

RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

Maintien au travail et inclusion en fin de carrières

Patesson, Louise; Vandenberghe, Vincent; Ajzen, Michel

Publication date:
2023

[Link to publication](#)

Citation for published version (HARVARD):

Patesson, L, Vandenberghe, V & Ajzen, M 2023, *Maintien au travail et inclusion en fin de carrières: Quel accompagnement et quelles pratiques ?* vol. 3, 2 edn, Louvain-la-Neuve.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



**MAINTIEN AU TRAVAIL
ET INCLUSION
EN FIN DE CARRIÈRES**
*Quel accompagnement
et quelles pratiques ?*

GUIDE PRATIQUE



Ce guide est issu de la recherche menée en 2022-2023 par le labor-H, chaire en Management Humain et Nouvelles Formes d'Organisation de l'UCLouvain, portant sur le vieillissement en emploi.

Le relèvement de l'âge de la retraite ainsi que les bouleversements technologiques (digitalisation) ou organisationnels posent la question de la possibilité d'un allongement harmonieux des carrières. L'allongement souhaité pose un vrai défi tant aux employeurs qu'aux premiers intéressés que sont les travailleurs. Dans ce contexte, le labor-H s'est fixé comme objectif de répondre à la question :

Quel accompagnement et quelles pratiques pour le maintien au travail et l'inclusion des collaborateurs en fin de carrières ?

Ce guide rassemble les principaux éléments de réponse à la question de recherche. Il présente tout d'abord les enjeux du vieillissement au travail. Ensuite il contient une méthode de mise en œuvre des ingrédients clés d'une politique RH facilitant le vieillissement en emploi. Cette politique implique l'émergence d'une capacité i) à gérer une structure d'âge plus hétérogène et ii) à répondre aux attentes et besoins d'un nombre croissant d'individus en emploi passé 50 ans. Enfin, une synthèse des pratiques susceptibles de fournir aux professionnels une véritable boîte à outils pour affronter les défis liés à l'allongement des carrières et la plus grande hétérogénéité des âges est proposée et des recommandations sont formulées en vue d'inscrire la démarche dans une perspective de Management Humain.

Une recherche réalisée par
Prof. Vincent Vandenberghe, Louise Patesson, Dr Michel Ajzen

Contexte : 3 types d'enjeux du vieillissement au travail



LES ENJEUX LIÉS AU VIEILLISSEMENT DÉMOGRAPHIQUE

- † Le vieillissement démographique et la volonté d'allonger les carrières induisent une modification de l'ancien équilibre des âges. Par conséquent, l'hétérogénéité des âges dans l'organisation s'accroît, impliquant une plus grande collaboration entre des travailleurs d'âges, de niveaux de formation et de santé physique et mentale différents et ayant un rapport au travail différent.
- † Le risque d'âgisme (discrimination liée à l'âge) et les stéréotypes sur les travailleurs âgés.
- † La nouvelle pyramide des âges déstabilise les politiques de promotion : 1) leur accès étant limité puisque les fonctions supérieures sont occupées plus longtemps par les plus âgés ; et 2) leur financement, lié à l'ancienneté, étant plus coûteux dès lors que l'ancienneté moyenne augmente.



LES ENJEUX DE GESTION DES RISQUES INDIVIDUELS AU-DELÀ DE 50 ANS

- † Avec l'âge, les risques de pénibilité et de décrochage ou de mauvaise santé s'accroissent.
- † La pénibilité psychique (liée généralement au stress) n'est pas nécessairement liée à l'âge, mais est néfaste au long terme pour la santé mentale. De plus, les travailleurs âgés sont parfois soumis à des stéréotypes négatifs.
- † Les attentes de flexibilité (diminution du temps de travail) augmentent avec l'âge.
- † Un accès aux formations parfois limité au plus le travailleur avance dans sa carrière : intérêt limité en fin de carrière (du travailleur ou de l'employeur) ; difficulté à reprendre une formation ; etc.



LES ENJEUX POUR LA GRH ET LE MARCHÉ DU TRAVAIL

- † Le recrutement ou l'outplacement des 50+ comme modalité de l'allongement des carrières à l'avenir.
- † La discrimination à l'embauche et l'héritage des pré-retraites massives incitent les personnes âgées à sortir du marché du travail – particulièrement en cas de chômage ou lors d'insatisfaction dans l'emploi.

MÉTHODE DE MISE EN ŒUVRE DES INGRÉDIENTS D'UNE POLITIQUE RH FACILITANT LE VIEILLISSEMENT EN EMPLOI, DANS UNE PERSPECTIVE DE MANAGEMENT HUMAIN

GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences)

0

GESTION PRÉVISIONNELLE DES CARRIÈRES (comme nouvelle composante de la GPEC).
= anticiper l'évolution de la pyramide des âges, de l'évolution du marché du travail et des compétences, etc.
> **AU SEIN DE LAQUELLE SE JOUE LA GESTION DE LA FIN DE CARRIÈRE (1 & 2).**

1

Mise en place d'un parcours professionnel spécifique pour les travailleurs en 3e tiers de carrière, prenant en compte les atouts et spécificités de ces travailleurs :

ANALYSES DES BESOINS ET DES RISQUES DES TRAVAILLEURS DANS LE 3^e TIERS DE CARRIÈRE DE MANIÈRE COCONSTRUITE AVEC LES TRAVAILLEURS, LES MANAGERS ET LES RH.

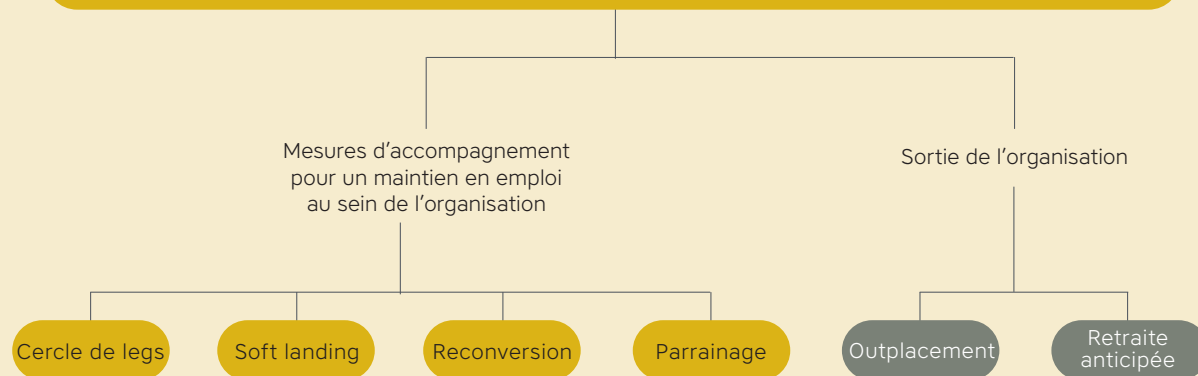
Utilisation des moyens suivants :

Questionnaire (bien-être, conditions de travail, compétences, gestion des carrières)

Entretiens de carrières (entre employé, manager, RH et/ou experts)

2

PLAN DE CARRIÈRE



ATTENTION :

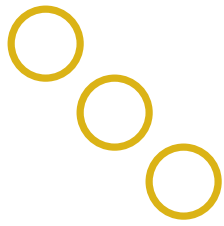
pour chacune de ces étapes, il importe de recontextualiser les pratiques proposées. En effet, le secteur d'activités et la fonction peuvent contraindre l'organisation du travail (p.ex. horaire posté dans les métiers ouvriers t.q. pour la sidérurgie) ou bien nécessiter des moyens légaux ou financiers spécifiques (p.ex. Fonds Démographie sectoriels) ou d'une redistribution innovante des finances.

À l'entame du 3^e tiers de carrière, cette politique inventorie les besoins et difficultés de chacun et met en évidence la multiplicité des trajets professionnels actuels et souhaités en fin de carrière.

En parallèle de cette politique ciblant les collaborateurs plus âgés, **il convient de développer des innovations transversales**, dans une perspective de Management Humain, pour tous les travailleurs de l'organisation :

- ↪ réformant les plans de rémunération exclusivement à l'ancienneté hérités de la période où les carrières étaient nettement plus courtes ;
- ↪ généralisant les mobilités latérales (internes voire externes) ;
- ↪ intégrant les travailleurs dans le processus de cheminement de carrière ;
- ↪ sensibilisant aux enjeux de la diversité, combattant les stéréotypes et la discrimination ;
- ↪ visant l'amélioration de l'ergonomie ;
- ↪ encourageant la formation continue ;
- ↪ préservant le capital santé et bien-être ;
- ↪ et dont l'objet porte sur le travail réel.

Les pratiques



1. CERCLE DE LEGS

Décomposition de la carrière selon des tiers :

- 1/3 = apprentissage et découverte
- 2/3 = maturité professionnelle
- 3/3 = penser l'après-carrière

Le cercle de legs est une méthodologie qui met en place un espace de réflexions et d'échanges destiné au 3^e tiers de la carrière, regroupant de 6 à 12 personnes. L'accompagnement préconisé développe deux nouveaux savoirs : savoir-rester et savoir-partir impliquant de se maintenir professionnellement mais aussi de ficeler et transmettre son legs professionnel. Ces moments sont décomposés en plusieurs temps visant :

- † à faire la rétrospective de ses expériences et réalisations ;
- † à engager une réflexion sur son avenir ;
- † à déboucher – nécessairement – sur un plan d'actions concret.

Le cercle de legs se rejoint sur base volontaire lors d'une séance individuelle organisée et animée par le département RH. Ensuite, 7 séances de groupe (+/- 3h30), étalées sur 3 à 4 mois avec entre chaque séance des exercices, des textes et articles et des vidéos proposés par des animateurs certifiés favorisant la réflexion à propos de la carrière en fin de vie professionnelle. Le parcours se clôture par un dernier entretien individuel au cours duquel l'employé discute et clôture son plan d'action avec le professionnel RH qui rencontre ensuite le manager de la personne.



Points d'attention :

- ↪ L'implication du manager est nécessaire. Celui-ci n'est pas présent aux ateliers ni aux entretiens individuels mais doit être associé au processus.
- ↪ Responsabilité de l'employé et du manager de communiquer tout au long du parcours (éventuellement en fin de chaque séance) concernant l'avancement des activités et réflexions personnelles et de groupe.



2. SOFT LANDING

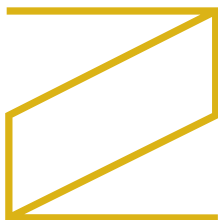
Les managers en fin de carrière (vers 60 ans) ont la possibilité de limiter leurs responsabilités au niveau opérationnel et s'engager dans des activités moins exigeantes et/ou de diminuer leur temps de travail.

Avec ce passage vers des fonctions moins « prestigieuses » peut s'accompagner d'une baisse du salaire (mais dont les effets sur le montant de la pension sont neutralisés).



Points d'attention :

- ↪ Cette pratique concerne principalement des métiers spécifiques (management) et pourrait être étendue à d'autres métiers, moyennant des adaptations spécifiques à la fonction.
- ↪ Pour un bon déroulé, cela nécessite une culture avec de fortes valeurs en termes de loyauté, d'appartenance à l'organisation, de respect pour la séniorité ou encore du consensus (issu du Japon, un appel au consensus ou *nemawashi*, fait partie de la culture du pays et consiste à travailler autour des « racines » de la population, il s'agit d'un processus informel permettant de préparer en douceur un projet ou changement important en parlant avec les personnes concernées pour obtenir leur adhésion).
- ↪ Nécessité de proposer des carrières à long terme pour les employés.
- ↪ Risque de démotivation des hauts potentiels.
- ↪ Risque de goulot d'étranglement (manque de fonctions pour tous).

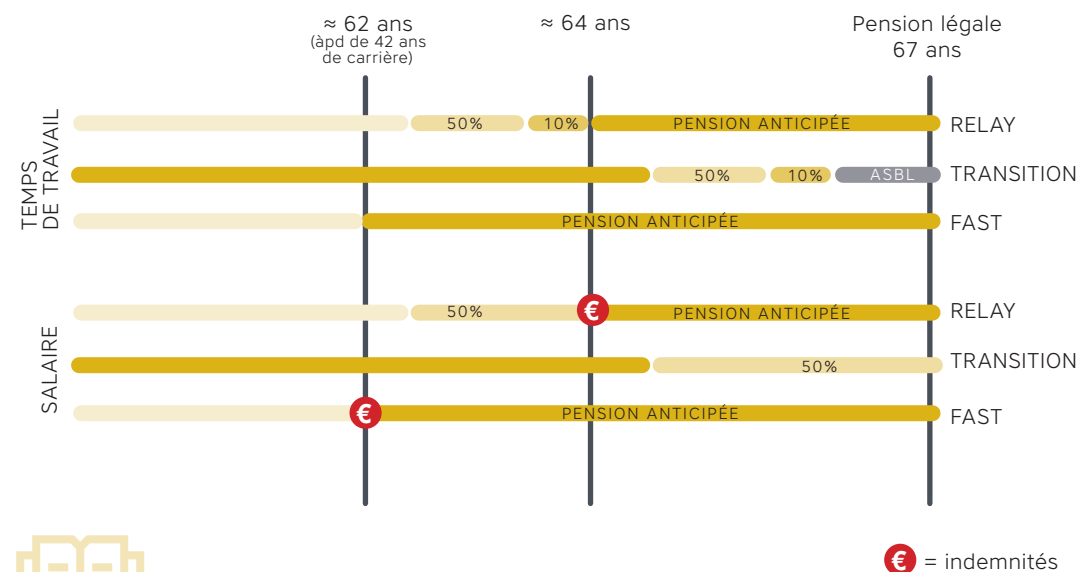


3. PLAN DE CARRIÈRE

À l'approche de la 59^e année, les employés ayant une ancienneté minimale de 10 ans dans l'entreprise sont invités à participer à un entretien avec le département RH. Cet entretien vise à discuter de la manière dont le travailleur envisage sa fin de carrière, des difficultés qu'il rencontre et de ses attentes. Sur base de cet échange plusieurs options peuvent être envisagées dans le cadre d'un plan de carrière : **RELAY**, **TRANSITION** et **FAST** détaillées ci-dessous. Notons toutefois qu'il n'y a aucune obligation de s'inscrire dans l'une de ces options. Le travailleur peut choisir de poursuivre sa carrière, sans changement autres que ceux prévus par la loi (p.ex. crédit-temps), et reste libre de co-définir un plan de carrière.

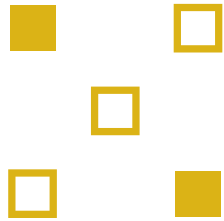
Lors de l'entretien, l'employé se voit proposer un plan à 3 solutions :

- 1 **RELAY** = passage à temps partiel de min. 18 mois et max. 3 ans jusqu'à la retraite anticipée avec réduction des prestations et formation/encadrement du successeur. Possibilité de passer à 10 % les 6 premiers mois de la dernière année de la carrière (les jours de congés légaux sont alors équivalents aux jours travaillés ce qui permet de prendre les 6 derniers mois « d'activité » en congé) avec un maintien du salaire à hauteur de 50 %. Cette solution s'accompagne d'une indemnité au départ calculée sur base du nombre d'années à courir jusqu'à l'âge de la pension.
- 2 **TRANSITION** = passage à mi-temps de min. 18 mois et max. 3 ans jusqu'à un an avant la retraite légale. Réduction des prestations et formation/encadrement du successeur. Possibilité de passer à 10 % les 6 premiers mois de l'avant-dernière année de la carrière (à nouveau, les jours de congés légaux sont alors équivalents aux jours travaillés) avec un maintien du salaire à hauteur de 50 %. La dernière année, reconversion en tant que bénévole dans une ASBL avec un maintien du salaire à 50 %.
- 3 **FAST** = à la demande du travailleur – et en bonne concertation avec le manager et le département RH, il est possible de recourir à l'option FAST proposant une sortie anticipée avec indemnité forfaitaire de départ liée au nombre d'années à courir jusqu'à l'âge légal de la retraite (telle que prévue par la loi en fonction des années de carrière effectives).



Points d'attention :

- ↪ Le plan n'est pas reproposé chaque année (sauf en cas de souci de santé ou imprévu privé nécessitant des aménagements auxquels le plan peut répondre ; pour tous, au pire, ouverture par la suite du FAST).
- ↪ En particulier pour les plans « TRANSITION » et « RELAY » :
 - Pas de contrôle ou de vue sur ce qui se fait réellement la dernière année du plan de transition dans une ASBL.
 - Nécessité d'un accompagnement individuel tout au long du processus.
 - Ces solutions semblent moins adaptées aux postes de management dans certains cas (p.ex. management à distance).
 - Ces solutions courent pour un maximum de 3 ans car la formation/l'encadrement du nouvel arrivant ne peut que difficilement dépasser cette durée (éviter le sentiment de surveillance pour le nouvel arrivant).
 - Prudence avec les engagements : les travailleurs conservent leur emploi et leur statut mais le salaire, CR (chèques-repas), GV, etc. sont susceptibles de varier.
 - Lorsque le travailleur en fin de carrière n'est pas motivé ou ne sait pas correctement transmettre ses connaissances/compétences (ou si devenues obsolètes), transition vers une fonction plus appropriée avec maintien du statut.
- ↪ La solution « FAST » n'est pas une incitation à la restructuration de l'entreprise mais l'expression d'un choix pour l'individu qui ne souhaiterait pas poursuivre dans sa carrière, même selon un aménagement du temps de travail (en fonction du respect du cadre légal à propos de la pension anticipée).
- ↪ Embarquer les interlocuteurs sociaux.
- ↪ Prévoir le droit de la direction de refuser l'application d'un plan.



4. ENTRETIEN DE CARRIÈRE

À partir de 55 ans, les collaborateurs sont invités à participer à un entretien de carrière. Cet entretien se déroule avec le HR career counselor. Après un rappel de la confidentialité et l'assurance d'un retour anonyme vers la hiérarchie, le département RH vérifie les attentes du collaborateur et les recadre au besoin. Cet entretien s'articule autour des 5 thèmes suivants :

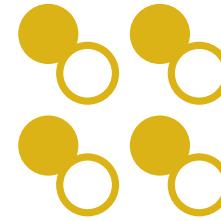
- 1 Bien-être général (comme se sent-on dans la fonction ?)
- 2 Changement (comment le changement est-il vécu ?)
- 3 Évolution (quelles évolutions perçues pour les années à venir en termes de carrière ?)
- 4 Besoins selon l'évolution souhaitée (formations ? compétences ?)
- 5 Conditions de travail

Les entretiens menés ont pour but de faire une analyse des besoins des collaborateurs de cette tranche d'âge. Plus précisément, les réponses recueillies et agrégées pour l'ensemble des 55+ permettent d'identifier des pratiques et aménagements utiles pour cette population.



Points d'attention :

- ↪ Avant les entretiens : porter une attention particulière à la communication ciblant le public visé.
- ↪ Pendant les entretiens : cadrer pour éviter les attentes et promesses non-réalistes.
- ↪ Méthode : mettre en place un guide d'entretien commun et structuré afin d'exploiter et comparer les feedbacks reçus.
- ↪ Les actions qui en découlent :
 - Doivent s'adapter tant que possible aux départements de l'organisation quand cela est approprié ;
 - Doivent être communiquées aux collaborateurs de pairs avec les grands résultats des entretiens (donner du sens) ;
 - Doivent s'accompagner d'un suivi RH pour en mesurer les effets, l'efficacité, la bonne application.



5. FONDS DÉMOGRAPHIE

Les partenaires sociaux du secteur de la chimie, des matières plastiques et des sciences de la vie ont créé le Fonds Démographie avec pour objectif de financer des projets permettant de maintenir et d'améliorer l'employabilité dans un contexte de vieillissement de la force de travail.

Chaque entreprise a la possibilité, en collaboration avec les représentants des travailleurs, de prendre de nouvelles mesures et d'obtenir un financement pouvant aller jusqu'à 0,30 % de la masse salariale brute de l'entreprise pour la mise en place de pratiques concrètes (travail, compétences, santé ou gestion des carrières), et ce pour un maximum de 4 ans.

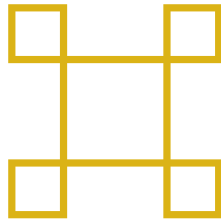
Les mesures financées sont, par exemple :

- Des jours de congé supplémentaires à partir de 20 ans d'ancienneté ou bien à partir de 50 ans ;
- Séances d'information ou des activités visant la préservation de la santé (activité physique, gestion du stress, etc.) ;
- Des événements sportifs et un podomètre gratuit ;
- Des chèques sport pour chaque travailleur ;
- Des projets de parrainage ;
- Prime pour bénévolat les jours non prestés dans l'organisation en temps-partiel ;
- Propositions de repas sains et collations saine (fruits).



Points d'attention :

- ↪ Nécessité de réaliser des entretiens individuels pour collecter les besoins et ressentis (en plus des enquêtes collaborateurs).
- ↪ Existence de règles de mise en œuvre à respecter pour pouvoir en bénéficier.
- ↪ L'utilisation du Fonds ne peut excéder les 4 ans, ce qui en fait une pratique sur du court-moyen terme.



6. RECONVERSION

Dans le cadre d'une convention d'entreprise (secteur manufacturier) des actions visant à diminuer le nombre d'ouvriers postés de 58+ peuvent être mises en place :

- Reclassement interne : un dossier reprend les fonctions ne nécessitant pas de compétences pointues. Lorsqu'une place se libère, s'opère un transfert exclusif de 52+ ;
- Discrimination positive : mobilité interne au bénéfice des 52+ travaillant à pause afin de réduire la pénibilité ;
- Proposition de formations (job deals) favorisant la réorientation ;
- Mentoring pour valoriser et motiver le personnel plus âgé (fonctions ouvrières) ;
- Temps partiel (4/5^e) encouragé ;
- Analyse des postes de travail, recensement des tâches pénibles, insalubres et exposées à la chaleur dans le but de réduire la fréquence des tâches ou leur pénibilité pour les plus âgés ;
- Promotion santé : semaine de la santé, réduction abonnement sport, promotion d'événements sportifs, tabacologie, et promotion de la santé mentale, formation à la prévention des RPS et mise à disposition pour tous d'une aide EAP (employee assistance program) avec ligne d'appel gratuite pour problèmes privés.



Points d'attention :

- La mise en place du temps-partiel compliquée en raison des besoins du secteur.
- La promotion de la santé des travailleurs est bénéfique, mais est possible que de manière préventive (l'employeur n'a pas la main-mise sur les habitudes privées).
- Après les absences de longue durée, prévoir un parcours de réacclimatation au travail.
- Envisager la ré-internalisation de certains services (p.ex. gardiennage, jardinage) ou des modes de travail innovants (p.ex. régimes de travail liés à l'âge, allocation des horaires de nuit aux jeunes – mais avec un risque pour l'attractivité).

RECOMMANDATIONS

Notre recherche identifie 10 recommandations pour la gestion du vieillissement en entreprise dans une perspective de Management Humain. Celles-ci contribuent à œuvrer au déploiement de conditions de travail orientées vers la reconnaissance et la valorisation des spécificités des travailleurs en fin de carrière dans l'exercice du travail, et soutenant la réflexivité autour du dernier tiers de carrière.

1

Faire l'analyse des tranches d'âges présentes pour mieux comprendre leurs attentes et leurs besoins et favoriser la collaboration.

2

Susciter l'implication de l'ensemble de la ligne hiérarchique en formant aux enjeux spécifiques de la fin des carrières.

3

Rester bien au fait des besoins des travailleurs en 3^e tiers de carrière pour continuellement proposer une politique adaptée : en réalisant de manière périodique l'analyse des besoins et attentes des différentes générations ou tranches d'âges qui composent l'organisation et en se tenant informé des dernières études scientifiques sur le sujet.

4

Penser les pratiques à la carte et flexibles : telle une boîte à outils commune dont est fait un usage discrétionnaire en fonction des besoins individuels de chacun.

5

Revoir les plans de rémunération hérités de la période où les carrières étaient plus courtes : avec l'âge l'attention se porte sur les enjeux fiscaux et relatifs au montant de la pension et aux stratégies d'épargne à long terme par exemple.

6

Démultiplier des opportunités de mobilité horizontale afin de maintenir des possibilités d'évolution de carrière stimulantes.

7

Valoriser l'expérience des travailleurs en 3^e tiers de carrière via le mentoring ou le parrainage favorisant le transfert des connaissances et la communication intergénérationnelle.

8

Investir spécifiquement dans la formation et le développement du personnel en fin de carrière.

9

Se doter d'une politique de prévention des problèmes de santé et des risques psycho-sociaux (RPS).

10

Planifier la succession des travailleurs sur le départ : la gestion des fins de carrière s'inclut alors dans une réflexion plus globale sur la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences pour l'organisation.

Éditeur responsable

Pr Laurent Taskin
Louvain Research Institute in Management & Organizations
Louvain School of Management
Place des Doyens, 1 bte L2.01.01
1348 Louvain-la-Neuve - Belgique
© labor-H, UCLouvain juin 2023

www.uclouvain/labor-H

Graphisme

Isabelle Sion (www.mordicus.be)

