

## POSITION PAPER

Travailler jusqu'à 67 ans (et plus?)

# Les DRH proposent des solutions pour répondre au défi de l'allongement des vies professionnelles

*Jusqu'ici, les entreprises ont été peu proactives face à la question de l'allongement des carrières et particulièrement frileuses dans la mobilisation des talents dont disposent les travailleurs âgés. Cela doit changer, affirme un panel de DRH réuni par le réseau HR Square et les collectifs professionnels ADP BruBra, ADP Hainaut et HR public. Lors de l'Académie d'été des ressources humaines, ces professionnels RH ont établi une série de recommandations à destination des gouvernants et des partenaires sociaux, ainsi qu'une « boîte à outils » pour aider les employeurs à répondre au challenge de l'allongement des vies professionnelles.*

C'est acquis : nous allons tous devoir travailler plus longtemps pour accompagner et compenser les effets du vieillissement de la population. Le gouvernement Michel a pris un premier ensemble de mesures pour gérer la problématique, alors que l'activité des travailleurs plus âgés fait face, en Belgique, à une série de mécanismes désincitatifs et d'obstacles appelant un vaste ensemble de réformes. La mesure la plus emblématique en est assurément le relèvement de l'âge légal de la pension à 66 ans en 2025 et à 67 ans en 2030.

2025 ou 2030, c'est déjà trop tard, dénoncent les directeurs des ressources humaines réunis lors de l'Académie d'été des ressources humaines (27-28/08/2015). C'est aussi trop peu: « La vision développée par le gouvernement est trop restreinte. Les experts le disent : le défi de l'allongement des vies professionnelles devrait être abordé de manière holistique et en traitant de manière synchronisée et cohérente les différentes voies de sortie du marché du travail. Si rien ne change, on va dans le mur! »

Jusqu'ici, la Communauté RH n'a pas été considérée par le gouvernement comme partie prenante à la réflexion, et encore moins consultée quant aux mesures à prendre, alors qu'elle vit la problématique de la gestion des carrières au quotidien. Ce serait pourtant un vecteur essentiel de remontée des réalités de terrain auprès des décideurs. C'est pourquoi les DRH réunis lors de l'Académie d'été des ressources humaines proposent une série de 6 recommandations étayées, déclinées en une vingtaine de mesures concrètes. Ils se mettent à la disposition du gouvernement pour alimenter la prise de décision future. Ils plaident en faveur d'un renversement de paradigme: « Plutôt que d'apporter des retouches ponctuelles au modèle de base qu'est notre droit du travail, travaillons à réinventer le modèle pour l'adapter aux évolutions du monde et le rendre davantage compatible avec notre économie d'aujourd'hui. »

## LES RECOMMANDATIONS

1. Accroître la flexibilité de gestion des temps de travail et des temps de carrière

- 1.1 Développer un cadre légal adapté en matière d'**horaires flexibles** afin de pouvoir offrir des formules de travail plus souples aux travailleurs en fin de carrière.
- 1.2 **Alléger et simplifier les contraintes administratives** pesant sur la gestion des temps de travail et des temps de carrières : une telle rigidité ne correspond plus aux réalités du marché et aux besoins tant des entreprises que des individus.
- 1.3 Adresser la problématique du coût des travailleurs âgés en mettant **un terme aux barèmes liés à l'ancienneté**. Depuis quelques années déjà et sous la pression de l'Europe, la Belgique a mis un terme aux références à l'âge qui étaient fréquentes dans les barèmes de rémunération utilisés dans les conventions collectives de travail. Mais cette interdiction n'a été que « contournée » en recourant à la notion d'ancienneté qui n'est rien d'autre qu'une forme déguisée de discrimination par rapport à l'âge. Les barèmes fondés sur l'ancienneté sont donc un ersatz dont il faut sortir.
- 1.4 Développer un cadre légal sécurisé en matière de « **Plans cafétéria / Flex income programs** » afin de pouvoir rémunérer les travailleurs en fonction de leurs besoins selon leur cycle de vie, et à des conditions plus soutenables pour l'entreprise.
- 1.5 **Aboutir dans le dossier de l'annualisation du temps de travail** de telle sorte de mieux gérer les temps de travail en tenant compte des besoins de l'entreprise et de ceux des individus, en fonction des cycles de vie des projets (à l'instar de ce qui se fait dans le secteur automobile, par exemple) et des personnes.

## 2. Lutter contre la stigmatisation des travailleurs âgés

La CCT 104 concernant la création d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise devrait être supprimée au profit d'une approche globale et cohérente centrée sur les cycles de vie de tous les travailleurs dans l'entreprise.

## 3. Rendre l'individu acteur de sa carrière, notamment en stimulant l'employabilité

3.1 **Généraliser le système du « loopbaanbegeleiding » qui peut être payé par le « loopbaancheque »** (chèque-carrière) dans l'ensemble du pays. Institué en 2013 au Nord du pays, ce dispositif donne droit à un « accompagnement de carrière » professionnel permettant à la personne d'effectuer un bilan, de réfléchir à sa carrière et d'éventuellement identifier de nouvelles perspectives. Il est de nature à renforcer la position des travailleurs sur le marché de l'emploi, en les aidant à se poser les bonnes questions en amont.

3.2 **Lutter contre la tendance à la mise à l'écart de la formation des travailleurs âgés**. Des projets de nouvelle réglementation européenne en matière de formation ont l'ambition d'imposer à terme « un jour de formation par travailleur par an ». A l'heure actuelle, les efforts de formation des entreprises sont souvent mesurés en pourcentage de la masse salariale, négligeant le facteur de « pénétration » de la formation, avec pour conséquence une discrimination des travailleurs âgés en la matière. Un effort doit être fait pour stimuler l'employabilité des travailleurs âgés dans ou hors de l'entreprise.

3.3 **Conscientiser** les travailleurs à l'enjeu d'allongement des carrières et leur fournir un accès à une information individualisée, claire, précise, systématique, en temps opportun et, idéalement, à tout moment de la carrière, sur le calcul de leur retraite afin qu'ils puissent mesurer concrètement les implications de leurs choix de carrière.

#### 4. **Rendre possible le partage de l'expertise des seniors entre entreprises**

4.1 **Adapter les cadres légaux** pour permettre le partage de travailleurs expérimentés (détachement, groupement d'employeur, mutualisation...). A titre d'illustration, AXA, KBC et Proximus ont élaboré, avec l'appui de SD Worx, une initiative innovante visant, à travers un Multi Company Mobility Center, à offrir aux travailleurs de plus de 50 ans la possibilité d'utiliser leurs compétences et leur expérience dans des projets temporaires auprès de différents employeurs tout en conservant leur contrat avec leur employeur initial. L'initiative bute encore contre un cadre légal trop contraignant et inadapté.

4.2 **Mener une analyse scientifique des potentialités** que peuvent offrir les **zonings industriels** en matière de partage de travailleurs expérimentés à une échelle locale, ce qui pourrait en outre contribuer à adresser la problématique de certaines pénuries de compétences.

4.3 Encourager les **collaborations** et la mise à disposition d'expertises **avec les fonds de formation**, éventuellement en échange de réductions de cotisations patronales à ces fonds.

4.4 **Créer un cadre favorable à la création de cellules d'innovation/d'amélioration continue** réunissant des compétences et expertises de travailleurs âgés, et pouvant déboucher sur une forme d'entrepreneuriat par « spin-off ».

#### 5. **Faciliter les transitions pour adoucir les fins de carrière et/ou les réorientations**

5.1 **Assurer l'accumulation et la portabilité des droits acquis** lors du passage d'une entreprise à une autre, par la mise en oeuvre généralisée du compte-carrière (aussi appelé « sac à dos »), un compte individuel (qui pourrait être géré par un organisme externe) assorti de droits portables et financé par les employeurs, les travailleurs et les pouvoirs publics. Dans ce cadre, il serait possible de transformer certains avantages en cours de carrière, par exemple via un poste « épargne-temps » permettant d'échanger du temps contre de l'argent à certains moments et, plus tard, de l'argent contre du temps. Cette structure externe suivrait la personne au fil de sa carrière. La formule favoriserait le passage d'un employeur à un autre, sans pénaliser les employeurs de la fin de carrière de l'individu, tout en assurant des formules d'adoucissement du travail pour les travailleurs âgés.

5.2 **Flexibiliser les passages d'un statut à un autre** (de l'employé vers l'indépendant, avec possibilité de retour au statut employé), voire même entre le secteur privé et le secteur public (dans les deux sens).

5.3 **Faire travailler les gens plus longtemps** exige qu'il y ait des emplois à pourvoir. Il convient d'**innover en matière de dispositifs de transition progressive vers la retraite**, en y associant éventuellement du bénévolat, et de réduction des temps

de travail, permettant à ceux qui désirent faire autre chose d'ouvrir des places à ceux qui veulent travailler plus longtemps. L'objectif n'est pas le maintien dans l'emploi, mais le maintien dans une activité professionnelle.

## **6. TRANSVERSAL: Mettre l'accent sur le bien-être et la santé physique et mentale**

6.1 Les recommandations précédentes accordent une grande importance à la notion de flexibilité, mais une flexibilité « encadrée ». La ligne directrice doit notamment être **l'adéquation avec le bien-être des individus**, en ce sens que les mesures prises doivent pouvoir être bénéfiques pour toutes les parties, dans une optique de « triple win » : gagnant pour l'individu, gagnant pour l'entreprise et gagnant pour la société dans son ensemble.

6.2 Il est essentiel de bien **identifier et de communiquer les bénéfices et valeur ajoutée de chaque mesure pour toutes les parties prenantes**, en gardant en tête qu'il n'existe pas de travailleur « lambda ».

---

Les directeurs des ressources humaines réunis à l'occasion de l'Académie d'été des ressources humaines sont toutefois convaincus qu'il ne faut pas attendre la mise en oeuvre des mesures évoquées ci-dessus pour insuffler une nouvelle dynamique. Une série d'actions sont déjà possibles et nécessaires au niveau de l'entreprise et chaque direction RH peut y travailler dès aujourd'hui.

Ces actions sont reprises dans une « boîte à outils ». Les DRH participants s'engagent à en être ambassadeurs auprès de leurs propres CEO et équipes de direction, de leurs confrères DRH et des influenceurs en matière de GRH.

### **LA BOITE A OUTILS**

**Engagement n°1: Ne nous focalisons pas sur les fins de carrière, mais abordons le défi de l'allongement des carrières au prisme des trajectoires de vie**

1.1 L'attention doit être portée sur tous les âges, et non sur une catégorie particulière: il s'agit d'examiner les besoins et les attentes des travailleurs de tous les groupes d'âges et à toutes les étapes de leur vie professionnelle. L'exemple suédois montre notamment que le fait de créer des systèmes permettant de mieux concilier vie privée et vie professionnelle, aussi bien pour les femmes que pour les hommes, contribue à des carrières plus longues.

1.2 Les évolutions de carrière ne peuvent plus se limiter aux progressions verticales: explorons les possibilités d'évolution horizontale, mais aussi de « rémotion », à savoir faire un pas de côté, voire un pas en arrière dans la hiérarchie, à certains moments de la carrière.

**Engagement n°2: Agissons à l'encontre des stéréotypes à l'égard des travailleurs âgés - Gérer le vieillissement, c'est d'abord connaître les réalités du vieillissement**

2.1 Prêtons attention au vocabulaire, souvent stigmatisant, utilisé en entreprise et, plus particulièrement, en GRH: à l'entretien de « fin de carrière », préférons « entretien de

carrière »; au « mentorat », préférons le coaching bidirectionnel; etc. Un audit des processus RH peut donner une indication sur les facteurs stigmatisants et permettre de les corriger progressivement.

2.2 Réfléchissons non pas en termes de générations ou de catégories d'âge, mais plutôt de « retour sur investissement » des personnes pour l'entreprise.

2.3 Une sensibilisation des effectifs et la formation des managers peuvent être mis en place, sous forme de conférences, d'ateliers, de groupes de discussion ou à l'aide d'une formation sur l'égalité des chances par rapport à l'âge.

2.4 Les stéréotypes peuvent être contrés par des initiatives visant à capitaliser sur les complémentarités jeunes/mediors/seniors.

### **Engagement n°3: Responsabilisons les travailleurs - Travailler plus longtemps: la décision ne peut venir que de l'individu**

3.1 Le Job Crafting consiste à laisser le collaborateur libre de « façonner » son travail pour le rendre plus attractif et porteur de sens à ses yeux.

3.2 L'employeur gagne à développer une meilleure connaissance de ses collaborateurs et de leurs hobbies, centres d'intérêt, loisirs qui peuvent être mobilisés et porteurs de reconnaissance dans l'entreprise.

3.3 L'entreprise peut faciliter la décision de travailler plus longtemps en proposant des solutions qui permettent de rendre le travail compatible aux besoins et envies des collaborateurs. Quelques pistes:

- > Une formule de temps de travail hybride: par exemple, les collaborateurs qui le demandent pourraient travailler à temps plein et être payés à 95% ou à 90%. Le différentiel est alors affecté à la prise de 11,5 ou 23 jours de congés supplémentaires à prendre en périodes de congé scolaire, quand l'activité est plus calme. La formule est surtout populaire chez les femmes, mais des 50+ l'apprécient aussi car elle n'impacte pas le niveau de pension

- > Le « Plan cafétaria/ Flex-Income Program » permet aux travailleurs âgés de convertir du salaire en avantages correspondant mieux à leurs besoins/envies: une assurance pension plus généreuse (éventuellement via la conversion de jours de congé supplémentaire non pris en prime), des formations payées par l'employeur, une formule de prestation réduite, un bilan santé, la vaccination contre la grippe, etc.

- > Des actions en matière de santé physique et mentale

- > Un travail approfondi sur l'ergonomie au travail

### **Engagement n°4: Investissons dans l'employabilité pour garantir un (re)positionnement éventuel dans ou hors de l'entreprise**

4.1 Le dispositif de l'entretien de troisième tiers de carrière représente une solution, en l'assortissant du choix pour le travailleur: statu quo dans la fonction, réduction du temps de travail, réduction de la charge de travail, réduction du temps et de la charge de travail, formule de co-sourcing.

4.2 L'entreprise doit promouvoir l'activité constructive sous toutes ses formes - dont le bénévolat -, à savoir une activité choisie et pour laquelle la personne se sent utile.

4.3. L'entreprise doit veiller à la formation équitable de tous les travailleurs, sans discrimination à l'égard des plus âgés, et éventuellement dans une potentielle optique de reconversion.

4.4 L'entreprise doit veiller à respecter la pyramide des âges dans le choix des travailleurs licenciés dans un contexte de restructuration, en objectivant ce choix de manière rigoureuse. L'obligation légale du respect de la pyramide des âges est déjà prévue, mais pas encore entrée en vigueur. Autant l'anticiper.

### **Engagement n° 5: Revoyons en profondeur les politiques de rémunération**

5.1 Sortons totalement de la progression (mécanique) des salaires selon l'ancienneté

5.2 Mettons en place des systèmes rémunérant les travailleurs en fonction de ce qu'ils font réellement et, idéalement, de leur valeur ajoutée pour l'entreprise.

5.3 L'évolution des packages doit davantage tenir compte des besoins des individus à chaque étape de la vie, par exemple via un « Plan cafétéria / Flex income program ».

5.4 Renforçons les dynamiques de reconnaissance interne:

- > reconnaissance de la personne,
- > reconnaissance des résultats,
- > reconnaissance des pratiques de travail,
- > reconnaissance de l'investissement dans le travail.

Le dispositif des « cercles de legs » représente un outil intéressant. Un cercle de legs est un groupe d'échanges regroupant 6 à 12 personnes qui se situent au troisième tiers de leur vie au travail. L'objectif est que le groupe, composé de personnes volontaires et bénéficiant d'un accompagnement, mène une réflexion qui va aboutir à ce que chacun fasse des propositions auprès de son manager et identifie ce que pourrait être son legs professionnel. A savoir l'héritage qu'il laisse à son employeur et à ses collègues.

### **Engagement n° 6: Valorisons l'expérience**

6.1 Encourageons les formules de tutorat/mentorat/coaching, en particulier le « reverse mentoring » (mentorat inversé - dispositif consistant à affecter aux cadres expérimentés un jeune salarié comme mentor, notamment pour les sensibiliser et les familiariser aux nouvelles technologies) ou, mieux, bidirectionnel (le senior coache le jeune sur certains aspects; le jeune coache le senior sur d'autres aspects).

6.2. Favorisons l'autonomie dans les réponses à apporter aux adaptations des conditions de travail : les travailleurs âgés peuvent être les mieux à même de dégager des solutions porteuses de valeur ajoutée pour toutes les parties. Exemple chez BMW en Allemagne: des travailleurs âgés de 47 ans en moyenne ont été rassemblés sur une même ligne de montage en les invitant à exprimer leurs idées de changement, puis à les noter de sorte de fixer des priorités sans intervention aucune du management. Une septantaine de modifications de postes ont été mises en oeuvre dans le cadre de ce projet. En deux ans, la productivité a augmenté de 7% et l'absentéisme est passé de 7% en 2008 à 2% l'année suivante - soit l'un des plus bas de l'usine.

### **Engagement n° 7. Favorisons les transitions progressives vers la retraite**

7.1 Par la mise en oeuvre des outils présentés ici, et en particulier les processus de compte-carrière et d'épargne-temps.

7.2 En favorisant la combinaison de la retraite et du travail salarié ou indépendant (par exemple via le rappel d'anciens travailleurs en consultance dans l'entreprise)

7.3 Par du congé partiellement rémunéré: par exemple, les travailleurs 55+ peuvent être autorisés à prendre 4 jours de congé sans solde auxquels l'entreprise adjoint 2 jours de congé supplémentaires payés (4+2), la formule 6+3 étant aussi envisageable.

7.4 A l'inverse, anticipons la réforme de la durée des carrières jusque 67 ans en encourageant ceux qui souhaitent continuer à travailler au-delà de l'âge légal actuel de la pension et pour lesquels l'entreprise a un intérêt à ce qu'ils restent au travail.

---

### **Informations générales**

L'Académie d'été des ressources humaines était organisée fin août par le réseau HR Square en co-création avec l'ADP Bruxelles-Brabant, avec le soutien de Claeys & Engels, SD Worx, Galilei, HR Public et l'ADP Hainaut, pour la partie francophone. Le réseau néerlandophone HR Square travaille le même thème lors de la Conférence de Novembre organisée les 26-28 novembre au Touquet (France).

### **Chapter 67+**

Le réseau HR Square va constituer un « Chapter 67+ ». Les Chapters HR Square sont des groupes d'action, thématiques ou orientés vers un groupe cible, composés d'une quinzaine de membres. Ce Chapter 67+ aura pour objectif de poursuivre la réflexion sur les solutions en matière d'allongement des carrières, d'organiser des séminaires d'approfondissement sur le sujet, de suggérer des thèmes à développer dans la revue et de prendre position dans le débat et la prise de décision en tant que voix de la Communauté RH.

### **Lectures utiles**

- *Vieillesse et politiques de l'emploi*, page de l'OCDE faisant le point sur les réformes et les mesures pour stimuler l'emploi des travailleurs âgés ([www.oecd.org](http://www.oecd.org))
  - Rapport de la Commission de réforme des pensions 2020-2040
  - *La gestion des fins de carrières des travailleurs « âgés »*, rapport de recherche de la Chaire laborRH en Management Humain et Transformations du Travail (UCL), 2013
  - Patricia Vendramin et Gérard Valenduc, *Métiers et vieillissement au travail. Une analyse des résultats de la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail* (ETUI, 2012)
  - Alain Jousten et Mathieu Lefebvre, *Work Capacity and Longer Working Lives in Belgium*, Discussion Paper IZA DP No. 9032, 2015
  - *Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges* (Université de Liège, Université de Namur, Université de Gand)
  - *Allongement de la vie professionnelle: comment agir?* Revue de l'ANACT, 2011
  - *Vivre et travailler plus longtemps dans une société vieillissante: Vers une croissance des inégalités?* (Université de Montréal), 2015
  - *Les politiques et les programmes de fin de carrière (Finlande, Suède, Japon, France, USA)*, par Siham Abouaissa, sous la direction de Diane-Gabrielle, Tremblay Télé-université/Université du Québec à Montréal, 2010
  - *Emploi des seniors: les leçons des pays de réussite*, Revue de l'OFCE 3/2008 (n° 106), p. 103-154
  - Jocelyne Loos-Baroin, *De la gestion des seniors à la gestion des âges : quelques enseignements de comparaisons internationales*, Management & Avenir 1/2006 (n° 7) , p. 121-138
- (Ces documents sont accessibles sur simple demande auprès du réseau HR Square)