

**Haute Ecole
Groupe ICHEC - ISC St-Louis - ISFSC**



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

**Gestion du vieillissement actif :
quelles pratiques innovantes ?
Retour sur trois cas**

Mémoire présenté par
Maïté GHESQUIERE

Pour l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales

Année académique 2016 - 2017

Promoteur :
Madame Anne ROUSSEAU

**Gestion du vieillissement
actif : quelles pratiques
innovantes ?**

Retour sur trois cas

Remerciements

Avant toute chose, je souhaite remercier toutes les personnes qui ont contribué, de loin ou de près, à l'élaboration de ce mémoire par leur aide, leur soutien et leur présence.

Tout d'abord, je remercie ma promotrice, madame Anne Rousseau, d'avoir accepté de me suivre, de m'épauler, de m'accorder son temps et de me conseiller dans la rédaction de ce document.

Je tiens également à remercier les différents acteurs de terrain qui ont pris le temps de répondre à toutes mes questions et sans qui la récolte de données n'aurait pas pu être aussi enrichissante. Pour cela, je désire remercier madame Inge Janssens, responsable du projet Experience@Work et monsieur Pierre Leman, DRH chez Novartis Pharma. Je souhaite également remercier messieurs Thierry Roelens et Luk Vanstechelman, respectivement DRH à la Briqueterie et conseiller en prévention chez Ceratec.

Pour terminer, je voudrais remercier de tout cœur mes proches, famille et amis, pour leur aide que cela soit directement dans la rédaction de ce mémoire ou pour leurs encouragements et le soutien moral qu'ils m'ont fourni durant des mois.

Table des matières

INTRODUCTION	6
PARTIE 1 : MISE EN CONTEXTE DU VIEILLISSEMENT ACTIF AU TRAVAIL.....	8
1. CONTEXTE DÉMOGRAPHIQUE : UNE POPULATION ACTIVE VIEILLISSANTE	8
2. CONTEXTE ÉCONOMIQUE : FAIBLE CROISSANCE	9
<i>Et l'emploi dans tout ça ?</i>	10
<i>Le système de pensions menacé.....</i>	11
3. CONTEXTE SOCIAL : PRÉJUGÉS FACE AUX PLUS ÂGÉS	12
4. CONSÉQUENCES DE CES CHANGEMENTS POUR LES ENTREPRISES ET LEURS SALARIÉS	12
A. <i>Vieillissement actif et nécessité d'une nouvelle gestion des âges</i>	13
B. <i>Nécessité du rallongement de la carrière</i>	15
C. <i>Discrimination quant à l'âge au travail : un nouveau problème émergent auquel doivent faire face les travailleurs âgés.....</i>	15
5. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE	17
PARTIE 2 : AUGMENTATION DU TAUX D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS ÂGES.....	18
1. LIMITER LA SORTIE DES TRAVAILLEURS ÂGÉS DU MARCHÉ DU TRAVAIL, LE RÔLE DES POUVOIRS PUBLICS	18
A. <i>Loi du 10 août 2015 : âge légal de la pension et conditions d'accès à la pension anticipée</i>	19
Redressement de l'âge légal de la pension : horizon 2025-2030	19
Modifications des conditions d'accès à la pension de retraite anticipée	20
Avantages et inconvénients de ces changements.....	21
B. <i>Durcissement du régime de chômage avec complément d'entreprise</i>	21
Avantages et inconvénients de ces modifications.....	22
C. <i>Renforcement des conditions du crédit-temps de fin de carrière</i>	23
2. MOTIVER LES TRAVAILLEURS À RESTER.....	24
A. <i>Politiques publiques : actions légales pour la motivation de l'emploi des travailleurs âgés</i>	25
La convention collective de travail n°104 et le plan emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise.....	25
Réduction d'ONSS patronales	27
Subvention de projets visant à améliorer le bien-être des travailleurs âgés	28
Salaire et ancienneté : une barrière à l'emploi des travailleurs âgés.....	29
La possibilité de se diriger vers un système de pensions à points	30
B. <i>Organisations : actions managériales pour la motivation des travailleurs âgés.....</i>	31
Communication et analyse préalable.....	31
Promotion de la santé et des aptitudes physiques	31
Gestion des compétences	36
Cohésion sociale.....	39
Trajectoire de vie	41

C. <i>Travailleurs : travail individuel de la motivation</i>	43
Changement de la vision du travail	44
Suppression de la vision négative sur le vieillissement	45
3. CONCLUSION INTERMÉDIAIRE, TRANSITION, QUESTION DE RECHERCHE.....	47
PARTIE 3 : ANALYSE DU TERRAIN SUR BASE DE 3 EXEMPLES.....	48
1. EXPERIENCE@WORK : UN PROJET INNOVANT DANS LA GESTION DES TRAVAILLEURS ÂGÉS	49
A. <i>Présentation générale du cas</i>	49
B. <i>Emergence du projet</i>	50
C. <i>Caractéristiques du projet</i>	52
Les différents acteurs et leur rôle dans le projet	52
Avantages pour les différents acteurs ?	54
Objectifs d'expansion à atteindre en 2017	55
D. <i>Résultats observés</i>	56
E. <i>Freins et problèmes rencontrés</i>	56
2. LE CAS NOVARTIS PHARMA.....	58
A. <i>Présentation générale du cas</i>	58
B. <i>Emergence du projet</i>	58
C. <i>Caractéristiques du projet</i>	59
Mise en place	59
Déroulement	60
D. <i>Résultats observés</i>	60
Résultats.....	60
Actions mises en place suite aux cercles de legs.....	61
E. <i>Freins et problèmes rencontrés</i>	64
3. LE CAS CERATEC	65
A. <i>Présentation générale du cas</i>	65
B. <i>Emergence du projet</i>	65
C. <i>Caractéristiques du projet</i>	65
Une réflexion au cas par cas.....	65
Actions mises en place actuellement	66
D. <i>Résultats observés</i>	68
E. <i>Freins et problèmes rencontrés</i>	69
PARTIE 4 : ANALYSE ET RECOMMANDATIONS	70
1. LEVIERS FAVORISÉS DANS LES ENTREPRISES.....	70
A. <i>Les initiatives pour la santé</i>	70
B. <i>La gestion du temps de travail</i>	71
2. RECOMMANDATIONS SPÉCIFIQUES AUX CAS ÉTUDIÉS.....	72

A.	<i>Pour Experience@work</i>	72
	Changements environnementaux et cohésion sociale.....	72
	Se faire connaître – marketing	73
B.	<i>Pour Ceratec</i>	73
	Engager du personnel	73
	Mettre en place une rotation des postes.....	74
3.	3 TYPES D'ENTREPRISES = 3 CONSEILS DIFFÉRENTS	75
4.	CONSEILS GÉNÉRAUX	76
A.	<i>La motivation prône sur le coût</i>	76
B.	<i>Innovation constante</i>	77
C.	<i>Eviter la discrimination, penser trajectoire de vie</i>	78
CONCLUSION		79
BIBLIOGRAPHIE		81
COMPLÉMENT BIBLIOGRAPHIQUE		83
ANNEXES		84
ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIENS		ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
ANNEXE 2 : RÉSUMÉ DES ENTRETIENS		ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.

Introduction

Dans le cadre de mon Master en Sciences Commerciales à l'ICHEC, j'ai décidé de réaliser mon mémoire dans le domaine des ressources humaines. Entourée de nombreux travailleurs âgés désirant prendre leur pension au plus vite, j'ai voulu travailler sur ce sujet afin de proposer des idées aux organisations pour limiter cette envie de partir et conserver l'engagement des travailleurs âgés au travail. Ma question de recherche est donc rapidement devenue claire à mes yeux : quelles sont les pratiques mises en place par les organisations au niveau de la gestion de leurs travailleurs âgés dans le cadre d'un maintien/une augmentation du taux d'emploi de cette population ?

Le but de mon mémoire est donc de définir les pratiques innovantes qui ont ou qui peuvent être mises en place par les organisations dans la gestion du vieillissement actif, c'est-à-dire, la gestion des travailleurs âgés de 45 à 64 ans.

Celui-ci sera composé de quatre parties : deux parties théoriques, une partie pratique et enfin une analyse confrontant ces dernières.

Suite aux changements contextuels apparus dernièrement, la nécessité d'une nouvelle gestion des travailleurs âgés est devenue un défi central pour les organisations. Par la présentation du contexte actuel, des changements apparus et des conséquences liées à ces changements, l'objectif de ma première partie sera donc de définir les sources de l'apparition de ce nouveau défi organisationnel et managérial.

La seconde partie de mon mémoire comportera les différentes actions mises en place par les différentes parties prenantes (les politiques publiques, les organisations et les travailleurs eux-mêmes) suite à l'apparition de ce nouveau défi.

Les deux premières parties sont nécessaires afin de déterminer la source de l'émergence de ce nouveau défi, mais aussi de montrer que de nombreuses possibilités s'offrent aux entreprises dans la gestion des âges. Ajouté à cela, par la deuxième partie, je souhaite mettre en avant que ce rôle n'est pas uniquement celui des entreprises mais également celui des politiques publiques et des travailleurs. Après avoir abordé de façon théorique la gestion du vieillissement actif, j'entre alors dans la partie la plus essentielle de mon mémoire. Dans cette troisième partie, je présenterai différentes pratiques mises en place par certaines organisations. J'ai décidé de porter mon étude sur trois cas : le projet Experience@work, Novartis Pharma et le groupe Ceratec. Pour ce faire, j'ai réalisé l'interview des différentes personnes responsables de la mise en place de telles pratiques dans chacune de ces organisations.

Sur base de cela, je souhaite relever les leviers les plus couramment utilisés par les organisations dans la gestion de leurs travailleurs âgés. Le but final de mon mémoire est de proposer mes recommandations à d'autres organisations désireuses de mettre en place des pratiques visant à garder les travailleurs plus âgés engagés dans leur emploi. Je réaliseraï, alors, dans une quatrième partie, une analyse sur base de ce que j'ai appris durant la rédaction de la partie théorique et durant les interviews réalisées pour la partie pratique. Et enfin, c'est dans cette dernière partie que je proposerai mes recommandations.

PARTIE 1 : MISE EN CONTEXTE DU VIEILLISSEMENT ACTIF AU TRAVAIL

Avant d'entrer dans le vif du sujet de mon mémoire, il est important de se replacer dans le contexte d'une population active vieillissante et où l'économie est à faible croissance. Dans cette première partie, j'aborderai la situation démographique, économique et sociale actuelle de la Belgique ainsi que les conséquences de ces changements contextuels pour les entreprises ayant un nombre important de travailleurs âgés et pour les travailleurs en question. L'objectif de cette première partie est de déterminer pourquoi la gestion des travailleurs âgés est un défi central pour les entreprises.

1. Contexte démographique : une population active vieillissante

Nous sommes actuellement dans une ère de vieillissement de la population en Europe. En effet, en Belgique, nous sommes passés d'une population de plus d'1.800.000 personnes de plus de 65 ans en 2006 à plus de 2.000.000 au 1^{er} janvier 2016 (Statistics Belgium, 2013). Sur cette même période, le pourcentage de la population âgée de plus de 65 ans comparé à la population totale est passé de 17.2% à 18.3%. D'ici 2060, le pourcentage de personnes de plus de 65 ans atteindrait presque 30% de la population totale (PopulationPyramid.net, s.d.). Ce n'est que des années plus tard que nous pouvons observer les conséquences du « baby-boom ». Le baby-boom est le terme utilisé pour caractériser l'importante augmentation du taux de natalité qui a eu lieu après la Seconde Guerre mondiale et ce jusqu'à la fin des années 60.

En ce qui concerne la population active, à savoir la population âgée de 18 à 64 ans, nous sommes passés de 6.500.000 en 2006 à plus de 6.900.000 au 1^{er} janvier 2016. Si l'on compare ces données avec la population totale, nous sommes passés de 62% à

61.4%. Nous faisons donc face à une augmentation de la population en âge de prendre sa retraite et à une diminution de la population active.

Plus précisément, pour les travailleurs âgés, c'est-à-dire la population âgée de 45 à 64 ans, nous avons observé une augmentation de 13.75% entre 2006 et 2016 (Eurostat, s.d.). En 2006, nous avions un peu moins de 2.680.000 travailleurs âgés, alors qu'en 2016 nous avons dépassé les 3 millions.

Les principales causes de ce vieillissement sont la baisse de mortalité, la baisse de natalité et la hausse de l'espérance de vie. Il y a 100 ans, l'espérance de vie était comprise entre 50 et 55 ans (Statistics Belgium, 2013). Aujourd'hui, celle-ci a augmenté de près de 30 ans. Les personnes vivent plus longtemps et sont en meilleure santé.

Nous pouvons relever quatre causes principales à cette augmentation de l'espérance de vie (ABBET - Association Bruxelloise pour le bien-être au travail, 2017). Tout d'abord, l'amélioration de l'hygiène, notamment l'accès à l'eau potable. Nous avons également maintenant accès à une alimentation équilibrée, ce qui favorise le bon fonctionnement général de notre corps. La troisième cause de cette augmentation de l'espérance de vie est la préoccupation des conditions de vie de la population. De nombreuses recherches et avancées sont réalisées afin de rendre les conditions de vie des plus agréables. Pour terminer, l'avancée scientifique est un élément majeur dans la hausse de l'espérance de vie. L'amélioration des soins médicaux, les recherches effectuées, tout cela permet à la population d'avoir accès à de meilleurs soins et donc, d'être en meilleure santé.

2. Contexte économique : faible croissance

Mon but étant d'étudier le vieillissement actif, après avoir abordé l'aspect démographique, il me faut maintenant aborder l'aspect économique. Etant donné que mon mémoire se base sur les travailleurs âgés, donc les travailleurs de 45 à 64 ans, et la manière de les garder plus longtemps à l'emploi, il est important de savoir où nous

en sommes économiquement, et plus particulièrement au niveau de l'emploi, en Belgique.

La crise de 2008 a amené le PIB belge à un creux en 2009 (OECD, s.d.). Après cela, nous avons pu constater un redressement de la situation jusqu'en 2010 où le PIB a atteint son sommet. S'en est alors suivie une période de récession mais la croissance économique est repartie depuis 2013. Même si cette croissance reste légère, elle est soutenue par des exportations, la consommation privée et les mesures prises suite à la crise.

Même si cela sera difficilement mesurable, l'économie belge pourrait être impactée suite au Brexit et aux attentats qui ont eu lieu l'année dernière. En effet, les sorties touristiques lors de gros évènements peuvent être la cible de nouvelles attaques. Même si nous n'arrêtions pas de vivre à cause des attentats, cette possibilité peut encore freiner la population à sortir, ce qui peut freiner la croissance économique de notre pays.

Et l'emploi dans tout ça ?

L'économie de la Belgique est principalement orientée vers le secteur tertiaire, autrement dit, vers les services. Ce secteur représente plus des trois quarts de la richesse nationale et employait plus de 77% de la population active en 2016 (BNP Paribas, 2017).

En ce qui concerne le taux de chômage, il continue d'augmenter. Il était de 6.9% en 2011 et est passé à 8.4% en 2015. Pour la tranche d'âge des plus de 55 ans, il est passé de 4% à 5.6% (Statistics Belgium, 2013).

Le taux d'emploi des travailleurs âgés est passé de 32% à 45.1% (FEB - Fédération des Entreprises de Belgique, 2017). Même si cela représente une belle augmentation, la progression doit continuer son chemin car l'objectif fixé suite à la Stratégie Europe 2020 est d'atteindre les 50%.

Si nous comparons avec d'autres pays européens, la Belgique est classée 3^{ème} pays ayant le plus mauvais taux d'emploi des plus âgés après la Grèce (36.1%) et le Luxembourg (39.2%). A ce niveau, c'est la Suède qui est en tête des plus hauts taux d'emploi avec 75.4% en 2016. Derrière elle, se situe la Norvège, avec 72.7% et ensuite l'Allemagne avec un taux d'emploi des travailleurs âgés ayant atteint les 68.4% (FEB, 2017).

Le système de pensions menacé

Notre système de pension fonctionne de la façon suivante : les pensions sont financées par les cotisations sociales que les travailleurs versent à la sécurité sociale selon un principe de solidarité.

Suite au vieillissement de la population, notre système de pensions se voit donc menacé. En effet, la proportion des personnes en âge de travailler diminue et le nombre de personnes pensionnées, lui, augmente de plus en plus. Comme je l'ai mentionné précédemment, en Belgique, le pourcentage de la population âgée de plus de 65 ans sur la population totale est passé de 17.2% à 18.3%. Ce qui représente pour 2016 plus de 2.000.000 de personnes âgées de plus de 65 ans. En revanche, la proportion des personnes en âge de travailler est passée de 62% à 61.4%. Cela représente plus de 6.900.000 personnes âgées de 18 à 64 ans au 1^{er} janvier 2016 (Statistics Belgium, 2013).

En d'autres termes, selon notre principe de solidarité, 6.900.000 personnes devraient payer pour la pension de 2.000.000 personnes. Ce qui représente un peu moins de 3.5 personnes pour payer la pension d'un travailleur pensionné. Cependant, toutes les personnes en âge de travailler ne sont pas réellement au travail. Nous avions, entre autres, en Belgique, un taux de chômage de 8.4% en 2015. Suite à cela, notre système de pension peut se voir menacé.

Il est primordial de trouver une solution pour assurer aux travailleurs qui versent aujourd’hui des cotisations sociales qu’une pension convenable leur sera versée lorsqu’eux seront en âge de prendre leur pension et de quitter le monde du travail. Les politiques publiques ont commencé à se pencher sur le sujet notamment grâce à la mise en place d’une nouvelle loi. Le contenu de cette loi sera développé ultérieurement avec les conséquences de ces différents changements contextuels.

3. Contexte social : préjugés face aux plus âgés

Le troisième point que je vais aborder en ce qui concerne le contexte actuel est un point social. Dans celui-ci, je vous présente les préjugés qu’ont les travailleurs sur leurs collègues plus âgés.

En effet, une enquête réalisée suite à la demande du Centre Interfédéral pour l’Egalité des chances (UNIA), nous révèle que selon les travailleurs interrogés, les travailleurs âgés « souhaiteraient arrêter de travailler avant l’âge de la pension, couteraient plus cher, seraient plus faibles physiquement, moins productifs et moins créatifs, maîtriseraient moins les nouvelles technologies, seraient fermés au changement et peu flexibles. » (UNIA, 2012)

4. Conséquences de ces changements pour les entreprises et leurs salariés

Ces changements dans les contextes démographique, économique et social nous amènent à revoir les politiques de gestion des travailleurs. En effet, vu l’augmentation du nombre de travailleurs âgés sur le marché du travail, de nouveaux termes tels que le vieillissement actif et la gestion des âges sont apparus. Lors de mes recherches, j’ai relevé trois conséquences dues à ces changements : les nécessités d’une nouvelle gestion des âges, de l’allongement de la carrière et d’une politique de non-discrimination en entreprise.

A. Vieillissement actif et nécessité d'une nouvelle gestion des âges

Comme je l'ai mentionné précédemment, avec le vieillissement de la population, la place des travailleurs âgés sur le marché du travail est de plus en plus importante. Avec ces changements, de nouveaux termes apparaissent : vieillissement actif, gestion des âges, et bien d'autres encore. Pour aborder au mieux ces changements, il est important de savoir de quoi l'on parle et de comprendre l'exacte signification de ces différents termes. Etant donné que le vieillissement actif est l'élément déclencheur d'une nécessité d'une nouvelle gestion des travailleurs âgés, il est donc indispensable de définir au préalable ce que le vieillissement actif au travail signifie. Je vais ensuite définir la gestion des âges, car c'est le terme utilisé par les entreprises pour le nouveau défi de gestion mis en place suite à ce vieillissement actif.

Commençons avec le vieillissement actif. Celui-ci est défini comme « le terme désignant le fait d'aider les personnes âgées à rester aussi longtemps que possible les acteurs de leur propre vie et à contribuer à l'économie et à la société dans la mesure du possible » (Commission européenne, s.d.). En d'autres termes, le vieillissement actif est devenu un élément primordial sur lequel il faut se pencher. Cela concerne toutes les parties prenantes, à savoir : les politiques publiques, les employeurs et les travailleurs âgés. Pour ma part, c'est sur le vieillissement actif au travail que je vais me pencher. Voilà pourquoi, la première conséquence que je souhaite mettre en avant est la nécessité d'une nouvelle gestion des âges en entreprise.

La gestion des âges est définie comme « une philosophie de gestion, un élément majeur de la culture organisationnelle et une valeur clairement défendue par l'entreprise » (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, 2011). Cela signifie concrètement que la gestion des âges doit être vue globalement. Il ne s'agit pas seulement d'une préoccupation de gestion des ressources humaines, mais bien d'un point d'intérêt pour toute l'entreprise. On parle de globalité car elle concerne tous les acteurs de l'entreprise, que cela soit la direction, les managers ou les travailleurs.

La gestion des âges repose sur l'égalité, le respect et la justice sociale de tous, quel que soit l'âge du concerné. Dans le domaine de la GRH, cette gestion concerne tout le processus de carrière, du recrutement à la gestion de carrière, tout en passant par la formation.

Malheureusement, changer l'organisation de l'entreprise n'est pas chose facile. Cela demande beaucoup de temps et une évolution constante. C'est en expérimentant de nouvelles idées qu'il sera possible d'améliorer encore l'organisation. Après une analyse du SPF Emploi de ce qui est mis en place par les entreprises, plusieurs problématiques apparaissent. Sur base de celles-ci, j'ai décidé de développer trois défis qui sortent du lot : l'engagement, les compétences et les conditions de travail des travailleurs âgés.

Pour commencer, les entreprises peuvent faire face à un désengagement des travailleurs. Le désengagement est défini comme « la diminution de l'implication de l'individu vis à vis de son entreprise et de son travail » (RHinfo, 2015). Il est important de garder tout le monde engagé dans son travail. S'ils ne se sentent pas respectés et utiles, cela pourrait se transformer en baisse de productivité. Il faut aussi veiller à l'estime de soi et valoriser les travailleurs plus âgés. C'est pourquoi la convention collective de travail 104, que j'aborderai ultérieurement, a été mise en place.

Un deuxième défi concerne le développement des connaissances et compétences par le biais de la formation continue, et plus particulièrement celle des travailleurs âgés. Beaucoup d'entreprises se concentrent sur leurs nouveaux travailleurs en ce qui concerne les formations et la mise à niveau des connaissances requises. Il ne faut pas oublier que si l'on veut une productivité croissante des travailleurs, il faut que tout le monde ait accès aux connaissances nécessaires, y compris les travailleurs plus âgés.

Avec l'âge, il est important d'adapter les conditions de travail des travailleurs pour éviter que ceux-ci ne doivent faire face à des problèmes de santé. Il est, par

exemple, important d'étudier l'ergonomie et le cadre dans lequel vit le travailleur ce qui constitue également un dernier défi pour les entreprises employant beaucoup de travailleurs âgés.

C'est donc sur ces 3 points importants que vont se concentrer les entreprises dans la gestion de leur personnel et dans l'organisation générale de l'entreprise.

B. Nécessité du rallongement de la carrière

Comme détaillé précédemment, suite aux changements démographiques, notre système de pensions se voit menacé. Une conséquence à cela est l'apparition de la nécessité du rallongement de la carrière.

Je développerai, dans la seconde partie de mon mémoire, les différentes dispositions qui ont été prises par les politiques publiques afin de faciliter ce rallongement de carrière.

C. Discrimination quant à l'âge au travail : un nouveau problème émergent auquel doivent faire face les travailleurs âgés

Précédemment, j'ai abordé la présence de nombreux préjugés auxquels doivent faire face les travailleurs âgés. J'en arrive donc à la dernière conséquence de ces changements contextuels pour les entreprises et leurs travailleurs âgés : la discrimination fondée sur ces préjugés.

La discrimination est définie comme le « traitement inégal et défavorable appliqué à certaines personnes » (Le Petit Robert, 2014). Celle-ci peut être opérée à de nombreux niveaux tels que le sexe, l'origine ou l'apparence physique d'une personne mais cette discrimination peut également se faire au niveau de l'âge.

La discrimination quant à l'âge peut être une barrière lors de nombreux moments dans la carrière des travailleurs âgés : via l'offre d'emploi, durant le

recrutement et la vie professionnelle quotidienne, ainsi qu'en cas de restructuration ou de licenciement.

Pour commencer dans l'illustration des discriminations possibles auxquelles doivent faire face les travailleurs âgés, je vais aborder l'offre d'emploi. De nombreuses offres d'emploi contiennent directement ou indirectement des termes de discrimination. Un terme de discrimination indirect serait, par exemple, de qualifier une équipe de jeune ou dynamique afin que les personnes les plus jeunes se sentent à leur place mais pas les plus âgées.

Ensuite, la discrimination est souvent présente lors du recrutement. Selon une enquête de l'UNIA, lorsque deux candidats ayant les mêmes qualifications se présentent pour un poste, le candidat de plus de 45 ans aura 7 à 8% de chance de moins d'être appelé qu'un travailleur de 35 ans. Un responsable RH sur deux avoue que l'âge d'un candidat exerce une influence négative sur la sélection initiale et 15% des responsables de la sélection affirment que les candidats âgés doivent davantage faire leurs preuves que les plus jeunes (UNIA, 2012).

Troisièmement, c'est dans la vie de tous les jours que les travailleurs âgés peuvent subir la discrimination qui aura le plus d'impact sur eux. Comme précisé dans le contexte social actuel, les préjugés sur les travailleurs âgés sont nombreux. Si les travailleurs entendent ces préjugés trop souvent, cela aura un réel impact sur leur productivité et sur leur motivation. C'est parfois à cause de remarques trop souvent entendues que les personnes concernées finissent par agir de cette façon.

Pour terminer, c'est également au moment des restructurations ou des licenciements collectifs que nous pouvons observer cette discrimination quant à l'âge. En effet, beaucoup d'entreprises décident de pousser les travailleurs âgés à quitter leur emploi avant les plus jeunes. Les raisons en sont assez évidentes : les préjugés sur la productivité sont présents dans les esprits et un travailleur avec de nombreuses années d'ancienneté coûte plus cher à l'entreprise qu'un junior.

5. Conclusion intermédiaire

Par cette description contextuelle, j'ai posé le cadre de mon mémoire. Je voulais, de cette façon, mettre en avant la nécessité de modifier la gestion des travailleurs âgés. Le vieillissement de la population et la faible croissance économique sont les causes majeures qui ont poussé les politiques publiques et les entreprises à se focaliser sur la gestion des âges.

Avant, pour favoriser l'emploi des plus jeunes, les politiques publiques favorisaient le départ anticipé des travailleurs âgés. C'est pour cela que le système des prépensions, entre autres, avait été mis en place (ABBET, 2017). Suite à ces changements contextuels, le but, maintenant, est de garder les travailleurs le plus longtemps possible dans le marché du travail. Avec un taux d'emploi des travailleurs âgés passé de 32% en 2006 à 45% en 2016 (FEB, 2017), nous pouvons voir une évolution positive, mais il est important de poursuivre cette progression.

Par cette première partie, je voulais souligner pourquoi la gestion des travailleurs âgés était devenue un défi central pour les organisations. Maintenant que cela est fait, le but de la prochaine partie de mon mémoire sera de présenter les actions possibles ou mises en place par les différentes parties prenantes afin d'augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés.

PARTIE 2 : AUGMENTATION DU TAUX D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS ÂGES

Comme mentionné précédemment, il est maintenant nécessaire de mettre en place divers procédés afin d'augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés.

Comment cela peut-il être fait ? Quelles décisions ont été prises par les politiques publiques en ce qui concerne les pensions ? A quels changements devraient procéder les entreprises dans leur organisation ? C'est à ces questions que je répondrai dans la deuxième partie de mon travail.

Pour commencer, nous avons deux directions possibles pour garder les travailleurs sur le marché : en limiter la sortie et/ou les motiver à y rester. Limiter la sortie des travailleurs âgés est le rôle donné aux politiques publiques. Cela peut être fait par leur régulation et leurs différentes lois. En ce qui concerne l'engagement des travailleurs quant à leur entreprise et leur travail, cela sera plutôt du ressort des entreprises elles-mêmes dans leur organisation (GRH) ainsi que d'un travail social individuel qui devrait voir ses effets sur chaque individu.

1. Limiter la sortie des travailleurs âgés du marché du travail, le rôle des pouvoirs publics

Comme dit précédemment, pour garder les travailleurs âgés dans le marché du travail le plus longtemps possible, la première solution est de limiter leurs possibilités de quitter ce marché. Ce rôle est joué par les politiques publiques et est exécuté au travers de règlementations et de lois, plus précisément via le renforcement de celles-ci. Cette partie-ci présentera donc les différents dispositifs mis en place pour rendre plus difficile le départ des travailleurs âgés.

Premièrement, la loi du 10 août 2015 qui concerne, entre autres, l'âge légal de la pension et les conditions d'accès à la pension anticipée. Après cela, j'aborderai le durcissement du régime de chômage avec complément d'entreprise et le renforcement des conditions du crédit-temps de fin de carrière.

A. Loi du 10 août 2015 : âge légal de la pension et conditions d'accès à la pension anticipée

Le premier grand pas dans la lutte contre la fuite des travailleurs âgés vers la pension est donc la publication de la loi du 10 août 2015. Celle-ci concerne, entre autres, le redressement de l'âge légal de la pension de retraite et la modification des conditions d'accès à la pension de retraite. Les parties suivantes concerneront la situation actuelle suite aux modifications apportées dans ces deux cas, ainsi que les avantages et inconvénients de cette nouvelle loi.

Redressement de l'âge légal de la pension : horizon 2025-2030

Depuis 2009, la pension de retraite prend cours le premier jour du mois suivant le 65^{ème} anniversaire tant pour les hommes que pour les femmes. Cela n'est évidemment pas obligatoire, si le salarié souhaite continuer de travailler, c'est son droit. Il lui faut alors l'accord de son employeur pour continuer à exercer son activité professionnelle. Cependant, il existe des régimes particuliers pour certaines activités. Par exemple, pour les marins ou les mineurs.

Par contre, la loi du 10 août 2015 précise l'augmentation progressive de cet âge légal de la pension. A savoir, celui-ci sera porté à 66 ans d'ici 2025 et à 67 ans d'ici 2030. Il est important de préciser que cette loi n'apporte aucun changement au calcul de la pension en elle-même. Les discussions concernant les modalités de calcul des montants en question sont toujours en cours. Celui-ci reste donc, pour l'instant, inchangé, le but de cette loi étant de garder les travailleurs plus longtemps au travail et non de diminuer leur pension de retraite.

Modifications des conditions d'accès à la pension de retraite anticipée

Après avoir abordé le recul progressif de l'âge de la pension, nous voici maintenant dans le deuxième point important de cette loi du 10 août 2015, à savoir, les conditions d'accès à la pension de retraite anticipée.

La pension de retraite anticipée est l'accord légal donné à une personne de prendre sa pension de retraite avant l'âge prévu par la loi. A partir du moment où un travailleur satisfait aux conditions d'âge et de carrière pour la retraite anticipée, il garde ce droit. Si des modifications sont apportées pour y rendre plus stricte l'accès et qu'il ne satisferait pas à ces nouvelles conditions, il pourrait tout de même garder le droit de prendre sa retraite anticipée.

Avant le 1^{er} janvier 2013, 35 ans de carrière étaient nécessaires pour ouvrir le droit à la pension de retraite anticipée. Pour les pensions prenant cours à partir de 2013, la durée de carrière requise a été progressivement relevée selon le tableau ci-dessous :

Année	Age minimum	Condition de carrière
2013	60,5 ans	38 ans
2014	61 ans	39 ans
2015	61,5 ans	40 ans
2016	62 ans	40 ans
2017	62,5 ans	41 ans
2018	63 ans	41 ans
2019	63 ans	42 ans

Tableau 1 - Conditions de carrière pour la retraite anticipée

Source : SPF (2017), Age de la pension

Néanmoins, il existe des exceptions pour les longues carrières. Par exemple, pour l'année 2017, l'âge minimum serait de 62,5 ans avec une carrière de 41 ans. Cependant, l'âge de la pension peut être avancé à 61 ans si la carrière a atteint les 42 ans ou à 60 ans si la carrière a atteint les 43 ans.

Si un travailleur décide de prendre sa pension anticipativement sans répondre à ces conditions, cela aura pour impact d'avoir une durée de carrière plus courte, et donc, de réduire le montant de la pension qui sera perçue.

Avantages et inconvénients de ces changements

Tout changement est réalisé pour une certaine raison et possède donc des avantages. Dans cette situation, les avantages consistent en la viabilité de notre système de pension et la possibilité pour ceux qui le désirent de travailler plus longtemps. Il est vrai qu'il n'est pas obligatoire de prendre sa retraite à l'âge légal, mais il faut l'accord de l'employeur pour continuer à travailler au même endroit. Pour les personnes âgées entre 65 et 69 ans, 1 Belge sur 20 était encore à l'emploi en 2016 (Agence Belga, 2016). Etant donné que les travailleurs âgés coûtent parfois plus chers que de jeunes travailleurs, les employeurs peuvent parfois être récalcitrants.

Malheureusement, en plus de ces avantages, les changements amènent régulièrement de nouveaux inconvénients. Ceux-ci concernent d'abord les métiers dits « plus pénibles ». Certains métiers peuvent être plus lourds et reporter l'âge légal peut apporter aux concernés une plus grande pénibilité dans leur emploi. Ceci pourrait alors mener à une hausse des congés maladies. Ajouté à cela, dans un contexte où l'emploi n'est pas une mince affaire, cette obligation de faire travailler plus longtemps pourrait faire ressortir l'idée que les plus âgés bloqueraient l'emploi aux plus jeunes. Tout cela donnerait alors aux travailleurs âgés une mauvaise image dont ils pourraient se passer et renforcer les préjugés les concernant.

B. Durcissement du régime de chômage avec complément d'entreprise

Continuons dans nos limitations de sorties du travail des travailleurs âgés avec la seconde modification réalisée par les politiques publiques : celle concernant le chômage avec complément d'entreprise.

Le régime de chômage avec complément d'entreprise, autrefois appelé le système de prépension, est un régime mis en place afin de faire bénéficier, en plus des allocations de chômage, certains travailleurs âgés, s'ils sont licenciés, d'une indemnité supplémentaire à charge de leur ancien employeur. Ce régime a été mis en place en 1974, suite à une explosion du taux de chômage, de manière à répercuter une partie des coûts engendrés sur les entreprises qui licencient leurs travailleurs âgés.

Les conditions d'accès à ce régime ont récemment été renforcées. En 2017, la condition de carrière à partir de 62 ans est de 40 ans pour les hommes et de 33 ans pour les femmes. Celle-ci sera redressée progressivement pour atteindre les 40 ans en 2024 (ADMB, 2017).

Dans leur durcissement des régimes de prépension, le régime concernant les départs à 58 ans pour les longues carrières a, lui, complètement disparu. Ce système reste néanmoins d'application en cas de raisons médicales ou pour les métiers lourds si une CCT-cadre pour le secteur a été conclue. Si aucune CCT-cadre n'a été conclue, l'âge sera alors relevé à 60 ans.

Avantages et inconvénients de ces modifications

Etant donné que les préensions favorisent un départ anticipé du marché du travail, le durcissement du système permet de garder les travailleurs plus longtemps. Cela pourrait être également un facteur d'intégration des travailleurs âgés dans l'entreprise et pourrait permettre de changer les idées que l'on peut se faire d'eux. Enfin, étant donné que la préension ne modifie pas le calcul de la pension et que les préensionnés ne paient pas de cotisations sociales, ce système coûte beaucoup d'argent à l'Etat. Cette limitation permettra donc également de limiter les coûts supportés par l'Etat.

Malheureusement, le renforcement des conditions pourrait mener à transformer les travailleurs, qui auraient pu bénéficier du système, en chômeurs complet. Ce qui coûte plus cher qu'un prépensionné. Un deuxième inconvénient serait qu'on pourrait alors assister à une hausse du chômage des 55-64 ans, ce qui ne serait pas une bonne chose car le taux de chômage dans cette tranche d'âge-là est déjà beaucoup trop important.

On peut donc conclure que ces modifications pourront à la fois faire gagner de l'argent à l'Etat, mais aussi en faire perdre selon la tournure que cela pourrait prendre.

C. Renforcement des conditions du crédit-temps de fin de carrière

Le troisième changement mis en place par les politiques publiques pour limiter les sorties du marché du travail des travailleurs âgés concerne les conditions du crédit-temps de fin de carrière.

Selon la convention collective de travail n°103, le crédit-temps est un système destiné au secteur privé qui permet de suspendre ou de diminuer les prestations chez l'employeur. Il en existe trois types : le crédit-temps sans motif, avec motif ou de fin de carrière. C'est sur ce dernier que je vais me pencher.

Avant d'aborder les modifications apportées à ce système, il convient de différencier le droit au crédit-temps chez l'employeur et le droit aux allocations d'interruption pendant le crédit-temps.

En ce qui concerne le droit au crédit-temps de fin de carrière, avant 2012, la condition était d'avoir au moins 50 ans. Depuis 2012, il est nécessaire de remplir deux conditions pour y avoir accès, à savoir : avoir minimum 55 ans et une carrière professionnelle en tant que salarié d'au moins 25 ans (ONEM, s.d.).

Pour le droit aux allocations d'interruption, des modifications ont été apportées à la date du 1^{er} janvier 2015. Les travailleurs désirant recevoir le droit aux allocations doivent être âgés d'au moins 60 ans et avoir au moins 25 ans de carrière. Il existe néanmoins des exceptions où l'âge d'accès aux allocations pouvait être abaissé à 55 ans. Il s'agit, par exemple, des cas où l'entreprise dans laquelle le demandeur est salarié est reconnu en restructuration ou en difficulté, où le salarié peut prouver une carrière de 35 ans, et où, sous certaines conditions, le salarié a été occupé dans un métier lourd. Ces exceptions sont toujours applicables, mais l'âge d'accès est progressivement augmenté de façon à le ramener à 60 ans à partie du 1^{er} janvier 2019. Par exemple, depuis le 1^{er} janvier 2017, cette dérogation n'est possible qu'à partir de 57 ans.

Etant donné la différence au niveau des conditions d'accès aux deux droits, à savoir droit au crédit-temps et droit aux allocations d'interruption, un salarié ayant 55 ans pourra toujours avoir accès au droit au crédit-temps mais ne bénéficiera alors pas du droit aux allocations d'interruption, sauf s'il peut satisfaire aux conditions dérogatoires.

2. Motiver les travailleurs à rester

Comme je l'ai annoncé au début de cette deuxième partie, il y a deux moyens de garder un travailleur âgé à l'emploi. D'une part, en l'empêchant de sortir du système, d'autre part, en le motivant à rester. J'ai précédemment expliqué comment les politiques publiques aidaient à limiter la sortie des travailleurs âgés en renforçant les conditions d'accès aux échappatoires qui avaient été mises en place lorsqu'il était préférable de faire sortir les travailleurs âgés de leur emploi pour laisser la place à d'autres. Ce second point concerne alors l'autre possibilité : garder le travailleur engagé pour qu'il reste au travail de lui-même et non par obligation et motiver l'employeur à maintenir ou embaucher des travailleurs âgés.

La motivation de l'emploi des travailleurs peut être amplifiée sur 3 axes : les actions légales mises en place par les politiques publiques, les actions managériales où les entreprises réalisent des changements organisationnels pour booster l'engagement de leurs travailleurs et un travail individuel fait sur chacun pour apprendre à changer son point de vue sur les travailleurs âgés, que ça soit les travailleurs âgés eux-mêmes ou les personnes qui les entourent.

A. Politiques publiques : actions légales pour la motivation de l'emploi des travailleurs âgés

Cette première partie concerne les actions mises en place ou qui sont à l'étude par les politiques publiques pour motiver le maintien des travailleurs âgés à l'emploi. Elle comprend quatre points : la convention collective de travail n°104 avec le plan emploi, le Tax Shift, la subvention de certains projets, la progression des salaires avec l'âge et la possibilité d'un système de pension à points.

[La convention collective de travail n°104 et le plan emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise](#)

Une convention collective de travail est une source importante du droit du travail. Il s'agit d'« un accord conclu entre une ou plusieurs organisations de travailleurs et une ou plusieurs organisations d'employeurs » (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale s.d., para. 1). Cet accord est conclu au sein du Conseil National du Travail et décrit les relations individuelles et collectives entre employeurs et travailleurs ainsi que les droits et devoirs des parties contractantes.

La convention collective du travail n°104 concerne la mise en place d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés en entreprise. Elle a été conclue en juin 2012, a été rendue obligatoire par l'arrêté royal du 28 octobre 2012 et est entrée en vigueur au 1^{er} janvier 2013 (SPF Emploi, Travail et Concertation sociale s.d.).

Chaque entreprise de plus de 20 travailleurs se doit d'élaborer chaque année un plan pour l'emploi des travailleurs âgés comportant des mesures pluriannuelles. Le but de cette convention est d'augmenter ou de maintenir les travailleurs de plus de 45 ans à l'emploi.

Dans ce plan, l'employeur peut sélectionner un domaine d'action cité dans la liste ci-après, en combiner plusieurs ou même choisir un autre domaine non cité.

Domaines d'action repris dans la convention (non limitatif) :

- La sélection et l'engagement de nouveaux travailleurs ;
- Le développement des compétences et des qualifications des travailleurs, y compris l'accès aux formations ;
- Le développement de carrière et l'accompagnement de carrière au sein de l'entreprise ;
- Les possibilités d'obtenir via mutation interne une fonction adaptée à l'évolution des facultés et des compétences du travailleur ;
- Les possibilités d'adapter le temps de travail et les conditions de travail ;
- La santé du travailleur, la prévention et la possibilité de remédier aux obstacles physiques et psycho-sociaux entravant le maintien au travail ;
- Les systèmes de reconnaissance des compétences acquises.

Naturellement, les mesures déjà prises en entreprise avant la rédaction de ce plan emploi peuvent également figurer dans celui-ci.

Pour la réalisation de ce plan, l'employeur peut utiliser le modèle de plan d'emploi qui est annexé à la CCT. Dans ce plan doivent apparaître divers éléments : les coordonnées de l'entreprise, la date de conclusion du plan, la durée de validité du plan, le ou les objectifs à atteindre, la détermination des domaines d'action choisis et la description des mesures concrètes adaptées à l'entreprise, les fonctions de travail concernées, la personne responsable de la mise en œuvre du plan et, pour finir, l'évaluation du plan précédent.

Réduction d'ONSS patronales

On entend souvent que les travailleurs âgés coûtent plus chers. Pourtant certaines mesures sont prises en compte afin de diminuer le coût salarial qu'engendre l'emploi de ces derniers. Ces mesures se déclinent selon deux objectifs : maintenir le travailleur à l'emploi et motiver l'embauche d'un travailleur âgé.

Maintien à l'emploi d'un travailleur âgé

L'une de ces mesures est la réduction du coût salarial à partir de 54 ans. La seule autre condition nécessaire pour bénéficier de cette réduction des cotisations patronales est que le travailleur gagne moins de 13.401,07€ par trimestre. Si cette condition est remplie et que le travailleur a plus de 54 ans, la réduction sera faite sur base de l'âge du travailleur et celle-ci évoluera au fur et à mesure (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, s.d.).

Le montant trimestriel de la réduction peut varier de 400€ à 1500€. Voici le tableau à partir duquel cet avantage est calculé :

Age atteint au dernier jour du trimestre	Montant trimestriel de la réduction
54-57 ans	400€
58-61 ans	1.000€
62-64 ans	1.500€
65 ans et plus	800€

Tableau 2 - Montant de la réduction patronale en cas d'emploi de travailleurs de plus de 54 ans

Motivation à l'embauche d'un demandeur d'emploi de plus de 45 ans

Une carte de travail peut être demandée auprès de l'ONEM par les personnes âgées d'au moins 45 ans et inscrites comme demandeuses d'emploi pendant six mois. L'employeur qui engage un travailleur titulaire d'une telle carte a droit à une réduction des cotisations patronales de sécurité sociale pendant 5 ans.

Le montant annuel de cette réduction dépend de la durée de l'inscription comme demandeur d'emploi. Durant la première année, l'avantage est toujours de 4.000€ par an. Il arrive que son montant reste fixé à 4.000€ pendant les cinq ans, mais il peut également baisser jusqu'à 1.600€ par an dans certains cas.

Si la personne était demandeuse d'emploi pendant 1 an et demi et, en plus, chômeuse complète indemnisée, une activation des allocations de chômage pendant deux ans et demi s'ajoute à l'avantage mentionné précédemment. Il s'agit d'un avantage mensuel de 500€ que l'ONEM paie au travailleur, mais que l'employeur peut décompter du salaire net qu'il verse. La réduction du coût salarial s'élève donc, annuellement, à 6.000€ (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, s.d.).

[Subvention de projets visant à améliorer le bien-être des travailleurs âgés](#)

Ajouté à la convention collective n°104 et à ces réductions de cotisations patronales, la troisième aide apportée par les politiques publiques dans la motivation à l'emploi de travailleurs âgés concerne la subvention de certains projets.

Tout employeur relevant d'une commission paritaire peut introduire une demande de subvention du fonds de l'expérience professionnelle pour un projet. Le type de projet concerné doit viser à améliorer le bien-être des travailleurs âgés de 45 ans et plus.

Il peut s'agir, par exemple, de projet d'amélioration ergonomique, d'organisation du travail, de changement de fonction, ou d'allègement de la charge physique ressentie au moyen de nouveaux instruments. Cette liste n'est pas exhaustive. Le but recherché doit être de redonner une nouvelle énergie aux travailleurs afin de les garder plus longtemps actifs dans l'entreprise.

La subvention octroyée dans ces cas-là s'élève alors à 50% des frais justifiés avec un plafond de 500€ par mois par travailleur concerné. Celle-ci peut être octroyée sur une période maximale de 2 ans. La subvention peut être majorée à 70% des frais, avec un maximum de 750€ par mois par travailleur concerné si le projet est associé à l'utilisation d'un outil de mesure ou d'un procédé de diagnostic (SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale, s.d.).

Salaire et ancienneté : une barrière à l'emploi des travailleurs âgés

Comme mentionné précédemment, ce qui freine principalement les employeurs à garder leurs travailleurs âgés ou à en engager de nouveaux est le coût. En effet, avec les barèmes salariaux basés sur l'ancienneté, les entreprises préfèrent parfois engager de plus jeunes travailleurs car cela leur coûtera moins cher que de garder un travailleur ayant un grand nombre d'années d'ancienneté.

Dans ce cas-ci, une solution pour augmenter la proportion de travailleurs âgés à l'emploi serait de trouver un moyen de diminuer ou de supprimer ce système de barèmes fondés sur l'ancienneté. De cette façon l'employeur ne serait plus tenté de remplacer ses travailleurs âgés par des plus jeunes. Selon la Fédération des Entreprises de Belgique, le taux d'emploi des travailleurs plus âgés est généralement plus élevé dans les pays où l'âge et l'ancienneté ont un moins grand impact sur le salaire du travailleur.

Le problème est que cela n'aiderait que les travailleurs qui seraient menacés de perdre leur emploi suite à cela et défavoriserait les travailleurs qui ne risquent rien. Ceux-ci se verraient alors diminuer le salaire auquel ils auraient droit si aucun changement n'était possible. Si une telle disposition est mise en place, nous risquons d'entendre de nombreuses protestations.

La possibilité de se diriger vers un système de pensions à points

En plus du recul de l'âge de la retraite, la Commission de réforme des pensions a identifié une autre piste : un système de pensions à points. Dans ce système, chaque travailleur accumulerait des points chaque année en fonction de ses revenus professionnels et de la durée de sa carrière professionnelle.

Le calcul se fait sur base du revenu moyen des actifs du régime auquel fait partie le travailleur (salarié, indépendant ou fonctionnaire). Si le travailleur gagne plus que le revenu moyen, il gagnera alors plus de points et inversement. Un autre point pris en compte est la durée de la carrière. La carrière individuelle est alors comparée à la carrière de référence du régime en question.

Au moment de l'admission de la pension, ces points seraient alors convertis en euros. Grâce à ce système, le travailleur pourrait être motivé à travailler plus longtemps, afin de gagner plus de points et, donc, plus d'argent au moment de sa retraite.

A côté de cela, avec une consultation régulière de ce compte de points, le travailleur pourrait analyser et estimer ce qu'il recevrait une fois pensionné. Si le travailleur estime qu'il ne gagne pas assez de points et que cela ne sera pas suffisant, il pourrait alors prendre la décision de se constituer une pension complémentaire. De cette façon, il pourrait veiller à sa fin de vie.

J'en ai terminé avec le premier axe dans la motivation à l'emploi des travailleurs âgés, à savoir : les actions mises en place ou qui pourraient être mises en place par les politiques publiques dans la motivation du maintien à l'emploi des travailleurs âgés. Je vais donc maintenant passer au 2^{ème} axe : les actions managériales.

B. Organisations : actions managériales pour la motivation des travailleurs âgés

L'engagement des travailleurs fait partie intégrante de la gestion d'une entreprise. En effet, il est important pour l'efficacité des travailleurs que ceux-ci soient motivés et engagés dans leur travail et dans l'entreprise.

Dans cette description de ce qui peut être exécuté par les entreprises pour promouvoir l'engagement de leurs travailleurs âgés, j'ai décidé de découper cette partie en 4 points : la promotion de la santé, la gestion des compétences, la cohésion sociale et la gestion de la trajectoire de vie. Avant de procéder aux changements nécessaires, une analyse de la situation actuelle doit être réalisée, c'est donc par ce point que débute notre prochaine section.

Communication et analyse préalable

Afin de motiver les travailleurs, il est important de commencer par analyser la situation dans laquelle ils se trouvent actuellement. De cette façon, l'entreprise pourra déterminer où des problèmes peuvent être rencontrés. Cette analyse est préalable à de nombreux changements organisationnels possibles dont je parlerai par la suite.

Pour la réaliser, il est primordial d'avoir une bonne communication entre les travailleurs et les responsables. Il faut que les travailleurs se sentent assez en confiance pour oser aborder les problèmes auxquels ils font face. Ces dialogues sont indispensables à une bonne analyse du poste de travail et, par la suite, à une bonne organisation.

Promotion de la santé et des aptitudes physiques

Comme mentionné précédemment, j'ai découpé ce second axe en quatre parties, dont voici la première : la promotion de la santé et des aptitudes physiques. Dans celle-ci, j'aborderai les initiatives proposées par les entreprises, la réduction du temps et de la charge de travail, la flexibilité des horaires, l'ergonomie, la rotation des postes et enfin, le télétravail.

[Initiatives proposées par l'entreprise pour promouvoir la santé de ses travailleurs](#)

Afin de montrer aux travailleurs l'implication de l'entreprise dans leur bien-être, les entreprises peuvent mettre en place des initiatives pour promouvoir la santé de leurs travailleurs. Cela ne concerne pas uniquement les travailleurs âgés mais, selon moi, ce sont à ces derniers que cela devrait profiter le plus.

Dans ces initiatives, on peut retrouver la motivation à faire du sport, en offrant aux travailleurs un temps de pause le midi ou en mettant en place une salle de sport dans l'entreprise si cela est possible au niveau du budget et de l'espace nécessaire. A côté de cela, l'entreprise peut organiser des visites médicales pour veiller à la santé de ses travailleurs ou encore proposer des actions nutritionnelles en organisant des repas sains tous ensemble ou à l'aide de petites affiches présentes à la cafétéria.

Prouver aux travailleurs que l'on fait attention à leur santé est essentiel à leur motivation et à leur engagement dans l'entreprise. Si les travailleurs sentent que l'entreprise se préoccupe d'eux, ils vont se sentir plus importants et seront donc plus motivés dans leur travail. Ce ratio bien-être et performance fait d'ailleurs aujourd'hui l'objet de nombreux travaux.

[Réduction du temps et de la charge de travail](#)

Dans la promotion de la santé des travailleurs âgés et dans la gestion de leurs aptitudes physiques, un premier pas consiste à gérer le temps de travail de ceux-ci, et, plus précisément, à le réduire. En diminuant leur temps de travail, les travailleurs auront plus de temps pour concilier leurs vies professionnelles et privées et pour prendre soin d'eux. Grâce à cela, ils seront donc plus motivés à se rendre au travail.

Il peut être intéressant de combiner la réduction du temps de travail avec une réduction de la charge de travail. Si un travailleur a l'occasion de travailler moins mais que sa charge de travail reste la même, cela lui causerait un énorme stress car il aurait moins de temps pour réaliser le même travail qu'avant.

De plus, si la charge de travail auquel doit faire face le travailleur est moins importante, celui-ci pourra y prêter beaucoup plus d'attention, ce qui augmentera son efficacité. En se sentant plus efficace, son estime de lui augmentera également. Tout cela aura donc un impact sur son bien-être et sur son humeur.

Le stress peut avoir un grand impact sur la santé des travailleurs âgés et sur leur motivation au travail, il est donc primordial que les responsables se penchent sur ces deux éléments afin de rendre optimal le rapport entre la charge du travail et le temps passé sur celui-ci.

[Horaires de travail plus flexibles](#)

Le troisième point que je souhaiterai aborder dans la promotion de la santé est la flexibilité des horaires. Dans la promotion du vieillissement actif, la gestion du temps de travail est essentielle. Les entreprises peuvent, d'une part, réduire le temps de travail et d'autre part, le rendre plus flexible. Ces deux parties sont complémentaires et peuvent apporter beaucoup aux entreprises qui s'y attardent.

Une flexibilité des horaires peut se faire de plusieurs façons.

Tout d'abord, un aménagement des horaires à la journée. Dans cette forme de flexibilité, le travailleur peut choisir l'heure à laquelle il commence et l'heure à laquelle il finit, ainsi que le moment auquel il souhaite prendre ses pauses. La seule condition est que les heures totales soient prestées.

Une seconde forme de flexibilité réside dans un changement d'horaire temporaire. Par exemple, un travailleur peut préster des heures supplémentaires à son horaire habituel en vue d'épargner des heures et de pouvoir prendre quelques heures ou quelques jours plus tard dans l'année quand il le souhaitera.

Cette flexibilité est généralement la meilleure manière de maintenir les travailleurs âgés qui souhaitent changer leur façon de travailler. Cela permet aux travailleurs de se sentir autonomes, d'organiser leur temps en fonction de leurs

activités externes à l'entreprise et donc, de pouvoir profiter pleinement de leur vie privée. De cette façon, les travailleurs pourront se sentir plus heureux dans leur vie privée. Leur travail ne sera plus vu comme un obstacle à leur vie privée et ils seront donc plus engagés dans leur vie professionnelle.

Pour l'entreprise, la seule nécessité est que le travail soit réalisé en temps voulu. Si cette flexibilité peut être mise en place, l'entreprise y gagnera donc des travailleurs plus heureux, plus engagés et, avec cela, plus efficaces.

Ergonomie du travail

L'ergonomie est un concept qui prend de plus en plus d'ampleur dans le bien-être des travailleurs. Elle est définie par Alain WISNER, un des médecins fondateurs de l'ergonomie, comme « l'ensemble des connaissances scientifiques relatives à l'homme, et nécessaire pour concevoir des outils, des machines, et des dispositifs qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité. » (Action-Ergo, 2015, para. 5).

Il est indispensable que les travailleurs puissent réaliser leurs tâches dans des conditions optimales, pour leur bien-être et surtout pour leur santé. Dans cette organisation, on cherche à adapter le travail aux conditions physiques du travailleur. En effet, en cas d'inconfort ou de douleurs, il est possible que des problèmes de santé comme des maux de dos ou des problèmes de vues apparaissent, ce qui peut avoir un impact sur la productivité du travailleur. Il est donc essentiel de se pencher sur le sujet si l'on veut garder un travailleur vieillissant engagé.

Dans la recherche ergonomique, on visera à améliorer la posture au travail au moyen, par exemple, d'un bureau et d'un fauteuil adapté au travailleur. Notamment adapté à sa taille, à son poids et à sa posture. A côté de cela, il peut être intéressant d'éviter au maximum les gestes répétitifs et de veiller à ce que chaque outil utilisé par le travailleur est adapté à celui-ci. Par exemple, un écran trop éclairé ou trop proche

du visage peut causer des troubles de la vue et des maux de tête. Chaque détail compte pour un travail efficace.

[Rotation des postes pour limiter la pénibilité du travail](#)

Une autre possibilité pour ménager la santé et les capacités physiques des travailleurs âgés est le système de rotation des postes. Dans ces systèmes, on propose au travailleur d'alterner un travail lourd et pénible avec des postes plus légers.

La rotation des postes n'est pas seulement utile pour promouvoir la santé des travailleurs. Elle peut également permettre une plus grande variété des tâches, une plus grande motivation des travailleurs âgés et donc, amener plus d'engagement de la part de ceux-ci. Une diversité dans les tâches est plus motivante qu'une routine constituée de tâches à répétitions. Une entreprise peut donc voir un double avantage pour ses travailleurs âgés avec la mise en place d'un système de rotation des postes : la promotion de la santé et l'engagement de ceux-ci par leur motivation.

[Télétravail](#)

Ma dernière proposition visant à promouvoir la santé des travailleurs âgés est le télétravail. Celui-ci est règlementé par la CCT n°85. Cette convention a été signée le 9 novembre 2005 et définit le télétravail comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle ».

Dans ce dernier, le travail n'est donc pas obligatoirement réalisé à la maison, il peut être réalisé dans n'importe quel autre endroit du choix du travailleur. Dans ce nouveau cadre de travail, le travailleur garde néanmoins les mêmes droits que les travailleurs situés dans les locaux de l'entreprise. Un télétravailleur a, par exemple,

tout autant droit à la formation ou aux possibilités de carrières que les autres travailleurs.

Ce nouveau moyen de gestion du travail a vu de nombreux résultats quant à l'engagement des travailleurs âgés. Grâce au télétravail, le travailleur ne perd plus de temps dans les transports reliant la maison au travail, il ne subit donc plus de stress en cas d'embouteillages ou de retards de train. Cette diminution du stress est essentielle à la bonne santé de ce dernier.

Le télétravail permet, également, aux travailleurs de se placer dans des conditions optimales pour eux. En effet, si le travailleur décide de réaliser son travail à la maison, il sera dans un environnement plus confortable, plus calme et donc plus propice à la concentration.

Un autre avantage à l'accord du télétravail est que le travailleur âgé ressentira que l'entreprise a confiance en lui, ce qui ne peut que booster l'humeur et l'engagement de ce dernier dans son travail.

Cependant, il peut causer un sentiment de moindre appartenance au groupe, dû à une diminution des contacts sociaux avec les autres travailleurs. Il est donc essentiel de travailler sur la cohésion sociale au travail, point sur lequel je me pencherai ultérieurement.

Gestion des compétences

Après la promotion de la santé des travailleurs âgés, un deuxième axe dans la motivation de ceux-ci est le développement des compétences. Dans cette partie, j'aborderai la formation, la mise en place d'équipes complémentaires et le co-sourcing. La gestion des compétences permet de montrer au travailleur âgé qu'il est toujours à sa place et qu'il a les compétences requises pour effectuer son travail. Cela lui permettra également d'évoluer dans son travail avec la possibilité de se réorienter vers

de nouvelles tâches et de nouvelles fonctions. Tout cela ne peut avoir qu'un impact positif sur l'engagement de ce dernier.

La formation

La formation est un outil indispensable dans le développement des compétences des travailleurs. Malheureusement, les employeurs ont tendance à privilégier la formation aux jeunes travailleurs qu'ils viennent d'engager et ont tendance à oublier que celle-ci peut être également bénéfique à leurs travailleurs âgés.

La formation permet une réorientation des travailleurs, et pourrait permettre aux travailleurs âgés d'aborder de nouvelles tâches. Par exemple, grâce à la formation, un travailleur manuel pourrait apprendre à gérer des tâches plus légères qui impacteront moins sa santé.

Pour maintenir l'engagement des travailleurs âgés dans leur travail et dans leur entreprise, il est essentiel de lui montrer que sa carrière n'est pas terminée à 50 ans et que tout le monde peut continuer à se former, sans discrimination liée à l'âge. Cela permettra aux travailleurs âgés de se sentir aussi importants que les nouveaux arrivants aux yeux des responsables. S'ils se sentent délaissés, ils peuvent alors se sentir moins important ce qui aura un impact sur leur engagement.

Néanmoins, il faut faire attention au type de formation que l'on propose. S'ils ne se sentent pas capable de comprendre et de suivre la formation proposée, les travailleurs ne vont pas s'y inscrire ou y seront moins engagés. Il faut donc choisir des formations qui sont adaptées aux travailleurs âgés, que ça soit au niveau de la durée de la formation ou du type d'enseignement qui est donné.

[Equipes complémentaires](#)

Une autre manière de gérer les compétences des travailleurs âgés afin de les garder engagés dans leur travail est de créer des équipes complémentaires.

Si vous mettez ensemble des travailleurs avec des compétences similaires, un travailleur pourrait se sentir inutile en voyant que d'autres personnes peuvent faire la même chose que lui, ce qui pourrait provoquer un désengagement. En revanche, en mettant ensemble des travailleurs aux compétences différentes et complémentaires, le travailleur se sentira alors plus utile afin de réaliser les tâches que son binôme n'est pas capable de réaliser.

Cette façon de procéder peut facilement renforcer l'implication et l'engagement du travailleur, tout en évitant les tâches à répétition et en favorisant la cohésion entre les travailleurs.

[Co-sourcing](#)

Le co-sourcing est « une pratique consistant à pouvoir affecter, de manière flexible et temporaire, des travailleurs occupés au sein d'une organisation dans une autre entreprise. Dans le cadre du « talent pooling », une organisation appartenant à un groupement d'employeurs peut piloter l'offre et la demande de main-d'œuvre à l'aide d'un pôle commun de talents » (SDWorx, 2017).

Par ce système, le travailleur peut se lier à d'autres équipes, découvrir de nouveaux environnements, avoir de nouvelles tâches. Cette vision des choses permet donc de mettre en avant les compétences des travailleurs âgés tout en les motivant grâce à la perspective de découverte de nouvelles choses.

Je ne vais pas développer cette partie pour le moment étant donné que mon analyse de cas porte sur le projet d'« Experience@Work », qui est un exemple de co-sourcing qui a été mis en place en Belgique. Ce point sera donc abordé dans la troisième partie de ce mémoire.

Cohésion sociale

Le troisième axe dans les actions mises en place par les entreprises pour motiver leurs travailleurs âgés à rester à l'emploi, est la promotion de la cohésion sociale. Celle-ci est indispensable dans la gestion des ressources humaines. Un travailleur bien intégré dans une équipe est un travailleur plus motivé dans son travail. Cependant, les travailleurs âgés ne peuvent créer des liens avec les autres aussi facilement que les jeunes travailleurs. On ne peut nier la facilité avec laquelle la nouvelle génération se tutoie, contrairement aux plus âgés.

Dans ce troisième axe, j'aborderai la mixité des âges, le mentorat et l'importance d'entretiens réguliers.

Mixité des âges

Comme cité précédemment, afin de garder les travailleurs engagés dans leur travail et dans l'entreprise, il est important de diversifier les équipes de travail. Au niveau de la gestion des compétences, on pouvait faire des équipes avec des personnes ayant des capacités complémentaires. Dans cette partie-ci, notre focus se porte sur la cohésion sociale. Dans ce cas-ci, on pourrait alors mixer les âges dans les équipes.

Une mise en place d'équipes ayant des travailleurs d'âges différents permettrait aux travailleurs d'apprendre à connaître et à comprendre les travailleurs de générations différentes de la leur.

Selon Cécile Dejoux et Heidi Wechtler (2011), un baby-boomer (travailleur de plus de 50 ans) n'a pas les mêmes valeurs ni la même manière de procéder qu'un travailleur de la génération Y (travailleur de moins de 35 ans).

Les Baby-boomers sont loyaux à l'entreprise et sont en accord avec la hiérarchie tout en cherchant de l'autonomie dans leur travail. La génération Y, elle, est confiante et indépendante et cherche à travailler moins et mieux grâce aux outils technologiques qu'elle maîtrise parfaitement.

Diversifier les âges dans les équipes de travail permettra donc aux travailleurs âgés de découvrir une nouvelle manière de travailler par le biais des travailleurs plus jeunes. De cette façon, le travail sera perçu d'une autre façon et peut devenir moins routinier et moins lourd si on utilise des outils adéquats pour alléger les tâches. Cela pourrait rendre les travailleurs âgés plus optimistes dans leur travail et gonfler leur engagement. Cela pourrait également renforcer les liens qu'ils ont avec leurs coéquipiers.

Travailler avec les autres générations pourra aussi aider dans le travail personnel qui est à réaliser sur chacun pour lutter contre les discriminations. J'aborderai, d'ailleurs, ce dernier point dans la partie concernant le travail individuel à réaliser.

Mentorat

Une autre façon de motiver les travailleurs âgés tout en permettant la création de liens avec les travailleurs plus jeunes est le mentorat. Le mentorat est une relation établie entre un mentor et un nouvel arrivant. Cela peut se faire au niveau organisationnel comme au niveau relationnel.

Par le mentorat, le travailleur âgé ayant acquis beaucoup d'expérience pourra, par exemple, enseigner au nouvel arrivant la manière de procéder pour certaines tâches ou lui expliquer les valeurs et les rituels propres à l'entreprise.

Le lien créé permettra au jeune travailleur de se sentir soutenu par quelqu'un et peut également être très bénéfique pour le travailleur âgé. Un travailleur choisi comme mentor se sentira important, expérimenté et très utile à l'entreprise. En plus du travail réalisé dans la cohésion sociale, en rendant le travailleur âgé plus proche de son collègue, tout cela ne peut qu'encourager celui-ci dans son engagement au travail et dans l'estime qu'il a de lui-même.

Entretiens réguliers

Pour une organisation optimale, il est essentiel de réaliser des entretiens individuels régulièrement. Ces entretiens permettront d'analyser la situation dans laquelle travaille la personne et de suivre son évolution lorsque des changements seront effectués. Durant ces entretiens, les responsables peuvent également déterminer des objectifs à atteindre en fonction du travailleur et d'adapter son travail en fonction de ceux-ci.

En plus d'être très utiles d'un point de vue organisationnel, ces entretiens permettront de renforcer le sentiment d'appartenance des travailleurs âgés. Si on leur accorde du temps, ils se sentiront plus importants dans l'entreprise et verront qu'on leur prête de l'attention et qu'on veille à leur bien-être et à leurs objectifs. Ce qui est essentiel à l'engagement de ceux-ci, car un travailleur qui se sent délaissé ne verra plus son travail d'un bon œil et le verra seulement comme une obligation.

Trajectoire de vie

Après la promotion de la santé, la gestion des compétences et la promotion de la cohésion sociale, me voici arrivée dans le quatrième et dernier axe concernant les actions managériales à mettre en place pour motiver les travailleurs âgés à rester à l'emploi. Ce dernier axe concerne la gestion de la trajectoire de vie.

Dans cette quatrième partie, je souhaite mettre en avant l'importance de l'étude de la trajectoire de vie plutôt que de se focaliser uniquement sur la fin de carrière. Un travailleur sera plus engagé à la fin de sa carrière s'il a été engagé dans son travail depuis le début de celle-ci.

Je vais me concentrer sur deux aspects essentiels pour une bonne trajectoire de vie : la qualité de l'emploi et la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle.

Qualité de l'emploi

Un élément essentiel dans l'engagement d'un travailleur tout au long de la trajectoire de vie est la qualité de l'emploi. Un travailleur qui n'aime pas son travail ne sera jamais engagé dans l'entreprise et se contentera d'y rester par obligation jusqu'à ce qu'il trouve quelque chose d'autre qui lui plait. Avoir un travailleur comme celui-ci dans son personnel n'est généralement pas une bonne chose, car s'il n'aime pas ce qu'il fait, il le fera avec moins de conviction, fera moins attention aux détails et pourrait alors bâcler son travail.

Pour une entreprise, il est donc primordial d'offrir à ses salariés un emploi de qualité optimale s'ils souhaitent avoir des travailleurs réalisant leurs tâches de façon optimale également. Pour cela, les entreprises peuvent se pencher sur tous les aspects mentionnés précédemment sans pour autant attendre que leurs travailleurs soient âgés et bientôt sur le départ. Par exemple, il ne faut pas attendre que vos travailleurs se plaignent régulièrement de maux de dos pour réaliser une analyse ergonomique de l'environnement de travail.

La qualité du travail réside dans tous les points le concernant, cela va de l'ergonomie à la bonne ambiance au travail, en passant par des facilités organisationnelles telles que la flexibilité des horaires.

L'important pour l'engagement des travailleurs est de pouvoir concilier le tout de façon à ce qu'ils se sentent heureux sur leur lieu de travail. La vie est courte, il est donc essentiel d'entamer et de terminer chaque journée le sourire aux lèvres.

Conciliation vies privée et professionnelle

Le deuxième point que je souhaite mettre en valeur est l'importance d'une bonne conciliation entre les vies privée et professionnelle des travailleurs.

Il est important pour les travailleurs, leur famille ainsi que pour l'entreprise de trouver le parfait équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. La favorisation d'un meilleur équilibre par l'entreprise est une solution gagnante de tout point de vue si cette dernière souhaite fidéliser les travailleurs nécessaires au bon déroulement des activités.

La vie privée des travailleurs a un grand impact sur l'engagement de ces derniers. Si l'équilibre n'est pas maintenu, certains problèmes peuvent apparaître et cela aura un impact sur les différentes parties prenantes : à la fois pour le travailleur et sa famille, mais aussi pour l'entreprise. En effet, un travailleur qui a des problèmes à la maison sera influencé par ceux-ci dans sa façon de travailler, dans sa concentration et dans sa motivation.

Naturellement, il est essentiel de faire une séparation entre ces deux vies, mais une entreprise qui souhaite maintenir ses travailleurs engagés dans leur emploi doit tout de même accorder beaucoup d'importance à l'équilibre et chercher des politiques visant à favoriser celui-ci.

C. Travailleurs : travail individuel de la motivation

Après avoir passé en revue les actions légales et managériales pour la motivation des travailleurs âgés dans leur emploi, je vais maintenant aborder le travail individuel qui doit être réalisé afin de changer la mentalité du monde. Ici, ce ne sont pas seulement les politiques publiques ou les entreprises qui doivent agir, mais chaque travailleur. Il serait préférable de réaliser des changements sur deux points si l'on veut garder les travailleurs âgés engagés dans leur travail et dans l'entreprise : la vision du travail et la vision du vieillissement.

Changement de la vision du travail

L'engagement des travailleurs âgés peut être réduit à cause d'une vision négative qu'ont les concernés de leur travail. Cette vision négative va alors prendre le dessus sur tous les aspects positifs du quotidien et ils ne seront plus heureux, ni engagés. Dans cette première partie du travail à réaliser sur soi, j'aborderai la réflexion personnelle sur la situation professionnelle et sur le bonheur au travail.

Comme je l'ai mentionné précédemment, une vision négative du travail va rapidement prendre le dessus sur les aspects positifs et sur le moral du travailleur. C'est pourquoi il est essentiel de s'atteler à une nouvelle tâche de réflexion personnelle : changer notre vision du travail. Il est indispensable de renverser la vision négative du travail et de la remplacer par une vision positive.

Pour ce faire, la première étape nécessite du temps, de la réflexion et beaucoup de concentration. Le travailleur doit, tout d'abord, déterminer ce qui lui plaît réellement dans son travail, dresser une liste de tous les petits détails qui rendent ses journées meilleures. Le but étant ici, de se focaliser sur les aspects positifs du travail plutôt que sur les aspects négatifs. A ce niveau-ci, il peut s'agir de la flexibilité des horaires, de l'équipe avec laquelle on travaille, de l'ambiance ou des extras donnés par l'employeur. Chaque détail compte, et cela, dans tous les domaines.

Malheureusement, cette réflexion n'est pas toujours probante. Une personne qui n'accorde aucun intérêt à ce qu'il fait et qui n'arrive pas à combattre les aspects négatifs de son travail devrait peut-être remettre en question son poste. Nous ne vivons pas pour travailler, nous travaillons pour répondre à nos besoins. Il est donc essentiel que nous sachions apprécier notre travail étant donné que c'est l'endroit où nous passons la plus grande partie de la journée.

Quitter son emploi pour en trouver un autre peut alors devenir la meilleure solution pour retrouver l'envie d'être engagé dans une entreprise. Cela peut être assez difficile pour un travailleur âgé loyal à son employeur et qui est à son poste depuis des années. Cependant, cette stabilité ne vaut pas la richesse du bonheur au travail. Une reconversion est toujours possible, quel que soit l'âge du travailleur. Il pourrait se tourner vers un emploi moins lourd ou plus proche de ses loisirs, de ses passions. La seule nécessité est de trouver un emploi qui lui plaît et dans lequel il se sent bien, motivé et engagé.

[**Suppression de la vision négative sur le vieillissement**](#)

Un deuxième travail à réaliser est un travail visant à changer la vision négative qui est portée sur le vieillissement, tout cela est tellement ancré dans la société que l'on pourrait le qualifier de norme sociale. Or, les préjugés et les discriminations liés à l'âge peuvent avoir un impact important sur l'engagement des travailleurs âgés. A force d'entendre qu'ils sont moins productifs, les personnes concernées ne se battront plus et finiront par devenir la personne dont on parle, simplement par manque de reconnaissance. Il est donc essentiel de lutter pour changer cette vision négative et de combattre les préjugés et la discrimination.

Comme je l'ai mentionné dans la première partie de ce mémoire, le nombre de préjugés sur les travailleurs âgés est beaucoup trop important et injustifié. Selon une enquête réalisée par le SPF Emploi, on peut, par exemple, confirmer qu'une majorité des personnes interrogées jugent les travailleurs plus âgés comme « ayant plus de difficultés avec les nouvelles technologies », « s'adaptant moins facilement au changement » ou encore « mettent plus de temps pour apprendre quelque chose de nouveau ».

Suite à ces préjugés sur les travailleurs âgés, je vous rappelle que ceux-ci peuvent subir de la discrimination à de nombreux niveaux : dans les offres d'emploi, dans le recrutement et dans la vie quotidienne des travailleurs (cfr supra p.16).

Malheureusement, les préjugés et la discrimination subis par les travailleurs âgés peuvent avoir un impact négatif sur la satisfaction au travail, leur estime d'eux ou encore leur engagement dans l'entreprise (Chaire LaborRH, 2016). Il est donc indispensable de travailler pour changer les choses et améliorer la situation.

Pour atteindre cet objectif, la seule solution est de montrer aux autres que les préjugés en question ne concernent pas tous les travailleurs âgés et que même si cela peut arriver et être appliqué à certaines personnes, il ne faut absolument pas en faire une généralité.

Pour ce faire, il est important d'apprendre à connaître le vieillissement, comprendre ce que cela signifie et surtout prendre le temps de connaître les travailleurs âgés, de les voir sur le terrain et à l'acte avant de juger qui que ce soit. Il est donc nécessaire que les travailleurs âgés aillent vers les autres et montrent leur personnalité et leur engagement. Les relations sociales sont, par conséquent, les clés de la reconnaissance des capacités des travailleurs âgés.

Même si cela est, en partie, le rôle du travailleur, cela peut être soutenu et renforcée avec l'aide de l'organisation. Notamment, par la mise en place d'équipes d'âges et de générations différents comme je l'ai mentionné précédemment.

3. Conclusion intermédiaire, transition, question de recherche

Par cette seconde partie, je voulais présenter les différentes actions mises en place ou qui peuvent être mises en place par les différentes parties prenantes. Par cela, je voulais également souligner que le maintien des travailleurs âgés à l'emploi n'était pas uniquement du ressort des entreprises, même si elles en tiennent le rôle majeur. Cette partie se compose donc principalement de pistes qu'il pourrait être intéressant de suivre dans la gestion des travailleurs âgés.

Je vais maintenant confronter cela aux pratiques effectives telles qu'elles sont mises en place dans quelques cas que je considère pertinents pour une illustration large des possibilités. Le but de cette dernière partie est de surligner les divers problèmes et freins auxquels celles-ci ont eu à faire face durant la mise en place de ces pratiques. Ensuite, je finirai par mes recommandations afin que les entreprises désireuses de mettre en place ces pratiques ne soient plus confrontées aux mêmes problèmes.

PARTIE 3 : Analyse du terrain sur base de 3 exemples

La partie théorique de mon mémoire a majoritairement répondu à ma question de recherche : définir les pratiques innovantes mises en place par les organisations dans la gestion de leurs travailleurs âgés.

Je vais maintenant illustrer cette partie théorique à l'aide de différents dispositifs mis en place par des organisations confrontées à la présence de travailleurs âgés. En plus de présenter certaines actions, le but de cette troisième partie est de déterminer les freins et les problèmes rencontrés par ces organisations.

Cette troisième partie sera composée de 3 cas : le cas d'Experience@work, le cas de Novartis Pharma, et enfin, le cas du groupe Ceratec avec la Briqueterie et Ceratec electrotechnics.

Mon premier choix s'est porté sur Experience@work car il s'agit d'un projet innovant. C'est sur ce cas-là que je porterai la plus grande attention étant donné que, selon moi, ce projet est réellement innovant, mérite de se développer et d'être connu de tous car il ne peut être que bénéfique pour les entreprises participantes et surtout pour les travailleurs concernés.

Ensuite, j'ai décidé de travailler avec Novartis Pharma car il s'agit d'une entreprise qui emploie un DRH très motivé et engagé dans son travail. De plus, étant dans des conditions favorables à la mise en place de nouvelles actions, ce cas est très intéressant pour montrer que des actions peuvent être aisément mises en place et que celles-ci peuvent être très diversifiées.

Enfin, pour troisième cas, j'ai choisi de travailler avec le groupe Ceratec pour montrer que, contrairement à Novartis Pharma, les choses ne sont pas toujours simples lorsque l'on souhaite travailler sur la gestion des âges. Ceratec a, contrairement à Novartis Pharma, travaillé de façon individuelle plutôt que de mettre en place une série d'actions identiques à tous.

Je trouvais donc très intéressant de montrer trois cas complètement différents pour présenter la diversification des entreprises.

Pour ces trois cas, j'ai récolté les témoignages via des entretiens téléphoniques ou en face à face afin de collecter des données quant à leur expérience dans la question de la gestion de leurs travailleurs âgés. Je me suis concentrée sur le nombre et le type de travailleurs concernés, les actions mises en place ainsi que la raison pour laquelle ces pratiques ont été mises en place. Enfin, j'ai interrogé mes répondants sur les problèmes ou les freins rencontrés dans la mise en place de ces pratiques ainsi que sur les résultats apportés.

1. Experience@Work : un projet innovant dans la gestion des travailleurs âgés

A. Présentation générale du cas

Experience@Work est un projet innovant dans la gestion des travailleurs âgés. Celui-ci a été mis en place afin de faciliter la rencontre entre l'offre et la demande de travailleurs expérimentés. C'est un moyen d'offrir aux travailleurs âgés la planification volontaire de la dernière partie de leur carrière, de leur offrir la possibilité de changer d'environnement de travail.

B. Emergence du projet

Avant 2010, Proximus se focalisait sur la diversité des genres de ses travailleurs. Après cela, suite à l'évolution de la pyramide des âges et à l'augmentation de l'âge moyen, ils ont décidé de se pencher sur un autre type de diversité : la diversité des âges. Avant cela, ils avaient déjà une politique de départs anticipés. Ils proposaient des prépensions à 50, 52, 55 et 58 ans. En 2010, ils ont alors décidé d'arrêter cela étant donné que cela ne répondait plus à leurs exigences en responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Leur désir de maintenir leurs travailleurs plus longtemps dans l'entreprise nécessitait alors un nouveau plan de gestion et d'aménagement ainsi qu'une étude de faisabilité.

Ils ont basé leur projet sur 9 pôles tels que l'autonomie, la diversité des tâches, l'ergonomie, les entretiens de mi-carrière et la sensibilisation à la santé. Mais le pôle qui les intéressait le plus était la faisabilité de l'allongement de carrière. Leur principale question était alors : quels sont les postes pour lesquels travailler jusqu'à l'âge de la pension est possible ?

Répondre à cette question n'a pas été tâche facile. Ils ont alors décidé de mettre en place des workshops afin de déterminer avec les travailleurs concernés si un allongement de carrière était possible pour eux. Suite à cela, ils ont alors déterminé où des adaptations étaient nécessaires. Leur première solution a été d'ajouter des postes de superviseurs là où le travail était physiquement pénible afin de conserver les travailleurs expérimentés tout en leur permettant d'alléger la pénibilité de leur tâche.

Ils ont alors fait face à un premier problème. Cela n'était pas une solution viable car ils ne pouvaient pas se permettre d'avoir plus de superviseurs que d'ouvriers. A ce niveau, ils furent bloqués quelques temps.

Le premier pas vers le projet a été réalisé suite à des discussions avec Infrabel. Proximus a remarqué qu'ils disposaient de beaucoup de travailleurs expérimentés tandis qu'Infrabel peinait à en attirer chez eux. Etant donné que les travailleurs de chez Proximus était logé sous une « cage en or », ils n'avaient aucune raison de partir. Ils se sont alors lancés en quête d'un moyen pour muter leurs travailleurs vers d'autres organisations.

Dans leur réflexion, Proximus s'est allié avec KBC et AXA et, par la suite, SD Worx s'est ajouté à leur projet. La première proposition a été mise en place suite au plan Minerva de la KBC : un gestionnaire de relations avec prêt de personnel via la mise à disposition. Cependant, la législation était très stricte. Ils n'avaient le droit de mettre un travailleur à disposition d'une autre entité que si cette entité faisait partie de la même entité juridique et financière. Un autre problème résidait dans le fait que cela n'était possible que pour une durée limitée. Or, leur but était de mettre un travailleur à disposition de façon durable et, si possible, jusqu'à l'âge de sa pension.

Après réflexion, ils ont alors pensé au regroupement d'employeurs. Dans ce cas de figure, des employeurs se regroupent et peuvent échanger du personnel entre eux. Malheureusement, le but recherché n'était pas atteint. Dans ce système, les échanges étaient limités entre les entreprises du groupement. Or, Proximus souhaitait justement envoyer ses travailleurs vers des organisations externes à leur groupement, leur but étant de les envoyer vers des organisations qui n'avaient pas le budget pour recruter un travailleur aussi expérimenté.

Enfin, l'entreprise a fini par trouver la solution à son problème juridique : la société coopérative à responsabilité limitée (SCRL). Le but de leur société était alors non lucratif. Leur seule volonté était de créer des avantages pour d'autres organisations en rassemblant l'offre et la demande de travailleurs expérimentés.

Maintenant, les décisions sont prises via une concertation entre Proximus, AXA, KBC et SD Worx ainsi qu'avec la présence des entreprises qui soutiennent le projet, à savoir : HazelHeartwood, VDAB et The Shift. Ces concertations prennent place toutes les 6 semaines et ont lieu en présence d'un responsable de chaque entreprise.

C. Caractéristiques du projet

Les différents acteurs et leur rôle dans le projet

Pour rendre cela possible, Mme Janssens, responsable du projet, recherche des entreprises ayant de nombreux travailleurs âgés et souhaitant leur offrir de nouvelles opportunités. En parallèle, elle cherche également des offres d'emploi, majoritairement auprès d'entreprises à but non lucratif qui pourrait intéresser ces travailleurs. Par la suite, elle essaie alors de faire rencontrer ces deux parties.

Du côté des entreprises dites « prêteuses », c'est-à-dire « les entreprises qui acceptent de mettre leurs travailleurs expérimentés à disposition d'autres entreprises », les employeurs commencent par définir l'âge à partir duquel leurs travailleurs peuvent avoir accès à la plateforme proposée par Experience@Work. Par exemple, chez Proximus, l'âge minimum est de 55 ans alors que chez Arcadis, il est de 50 ans. En plus de la limitation de l'âge, les employeurs peuvent également choisir le type d'offres qui seront proposées à leurs travailleurs. Les employeurs peuvent refuser la publication s'ils jugent le budget mis à disposition trop bas ou si le type d'emploi ne leur convient pas. Par exemple, chez Proximus, l'ICT (Technologies de l'information et de la communication) étant leur activité principale, ils n'accepteront pas une offre dans ce domaine-là. Actuellement, le projet regroupe 10 entreprises « prêteuses » : les 3 entreprises fondatrices (Proximus, KBC et AXA) ainsi que 7 autres entreprises qui se sont ralliées à leur projet : IBM, Bpost, Arcadis, CBC, SD Worx, Randstad et Ahlers.

De l'autre côté, il y a les entreprises dites « accueillantes ». Celles-ci mettent des offres d'emploi à disposition des travailleurs via la plateforme d'Experience@Work afin que celles-ci soient visibles par les travailleurs cherchant à changer d'environnement et ayant reçu l'aval de leur employeur. Comme mentionné précédemment, ces entreprises sont généralement des entreprises à but non lucratif. Par exemple, des missions sont réalisées chez Oxfam, La Croix-Rouge ou Médecins du Monde. Les organisations cibles sont celles qui nécessitent un profil expérimenté (de 30 ans de carrière) mais qui n'ont pas le budget nécessaire. Experience@Work leur propose donc des travailleurs expérimentés au coût d'un travailleur ayant 10 ans d'expérience.

Une fois les offres publiées, les travailleurs ont alors accès à celles-ci via la plateforme. Si une offre les intéresse, ils ont alors le droit de postuler pour celle-ci. C'est à l'entreprise « accueillante » d'analyser les profils des candidats et de procéder au recrutement. Par la suite, un contrat de service est alors rédigé pour la durée de la mission entre les entreprises « prêteuses » et les entreprises « accueillantes ». Les profils recherchés ne sont pas limités, ils peuvent être de tous types. Par exemple, chez Proximus, ils mettent à disposition des travailleurs joiteurs, comptables, mais aussi des assistants de direction.

La particularité de leur projet réside dans le financement de ces missions, et plus particulièrement, dans le fait que le travailleur continue d'être payé par son employeur, même s'il réalise une mission dans une autre entreprise. Plus concrètement, le coût du travailleur est, en partie, payé par l'entreprise qui accueille selon le budget que celle-ci peut y allouer.

En ce qui concerne le financement du projet en lui-même, l'entreprise prêteuse verse un pourcentage qu'elle reçoit à Experience@Work afin de financer les coûts opérationnels.

Avantages pour les différents acteurs ?

Un tel projet a de nombreux avantages et chacun y trouve son intérêt.

Pour les entreprises accueillantes, l'avantage principal est d'avoir à sa disposition un travailleur de 30 ans d'expérience au coût d'un travailleur de 10 ans d'expérience. Cela leur permet de réaliser leur mission à un coût bien inférieur à ce qu'ils devraient débourser sans ce système s'ils voulaient un travailleur aussi expérimenté. Ils y gagnent donc en efficacité et au niveau du budget.

Pour l'entreprise prêteuse l'avantage réside dans le bien-être de ses travailleurs. Cela permet donc de diminuer les absences pour maladies et d'allonger la carrière des travailleurs à un moindre coût. De plus, ceux-ci restant sur le payroll de l'entreprise, celle-ci peut alors recevoir plus de subsides sur base du nombre de travailleurs présents. Cela permet également d'offrir aux travailleurs plus jeunes des possibilités de progression lorsqu'une place se libère.

Quant aux travailleurs, ils gardent tous les avantages qu'ils avaient dans l'entreprise d'origine tout en changeant d'environnement de travail ou en variant les tâches. Ils peuvent alors choisir un environnement qui leur tient à cœur, ou, d'un point de vue plus pratique, choisir un lieu de travail plus proche de leur domicile afin de passer moins de temps sur les routes et plus de temps en famille ou pour leurs loisirs.

Ce système ne profite pas qu'aux entreprises et à leurs travailleurs. Si cela se développait à grande échelle, la société y gagnerait également car, via ce système, selon une étude réalisée auprès de leurs travailleurs, ceux-ci se sentent plus engagés une fois le changement d'environnement effectué, et donc chercheront moins à quitter leur travail avant l'âge légal de la pension. Certains pourraient même ne plus vouloir partir une fois l'âge de leur retraite arrivé. Dans ce cas-là, ils devront obtenir l'accord des deux entreprises pour continuer leur mission. Tout cela aura donc un impact positif sur le taux d'emploi des travailleurs âgés.

Objectifs d'expansion à atteindre en 2017

Pour cette année, les entreprises participantes souhaitent atteindre 4 nouveaux objectifs d'expansion.

Premièrement, ils voudraient trouver 4 nouvelles entreprises « prêteuses » qui accepteraient de se joindre à leur projet. Actuellement, ils en ont déjà trouvé une avec l'arrivée de Randstad dans leur projet. Ils en ont donc besoin de 3 supplémentaires pour atteindre ce premier objectif. La demande dépassant l'offre, afin de pouvoir répondre plus amplement aux demandes des entreprises « accueillantes », ils ont besoin de nouvelles entreprises « prêteuses ».

Ensuite, ils veulent réaliser 30 nouveaux « matching », c'est-à-dire, envoyer 30 autres travailleurs expérimentés accomplir une mission dans une entreprise « accueillante ».

Leur troisième objectif est de faire leur entrée dans le secteur marchand. Actuellement, ils travaillent majoritairement avec des ASBL mais, selon le retour qu'ils ont eu des travailleurs, ceux-ci seraient également prêts à travailler pour le secteur marchand. Cette nouvelle étape pourrait se faire via le biais des bureaux de recrutement. Experience@Work souhaiterait leur proposer une collaboration. De cette façon, les bureaux de recrutement auraient accès à des travailleurs expérimentés auxquels ils n'auraient pas accès en temps normal tout en gardant leur commission.

Le dernier objectif qu'ils se sont fixés est d'augmenter la proportion de missions francophones. Ils souhaitent couvrir toute la Belgique, mais ont remarqué qu'ils ont à disposition plus de travailleurs expérimentés en Flandre qu'en Wallonie. Selon eux, cela serait dû au fait qu'en Wallonie, les entreprises reçoivent des subsides pour l'engagement de jeunes. De ce fait, les entreprises souhaitant engager du personnel se focaliseraient d'abord sur les plus jeunes et penseraient moins vite à engager un travailleur plus âgé.

D. Résultats observés

« 2015 » : c'est l'année durant laquelle le projet a été pleinement opérationnel. Plus précisément, c'est en octobre 2015 qu'ont été publiées les premières offres d'emplois.

« 50 » : c'est le nombre de travailleurs que compte maintenant le projet. C'est donc une cinquantaine de travailleurs qui ont eu la possibilité de changer leur environnement de travail.

« 2 » : c'est le nombre de travailleurs qui sont revenus à leur entreprise de base. En d'autres termes, sur la cinquantaine de travailleurs, seulement 2 ont jugé préférable de retourner au poste qu'ils occupaient précédemment. La raison invoquée par ces deux travailleurs pour expliquer qu'ils sont revenus est le fait qu'ils avaient sous-estimé l'impact que le changement d'environnement et de culture aurait sur eux.

« 0 » : c'est le nombre de missions qui ont été stoppées. Aucune mission n'a été stoppée jusqu'à présent. Tout le monde est content et confirme que c'est une solution pour pouvoir travailler plus longtemps, être dans un environnement qui leur tient à cœur et qui a un but social non lucratif.

« 260 » : c'est le nombre d'offres qui ont été publiées l'année dernière.

« 50% » : c'est le pourcentage d'offres qui trouvent un candidat adapté au profil recherché via la plateforme d'Experience@Work.

E. Freins et problèmes rencontrés

La mise en place d'un nouveau projet doit, naturellement, toujours faire face à son lot de problèmes et de nouveaux challenges apparaissent si l'on veut faire évoluer le projet. Dans cette partie, j'aborderai, tout d'abord, le problème juridique auquel ils ont eu à faire face ainsi que deux problèmes qui sont apparus une fois la mise en place

terminée. Après, j'aborderai, plus en détails, les deux nouveaux défis qu'ils se sont lancés suite aux feedbacks qu'ils ont reçus des travailleurs « prêtés » l'année dernière.

Durant la mise en place du projet, ils ont principalement dû faire face à un problème juridique car ils ne trouvaient pas un cadre légal complètement adapté à ce qu'ils souhaitaient faire. Comme mentionné précédemment, ils ont finalement trouvé une solution via la mise en place d'une SCRL.

Par la suite, un problème est apparu dans leur recherche d'offres d'emplois et d'entreprises dites « accueillantes ». En effet, le fait que les travailleurs prêtés soient payés par l'entreprises prêteuse et non par l'entreprise accueillante peut amener certaines réticences pour l'entreprise accueillante quant à la participation au projet.

Il faut savoir que pour les ASBL et pour d'autres organismes tels que les hôpitaux ou les maisons de repos, les subsides sont parfois basés sur le nombre de travailleurs que ceux-ci doivent payer. En utilisant le système proposé par Experience@Work, ils peuvent alors perdre une partie des subsides qu'ils pourraient recevoir s'ils procédaient à l'engagement d'un autre travailleur. En procédant de telle manière, certaines entreprises ne pourraient, également, pas déduire la TVA sur les coûts patronaux. Pour solutionner ce problème, Experience@Work essaiera de négocier un arrangement avec la Ministre De Block

Un autre problème surgissant une fois le projet mis en place est la difficulté de promotion de celui-ci. N'ayant aucun budget marketing, les possibilités de visibilité pour se faire connaître sont assez limitées. Il est vrai qu'en 2014, le projet a été retenu comme une des 10 meilleures innovations sociales dans le cadre du European Social Innovation Award. Cela a naturellement attiré l'attention de la presse. De plus, ils arrivent à recevoir de l'attention via le monde RH. Cependant, amener des entreprises à les rejoindre n'est pas une tâche facile. Pour cela, ils ont décidé de créer, sous peu, un événement regroupant plusieurs entreprises partenaires afin de communiquer sur le projet. En dehors de cela, le seul moyen qu'ils ont de faire connaître leur projet est via

le face to face, en prenant contact directement avec des entreprises ayant posté des offres d'emploi qui pourraient intéresser leurs travailleurs.

Comme mentionné précédemment, suite aux résultats antérieurs, nous pouvons relever 2 challenges qui nécessitent leur attention : trouver une solution pour équilibrer la proportion d'offres francophones avec la proportion d'offres flamandes et trouver un moyen de faciliter le changement environnemental lorsque les travailleurs ne se sentent pas à leur place dans leur nouvelle entreprise. Cependant, ils n'ont, jusqu'à présent, été confronté à ce problème que pour 2 travailleurs sur les 50 actuellement en mission.

2. Le cas Novartis Pharma

A. Présentation générale du cas

Novartis Pharma est une filiale du groupe Novartis et fait partie des leaders dans le développement et la commercialisation de médicaments. Dans ce cas-ci, les acteurs concernés par le projet sont majoritairement des employés.

B. Emergence du projet

La problématique de l'allongement de carrière étant devenu un défi central dans la gestion des travailleurs, Novartis Pharma a commencé à se poser des questions pour déterminer comment inciter les travailleurs à une réflexion sur leur fin de carrière. Etant donné une moyenne d'âge chez eux de 43 ans, la majorité se trouve au moins dans le 2^{ème} tiers de carrière voire déjà dans le 3^{ème}.

Etant donné la disparition progressive du système des prépensions, Monsieur Leman, le directeur RH chez Novartis, a donc fait des recherches sur ce qui existait d'innovant pour promouvoir le maintien des travailleurs à l'emploi. Il n'a presque rien trouvé en Belgique mais est tombé sur une initiative canadienne qui a attiré son attention : les cercles de legs.

C. Caractéristiques du projet

Mise en place

Les cercles de legs, d'origine canadienne, étaient à ce moment-là uniquement présents au Canada et en Suisse. Suite à la mise en place de ceux-ci chez Novartis, ils commencent tout doucement à se développer en Belgique.

Une étude réalisée par Jacques Limoges (Canada) sur les trois tiers de la carrière est à la source de ce nouveau concept. Il en résulte que la carrière est divisée en trois parties : la première concerne les travailleurs qui atterrissent dans le monde du travail, qui doivent se tester et faire leurs preuves. Le second tiers concerne les travailleurs ayant acquis une certaine expérience et où de nombreux choix sont encore possibles. Et enfin, le troisième tiers concerne les travailleurs de plus de 45 ans. Cette étude a donné suite à la mise en place d'un bureau de consultance pour les personnes qui se situent dans le 3^{ème} tiers de leur carrière. Dans ces cercles, les travailleurs âgés réfléchissent, d'une part, à ce qu'ils vont laisser en partant et, d'autre part, sur comment aborder ce dernier tiers et préparer la suite de leur carrière. Une fois la réflexion faite, ils en discutent lors de ces cercles avec le coach et les autres travailleurs et cela est, par la suite, communiqué à la hiérarchie.

Monsieur Leman a alors contacté le bureau de consultance et leur a demandé si le lancement d'un projet pilote était possible en Belgique. C'est à ce moment-là qu'ils ont fait face à un premier problème : la langue. Le coach ayant travaillé en Suisse, connaissait le français mais pas le néerlandais. Un coach certifié bilingue a alors été formé afin de mettre en place ce projet chez Novartis.

Le problème dans la gestion des travailleurs âgés réside dans le fait que les travailleurs âgés de 45 ans ne se sentent pas à la fin de leur carrière contrairement à ceux ayant 55 ans. Mais ce système de cercle de legs permet d'éviter la discrimination étant donné qu'il ne se concentre pas sur l'âge mais sur le tiers de carrière entier.

Déroulement

Chez Novartis, ils ont alors mis en place 2 groupes de 8 volontaires âgés de 50 à 64 ans qui souhaitaient réfléchir au dernier tiers de leur carrière. 8 sessions de coaching d'une demi-journée ont été réparties sur 6 mois avec pour objectif de réfléchir à 2 choses : l'héritage que les travailleurs voudraient laisser en partant et la préparation de la fin de leur carrière, c'est-à-dire les 5, 10 ou 15 années restantes, le but étant de définir si les travailleurs voulaient continuer à se former, souhaitaient rester à leur poste actuel ou encore, quitter l'entreprise.

Les cercles de legs sont mis en place sur une double dynamique :

- Une réflexion personnelle où on met en place un plan d'actions individuelles qui sera à discuter avec le manager du travailleur par la suite.
- Une réflexion de groupe afin de donner des pistes que Novartis pourrait suivre pour aider ces travailleurs en 3^{ème} tiers à continuer d'évoluer favorablement dans l'entreprise.

D. Résultats observés

Résultats

A la fin de ces 8 sessions, les travailleurs n'avaient étonnamment pas une liste de revendications lourdes à gérer. Au contraire, il s'agissait plutôt de recommandations ou d'idées constructives sur base de ce que les travailleurs veulent laisser en partant. Tous les travailleurs ont d'ailleurs été reconnaissants d'avoir eu l'opportunité de réfléchir à tout cela. Il en est donc ressorti une réflexion mature et non une simple liste de souhaits. Chaque travailleur en est ressorti avec un plan concret d'actions individuelles.

Suite à cela, ils ont décidé de proposer ces cercles de legs dans leur programme de formations de base.

Le seul problème de cette initiative est que cela prend du temps. En effet, les résultats ne sont livrés qu'après 6 mois. Cependant, cela n'est pas contraignant, étant donné que les sessions sont réparties de façon à ce que les travailleurs puissent réfléchir, à leur rythme, à ce qu'ils souhaitent entre chacune d'elle.

La mise en place de ces cercles de legs a donc été très positive chez Novartis mais cela ne suffit pas. En effet, à côté de cela, il est important de mettre en place un ensemble d'actions visant à améliorer le quotidien de chaque travailleur.

[Actions mises en place suite aux cercles de legs](#)

Chez Novartis, les responsables essaient non pas de se concentrer sur une action importante mais plutôt de voir large via plusieurs petites mesures qui, dans l'ensemble, auront un grand impact sur les travailleurs âgés. De plus, même si la réflexion requiert beaucoup de temps, la mise en place des diverses actions citées ci-dessous ne leur coûte presque rien. Le plus important réside donc dans la motivation de la personne en charge de la mise en place des mesures et dans l'innovation continue.

[Temps partiels](#)

Via les recommandations formulées, les travailleurs ont pointé le fait que lors de la mise en place des temps partiels, l'entreprise ne pensait pas à revoir à la baisse les objectifs ou la charge de travail du travailleur. Cela devenait alors un « sur-temps-plein » pour ceux-ci. En effet, tout cela étant individuel, il est difficile pour les entreprises de se rendre compte que la charge de travail est trop importante si le travailleur ne leur en fait pas part.

Suite à leur remarque, l'analyse et l'adaptation de la charge du travail et des objectifs à atteindre sont maintenant réalisées lors des évaluations de mi-année à la fois pour les travailleurs souhaitant passer à temps partiel mais aussi, pour ceux qui y sont déjà.

La compréhension des générations par les people managers

Les managers travaillent également au niveau de la compréhension des différentes générations. La différence entre les générations est très importante aujourd’hui et cela devient donc primordial de s’y pencher. Chez eux, le manager est souvent confronté à, au moins, trois générations différentes. Il est donc lui-même en décalage d’âge vis-à-vis d’une partie de son équipe et cela peut être difficile au niveau de la compréhension du groupe. Par cet accompagnement, ils apprennent à comprendre les différences présentes entre les générations et les caractéristiques propres à chacun.

Temps hybride (mix du temps partiels et du temps plein)

En plus des temps partiels, ils proposent un temps hybride. Dans cette nouvelle forme de temps partiel, au lieu de travailler moins, les travailleurs continuent à préster leur temps plein mais ont le droit de transformer une partie de leur salaire en congés supplémentaires. Chez Novartis, ils ont deux possibilités : transformer 10% du salaire en 23 jours de congé ou 5% en 11 jours et demi de congé. La seule condition demandée est que ces congés soient pris durant les congés scolaires.

A la base, cela a été mis en place pour les délégués médicaux car il leur était difficile de leur accorder un temps partiel. Or, durant les congés scolaires, cela devient plus réalisable car de nombreux médecins sont en congé également. Cette solution est donc idéale car la demande de visite est alors moins importante durant les vacances.

Maintenant, ce système hybride a été adapté en interne également. 30% des travailleurs sont d’ailleurs maintenant en hybride ou en temps partiels avec une majorité ayant choisi l’hybride.

Ce système a été le point de démarrage d’un autre plan au niveau des avantages salariaux : le plan cafétéria.

Plan cafétaria

Dans ce plan, ils offrent la possibilité d'individualiser, de flexibiliser une partie des avantages salariaux offerts aux travailleurs. Chacun peut alors choisir entre argent ou temps. Cela varie en fonction de la situation familiale et personnelle de chacun. Ce système leur permet donc de répondre aux demandes de chacun et cela, de façon individuelle. Ce choix peut être fait chaque année pour pouvoir répondre aux changements réguliers de situation. En moyenne 50% des travailleurs utilisent ce système chaque année.

Par exemple, les travailleurs peuvent décider de transformer leur bonus en jours de congé ou choisir de prendre une plus petite voiture de société afin de dégager un budget pour autre chose.

Réflexion crédit-temps fin de carrière

Les conditions du crédit-temps de fin de carrière évoluent également. Ils sont actuellement en cours de réflexion car cela n'est pas facile à mettre en place chez eux étant donné que peu de personnes sont capables de réaliser le travail des autres.

Réaménagement de l'espace de travail

L'ergonomie est très importante car il est nécessaire de faire attention aux conditions de travail des travailleurs dont la carrière s'allonge. Pour cela, ils travaillent en open-space et ont mis en place du nouveau mobilier tels que des sièges ergonomiques ou des bureaux adaptables en hauteur.

Home-working ou télétravail

Ils proposent également du télétravail mais de façon la plus flexible et individualisée possible via un cadre très large. Les deux points requis sont « business first » et « accord du manager ». Ils n'ont fixé aucune limite, il faut simplement qu'ils soient disponibles et que les réunions importantes priment. Le reste dépend alors du travailleur et de ses préférences.

Flexibilité des horaires

La flexibilité des horaires est également très individualisée. Les travailleurs peuvent choisir de commencer et de finir plus tôt ou plus tard. En effet, étant donné que les bureaux se trouvent à Vilvoorde, cette flexibilité permet aux travailleurs d'éviter le ring aux heures de pointe et le stress lié aux embouteillages. 80% de leurs travailleurs viennent en voiture et sont reconnaissants de cette flexibilité car cela leur évite le stress des retards en cas d'horaires fixes.

E. Freins et problèmes rencontrés

Selon Monsieur Leman, les cercles de legs et les actions qui en découlent ont été très facilement mis en place malgré le temps nécessaire à la réflexion. En dehors de ce problème de temps, seul le manque de bonne volonté de la part des responsables pourrait être un réel frein à tout cela.

Cependant, sur base de son témoignage, j'ai pu relever trois problèmes : le nombre de travailleurs nécessaires pour la formation d'un cercle de legs, la nécessité de continuité des actions et le problème du crédit-temps fin de carrière.

Pour les cercles de legs, il faut un groupe de 8 travailleurs. Cela pourrait poser un léger problème à long-terme. En effet, comme le projet est nouveau, les travailleurs motivés par le projet ne manquent pas. Par la suite, il sera plus difficile de trouver 8 travailleurs prêts à se lancer ensemble dans un processus de réflexion. Ayant déjà réfléchi à la question, Monsieur Leman souhaiterait, dès lors, pouvoir créer des cercles de legs inter-entreprises.

Le second problème qui pourrait ralentir la mise en place de nouvelles actions est la nécessité de conserver les résultats obtenus car une fois le système lancé, les travailleurs les prennent pour acquis. Pour maintenir une bonne relation entreprise-travailleurs, ces derniers doivent obtenir une garantie à long terme du maintien des avantages obtenus.

Enfin, le troisième problème lié aux actions à mettre en place est le problème du crédit temps fin de carrière. En effet, comme mentionné précédemment, cela n'est pas facile à mettre en place dans cette entreprise car peu de personnes sont capables de réaliser le travail des collègues.

3. Le cas Ceratec

A. Présentation générale du cas

Ceratec est une entreprise spécialisée dans quatre domaines : l'automatisation, la manutention et logistique, l'électrotechnique et l'industrie céramique technique. Dans ce cas-ci, les acteurs concernés par le projet sont majoritairement des ouvriers travaillant en groupe et sur des chantiers.

B. Emergence du projet

S'agissant majoritairement d'ouvriers, les conditions de travail peuvent être plus difficiles à supporter avec l'âge. Les travailleurs doivent parfois se rendre sur des chantiers distants de plus de 75 km et cela peut parfois devenir un problème. C'est pourquoi, le groupe Ceratec a commencé à se poser des questions sur ce qu'ils pouvaient mettre en place. N'ayant pas la possibilité de tout changer, ils ont alors décidé de travailler au cas par cas, sur base des demandes faites par les travailleurs.

C. Caractéristiques du projet

Une réflexion au cas par cas

Chez Ceratec, il n'existe pas un projet bien précis car cela ne pourrait être appliqué à tout le monde. Ils essaient alors de répondre aux travailleurs de façon individuelle en fonction de ce qui peut être fait.

Actions mises en place actuellement

Adaptation du travail : crédit-temps et mi-temps médical

Sur demande des travailleurs ou en cas de retour de maladie ou d'accident de travail, les responsables des ressources humaines réfléchissent avec l'aide du médecin du travail à une façon d'adapter le travail de ceux-ci. En consultant les disponibilités des clients en plus de l'avis du médecin, ils déterminent alors un schéma adapté avec, lorsque cela est nécessaire et possible, une réduction de travail. Cela peut se faire de deux façons : un mi-temps médical ou un crédit-temps.

Crédit-temps

Avant, un quota avait été mis en place en ce qui concerne les crédit-temps : 5% du personnel occupé. Etant donné que les plus de 50 ans ne font plus partie de ce quota, ils essaient maintenant d'accepter toutes les demandes. Par contre, ils ont parfois proposé de postposer les demandes pour permettre une réorganisation des équipes et pour permettre l'engagement de remplaçants.

En plus de cela, certaines personnes sont parfois seules à occuper leur fonction. Il est donc difficile de faire fonctionner le service correctement en réduisant le temps de travail de celles-ci. Même si l'employeur ne peut pas leur refuser, cela nécessite parfois une réorganisation et la formation d'un nouveau travailleur.

Mi-temps médical

La réduction du temps de travail suite à des recommandations médicales n'est qu'un dernier recours, et il n'est pas toujours possible d'accéder à toutes les demandes. Cela se fait toujours à l'initiative du travailleur en accord avec son médecin traitant et du médecin conseil de la mutuelle. L'avis de l'employeur dépend quant à lui du médecin du travail.

Cela dépend du métier exercé, car certains métiers lourds le resteront même pour un mi-temps médical. De plus, certains postes ne peuvent pas être scindés en mi-temps car ils travaillent en équipes alternées. Le personnel est donc recasé parfois à un poste adapté à sa situation en tenant compte de l'organisation de l'entreprise.

Cela est uniquement possible suite au surplus de travail dans le poste concerné mais cela ne pourrait pas être mis en place pour tous les travailleurs qui en font la demande.

Flexibilité des horaires

La flexibilité des horaires n'est possible que très rarement. Car cela est très compliqué étant donné qu'ils travaillent en équipe. Ils ne veulent pas pénaliser un groupe pour une seule personne. La seule solution qu'ils aient trouvée en cas de demande de flexibilité d'horaire, est d'essayer de déplacer les plus âgés. En chantier, ils doivent parfois être à Bruxelles pour 6h afin d'éviter les embouteillages et donc doivent partir avant 5h. Les horaires ne sont pas faciles et peuvent être très contraignants. Pour essayer d'y remédier, ils essaient de les retirer du chantier et de les faire travailler en atelier où une flexibilité est plus facile à mettre en place.

Mentorat

Lors des changements de poste, ils mettent parfois en place du mentorat. Par exemple, un ancien chef de chantier travaille maintenant à 2/5 temps pour encadrer les nouveaux chefs. Par son expérience, il peut les aider au niveau de la gestion du chantier et aussi de la gestion de la clientèle parfois exigeante. Cela demande parfois des compétences en négociation qui sont acquises avec l'expérience.

Mixité des groupes

Il y a plus de 500 travailleurs chez Ceratec, et un grand nombre d'entre eux travaillent en groupe. Ces groupes sont composées de travailleurs de tout âge. Cette mixité permet l'entraide et la connaissance des autres. Elle n'entraîne, actuellement, aucun problème de cohésion sociale.

Promotion de la santé

La santé est un point essentiel pour une entreprise composée majoritairement d'ouvriers. C'est pour cela que des visites médicales sont régulièrement organisées afin de vérifier que les travailleurs n'ont aucun problème physique lié à leurs conditions de travail. L'entreprise veille également à l'ergonomie dans les bureaux, notamment au moyen de sièges et d'écrans réglables.

Analyses des postes de travail

Une analyse des postes de travail est déjà réalisée par les conseillers en prévention, mais tout cela n'en est qu'au début. En effet, en 2018, une analyse complète des risques liés au travail face à l'écran sera réalisée. En plus de cela, ils vérifieront les conditions de travail dans l'atelier de câblage et dans le labo de la Briqueterie. Dans ce dernier, les travailleurs doivent analyser les briques et celles-ci peuvent parfois être très lourdes. Une enquête sera alors mise en place afin de déterminer des mesures visant à alléger les postes de travail.

D. Résultats observés

Le travail au cas par cas est la seule solution que les responsables aient actuellement pour répondre aux demandes de leurs travailleurs. Heureusement, à l'heure actuelle, l'entreprise a pu faire face à toutes les demandes.

E. Freins et problèmes rencontrés

Le problème est que ces actions ne peuvent pas être mises en place uniformément. Ayant une majorité de travailleurs ouvriers âgés de plus de 45 ans, les responsables ne peuvent accorder un mi-temps médical à tout le monde.

De plus, comme le travail sur chantier est un travail de groupe, la flexibilité des horaires est très compliquée à mettre en place sans pénaliser l'équipe entière.

Partie 4 : analyse et recommandations

Maintenant que les entretiens et les présentations de ce qui était mis en place dans chacun de mes trois cas ont été faits, il est temps pour moi de vous présenter mon analyse et mes recommandations sur base de ce que j'ai appris en rédigeant la partie théorique.

J'ai décidé de diviser cette dernière partie en quatre points : les leviers fréquemment utilisés, les conseils généraux, les recommandations spécifiques aux problèmes constatés et des idées pour trois types d'entreprise. Tout cela sera basé sur ce que j'ai pu récolter d'intéressant dans les différents cas que j'ai étudiés et sur des idées personnelles.

1. Leviers favorisés dans les entreprises

Dans la seconde partie de mon mémoire, j'ai relevé 4 axes vers lesquels les entreprises peuvent se diriger lorsqu'elles souhaitent mettre en place des actions managériales pour garder leurs travailleurs âgés motivés dans leur emploi. L'un de ces quatre axes concerne la promotion de la santé. Suite à mes entretiens, j'ai pu remarquer que c'est ce dernier qui est le plus favorisé par les entreprises.

Dans ce premier point de mon analyse, je souhaite mettre en avant les deux leviers favorisés par les entreprises dans leur gestion des travailleurs âgés : les initiatives pour la santé et la gestion du temps de travail.

A. Les initiatives pour la santé

Comme je l'ai mentionné dans la partie théorique de mon mémoire, mettre en place des initiatives pour promouvoir la santé des travailleurs est un bon moyen de montrer à ces derniers que l'entreprise s'intéresse à eux et à leur bien-être. La gestion

de la santé est également très importante pour l'entreprise car pour avoir des travailleurs engagés dans leur travail, il faut que leur santé le leur permette.

Lors des différents entretiens avec les responsables des trois entreprises présentées, j'ai donc pu noter qu'un des leviers principaux utilisés est la promotion de la santé. Chez eux, cela se fait, par exemple, via une analyse du poste de travail qui se traduira par un réaménagement du poste. Ajouté à cela, ils font très attention à l'ergonomie. En effet, un employé avec un bureau, une chaise de bureau et un écran adaptés, sera plus apte et efficace qu'un employé souffrant de maux de tête ou de dos lié à un mauvais mobilier. Ajouté à cela, dans la gestion de la santé, les entreprises ont, plus ou moins régulièrement, mis en place les visites médicales afin de contrôler l'état de santé de leurs travailleurs.

B. La gestion du temps de travail

Suite à mes recherches et à mes interviews, j'ai également pu constater que les entreprises veillaient à la gestion du temps de travail des travailleurs âgés. Comme je l'ai mentionné dans la seconde partie de mon mémoire reprenant des actions managériales, la gestion du temps de travail est essentielle. Les entreprises ont deux possibilités : réduire le temps de travail ou le rendre plus flexible. En ce qui concerne les trois cas, cela ne se fait pas de la même façon d'une entreprise à l'autre, mais l'intention y est la même : adapter le temps de travail des travailleurs selon leurs préférences. J'ai pu constater deux types de modifications chez les entreprises étudiées : les crédit-temps ou la flexibilité des horaires. Dans le premier, on diminue la quantité d'heures prestées sur la semaine, alors que dans l'autre, on accepte de moduler les horaires tout en gardant la quantité d'heures à prester.

2. Recommandations spécifiques aux cas étudiés

Lors de mes entretiens, j'ai pu relever des problèmes présents dans les entreprises interviewées. Dans ce troisième point, je formulerai mes recommandations pour limiter ou supprimer ces problèmes sur bases de mes recherches et de ce que j'aurai appris suite à la rédaction de ce mémoire. Le but de cette partie est que toute entreprise, se trouvant dans la même situation que les entreprises étudiées, puisse bénéficier de mes idées.

A. Pour Experience@work

Pour Experience@work, j'ai formulé deux recommandations : la première concerne le processus du projet et la seconde la visibilité de celui-ci.

Changements environnementaux et cohésion sociale

Les changements environnementaux, proposés dans le cadre du projet d'Experience@Work, peuvent amener à un problème de cohésion pour les travailleurs concernés. En effet, les travailleurs ne se rendent pas toujours compte qu'un changement d'entreprise peut amener à des changements culturels ou autres. Je conseillerais donc, d'ajouter dans la description du poste une description de l'environnement dans lequel les travailleurs seront plongés. C'est-à-dire, présenter la culture de l'entreprise, ses valeurs, sa manière de travailler et l'équipe dans laquelle le travailleur sera placé. En effet, le quotidien ne sera pas le même si le travailleur est placé dans une petite équipe de 3 ou dans un département de 25. De plus, il pourrait être intéressant de réaliser une présentation de cette équipe avant le début de la mission afin que le travailleur n'arrive pas dans un environnement totalement inconnu et qu'il se sente accueilli à son nouveau poste.

Se faire connaître – marketing

Un autre problème relevé par Experience@Work est le manque de visibilité. En effet, le projet a besoin de se faire connaître un peu plus afin d'amener de nouvelles entreprises à les rejoindre.

Je pense qu'il pourrait être intéressant de mettre en place un plan marketing. Je dois avouer qu'avant de faire mes recherches pour la réalisation de ce mémoire, je n'avais jamais entendu parlé de ce projet. Or, pour que cela fonctionne, il est nécessaire de faire adhérer de nouvelles entreprises. Je pense donc, qu'il pourrait être intéressant de déterminer une stratégie à ce niveau-là et, plus particulièrement, en Wallonie étant donné que l'un de leurs objectifs est de gagner du terrain du côté francophone. Ils peuvent, par exemple, essayer de sensibiliser les travailleurs à leur projet en faisant parler d'eux sur les sites spécialisés tels que celui d'Espace senior, qui possède une partie « travailler après 45 ans ». Une autre solution serait de proposer aux entreprises faisant déjà partie du projet, d'inviter des entreprises collaboratrices lors d'évènements particuliers afin de faire connaître la mission première du projet.

B. Pour Ceratec

Engager du personnel

Selon moi, on peut observer un manque de personnel chez Ceratec. En effet, ils ont des difficultés à accorder des crédit-temps par manque de travailleurs pour les remplacer. Je pense donc, qu'il serait bénéfique d'engager du personnel. Celui-ci pourrait alors être formé par le personnel actuel désireux de diminuer le temps passé sur les chantiers. Cela créera un nouveau poste pour ceux désirant changer et réduire leur temps de travail et cela permettra également d'avoir accès à un personnel qualifié pour permettre à l'entreprise d'accepter les demandes de crédit-temps.

Cette recommandation nécessite, évidemment, une étude de faisabilité quant au budget nécessaire pour engager de nouveaux arrivants. Cependant, en acceptant les crédit-temps des travailleurs âgés, Ceratec diminuera le montant consacré à ces derniers. C'est avec cette différence qu'il pourrait être possible pour eux d'engager de nouveaux travailleurs.

Mettre en place une rotation des postes

Dans le cas où certains employés sont seuls dans leur fonction, je pense qu'il pourrait être intéressant de mettre en place une rotation des postes. Cela pourrait être mis en place au niveau des employés concernés afin que ceux-ci puissent également profiter d'une diminution du temps de travail sans avoir à se soucier que le travail soit fait dans les temps.

En effet, si un employé désire passer à un 4/5 temps mais qu'il n'y a personne pour l'aider dans ses tâches, la demande ne pourrait être acceptée que si l'employé parvient à réaliser son travail habituel sur un laps de temps plus court. Cela pourrait alors créer du stress néfaste pour la qualité du travail. Je pense donc qu'une rotation des postes pourrait être intéressante à ce niveau-là. De plus, cela donnerait une sécurité en cas de vacances ou d'absence suite à la maladie d'un travailleur. L'entreprise n'aurait alors plus à se préoccuper de trouver d'autres travailleurs ayant les compétences nécessaires pour remplacer celui-ci, puisqu'elle disposerait déjà de tels travailleurs dans son personnel.

Cette dernière recommandation est également valable pour Novartis. Comme je l'ai mentionné précédemment, Novartis doit également trouver une solution pour les crédit-temps étant donné que certains travailleurs sont seuls à exercer leur fonction. Il n'y a donc actuellement personne pour reprendre leur travail en cas d'acceptation du crédit-temps.

3. 3 types d'entreprises = 3 conseils différents

Suite à mes entretiens, j'ai déjà pu identifier trois types d'entreprises et donc trois modèles sur lesquels une entreprise pourrait se baser si elle se reconnaît. La classification se fait sur deux facteurs : d'une part, le nombre de travailleurs âgés dans l'entreprise et, d'autre part, la facilité à mettre en place des actions dans la gestion de ces derniers.

Tout d'abord, les entreprises ayant peu de travailleurs âgés mais dont la majorité souhaite changer d'environnement de travail. Pour celle-ci, je conseillerais de se renseigner sur le projet Experience@Work afin de voir s'il pourrait être intéressant pour elles de rejoindre le projet. Comme je l'ai mentionné dans la partie théorique de mon mémoire, l'environnement de travail est très important et la cohésion sociale également. Si les travailleurs ne se sentent plus à leur place, il est préférable pour eux de changer d'entreprise afin de faciliter leur engagement. Ce point montre une fois de plus l'importance de la communication dans l'entreprise.

Ensuite, le deuxième cas concerne les grandes entreprises ayant un certain nombre de travailleurs âgés et une certaine facilité à mettre en place des actions pour leurs travailleurs âgés. Pour celles-ci, je conseillerais d'introduire un maximum de petites actions afin d'avoir des conditions de travail très bonnes et que les travailleurs n'aient pas à se plaindre. Pour les grandes entreprises, il serait intéressant de mettre en place de façon générale de la flexibilité aux travailleurs tout en essayant de rester le plus individualisé possible afin qu'ils se sentent uniques et écoutés.

Enfin, le 3^{ème} type d'entreprises regroupe les entreprises qui possèdent de nombreux travailleurs âgés mais où des actions sont difficiles à mettre en place étant donné qu'on ne peut appliquer ces actions uniformément au risque de déranger l'organisation du travail. Cela concerne notamment les entreprises qui regroupent un certain nombre d'ouvriers et où la majorité du travail se fait en équipe. Autrement dit, pour les entreprises où la division horizontale du travail est forte : on divise le travail

en différentes tâches réparties dans le groupe de travail. Pour ce type d'entreprise, je conseillerais un modèle GRH individualisant. En d'autres termes, je conseille de travailler au cas par cas, en analysant rigoureusement chaque situation pour déterminer ce qui est possible. De plus, il est essentiel de travailler individuellement et de communiquer avec chaque travailleur. Si un travailleur ne se sent plus engagé dans son travail, cela aura un impact sur la cohésion et sur le travail de toute l'équipe. Une fois de plus, cela prouve l'importance de la cohésion entre les travailleurs comme je l'ai mentionné précédemment. Ajouté à cela, comme je l'ai conseillé pour Ceratec, il pourrait être intéressant d'essayer d'engager de nouveaux travailleurs, si le budget le permet, pour remplacer ceux désirant avoir un crédit-temps.

4. Conseils généraux

Dans ce deuxième point, j'aborderai 3 conseils que j'aie pu ressortir suite à mes recherches pour la partie théorique et sur base de mes entretiens pour la partie pratique. Ces conseils se veulent applicables à toute entreprise qui se pose des questions sur la gestion de ses travailleurs âgés et qui désire mettre en place de nouvelles actions pour promouvoir l'engagement de ces derniers.

A. La motivation prône sur le coût

La but de ce mémoire était de déterminer les actions innovantes pour garder les travailleurs âgés engagés dans leur travail et leur entreprise. Ceci est, en effet, un élément d'une grande importance. Cependant, si vous voulez des travailleurs engagés, il est nécessaire que les responsables en charge de la mise en place de telles actions soient eux-mêmes engagés et motivés dans la recherche du bien-être des travailleurs. Donc, avant de commencer à penser aux coûts que des changements engendreraient, il est essentiel de confier la tâche à des personnes motivées et désireuses d'améliorer les choses plutôt que des personnes ayant une logique financière et visant le moindre coût.

Par ailleurs, mettre en place un ensemble de petites actions à moindre coût peut être bien plus bénéfique que de mettre en place un nouveau programme hors de prix. Par exemple, si vous mettez en place un système hybride comme celui proposé par Novartis Pharma, cela ne coûtera rien à l'entreprise d'un point de vue financier. Naturellement, cela demande plus de temps, d'où la nécessité d'avoir un responsable qui s'implique corps et âme dans sa tâche.

B. Innovation constante

Mettre en place une action n'est pas suffisant. Il est essentiel de toujours innover. Comme vous avez pu le constater dans la partie théorique de ce mémoire, les politiques publiques continuent sur leur lancée en ce qui concerne la législation de la fin de carrière. De ce fait, chaque action mise en place nécessite une réflexion continue pour l'améliorer tout en répondant aux changements causés par de nouvelles législations.

Il en va de même pour les entreprises : toute action sera prise pour acquis. Il est donc nécessaire de continuer à les mettre en place, de ne pas interrompre leur fonctionnement mais aussi, de proposer régulièrement de nouvelles actions pour prouver aux travailleurs que vous faites attention à leur bien-être de façon continue et que vous leur accordez du temps. Toutes ces actions seront un atout dans la vision qu'ont les travailleurs de l'entreprise. Cela se reflètera donc dans l'image de celle-ci perçue par les parties externes. Prendre le temps d'y réfléchir continuellement est donc une situation win-win, à la fois pour les travailleurs, mais aussi, pour l'entreprise et son image.

En effet, dans l'ère de la gestion sociale, la conception de l'Homme au travail est celle d'un salarié-client. On individualise les choses et on veille particulièrement au bien-être et à l'adhésion de ses travailleurs. Ils ne sont plus seulement une ressource économique qui fait tourner l'entreprise, ils deviennent également client. Une fois cela atteint, on pourra alors viser la collaboration par la mise en avant d'une valorisation

et d'une reconnaissance au travail. Ce qui permettra aux travailleurs de se sentir partie entière de l'entreprise et non uniquement un pion dans le jeu.

C. Eviter la discrimination, penser trajectoire de vie

J'ai mentionné précédemment les problèmes liés aux préjugés, à la discrimination qui peut en découler et à l'importance de penser à la trajectoire de vie des travailleurs plutôt que de se focaliser sur les dernières années de leur carrière. C'est donc à nouveau sur ce point que je m'attarderai pour ce troisième et dernier conseil.

En effet, il ne faut pas uniquement se focaliser sur les 5 dernières années de la carrière des travailleurs, car cela pourrait créer un sentiment discriminatoire. On pourrait se dire que si tout cela doit être mis en place pour les travailleurs en fin de carrière, il serait peut-être plus intéressant d'engager du personnel plus jeune. Pour éviter cela, il faut s'attaquer à toute la trajectoire de vie et commencer à faire plus attention dès 45 ans. De cette façon, on ne cible pas seulement les 3 dernières années, mais bien les 20 dernières, ce qui représente une grande partie de la carrière de vos travailleurs. Il serait donc intéressant d'aborder une gestion des âges dans son ensemble, plutôt que se focaliser sur la gestion des travailleurs âgés.

Conclusion

La question de recherche de mon mémoire était de déterminer les actions innovantes dans la gestion des travailleurs âgés afin de conserver ou d'augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés. Suite au vieillissement de la population et la faible croissance économique, les politiques publiques et les entreprises ont commencé à se focaliser sur la gestion des âges.

Avec la partie théorique, j'ai voulu expliquer ce qui avait déjà été mis en place par les politiques publiques pour maintenir les travailleurs âgés plus longtemps à l'emploi, notamment par le renforcement des conditions d'accès à des régimes de départs anticipés. Après cela, j'ai listé une série d'actions que les entreprises peuvent introduire pour garder leurs travailleurs âgés engagés dans leur travail.

Ensuite, au moyen de trois cas, Experience@Work, Novartis Pharma et Ceratec, j'ai mis en avant la diversité de possibilités qui s'offrent aux entreprises ainsi que les problèmes et les freins auxquels celles-ci pourraient être confrontées lors de l'introduction d'actions semblables.

Enfin, via la dernière partie, j'ai confronté théorie et pratique. Cela a permis la mise en avant de quelques conseils et recommandations, tout d'abord spécifiques aux cas étudiés, et, par la suite, plus généraux. C'est sur ceux-ci que les entreprises désirant mettre en place de nouvelles actions, mais n'ayant pas assez d'idées, pourraient se baser en fonction des caractéristiques identifiées, à savoir : la taille de leur entreprise, le nombre de travailleurs âgés mais aussi, le type de travail effectué.

Cependant, il n'existe aucun canevas prêt à l'emploi, aucune solution toute faite et universelle dans ce domaine. Il est essentiel que les entreprises adaptent ces recommandations à leur propre réalité. Copier les idées des autres entreprises pour essayer d'améliorer les choses dans la vôtre n'est pas une solution idéale. Bien souvent, la facilité mène à la négligence. Cela vaut également ici. Lorsque vous commencez à réfléchir à des actions, il ne faut pas oublier que chaque entreprise, chaque travailleur est différent. Alors on peut toujours se baser sur ce qui est mis en place ailleurs, mais il est essentiel de veiller aux différences afin d'adapter ces actions à votre entreprise et à vos travailleurs. Cela demandera naturellement plus de temps et plus d'attention, mais c'est en travaillant parfois de manière individualisée que les résultats seront les meilleurs.

Bibliographie

- ABBET. (2017). *Fiche 7.5.1. Maintien à l'emploi des travailleurs plus âgés*. Récupéré le 10 mars 2017 de <http://www.abbet.be/Fiche-7-5-1-Maintien-a-l-emploi>
- Action-Ergo. (2015). *Définitions de l'ergonomie*. Récupéré le 15 avril 2017 de <http://www.action-ergo.fr/Ergonomie-definition.html>.
- ADMB. (2017). *RCC en 2017 : nouvelles conditions d'âge et de carrière*. Récupéré le 10 avril 2017 de <https://www.admb.be/fr/admb/nouvelles/rcc-en-2017-nouvelles-conditions-dage-et-de-carriere>.
- BNP Paribas. (2017). *Le contexte économique de la Belgique*. Récupéré le 20 mars 2017 de <https://www.tradesolutions.bnpparibas.com/fr/explorer/belgique/apprehender-le-contexte-economique>.
- Dejoux, Cécile, et Heidi Wechtler. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 2011/3 (n° 43), p. 227-238. DOI 10.3917/mav.043.0227
- Eurostat. (s.d). *Database*. Récupéré le 20 mars 2017 de <http://ec.europa.eu/eurostat/web/population-demography-migration-projections/population-data/database>.
- Experience@Work. (2017). *Experience@Work - Home*. Récupéré le 20 avril 2017 de <http://experienceatwork.be/>.
- FEB. (2017). *Progression du taux d'emploi des travailleurs âgés*. Récupéré le 20 mars 2017 de <http://www.feb.be/domaines-daction/marche-du-travail--emploi/marche-du-travail--emploi/feb-radar--progression-du-taux-demploi-des-travailleurs-ages-2016-04-27/>.
- HR Today. (2016). *Les tiers de carrière professionnelle : pourquoi cette logique?* Récupéré le 25 juin 2017 de <http://leblog.hrtoday.ch/les-tiers-de-carriere-professionnelle-pourquoi-cette-logique/>
- Labregère, Thomas. (2015). *Le retour du désengagement*. Récupéré le 15 avril 2017 de <http://www.rhinfo.com/thematiques/engagement-et-reconnaissance/le-retour-du-desengagement>.
- Le Petit Robert. (2014)
- Newmedia, R. T. L. (2016). *Travailler après 65 ans reste exceptionnel en Belgique*. Récupéré le 15 avril 2017 de <http://www rtl.be/info/belgique/politique/travailler-apres-65-ans-reste-exceptionnel-en-belgique-854366.aspx>.
- OECD. (2017). 1. *Produit intérieur brut (PIB)*. Récupéré le 20 mars 2017 de http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=SNA_TABLE1&Lang=fr#.

- ONEM. (s.d.) . *Modification de la réglementation du crédit-temps*. Récupéré le 10 avril 2017 de <http://www.onem.be/fr/modification-de-la-reglementation-du-credit-temps>.
- Population Pyramid. (s.d). *Pyramides des âges pour le monde entier de 1950 à 2100*. Récupéré le 20 mars 2017 de <https://www.populationpyramid.net/fr/belgique/2016/>.
- SD Worx. (2014). *AXA, Belgacom et la KBC: témoins d'Experience@Work*. Récupéré le 15 avril 2017 de <https://www.sdworx.be/fr-be/sd-worx-r-d/publications/articles/axa-belgacom-kbc-temoins>.
- SD Worx. (2017). *Le co-sourcing*. Récupéré le 10 avril 2017 de <https://www.sdworx.be/fr-be/sd-worx-consulting/solutions/co-sourcing>.
- Service Fédéral des Pensions. (2017). *Age de la pension (Régime des salariés)*. Récupéré le 20 mars 2017 de <http://www.onprvp.fgov.be/FR/profes/benefits/retirement/age/pages/default.aspx>.
- Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. (s.d.) Récupéré le 20 mars 2017 de <http://www.emploi.belgique.be/home.aspx>
- Statistics Belgium. (2013). « Structure de la population selon l'âge et le sexe : Belgique - Statistiques & Analyses - Home ». Récupéré le 10 mars 2017 de <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/agesexe/popbel/>.
- Statistics Belgium. (2013). *Tables de mortalité et espérance de vie - Statistiques & Analyses - Home*. Récupéré le 10 mars 2017 de http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/deces_mort_esp_vie/tables/
- UNIA. (2012). *Baromètre de la diversité: Emploi*. Récupéré le 27 mars 2017 de <http://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/barometre-de-la-diversite-emploi>.

Complément bibliographique

- Convention collective de travail n°103 Bis. *Convention collective de travail adaptant la convention collective de travail n° 103 du 27 juin 2012 instaurant un système de crédit-temps, de diminution de carrière et d'emplois de fin de carrière.* Récupéré de <http://www.cnt-nar.be/CCT-ORIG/cct-103-bis-%2827.04.2015%29.pdf>
- Convention collective de travail n°104 - *convention collective de travail concernant la mise en œuvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise.* Récupéré de <http://www.cnt-nar.be/CCT-ORIG/cct-104-%2827-06-2012%29.pdf>
- Espace Seniors. (2014). *Travailler après 45 ans.* Récupéré de <http://www.espace-seniors.be/Travailler-apres-45-ans/Pages/default.aspx>
- Groupe S. (2015). *Régime de chômage avec complément d'entreprise (prépension) : le CNT permet le maintien à 58 ans de certains régimes plus longtemps.* Récupéré le 15 mars 2017 de https://www.groups.be/1_72353.htm
- Le Forem. (2017). *Réforme des aides à l'emploi.* Récupéré le 25 mars 2017 de <https://www.leforem.be/a-propos/projets-reforme-aides-a-l-emploi.html>
- Loi du 10 août 2015 - *Loi visant à relever l'âge légal de la pension de retraite et portant modification des conditions d'accès à la pension de retraite anticipée et de l'âge minimum de la pension de survie.* Récupéré de http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&table_name=loi&cn=2015081009
- UCM. (2014). *Pension à points.* Récupéré le 20 avril 2017 de <http://www.ucm.be/Actualites/Pension-a-points>
- Vandenberge, Vincent. (2014). *Les enjeux du vieillissement de la force de travail. Regards économiques.* Récupéré de http://www.regards-economiques.be//images/reco-pdf/reco_141.pdf

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretiens

Annexe 2 : Résumé des entretiens

