaillé ensemble et ont présenté un code de bonnes pratiques et des lignes directrices destinés aux entreprises d'assurances.

Finalement, en 2004 et 2007, le secteur a également organisé des forums de discussion ouverts à toutes les parties intéressées concernées par la politique de prévention et de gestion du stress mise en place par l'entreprise : les ressources humaines, les conseillers en matière de santé et de sécurité, les représentants des syndicats, etc.

Au cours de ces forums, les entreprises d'assurances présentent leurs projets, et des discussions interactives et d'autres activités sont organisées.

Le lancement de cette action de sensibilisation dans le secteur a également eu l'effet positif d'encourager les partenaires sociaux à travailler ensemble afin de coordonner la politique de prévention et de gestion du stress avec deux objectifs partagés, à savoir la performance de l'entreprise et le bien-être du personnel.



► Impact et bénéfices obtenus :

- Une série de séminaires communs ont été organisés, par exemple sur le stress, sensibilisant et permettant aux entreprises et aux partenaires sociaux du secteur d'échanger leurs expériences et les bonnes pratiques (cliquer sur le lien ci-dessous pour plus d'informations).
- En 2008, une « recommandation commune » a été envoyée à toutes les entreprises afin d'inciter le secteur belge de l'assurance à se concentrer sur les trois stratégies mentionnées ci-dessus.

► Principaux facteurs de réussite/obstacles :

Il existe une tradition solide de partenariat social et de négociation collective dans le secteur de l'assurance. Un fonds paritaire dans le secteur est destiné à soutenir l'emploi et la formation.

► Lien :

http://www.assuralia.be/index.php?id=388&L=1&tx_ttnews%5btt_news%5d=874&tx_ttnews%5bcats%5d=418&chash=28e8b6cbf510eac521a64c3dfbdc02f

Identifier les risques de santé et préparer l'employabilité durable

► **Nom de l'organisation de promotion :** Verbond van Verzekeraars et les syndicats FNV, CNV et De Unie

► **Pays de l'activité :** Pays-Bas

► **Taille et secteur de l'organisation :**



VERBOND VAN VERZEKERAARS

Le secteur néerlandais de l'assurance compte 320 entreprises avec environ 60 000 salariés, dont 17 000 sont soumis à une convention collective sectorielle. Ces entreprises réalisent ensemble un revenu de primes de 78 milliards EUR.

► **Principal objectif et nom de la mesure :** Politique cohérente de l'employabilité

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

Le personnel du secteur néerlandais de l'assurance connaît un vieillissement rapide et des pénuries de compétences et de travailleurs commencent à apparaître. Cela signifie que les employés devront continuer à travailler plus longtemps. L'actualisation continue de leurs compétences devient donc d'autant plus vitale. Parallèlement, le secteur devra se montrer plus attractif envers les jeunes travailleurs qui auront davantage d'opportunités d'emplois sur un marché du travail plus favorable.

Dans un environnement de plus en plus compétitif, les entreprises seront obligées d'innover et d'anticiper les changements afin de conserver leur place face à la concurrence.

Le principal objectif de cette politique sectorielle est de répartir de manière optimale les travailleurs dans le secteur indépendamment de leur âge. Afin d'y parvenir, il devrait être plus facile pour les employés d'exercer des fonctions différentes au cours de leur vie professionnelle.

► **Date de mise en œuvre/durée :**

Le groupe de travail conjoint des partenaires sociaux en matière d'employabilité a été établi en 2006 et la convention collective la plus récente introduisant une politique d'employabilité date de 2009.

► **Partenaires impliqués :**

Les partenaires sociaux du secteur néerlandais de l'assurance par l'intermédiaire du groupe de travail conjoint « Samenhangend inzetbaarheidsbeleid ». La VVN a reçu une subvention de 120 000€ en fonds provenant du Fonds Social Européen (FSE) en 2009 afin de mettre en application cette politique.

► **Contenu de la mesure :**

1. L'apprentissage tout au long de la vie

Cette mesure est basée sur une étude réalisée au « l'employabilité durable » dans le secteur. « L'employabilité durable » est définie comme étant la limite jusqu'à laquelle les employés souhaitent et sont capables de continuer à travailler au sein et en dehors du secteur de l'assurance tout au long de leur vie professionnelle. La conclusion sous-jacente est la suivante : maintenir l'employabilité relève de la responsabilité de l'employeur et de l'employé.

À la suite des résultats de l'étude, une série d'éléments de base destinés à soutenir l'employabilité durable ont été développés et peuvent être utilisés par les employeurs et les employés du secteur selon leurs termes spécifiques. Ces éléments de bases se complètent et sont faciles à combiner : (voir tableau p.37)

Les informations et l'aide destinées à ce projet peuvent facilement être consultées en ligne sur www.inzetverzekerd.nl. Tous les outils, informations et bonnes pratiques peuvent être consultés sur ce site qui a été spécialement créé pour ce projet. En outre, des réunions régulières, qui traitent de différents thèmes liés à l'employabilité et analysent les questions de l'employabilité, sont organisées pour les employés, les responsables des ressources humaines, et les représentants des comités d'entreprise.

2. Santé et sécurité

Une autre initiative élaborée par les partenaires sociaux du secteur néerlandais de l'assurance se concentre sur les risques liés à la santé et à la sécurité dans ce secteur. Le Health and Safety Catalogue for the Dutch insurance sector - catalogue



de la santé et de la sécurité du secteur néerlandais de l'assurance - (www.gezondverbond.nl) est un outil de synthèse des risques liés à la santé et à la sécurité au travail. Le site internet propose un questionnaire (test d'amélioration) qui peut être complété en ligne, et le site offre des solutions pour toutes les difficultés identifiées.

► Impact et bénéfices obtenus :

L'impact et les bénéfices obtenus par la politique cohérente d'employabilité sont difficiles à quantifier et mesurer, en partie parce qu'il s'agissait d'une initiative de prévention qui n'avait pas été créée en réponse à un problème actuel (auquel cas des améliorations auraient pu être mesurées).

Plusieurs indicateurs attestent du grand succès de cette politique durant ses 6 ans de pratique, y compris l'attention que le gouvernement lui a accordée en l'ajoutant à la liste des bonnes pratiques. Cette politique a également permis d'obtenir des fonds du FSE. La DAI a également déclaré que la majorité de ses entreprises, qui ont adopté la politique ou un ou plusieurs de ses outils, sont satisfaites des résultats.

► Caractéristiques clés du cadre politique national ayant une influence sur les résultats :

L'augmentation de l'âge de la retraite a incité certains individus à améliorer leur employabilité afin d'être en capacité de travailler plus longtemps.

► Principaux facteurs de réussite/obstacles :

Le résultat le plus important et le plus largement reconnu de cette politique et de sa mise en application est le fait qu'elle ait réuni les représentants des employeurs, des syndicats et de la DAI dans leur objectif commun d'assurer une mise en œuvre efficace et positive de la politique et de ses mesures.

Un autre facteur de succès est la popularité de la politique et son introduction dans les ordres du jour des réunions régulières des partenaires et des entreprises.

► Liens:

<http://www.verzekeraars.nl/english.aspx>

[http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/cao/2010/cao_binnendienst%20engelstalig%20\(dec%20%202009-juni%202011\).pdf](http://www.verzekeraars.nl/UserFiles/File/cao/2010/cao_binnendienst%20engelstalig%20(dec%20%202009-juni%202011).pdf)

www.inzetverzekerd.nl

Programme de sensibilisation pour les employés	Programme personnalisé «ensemble durablement employables»	Boîte à outils destinée aux plus petites entreprises	Présentation pour les équipes de direction
<p>L'objectif de cet outil est d'encourager la prise de conscience des employés à l'égard de leur propre rôle dans le maintien de leur employabilité. Il comprend les éléments suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse rapide en ligne: Quel est votre degré d'employabilité? Brochure en ligne sur l'employabilité pour les employés 4 courtes vidéos sur les «bonnes pratiques» pour rester employable Ateliers pour les employés 	<p>Programme pour la direction et le personnel des ressources humaines destiné à développer l'employabilité au sein de leur organisation, comprenant:</p> <ul style="list-style-type: none"> Présentation interactive pour encourager la discussion sur ce thème Analyse de l'employabilité des employés accompagnée d'un rapport en vue d'améliorer leur propre employabilité Jeu de société «Route to Employability Ensured» («En route vers l'employabilité assurée») qui présente l'importance de l'employabilité et les moyens pour la garantir 	<p>Conçue spécialement pour les plus petits employeurs du secteur, cette boîte à outils contient les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> Comment traduire les objectifs stratégiques en une politique d'employabilité Informations sur la manière dont l'organisation de travail peut encourager l'employabilité Le rôle de la direction dans les initiatives visant à garantir l'employabilité Manuels, listes et notes de réunion pour les responsables des ressources humaines 	<p>Depuis 2011, les équipes de direction reçoivent des visites au cours desquelles l'importance de l'employabilité durable pour la réalisation des objectifs d'une entreprise leur est expliquée</p>

2.2 Mesures prises au niveau des entreprises

«Fitness A-B-C-D-émographique» : un programme construit autour de 4 piliers pour la gestion du changement démographique

► **Nom de l'entreprise/organisation :** Gothaer Insurance

► **Pays de l'activité :** Allemagne

► **Taille et secteur de l'organisation :**



Assurance mutuelle ; 3,5 millions de membres ; 4 milliards EUR de revenu de primes en 2010; 5 992 employés (2011)

► **Principal objectif et nom de la mesure :**

«Fitness démographique»

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'apprentissage et la formation continue ainsi que les mesures en matière de santé et de sécurité, l'analyse démographique, la planification stratégique, l'évaluation.

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

la structure d'âge de la main-d'œuvre dans le secteur allemand de l'assurance est en plein changement. Tandis qu'en 2000, 57,4% de la main-d'œuvre avait entre 36 et 65 ans, en 2008, ce pourcentage a atteint 70,6%. En conséquence, au cours de la même période, l'âge moyen des employés dans le secteur est passé de 38,2 à 41,2 ans. Cette tendance, qui résulte de changements dans le profil démographique partout en Allemagne, entraîne une réduction du nombre de stagiaires. De plus, d'autres secteurs sont souvent considérés comme étant plus attractifs que le secteur de l'assurance. Cette impression s'intensifie en raison du manque de formation spécifique à ce secteur au niveau universitaire.

Pour les services des ressources humaines dans ce secteur, cela signifie qu'il faut investir davantage dans la rétention des employés existants, tout en s'assurant qu'ils restent en forme et en bonne santé, et qu'ils mettent à jour leurs compétences. Comme de nombreux dispositifs de retraite anticipée ont été supprimés et que l'âge de départ à la retraite est en augmentation, il est possible que les employés qui espéraient quitter plus tôt le marché du travail souffrent d'un manque de motivation. Parallèlement, le maintien en fonction des employés âgés peut donner aux jeunes travailleurs qui arrivent le sentiment que les possibilités d'évolution de carrière professionnelle sont bloquées. Cette situation augmente la probabilité d'un conflit intergénérationnel. Gothaer Insurance a donc reconnu qu'un large éventail de mesures était indispensable au recrutement, au maintien en fonction et à la motivation d'un personnel compétent à tous les âges.

Ce processus a débuté par un inventaire détaillé du profil d'âges de l'entreprise, afin d'évaluer les futurs besoins en matière de compétences et de personnel par département et famille d'emplois. C'est cette évaluation qui a permis l'élaboration des mesures exposées ci-dessous.

► **Date de mise en œuvre/durée :** diverses mesures introduites entre 2005 et 2012 (en cours)

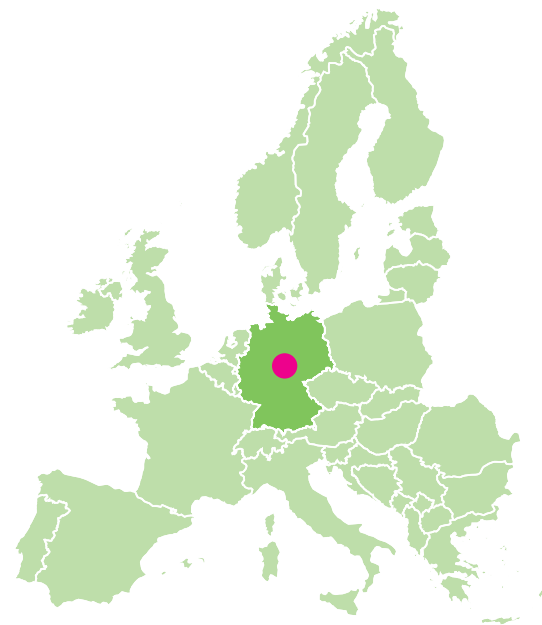
► **Partenaires impliqués :** l'employeur

► **Content of the measure:**

Le programme de gestion du changement démographique chez Gothaer adopte une approche holistique, fondée sur les quatre piliers de l'analyse de risque démographique, l'intégration stratégique du problème du changement démographique, le développement des mesures adéquates et l'évaluation régulière.

A. L'analyse de risque démographique : Évaluation de la situation actuelle et des projections pour le futur

Afin d'identifier à temps les risques liés au changement démographique, Gothaer effectue depuis quelque temps des analyses régulières de la structure d'âges de l'entreprise. En 2009, elle a acquis un outil d'analyse et de projection



qu'elle continue à développer. Cet outil Excel permet d'effectuer une analyse du profil actuel des âges dans les différents départements, ainsi qu'une projection des tendances futures de la structure d'âges, des pénuries potentielles de compétences qui en découlent et des exigences concernant le remplacement des dirigeants. Cet outil permet donc de concevoir des mesures adéquates ainsi qu'une planification intelligente du remplacement et la gestion du transfert de connaissances.

B. Intégration stratégique du thème du changement démographique

Lorsque la stratégie de l'entreprise vis-à-vis du personnel a été révisée en 2009, une importance stratégique a été accordée au thème du changement démographique au sein de la direction des ressources humaines (par exemple, en ce qui concerne les stratégies destinées à augmenter l'attrait du secteur pour les jeunes travailleurs, le soutien des futurs talents ayant des compétences de direction, la préparation aux prochaines pénuries de compétences et les mesures de maintien en fonction des employés et d'actualisation constante des compétences du personnel).

En 2011, l'équipe de direction a participé à atelier afin de se familiariser avec les priorités de la nouvelle stratégie relative au personnel pour assurer l'élaboration et la mise en œuvre complète des mesures adéquates.

C. Mesures destinées à faire face à l'impact du changement démographique

Les mesures clés suivantes ont été développées en vue de faire face à l'impact du changement démographique sur l'entreprise :

- Développement et maintien en fonction du personnel junior

L'entreprise s'est engagée à recruter du personnel junior malgré le climat économique difficile. Une licence adaptée au secteur de l'assurance a été développée par l'Université de Sciences appliquées de Cologne. Elle associe les études universitaires à une formation en entreprise. L'entreprise prend financièrement en charge un certain nombre de stagiaires pour qu'ils puissent compléter leur licence (31 individus jusqu'en septembre 2011). Des stages sont également attribués à des étudiants talentueux dans d'autres disciplines associées (52 stagiaires en 2011). Cette initiative leur permet de faire connaissance avec Gothaer en tant qu'employeur et permet à l'entreprise de bénéficier du potentiel d'innovation des travaux de recherches les plus récents.

Pour les jeunes travailleurs ayant un potentiel de direction, l'entreprise offre un programme d'initiation d'assistant de direction d'une durée de 2 ans. Cette initiative devrait contribuer à la formation du futur personnel d'encadrement et à la diminution de la moyenne d'âge du personnel de direction au sein de l'entreprise (9 licenciés ont participé dans le premier module du programme qui a commencé en 2012). Un programme de développement similaire est disponible pour les jeunes ayant déjà une expérience professionnelle (25 participants entre 2010 et 2012).

- Les femmes dans les fonctions de direction

À partir de 2005, l'entreprise a pris de plus en plus conscience de l'importance de la maximisation du potentiel de direction de son personnel féminin. À l'époque, le nombre de femmes employées et leur niveau de qualification dans l'entreprise était déjà supérieur à la moyenne du secteur. Cependant, le nombre de femmes occupant des postes de direction était, lui, inférieur à la moyenne du secteur. Gothaer Insurance s'est alors fixé pour objectif d'augmenter considérablement le nombre de femmes exerçant ces fonctions (de 5,6 % en 2005 à 15 % en 2016 au plus haut niveau administratif; de 5,9 % à 20 % dans l'encadrement intermédiaire, et de 30,1 % à 40 % dans les niveaux de direction inférieurs pour 2016). Afin d'atteindre ces objectifs cibles, une stratégie sur trois fronts a été élaborée. L'un des plans d'action était la révision des procédures de sélection et le ciblage des jeunes femmes qualifiées, les recherches ayant montré l'existence probable de stéréotypes et de préjugés sexistes dans le secteur. L'échange de bonnes pratiques et de connaissances avec les autres entreprises a particulièrement été mis en valeur. Une autre étape a été la création d'un programme de mentorat pour les femmes dirigeantes. Ce programme, qui a commencé comme projet pilote en 2009 avec 12 bénéficiaires, s'est poursuivi en 2011 avec une deuxième série de bénéficiaires. De plus, l'entreprise améliore également les opportunités destinées à équilibrer la vie professionnelle et la vie de famille en fournissant un meilleur accès à la garde d'enfants et aux horaires flexibles de travail. Gothaer s'est joint au réseau «Success Factor Families» (Le facteur de réussite des familles) qui fait la promotion de bonnes pratiques en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

- Planification des remplacements sur la base de «familles d'emplois»

En raison de l'instabilité des structures des entreprises existantes, l'entreprise considère qu'il est trop risqué de fonder la planification des remplacements sur des fonctions trop spécifiques. Environ 20 « familles d'emplois » au total, emplois qui traitent de thèmes associés et exigent des compétences similaires, ont donc été définis. Ce sont ces familles d'emplois qui forment la base de l'analyse de l'impact des profils démographiques, de la planification des ressources humaines et des remplacements et de leur évolution, et des parcours professionnels pour le personnel junior.

- Modèle de l'expert senior.

L'entreprise a développé un modèle de l'expert senior, qui permet aux directeurs plus âgés de prendre en charge des projets spécifiques en faisant usage de leurs capacités, tout en réduisant leurs autres responsabilités de direction. Ce modèle a permis d'augmenter leur intérêt et leur motivation de rester au travail, de maintenir leur expertise au sein de l'entreprise et d'employer leurs compétences spécifiques, tout en permettant à la fois d'améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée au cours de la ou des dernière(s) année(s) précédant la retraite.

- Promotion de la santé sur le lieu de travail

La promotion de la santé sur le lieu de travail joue un rôle crucial dans le maintien de la capacité de travail des employés. C'est pourquoi l'entreprise offre un ensemble de mesures comprenant des initiatives relatives à « l'ergonomie sur le lieu de travail », « les sports et le mouvement », « la nutrition », « la gestion du stress », « l'encadrement », « l'abus de substances/les addictions », « la santé et la sécurité sur le lieu de travail », ainsi qu'une assistance médicale. Cette dernière inclut le dépistage, la prévention des problèmes de dos, la relaxation, l'entraînement cardio et la promotion de repas sains à la cantine. La formation des cadres dans le domaine de la promotion de la santé, du dépistage et de la gestion du stress chez les employés bénéficie d'une attention particulière.

D. Évaluation

L'entreprise accorde une importance significative non seulement à l'identification en amont des facteurs de risque démographiques mais également à l'évaluation des mesures introduites en vue de prévenir ces risques. Ceci inclut le Gothaer Health and Safety Index (Indice de Santé et de Sécurité Gothaer), qui contient des informations sur des données essentielles concernant la santé et la sécurité afin de contrôler la progression et de contribuer à la création de nouvelles mesures ou à la révision des approches existantes.

► Impact et bénéfices obtenus:

La gestion active du changement démographique mise en place par l'entreprise a fait prendre conscience des défis engendrés par le vieillissement du personnel. Les effets de ces diverses mesures peuvent être résumés comme suit :

- L'analyse du risque démographique : l'utilisation de cet outil a permis la communication des risques et des défis associés au changement démographique d'une manière nettement plus concrète et différenciée. L'implication des membres du conseil et des dirigeants dans le processus a non seulement contribué à sa conscientisation, mais également au développement de stratégies concrètes pour les unités de travail spécifiques.
- Recrutement du nouveau personnel et développement continu des employés actuels : Les initiatives de l'entreprise dans ce domaine se sont révélées adéquates comme le montrent les indicateurs suivants:
 - En 2010, l'entreprise a reçu 24,3 candidatures pour chaque poste d'assistant, ce qui est considérablement supérieur à la moyenne du secteur de 14,3. Le modèle combiné du stage et de la licence s'est révélé être particulièrement intéressant.
 - Le programme pour licencié « Management start up » (initiation aux fonctions d'encadrement) a eu beaucoup de succès et a reçu 900 candidatures externes pour 14 postes à pourvoir en 2010, ainsi qu'en interne. Ce programme a été reconnu en tant que « career enhancing and fair training programme » (programme d'amélioration de carrière et de formation respectant le principe d'égalité des chances) en 2012.
 - Entre 2002 et 2007, 81 % des participants au programme d'initiation aux fonctions d'encadrement ont progressé d'au moins un échelon dans la hiérarchie de l'entreprise.
- Les femmes occupant des postes de direction : le programme de mentorat contribue à l'objectif d'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de direction. Au moins un tiers des bénéficiaires du programme de 2009/2010 ont été promues au poste de chef d'unité de travail après avoir participé à ce programme.



- Gestion de la santé et de la sécurité : L'entreprise est régulièrement évaluée dans ce domaine. Une étude menée en 2010 a montré qu'à la suite de leur participation au programme « Got Fit », 80 % des employés se sentaient plus détendus ; 82 % ont noté une amélioration de leur mal de dos et 88 % avaient l'impression qu'ils géraient mieux leur travail.

En outre, un programme suivi scientifiquement est parvenu à montrer une réduction des absences maladie dans l'entreprise. Gothaer a obtenu successivement des récompenses nationales et européennes pour son programme de promotion de la santé.

► **Caractéristiques clés du cadre politique national ayant une influence sur les résultats :**

L'augmentation de l'âge légal de départ à la retraite.

► **Principaux facteurs de réussite/obstacles :**

Un facteur de réussite spécifique se rapporte à la combinaison étroite entre l'analyse de la situation actuelle et la projection de la situation future, la définition d'une stratégie adaptée, la création de mesures adéquates et l'évaluation ultérieure de ces mesures. Cette combinaison garantit une approche systématique ainsi que la durabilité, deux facteurs essentiels dans la gestion du changement démographique.

Les conventions collectives et la législation sur le temps de travail peuvent imposer des limites quant à la flexibilité du temps de travail, par exemple pour des régimes qui viseraient à assouplir le temps de travail tout au long de la vie.

Gothaer Insurance a reçu le Corporate Health Award 2011 (prix pour la santé au travail 2011), qui récompense ses excellentes pratiques de gestion de la santé.

► **Liens :**

Gothaer Insurance –
<http://www.gothaer.de/>

Gothaer Insurance: Rapport annuel 2010 –
http://www.gothaer.de/media/gothaer_g/pdf/konzern_1/geschaefbberichte/2010_2/Gothaer_Group_2010.pdf

L'apprentissage tout au long de la vie et la santé et la sécurité : les mesures complémentaires améliorent la progression professionnelle, le maintien en fonction et l'assiduité

► **Nom de l'entreprise/organisation :** HUK-COBURG



HUK-COBURG
Aus Tradition günstig

► **Pays de l'activité :** Allemagne

► **Taille et secteur de l'organisation :** Assurance non-vie, 5 milliards EUR de revenu de primes, 8 500 employés (2011)

► **Principal objectif et nom de la mesure :**

"Demography: Now or Never" (« la démographie: c'est maintenant ou jamais »)

Aussi bien la formation et l'apprentissage tout au long de la vie que les mesures en matière de santé et de sécurité (les mesures de l'entreprise relatives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont présentées dans la Partie 1 ci-dessus)

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

En 2008, le Conseil d'administration, en coordination avec le Risk Management Committee (le comité de gestion des risques) a décidé d'effectuer une analyse de la structure d'âges de l'entreprise dans ses différents bureaux afin d'identifier les régions prioritaires pour l'application des mesures. Les chiffres ci-dessous concernent les évolutions de la structure d'âges au sein de l'entreprise et démontrent que celle-ci a atteint un profil d'âges relativement équilibré. Néanmoins, on considère que si elle ne parvient pas à retenir le personnel hautement qualifié et n'applique pas des mesures destinées à faire face au vieillissement du personnel, cela pourrait avoir des conséquences négatives à moyen et à long terme.

► **Date de mise en œuvre/durée :** introduction de diverses mesures entre 2004 et 2010 (en cours)

► **Partenaires impliqués :** l'employeur, le comité d'entreprise, plusieurs ONG et des fournisseurs de formation

► **Contenu des mesures :**

1. L'apprentissage tout au long de la vie

HUK-COBURG accorde une grande importance à la formation tout au long de la vie et a mis en application une série de mesures visant à la formation initiale et continue.

- **Gestion de carrière et des remplacements**

L'objectif de ce programme est de permettre à l'entreprise d'identifier au plus vite les futurs responsables. Le Conseil, les chefs de départements et le personnel des départements se réunissent annuellement lors de ce qu'on appelle des « réunions de planification des remplacements » pour examiner les fonctions à responsabilités qui vont probablement se libérer dans chaque département au cours des cinq prochaines années (par exemple, en raison de départs à la retraite). Parallèlement, ils identifient les candidats potentiels et la formation dont ces derniers auraient besoin pour leur permettre d'accéder à ces postes à responsabilités.

- **Le mentorat**

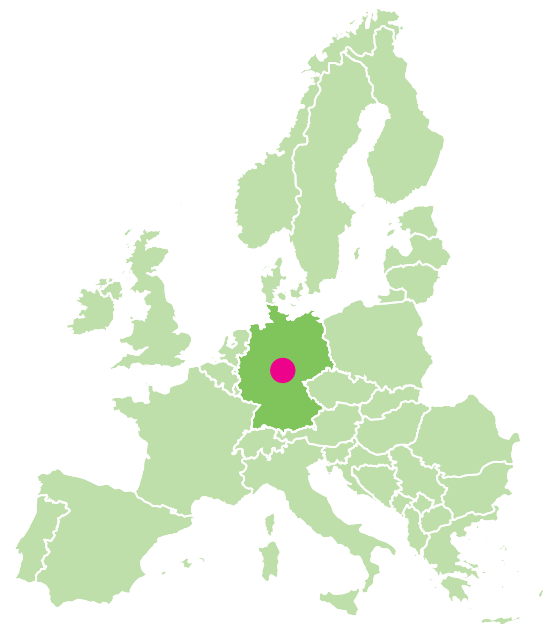
Outre la planification de carrière et des remplacements, le mentorat des jeunes dirigeants est au centre des attentions. La mesure a été introduite en tant que projet pilote en 2009 et reste en vigueur à ce jour.

- **Coopération avec l'Université de Sciences appliquées de Cobourg**

Depuis octobre 2004, l'entreprise offre le programme de licence combinée « Insurance Industry » conjointement avec l'Université de Sciences appliquées de Cobourg. En sept semestres, les étudiants inscrits peuvent obtenir le diplôme reconnu internationalement de « Bachelor of the Insurance Industry » (licence spécialisée dans le secteur de l'assurance) de l'Université de Sciences appliquées et en même temps recevoir leur qualification en tant qu'assistant de gestion dans l'assurance et la finance. La formation est organisée à l'Université, dans des écoles spécialisées et sur le site de l'entreprise. Les stagiaires/étudiants sont sélectionnés et totalement pris en charge financièrement par l'entreprise pour un coût moyen allant jusqu'à 100 000 EUR par stagiaire.

Quant à la formation complémentaire, depuis l'hiver 2005/2006, des employés ont eu l'opportunité de participer au programme de master de formation au sein du service « Insurance Management » à l'Université de Sciences

appliquées de Cobourg. L'entreprise prend en charge la totalité des frais d'études et permet que les heures de cours soient partiellement comptées comme des heures de travail. Ce cours forme des licenciés ayant environ deux ans de savoir-faire et de connaissances approfondies de caractère technique et de gestion dans d'autres disciplines leur permettant de travailler dans d'autres secteurs. En 2010, 5 employés ont participé à ce programme (coût pour l'entreprise de 25 000 €).



2. La santé et la sécurité au travail

L'entreprise a lancé le projet « Workplace Health Promotion (WHP) » (promotion de la santé sur le lieu de travail) en 2009. Celui-ci comprend la mise en œuvre systématique et durable de mesures de santé opérationnelles pour les employés et les directeurs à tous les niveaux. Le but est non seulement de réduire l'absentéisme, mais également d'augmenter la productivité et la satisfaction au travail. Afin de suivre ces objectifs, l'entreprise a mis en place les mesures suivantes :

- Des cadres conscients des questions relatives à la santé et des contrôles médicaux réguliers pour les dirigeants

Les dirigeants sont exposés à des situations particulièrement stressantes et, souvent, ils ne parviennent pas à reconnaître l'importance de leur propre santé. En raison de l'exemple qu'ils représentent, les dirigeants devraient au moins prendre conscience des problèmes de santé et en informer les salariés. C'est l'objectif du séminaire de l'entreprise intitulé « Health Conscious Leadership » (des dirigeants conscients de leur santé). Ce séminaire de deux jours est organisé afin de sensibiliser les dirigeants aux questions de santé. Environ 80 dirigeants ont participé à cette initiative entre 2009 et 2011.

- Séminaire « Exercise – Nutrition – Stress Management » (ENS+) (exercice - nutrition - gestion du stress)

ENS+ est une approche holistique combinée destinée à sensibiliser les employés aux bases de la promotion de la santé. Le séminaire est divisé en trois domaines: l'exercice, la nutrition et la gestion du stress. Les participants sont formés sur une période de neuf semaines au cours desquelles sont abordées des questions telles que la vie quotidienne et l'ergonomie au travail, la nutrition et les techniques de relaxation. Ce cours a lieu en début de soirée. Les participants y prennent part sur leur temps libre et l'entreprise prend en charge la totalité des coûts du séminaire. Entre 2009 et 2011, environ 165 employés ont participé à ce séminaire.

- Aide financière à l'adhésion à une salle de sport

L'entreprise offre également une aide financière pour l'inscription dans une salle de sport (25% du coût). Afin de bénéficier de cet avantage, l'employé doit montrer une utilisation régulière des installations de la salle de sport. Actuellement, plus de 700 membres du personnel ont accepté cette offre.

En récompense pour l'introduction de ces mesures, HUK-COBURG s'est vu attribuer en novembre 2010 le «Corporate Health Award» par le journal financier allemand Handelsblatt.

► Impact et bénéfices obtenus :

Les mesures mises en place permettent à l'entreprise de mieux faire face aux défis démographiques actuels et futurs. Elle affiche déjà un taux de renouvellement du personnel relativement faible (autour de 1% par an), mais est disposée à maintenir cette situation.

► Caractéristiques clés du cadre politique national ayant une influence sur les résultats :

Il existe un certain nombre de domaines dans lesquels le cadre politique national contribue à l'accomplissement de résultats positifs. Ceux-ci incluent:

- La mise à disposition de bonnes pratiques et d'aides au développement (par exemple par l'intermédiaire de l'*auditberufundfamilie*).

► Principaux facteurs de réussite/obstacles :

- Un large éventail de mesures dont peuvent bénéficier différents types d'employés appartenant à différents groupes d'âge et niveaux de compétences.
- Une forte mise en évidence des mesures relatives à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.
- L'engagement dans le développement des parcours professionnels au sein de l'entreprise.

► Lien:

Company human resources report 2010 (Personalbericht 2010)

http://www.huk.de/content/dam/hukde/pdf/ueber_uns/berichte_2010/personalbericht_2010.pdf

Les employés de la société 'If' voulaient continuer à se former et trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée : cela leur est maintenant possible



- **Nom de l'entreprise/organisation :** If P&C
- **Pays de l'activité :** Suède
- **Taille et secteur de l'organisation :** Secteur de l'assurance, 6 400 employés, revenus bruts de primes 9,9 milliards EUR
- **Principal objectif et nom de la mesure :** If Academy
- **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

L'If Academy est l'école de commerce créée sur mesure par If. Les principaux thèmes de formation et modèles de compétences adaptés aux exigences et besoins spéciaux d'If y sont lancés.

L'If Academy collabore avec des formateurs internes et externes afin d'accroître l'éventail des pratiques de formation offertes et d'exploiter les dernières innovations en matière de recherche.

Une grande variété de pratiques de formation est offerte sous la forme de formations traditionnelles et de formations en ligne, et d'autres encore sont transmises à travers le coaching individuel, le mentorat et les exercices pratiques dans différents contextes. Cette école présente de nouvelles possibilités, une meilleure qualité et une plus grande efficacité au niveau de l'éducation et de la performance.

Dans le contexte du changement démographique, l'entreprise souhaite maintenir et renforcer la motivation des employés et permettre aux individus de mettre régulièrement à jour leurs compétences. L'investissement de l'entreprise dans des activités d'apprentissage facilement accessibles, adéquates et de qualité pour les employés contribue aux objectifs de l'entreprise en matière d'égalité et de diversité sur le lieu de travail. Le travail dans des équipes d'âges différents fait également partie de cette mesure. Un autre objectif de l'If Academy est de créer des méthodes nouvelles et innovantes pour le transfert des connaissances.

- **Date de mise en œuvre/durée :** 2010 (en cours)
- **Partners involved:** Company; developed in dialogue with trade unions and staff representatives
- **Content of the measure:**

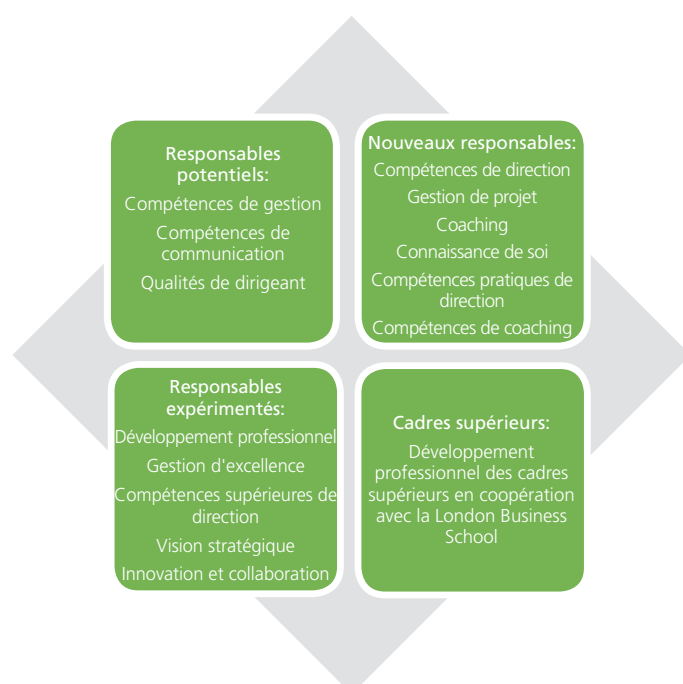
1. La formation tout au long de la vie

L'If Academy est le programme interne d'éducation et de formation tout au long de la vie de l'entreprise. Il propose différents produits de formation « en présentiel » et en ligne. Cette offre est non seulement ouverte au personnel de l'entreprise en Suède mais également à ses autres sites dans les pays nordiques et baltes. L'académie a un budget total de 4,2 millions EUR et emploie l'équivalent de 21 collaborateurs à temps plein dans 4 pays, répartis sur 9 sites.

Le contenu est fourni pour toute une série de membres du personnel, des jeunes employés aux cadres supérieurs.

Des séminaires sur l'entreprise, ses objectifs, ses valeurs, ses procédures et ses systèmes sont organisés pour les nouveaux arrivants (75 participants en 2010).

L'If Academy accorde une grande importance au développement des dirigeants grâce aux modules disponibles suivants:





En 2010, plus de 200 responsables ont été formés grâce à des séminaires et des cours « en présentiel » et encore 720 autres responsables ont participé à la formation en ligne.

De plus, les activités de formation en ligne sur la gestion de projet et la productivité et autres contenus sont disponibles en ligne 24h sur 24. Les formateurs utilisent aussi bien l'interaction présentielle que les moyens numériques, dont les réseaux sociaux, pour être en contact avec leurs apprenants.

Cette académie inclut également des programmes de mentorat qui peuvent se dérouler en face à face ou par l'utilisation de différents moyens numériques disponibles.

► Impact et bénéfices obtenus :

Un total de 500 cours et plus de 900 séminaires sont disponibles en ligne. Durant la première année (2010) seulement, près de 21 000 cours de formation en ligne ont été fournis et suivis, environ 4 000 tests ont été organisés et environ 6 300 séminaires « en présentiel » ont été organisés. En 2011, 76 000 cours de formation en ligne ont été suivis et fournis, environ 350 séminaires « en présentiel » ont été assurés et approximativement 6000 tests ont été organisés.

Le but est que l'offre de formation soit constamment étendue et mise à la disposition de tous les membres du personnel de l'organisation. La qualité des cours et les modes de formation sont constamment révisés et perfectionnés. L'académie a pour objectif d'utiliser de plus en plus le format numérique. Celui-ci offre une flexibilité que la plupart des apprenants apprécient car il s'adapte bien à leur vie professionnelle et privée.

Bien qu'il soit actuellement difficile de mesurer la valeur ajoutée financière de l'académie, les participants sont très satisfaits de la formation et on peut mesurer l'impact sur la satisfaction générale du personnel.

2. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

L'entreprise tient également à garantir l'égalité des chances entre hommes et femmes pour le développement de carrière et permet au personnel de concilier leur vie professionnelle et leur vie de famille grâce à une série d'arrangements flexibles de travail et la possibilité du télétravail. Pour les personnes qui en font la demande, une allocation de congé parental complémentaire est également disponible.

► Principaux facteurs de réussite/obstacles :

Cette mesure a reçu un accueil très favorable de la part des cadres supérieurs et des syndicats, et est parvenue à contribuer au développement d'une culture interne saine de formation tout au long de la vie.

► Lien :

<http://www.if-insurance.com/web/industrial/about/Pages/default.aspx>

Tous domaines confondus : aider les employés à parvenir à un équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; améliorer leurs qualifications et leur santé

► **Nom de l'entreprise/organisation :** Società Reale Mutua

► **Pays de l'activité :** Italie

► **Taille et secteur de l'organisation :**



Assurance mutuelle, 1 400 000 membres contractants, 1 220 employés (Società Reale Mutua, 2009)

► **Principal objectif et nom de la mesure :**

L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la formation continue, la santé et la sécurité

► **Contexte/raisons de l'introduction de la mesure/politique :**

La culture d'entreprise de la Reale Mutua est basée sur le respect de valeurs clés qui se traduisent par des accords avec les employés et les partenaires externes. Une attention particulière est accordée aux besoins individuels des employés afin de créer un environnement de travail sain et positif. La conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale, le développement continu des compétences, la progression du personnel, la préservation de la santé sur le lieu de travail sont des thèmes prioritaires. Il a été reconnu que ces mesures étaient indispensables pour rapprocher les employés de l'entreprise et qu'elles favorisaient le recrutement de jeunes employés. Cela est particulièrement vrai en ce qui concerne les femmes qualifiées après que celles-ci ont eu des enfants. De la même manière, des mesures en matière de formation sont mises à disposition afin d'améliorer l'employabilité, la satisfaction et la motivation du personnel, et donc le maintien en fonction du personnel qualifié. Il est reconnu qu'un environnement de plus en plus compétitif exige une actualisation régulière des compétences du personnel.

► **Date de mise en œuvre/durée :** 2010

► **Partenaires impliqués :** l'entreprise, les syndicats, les employés

► **Contenu de la mesure :**

1. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée

L'entreprise cherche à favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée en offrant des horaires de travail flexibles (les horaires de début et les horaires de fin de la journée de travail) et un large éventail de formules de travail à temps partiel s'adaptant au mieux aux besoins de chacun (d'un minimum de 20 heures à un maximum de 29 heures par semaine). Des congés flexibles sont aussi possibles pour les individus ayant des enfants ou des parents handicapés, ou des parents à charge. L'entreprise facilite l'accès aux droits légaux et accorde également des congés décidés au cas par cas.

Pour les individus revenant après de longues périodes de congés (particulièrement dans le cas des congés de maternité), l'entreprise offre des cours spécifiques de réactualisation.

Des activités sont également organisées pendant les vacances pour les enfants du personnel afin d'apporter une aide pendant les grandes vacances d'été.

La Reale Mutua soutient également les employés en cas de maladie ou de maladie de l'un de leurs proches en allouant une assistance financière, de conseil et d'orientation.

Un certain nombre d'autres avantages sont offerts aux employés, à savoir le cofinancement des abonnements annuels de transports publics, et des taux préférentiels pour contracter des emprunts immobiliers et des prêts. Des aides financières supplémentaires sont également ajoutées aux allocations payées durant les congés de maternité et de paternité.



2. Qualifications et formation tout au long de la vie (formation continue)

L'« Academy », centre de formation du groupe Reale Mutua, a été fondé en 2010. Le but de ce centre est de définir un modèle standard de gestion et d'effectuer l'inventaire et l'actualisation des compétences techniques et spécialisées pertinentes au moyen de méthodes de formation continue et de l'identification des compétences de direction interne. Il constitue donc une véritable école d'apprentissage et de mise en œuvre du système de gestion des connaissances.

L'Académie fait partie de l'investissement de longue date de l'entreprise dans la formation technique et managériale des employés. Elle vise à développer à la fois les compétences spécialisées techniques et managériales selon une approche pragmatique et méthodologique associant théorie et pratique. Selon cette approche, les ressources humaines sont un facteur de réussite indispensable et la source d'un avantage concurrentiel.

3. Santé et sécurité sur le lieu de travail

Depuis un certain temps maintenant, l'entreprise a prévu et stipulé dans ses contrats de travail le paiement d'allocations et de dépenses dans le cas où un employé, ou sa famille, requiert un traitement, un examen médical ou une intervention médicale préventive. Une aide peut également être fournie dans le cas d'une blessure, du décès ou d'un handicap permanent de l'employé. La période pendant laquelle l'emploi sera maintenu pour l'employé est supérieure de 6 mois par rapport à la période stipulée dans le contrat de travail standard du pays.

Un service personnel a récemment été mis en place dans le but de fournir une aide et des moyens adaptés pour résoudre les problèmes personnels et familiaux. Ce service est fourni par une équipe externe, hautement qualifiée dans les domaines de la santé (services en cas de maladie/ blessure, problèmes psychologiques/ psychiatriques et assuétudes) et du bien-être social (services destinés aux jeunes, aux personnes âgées, aux personnes ayant un handicap, et aux personnes qui souffrent de problèmes sociaux).

► Impact et bénéfices obtenus :

L'attention que l'entreprise accorde aux problèmes personnels et familiaux et l'aide que celle-ci apporte aux employés confrontés à des difficultés contribuent à la création d'un environnement de travail positif et de bonnes relations avec ses employés. Ces mesures en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée contribuent considérablement à la capacité des employés à concilier leur vie professionnelle et leur vie de famille, tout en étant capables de faire évoluer leur carrière.

Les mesures de l'entreprise relatives à la formation permettent aux employés de bénéficier de parcours professionnels personnalisés en fonction de leurs besoins et de leurs exigences spécifiques. La mise à disposition d'une formation adaptée sur mesure permet à l'entreprise de s'appuyer sur ses valeurs spécifiques et d'élaborer son propre modèle de direction.

Dans l'ensemble, ces initiatives sont un reflet important de la mission de l'entreprise, non seulement dans la relation avec ses employés, mais également dans son interaction avec les acteurs externes et ses clients.

Un certain nombre d'initiatives de l'entreprise développent et améliorent les réglementations et les conventions collectives existantes, par exemple en ce qui concerne l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

► Principaux facteurs de réussite/obstacles :

Une approche holistique de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la formation et des mesures en matière de santé et de sécurité, qui répondent aux besoins de chacun en suivant la philosophie de l'entreprise.

► Lien :

Società Reale Mutua

<http://www.realemutua.it/RMA/rmaweb/reale-mutua.htm>

« Faire face au défi démographique dans le secteur de l'assurance - Une sélection d'initiatives en Europe » est disponible en plusieurs langues, dont la version originale anglaise, sur le site internet d'Insurance Europe: www.insuranceeurope.eu

© Insurance Europe aisbl
Bruxelles, 2012
Tous droits réservés
Conception:

« Faire face au défi démographique dans le secteur de l'assurance - Une sélection d'initiatives en Europe, 2012 » est protégé par les droits d'auteur, tous droits réservés. La reproduction partielle est autorisée si la référence de la source « Faire face au défi démographique dans le secteur de l'assurance - Une sélection d'initiatives en Europe. Un projet commun des partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance, Insurance Europe, 2012 » est mentionnée. La communication d'exemplaires des ouvrages en question à titre d'information est la bienvenue. Toute reproduction, distribution, transmission ou vente de cette publication dans sa totalité est interdite sans l'autorisation préalable d'Insurance Europe.

Bien que toutes les informations utilisées dans cette publication proviennent de sources fiables, Insurance Europe n'assume aucune responsabilité quant à l'exactitude ou à l'exhaustivité des informations données. Les informations sont fournies à titre purement indicatif et en aucun cas Insurance Europe ne sera tenu responsable de toute perte ou tout dommage résultant de l'utilisation de ces informations. La Commission européenne ne pourra être tenue responsable de l'usage qu'il pourra être fait des informations contenues dans cette publication.



« Nous espérons que les exemples fournis dans notre brochure alimenteront la réflexion et inspireront d'autres entreprises et partenaires sociaux à trouver des solutions efficaces pour faire face au changement démographique dans le secteur de l'assurance. »

Les partenaires sociaux européens du secteur de l'assurance



Avec le soutien financier de l'Union européenne