

## Fiche 7.5.1. Maintien à l'emploi des travailleurs plus âgés

### Pourquoi s'en préoccuper ?

Cette fiche aborde la question des enjeux d'une gestion des ressources humaines en faveur des travailleurs plus âgés : taux d'emploi, facteurs qui entraînent un retrait de l'emploi versus un maintien à l'emploi, impact sur les entreprises, évolution de la législation. Les actions de sensibilisation du SPF Emploi sont abordées.

Des pistes concrètes d'actions sont développées dans la fiche 7.5.2.

### Quelques constats<sup>2</sup>

Nous connaissons dans notre pays un taux d'emploi des plus de 55 ans très bas : en Belgique, à peine 39,5 % de la population des 55-64 ans travaille. Dans certains pays scandinaves par exemple, ce taux est de plus de 70 %. La politique de ressources humaines des entreprises devra se montrer davantage agissante pour éviter que les travailleurs de plus de 50 ans ne quittent le monde du travail trop tôt. (SPF Emploi, campagne de sensibilisation, 25 octobre 2013).

Deux facteurs cruciaux entraînent un retrait de l'emploi<sup>3</sup> pour les travailleurs âgés de plus de 45 ans<sup>4</sup> :

- le manque de développement personnel (peu de possibilité d'évolution de la carrière);
- les changements organisationnels.

Des actions peuvent dès lors être mises en œuvre<sup>5</sup> pour inciter les travailleurs à rester en activité :

- un leadership orienté vers la valorisation;
- la prise en compte de l'expérience;
- des feedbacks réguliers;
- une information sur l'ouverture de postes en interne;
- la formation aux nouvelles technologies;
- une meilleure communication lors des changements organisationnels et des fusions;
- la possibilité offerte de donner son avis sur les méthodes de travail et les stratégies organisationnelles.

Trois facteurs influencent principalement la soutenabilité du travail pour les travailleurs âgés<sup>6</sup> : la qualité du travail, la santé et la compatibilité du travail avec la vie privée.

1. Qualité du travail	Facteurs favorables	Facteurs défavorables
	Autonomie. Opportunités de carrière. Relations sociales de bonne qualité.	Pression émotionnelle. Tâches répétitives. Pression liée à la rapidité. Exposition à des risques physiques, biochimiques ou environnementaux.
2. Santé	Trois composantes interviennent : la santé physique, la santé psychologique et l'existence de risques professionnels qui menacent la santé.	
3. Compatibilité du travail avec la vie privée	<b>Facteurs favorables</b> Concordance des horaires de travail avec les engagements personnels/familiaux. Possibilité de petites modulations de son temps de travail.	

<sup>1</sup> CCT 104 rendue obligatoire par l'Arrêté royal du 24 octobre 2012 (M.B du 8 novembre 2012).

<sup>2</sup> La proportion des plus de 50 ans à l'emploi augmente progressivement en Belgique de 2006 à 2011 et davantage dans le secteur non-marchand en particulier pour les plus de 60 ans, comme on peut l'observer dans l'Aperçu statistique de l'emploi [www.apefasbl.org/crenom/apercu-statistique-septembre-2013](http://www.apefasbl.org/crenom/apercu-statistique-septembre-2013)  
[www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=41477](http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=41477)

<sup>3</sup> Au sens de quitter l'organisation de manière volontaire.

<sup>4</sup> D'après BERTRAND F., HANSEZ I., & PETERS S (2005). Maintien dans l'emploi des travailleurs âgés : enjeux et pistes de travail pour les entreprises. In Médecine du Travail et Ergonomie. Vol. XLIII , n°3, pp. 83-89.

<sup>5</sup> A côté de la lutte contre le stress et l'aménagement des conditions de travail.

<sup>6</sup> À partir de la question « Pensez-vous pouvoir faire le même travail qu'actuellement quand vous aurez 60 ans ? » - D'après Patricia Vendramin et Gérard Valenduc « Les conditions d'un travail plus soutenable pour les plus âgés » Fondation Travail Université - Article pour le SPF Emploi - dans le cadre de la journée d'étude du 24 septembre 2013 : « TRAVAILLER PLUS LONGTEMPS » Le point de vue du SPF Emploi

Les organisations connaissent quatre problématiques importantes en matière de gestion des âges<sup>1</sup>.

1. La fuite des savoirs : risque d'une perte de connaissances (associé au départ des travailleurs expérimentés), ainsi que nécessité de mettre en place un processus d'identification, de rétention et de partage de ces connaissances.
2. Le désengagement des travailleurs : risque associé à la baisse de la motivation chez les travailleurs de tous les âges, étant donné les traitements discriminants dont ils peuvent faire l'objet (ou le manque de reconnaissance et de perspectives d'évolution dans l'organisation).
3. La déqualification des travailleurs : l'évolution des métiers, et donc des compétences qui leur sont associées, nécessitent une adaptation constante des travailleurs à leur milieu de travail, grâce par exemple à la formation ou aux pratiques de mobilité interne. Ne pas prendre en compte cette réalité risquerait à terme de mener à la déqualification des travailleurs.
4. L'usure des travailleurs : risque d'usure professionnelle et d'apparition de problèmes de santé, engendrés par les mauvaises conditions de travail et l'absence de prise en compte des facteurs de risque auxquels les travailleurs sont quotidiennement soumis.

## Des réglementations en évolution

Des mesures concernant les fins de carrière à repenser.

Plusieurs mesures de réduction du temps de travail ont été développées ces dernières années, en particulier dans le secteur non-marchand<sup>2</sup> : prépension, crédit-temps, dispense de prestation, etc.

L'accès à ces mesures a été progressivement réduit depuis 2005 (Pacte des générations<sup>3</sup>), et surtout depuis 2012, par le gouvernement fédéral. Le mot d'ordre n'est plus de faciliter le retrait du travail des travailleurs âgés, mais bien au contraire d'encourager leur maintien (ou leur retour en cas d'invalidité<sup>4</sup>).

Une convention collective ouvre des perspectives nouvelles : la CCT n° 104 du 27 juin 2012, concernant la mise en œuvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise.

Cette CCT prévoit de prendre des mesures en faveur de l'emploi des 45 ans et plus. Elle a pour objet de régler les conditions, procédures et modalités suivant lesquelles un plan pour l'emploi doit être établi, en vue de maintenir ou d'accroître le nombre de travailleurs de 45 ans et plus dans l'entreprise. Elle s'applique aux entreprises occupant plus de vingt travailleurs (ETP).

Le plan pour l'emploi contient des mesures adaptées à la situation de l'entreprise. L'employeur peut notamment reprendre un ou plusieurs des domaines d'action suivants :

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

## Actions de sensibilisation

À l'automne 2013, le SPF Emploi poursuit sa campagne de sensibilisation « Travailleurs âgés », avec comme slogan : « Les plus de 50 ans sont un plus pour chaque entreprise »<sup>5</sup>. Il invite celles-ci à se montrer attentives aux points suivants.

- La gestion de l'embauche, de la carrière et du maintien au sein de l'entreprise est-elle de nature à exclure toute discrimination basée sur l'âge ? De plus, des discriminations multiples doivent également être évitées (femmes âgées, allochtones âgés, etc.).
- L'entreprise investit-elle dans le développement des compétences de ses travailleurs, et cela durant toute la carrière ? Y-a-t-il des entretiens de carrière réguliers, durant lesquels les problèmes peuvent être détectés à temps (et auxquels il peut être remédié) ? Y-a-t-il une gestion active de l'apprentissage tout au long de la vie ?

<sup>1</sup> D'après une étude présentée dans « La gestion des âges en entreprise. Utile pour la mise en œuvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise (CCT 104) », SPF Emploi (novembre 2012) ».

<sup>2</sup> Voir les 44 pages du numéro double 18-19 de La Vigilante, Janvier 2006 : [www.apefasbl.org/lapef/etudes-et-publications/la-vigilante](http://www.apefasbl.org/lapef/etudes-et-publications/la-vigilante)

<sup>3</sup> Loi du 23 décembre 2005 relative au pacte de solidarité entre les générations : première série de modifications des réglementations pour favoriser le prolongement de la carrière.

<sup>4</sup> Voir par exemple le programme « Back to work » adopté par le gouvernement fédéral en mai 2011. Ce plan de réinsertion socioprofessionnelle s'inscrit dans un contexte où l'Inami et les organismes assureurs, ont décidé d'amplifier leur collaboration avec les organismes régionaux et communautaires en charge de l'insertion et de la formation professionnelles.

Plus d'infos sur [www.inami.fgov.be](http://www.inami.fgov.be)

<sup>5</sup> site web de la campagne [www.leplusdes50plus.be](http://www.leplusdes50plus.be)

- Investir dans les travailleurs âgés est rentable : ils sont plus loyaux envers leurs employeurs que les jeunes (et restent donc plus longtemps).
- Assurer une alternance satisfaisante dans le travail, et certainement lorsqu'il s'agit d'un travail lourd physiquement. Lorsque les travailleurs disposent d'un large éventail de tâches (au sein duquel ils peuvent apprendre), leur disponibilité pour d'autres emplois et fonctions diminuera moins vite. Faire exécuter toujours les mêmes tâches cause, à terme, des problèmes de santé et entraîne le départ des travailleurs. Les possibilités de diversification sont-elles utilisées au maximum ? Quelles sont les possibilités de mobilité interne au sein de l'entreprise ?
- Veille-t-on à ce que le cadre de travail soit sain et sécurisé pour tous les travailleurs ? Veille-t-on à une gestion préventive et à une utilisation optimale des moyens d'aide, avec une adaptation des tâches et des circonstances de travail ? Parfois, de simples adaptations ergonomiques suffisent.
- Une attention suffisante est-elle portée aux besoins des travailleurs en termes d'adaptation de l'horaire de travail ? Ces besoins changent avec l'âge et l'évolution des préoccupations dans la vie privée (petits-enfants, parents ayant besoin d'aide) : il faut penser aussi bien à l'adaptation du temps de travail des travailleurs eux-mêmes, qu'à des alternatives pour gérer ces préoccupations (par exemple, intervention dans les frais d'accueil des enfants). Cela doit en outre être fait de manière neutre par rapport au genre.
- Quelles adaptations de l'organisation du travail peuvent faire en sorte que les travailleurs âgés restent au travail plus longtemps ? Il faut rechercher des solutions comme l'application d'un régime de travail en équipe adapté, la possibilité de passer d'une équipe de nuit à une équipe de jour, l'introduction d'horaires flexibles, le travail à domicile, etc.
- Comment le savoir des plus âgés est-il transmis aux jeunes ? Une fonction de parrain ou de tuteur peut être une solution aussi bien pour le travailleur âgé que pour l'entreprise elle-même.
- Pense-t-on, dans la quête du travailleur idéal, à recruter dans le groupe des chômeurs âgés ? Il représente un énorme potentiel de connaissances et d'expériences inutilisées. Il n'y a aucun intérêt à le laisser de côté.

