

# GESTION DES ÂGES: ENTRE UNE SÉCURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS ET DES ENJEUX DE FIN DE CARRIÈRE

Nathalie Burnay

Professeur, Université de Namur

# Contenu de la présentation

1. Introduction
2. Gestion des âges en Belgique
  1. Qu'est-ce que la gestion des âges
  2. Recherche belge sur la GDA
  3. Résultats obtenus
3. L'aménagement des fins de carrière
  1. Recherche portant sur le crédit-temps
  2. Résultats obtenus
4. Comparaison avec la France
  1. Une politique pro-active
  2. Recherche de l'ARACT, Nord-Pas de Calais
5. Conclusions et ouverture

# En guise d'introduction...

- **Important changement démographique : vieillissement de la population**
- **Conséquences:**
  - ✓ Diminution du nombre d'actifs:  
en 2050, les 65 ans et plus représenteront 34% de la population belge
  - ✓ Vieillissement de la population en âge de travailler:  
en 2050, la proportion des 50-64 ans représentera 38% de la population en âge de travailler en Belgique



# 1. Recherche Gestion des Ages

# Recherche:

## Gestion des âges en entreprise

- **Projet financé par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, Direction Humanisation du Travail :**

### **Université de Liège, Unité de Valorisation des Ressources Humaines**

Responsable : Prof. I. HANSEZ (ihansez@ulg.ac.be)

Chercheur ULg : Arnaud ANGENOT (arnaud.angenot@ulg.ac.be)



### **Université de Liège, Unité d'Apprentissage et de Formation des Adultes**

Responsable : Prof. D. FAULX (daniel.faulx@ulg.ac.be)



### **Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix, Département des Sciences Politiques et Sociales**

Responsable : Prof N. BURNAY (nathalie.burnay@fundp.ac.be)

Chercheur FUNDP : Fabian LURKIN (flurkin@fundp.ac.be)

Dépt de sc. Politiques et sociales

### **Universiteit Gent, Vakgroep Maatschappelijke Gezondheidkunde**

Responsable : Prof. L. BRAECKMAN (lutgart.braeckman@ugent.be)

Chercheur UGent : Marleen VAN RISSEGHEM (marleen.vanrisseghem@ugent.be)



Vakgroep  
Maatschappelijke  
Gezondheidkunde

# La gestion des âges

## □ Qu'est-ce que la gestion des âges ?

### ■ On trouve dans la littérature plusieurs définitions théoriques :

- « une politique générale d'emploi ou de ressources humaines qui aide à créer un environnement dans lequel les employés ont la possibilité de développer leur potentiel sans être désavantagés par leur âge » (Naegele & Walker, 2006 : p. 3)
- « la gestion des âges ne se résume pas à la gestion seniors mais à la gestion adaptée de tous les âges dans l'entreprise. Elle s'accompagne d'une réflexion sur les potentiels de l'entreprise et ses besoins en compétences (Site de l'ANACT)
- « une gestion prévisionnelle de tous les âges et les actions concernant tous les âges » (Gilles & Loislil, 2005)

# La gestion des âges

## □ Qu'est-ce que la gestion des âges ?

### ■ Par ailleurs, la gestion des âges est une approche :

- **Globale et intégrée** (Naegele & Walker, 2006 ; Pillinger, 2008 ; Taylor, 2006 ; Walker, 2005)
  - **Proactive et préventive** (Gilles & Loisl, 2005 ; Loos-Baroin, 2005 ; Naegele & Walker, 2006)
  - **Contingente** (Fastré & Bonnin, 2005 ; Monti, 2008 ; Jalette & Villeneuve, 2001)
  - **Participative** (Gilles & Loisl, 2005 ; Jalette & Villeneuve, 2001)
- Voir également : Bredgaard & Tros, 2006 ; Brooke, 2003 ; Brooke & Taylor, 2005 ; Dychtwald & al., 2006 ; Frank & al., 2004 ; Guillemard & Legrand, 2000 ; Leibold & Voelpel, 2006 ; Loretto & al., 2006 ; Patrickson & Ranzijn, 2005 ; Ranzijn & al., 2004 ; Riach, 2009 ; Taylor & al., 2005 ; Walker, 1998 ; Walker & Taylor, 1998 ; Žnidaršič, 2010

# La gestion des âges

- Objectifs d'une politique de gestion des âges :
  - Éliminer les barrières entre les âges (promouvoir la diversité des âges) ;
  - Favoriser une approche par le cycle de vie et une perspective intergénérationnelle ;
  - Développer des politiques RH et mettre en œuvre des pratiques attentives :
    - au développement durable de l'entreprise ;
    - aux besoins, aux attentes et aux aspirations du personnel ;
  - S'inscrire dans le développement du capital humain et l'apprentissage organisationnel ;
  - Promouvoir un climat social positif qui valorise les ressources humaines.

# La gestion des âges

- **Actions intégrées de GRH en lien avec la gestion des âges :**
  - **La communication (utilisation des NTIC) et sensibilisation des lignes hiérarchiques** (Taylor & Walker, 1998 ; Guérin & Saba, 2003; Bruyère, 2006 ; Naegele & Walker, 2006 ; Bertrand, 2010)
  - **Attrait, recrutement et intégration des travailleurs** (Cappelli & Novelli, 2010 ; Guerfel-Henda, 2005 ; Hindley & Aparisi, 2008 ; Pilinger, 2008 ; Walker, 2005 )
  - **Formation continue** (Wittorski, 1996 ; Kerlan, 2007 ; Bélanger & Robitaille, 2008 ; Guérin & Fournier, 2009; Houde, 2010)
  - **Aménagements de début et de fin de carrière** (Argwal, 1998 ; Cavelli, 2007 ; Bruyère, 2006 ; Bredgaard & Tros, 2006 ; Burnay, 2002 ; Elchardus & Cohen, 2003 ; Fusulier & al., 2009 ; Greenhaus & al., 2003 ; Lesemann, 2007 ; Shacklock & al., 2007 ; Warren, 2004)
  - **Aménagements des conditions de travail et le bien-être** (Volkoff & al., 2000 ; Walker, 1998)
  - **Gestion des connaissances** (Ballay, 2002 ; Bourhis & al., 2004 ; Bourhis & al., 2005 ; Dalkir, 2005 ; Ermine, 2006 ; Faulx & Petit, 2010 ; Jacob, 2004 ; Jacob, 2006 ; Nonaka & Takeuchi, 1997 ; Slagter, 2007 ; Wenger & McDermott, 2002)
  - **Gestion des carrières** (Jalette & Villeneuve, 2001 ; Hite & McDonald, 2003 ; Naegele & Walker, 2006 ; Rocco & al., 2003);
  - **Reconnaissance et valorisation des compétences** (notamment Brun & Dugas, 2005)

# Orientation générale et objectifs de la recherche

- Plusieurs lignes de réflexions sont particulièrement visées :
  - Les actions de GRH en lien avec la gestion des âges à travers, notamment, les outils de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC);
  - Intégration de la politique de formation dans les stratégies d'évolution de l'entreprise et l'évolution de son capital humain ;
  - La nouvelle façon de gérer les âges et de penser le temps au cours de la **carrière** (Dubar, 2004 ; Guillemard, 2010 ; Burnay, 2002 ; Elchardus & Cohen, 2003 ; Lesemann, 2007 ; Shacklock & al., 2007)
    - la désinstitutionnalisation des parcours de vie;
    - parcours plus individualisés, éclatés et flexibles;
    - conciliation vie privée-vie professionnelle.

# Orientation générale et objectifs de la recherche

- Distinction entre « gestion des seniors » et « gestion des âges »
  - Ainsi, il convient de prendre en compte toutes les catégories d'âges afin de s'inscrire dans une gestion plus globale (et pas exclusive à une catégorie particulière)
- D'où, la nécessité de se pencher sur les pratiques RH les plus significatives en termes de capitalisation et de pérennisation des ressources humaines

# Orientation générale et objectifs de la recherche

## □ Objectifs poursuivis

- Clarification des concepts liées à la gestion des âges
- Dresser un inventaire des pratiques RH
- Analyser l'implémentation des pratiques avec les acteurs-clés ;
- Formuler des recommandations pour l'implémentation d'une gestion des âges.

## □ Objectif final

- Création d'un guide de bonnes pratiques en matière de gestion des âges, à destination des travailleurs, des chefs d'entreprise, des politiques.

# Méthodologie

- Procédure et échantillon
  - **Entretiens semi-directifs auprès de chefs d'entreprises, de responsables de la GRH ou de responsables de la formation**
    - Récolte des informations sur les éventuelles pratiques de gestion des âges mises en place.
  - **Dans les entreprises de l'échantillon qui développent des pratiques de gestion des âges : études de cas**
    - Récolte des données supplémentaires auprès des partenaires sociaux, des conseillers en prévention et des travailleurs.
  - **Taille de l'échantillon : 45 entreprises**
    - 15 en Flandres
    - 15 à Bruxelles
    - 15 en Wallonie

# Méthodologie

## □ Procédure et échantillon

- Représentativité des entreprises en terme de taille :
  - PME et grandes entreprises
  
- Représentativité des entreprises en terme de secteur :
  - Privé – public
  - Marchand – non marchand
  - Secteurs des services, de la grande distribution, de la construction, des soins de santé, du tourisme-horeca, de la production, etc.

# Méthodologie

- 170 entreprises contactées (Nord et sud): contact téléphonique
- 45 entreprises belges : entretiens
- Identification des pratiques RH en termes de gestion des âges

# Résultats: répartition des pratiques

		N	%	% cumulé
Répartition des pratiques de gestion des âges mises en place au sein des entreprises rencontrées	Formation continue	41	14,5	14,5
	Aménagements du temps de travail	41	14,5	29
	Recrutement et intégration	38	13,4	42,4
	Reconnaissance et valorisation des compétences	35	12,4	54,8
	Sensibilisation des lignes hiérarchiques	34	12	66,8
	Gestion des connaissances	33	11,7	78,5
	Gestion de carrière	31	11	89,5
	Aménagements des conditions de travail	30	10,6	100
			<b>283</b>	

# Résultats: enjeux de la GDA

		N	%	% cumulé
Enjeux de la GDA	Anticipation de la perte de connaissances dans l'entreprise	23	45,1	45,1
	Mixité des catégories d'âges dans l'entreprise	6	11,8	56,9
	Valorisation du parcours des travailleurs dans l'entreprise	4	7,8	64,7
	Attractivité des jeunes talents	4	7,8	72,5
	Prévention des problèmes de santé	4	7,8	80,3
	Développement des compétences individuelles et collectives	3	5,9	86,2
	Lutte contre la culture de la préretraite	2	3,9	90,1
	Données manquantes	5	9,8	100
		<b>51</b>		

# Résultats: facteurs facilitants

		N	%	% cumulé
Facteurs facilitants	Facteurs organisationnels	37	60,7	60,7
	- La culture d'entreprise (n=13)			
	- La capacité de l'organisation à changer (n=7)			
	- Le suivi et l'orientation des travailleurs (n=6)			
	- La taille de l'entreprise (n=4)			
	- La sensibilisation (n=3)			
- La capacité à anticiper : GPEC (n=2)				
- Le maintien de la motivation (n=2)				
Facteurs individuels	9	14,8	75,4	
- La satisfaction au travail (n=7)				
- La demande explicite des travailleurs (n=2)				
Facteurs économiques	6	9,8	85,2	
- Les coûts (n=4)				
- Le contexte socioéconomique (n=2)				
Facteurs communicationnels	4	6,6	91,8	
- La transparence et le partage d'infos (n=4)				
Aucune réponse	5	8,2	100	
	<b>61</b>			

# Résultat: les facteurs bloquants

		N	%	% cumulé
Facteurs bloquants	Contraintes organisationnelles - <i>L'organisation du travail (n=11)</i> - <i>L'absence de soutien de la direction (n=5)</i> - <i>La complexité de la structure (n=3)</i> - <i>La culture d'entreprise (n=3)</i> - <i>La force syndicale (=3)</i> - <i>Le style de leadership (n=2)</i>	27	34,6	34,6
	Contraintes individuelles - <i>Les résistances aux changements (n=10)</i> - <i>Le manque de compétences (n=5)</i> - <i>La culture de la préretraite (n=2)</i>	17	21,8	56,4
	Contraintes économiques - <i>Les coûts (n=9)</i> - <i>Le contexte socioéconomique (n=3)</i> - <i>Les pénuries de main-d'œuvre (n=2)</i> - <i>L'absence de subventions (n=1)</i>	15	19,2	75,6
	Contraintes législatives et réglementaires - <i>Les crédit-temps (n=8)</i> - <i>Les procédures et règles (n=3)</i>	11	14,1	89,7
	Contraintes temporelles - <i>Le manque de prise de recul (n=4)</i>	4	5,1	94,9
	Pas de contraintes	4	5,1	100
		<b>78</b>		

# Résultat: un dispositif particulier

		N	%	% cumulé
Types d'aménagements du temps de travail	Diminution du temps de travail	35	63,6	63,6
	Horaire de travail flexible	9	16,4	80
	Passage d'un horaire posté à un horaire de jour	4	7,3	87,3
	Travail à domicile	3	5,5	92,8
	Données manquantes	4	7,3	100
			<b>55</b>	

# Conclusions

- Gestion des âges
  - De nombreuses réflexions sur le sujet mais peu d'actions concrètes et éprouvées sur le terrain
  - Développement dans le cadre réglementaire, pas de manière proactive
    - = étude réalisée par Bredgaard & Tros (2006)
    - Exemple : crédit-temps, politiques anti-discrimination
  - Les pratiques ne sont que rarement mises en œuvre dans une optique intégrée de gestion des âges: les actions répondent avant tout à un besoin spécifique de l'entreprise



## 2. Recherche « Crédit-temps »

# Enquête « Aménagement des fins de carrière »

- **Enquête financée par le CESI**
- **Une question centrale:**
  - Dans quelle mesure un aménagement du temps de travail en fin de carrière peut-il contribuer au maintien des travailleurs âgés sur le marché de l'emploi ?
- **Deux hypothèses :**
  - La question du maintien en emploi se pose différemment
    - Dans un secteur physiquement lourd et dans un secteur où la charge psychosociale est importante ;
    - Pour un homme et pour une femme (notamment en termes d'investissement symbolique).

## Enquête « Aménagement des fins de carrière »

### □ **Partie quantitative :**

- 1000 questionnaires ont été distribués
- A ce jour : 450 ont été validés et encodés

### □ **Partie qualitative :**

- 45 entretiens semi-directifs ont été réalisés
  - Des hommes et des femmes de plus de 50 ans sous le régime du crédit-temps
  - Des ouvriers non qualifiés, des employés et des cadres
  - Dans le secteur des soins de santé, dans la construction mais aussi dans la production et le secteur des services

# Assouplir les fins de carrière?

- ▣ Volonté de réduire son activité en fin de carrière:

	% pour les moins de 50 ans	% pour les plus de 50 ans
Resterez à temps plein	21,5	39,7
Réduirez votre temps de travail à un 4/5	31,5	25,8
Réduirez votre temps de travail à un mi-temps	14,9	14,6
Aurez déjà quitté le marché de l'emploi	0,3	-
Je suis déjà à temps partiel	6,0	19,9
Je ne sais pas encore	25,8	-
Total	100,0	100,0

# Choix du temps plein: répartition différenciée (âge et sexe)

Répartition par sexe et par âge	% de temps plein souhaité
Femmes de moins de 45 ans	10.00%
Hommes de moins de 45 ans	42.64%
Femmes de plus de 45 ans	25.49%
Hommes de plus de 45 ans	54.16%

# 3. Raisons invoquées spontanément

(à partir de question ouverte)

- Réduire son activité:
  - Santé
  - Autres horizons que professionnels
  - Investissement familial accru
  - Temps pour soi, épanouissement personnel
- Ne pas réduire son activité prof.
  - Perte de revenus
  - Impossibilité organisationnelle
  - Investissement dans le travail

# 3. D'autres raisons...

- Variables significatives (régressions logistiques)
  - Variables sociodémographiques
    - Âge, Sexe, Secteur d'activité, statut
  - Santé du travailleur (en lien avec les conditions de travail)
  - Rapport au temps
    - Autonomie au travail, latitude professionnelle
    - Temps de loisirs, temps pour soi, temps familial
    - Conciliation entre vie professionnelle/ vie privée
  - Investissement symbolique dans le travail
  
- Variables non significatives:
  - autres dimensions du travail
    - Intensification du travail
    - Charge psychosociale
    - Pénibilité physique...

# Un dispositif de réduction du temps de travail en fin de carrière: le crédit-temps

- Depuis 2007: outil important dans une politique fédérale de maintien des seniors en emploi
- 2 populations:
  - jeunes femmes dans la conciliation vie prof. - vie privée
  - hommes plus âgés à qui cette mesure permet de gérer progressivement leur fin de carrière (55 % des crédits-temps)
- La CTT n° 77 délimite les règles d'application de ce crédit-temps, réglementation adaptée pour les seniors.
  - Ainsi, à partir de 50 ans, tous les travailleurs peuvent bénéficier soit d'une réduction des prestations de travail à 1/2 temps, soit à 1/5 temps.
  - Pour ces travailleurs, pas de limitation dans le temps: longue période.
- Une indemnité d'interruption vient compléter le salaire.
  - 140,64 euros au 1<sup>er</sup> janvier 2008 si 1/5 temps
  - 213,57 euros si 1/2 temps (284,76 euros si l'ancienneté sup. à 5 ans).
- Maintien des droits sociaux pendant toute la période.
- Depuis janvier 2012: transformations substantielles du crédit-temps

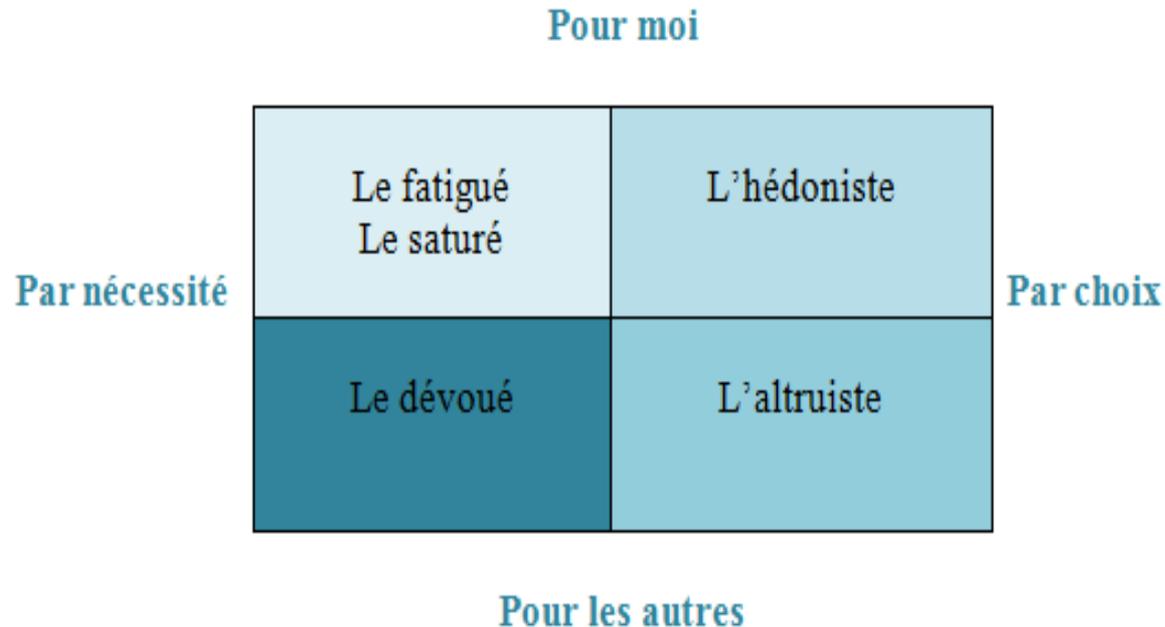
# Entretiens - Crédit temps

Analyse thématique des entretiens sur base d'une grille d'analyse reprenant les éléments suivants :

- Le choix du crédit-temps
- La gestion financière versus qualité de vie
- La gestion du temps et la qualité de vie
- La sociabilité primaire, secondaire et tertiaire
- L'engagement professionnel
- La gestion personnelle du travail
- L'organisation du travail
- Les relations avec les collègues
- La fin de carrière et les mesures de crédit-temps

## Comment comprendre cette demande de crédit-temps?

- 5 figures idéales-typiques ont été identifiées et témoignent :
  - D'un engagement différent dans la réduction du temps de travail ;
  - D'une configuration différente dans l'agencement des temps sociaux.



# Des figures différenciées

## □ Première figure : le « fatigué »

### ■ Caractéristiques :

- Le travailleurs n'a pas le choix et réduit son temps de travail pour maintenir son activité professionnelle
- Les problèmes de santé s'accumulent
- Les contraintes organisationnelles pèsent sur le corps

### ■ Profil :

- Masculin, peu qualifié, où le physique est sollicité au quotidien
- Correspond aux caractéristiques des travailleurs voulant quitter prématurément le marché du travail pour des raisons de santé

# Des figures différenciées

- **Deuxième figure : le « saturé » :**
  - **Caractéristiques :**
    - Le travailleurs ne se reconnaît plus dans les nouvelles pratiques managériales et se replie sur des pratiques de métier qui disparaissent progressivement
    - L'investissement professionnel fait place à un « dégoût » (parfois très important) de ce qui faisait sens hier
  - **Profil :**
    - Saturation professionnelle (>< problèmes physiques)
    - Retrait du marché du travail pour raisons professionnelles
    - Le choix du crédit-temps se construit progressivement
  - **Rôle du crédit-temps :**
    - Concilier les impératifs économiques avec une activité professionnelle dénuée de sens

# Des figures différenciées

- **Troisième figure : le « dévoué » :**
  - **Caractéristiques :**
    - Ne choisit pas le crédit-temps pour lui-même (contrainte extérieure)
    - Se consacre entièrement à l'autre, au fragile
    - Exemple : maladie du conjoint, prise en charge des parents
  - **Profil :**
    - Davantage féminin
    - Investi d'une responsabilité morale plus forte que l'engagement professionnel
    - Très proche d'une vision du « care »

# Des figures différenciées

## □ Quatrième figure : l'« hédoniste » :

### ■ Caractéristiques :

- Loin des contraintes professionnelles, il concilie l'investissement symbolique dans l'emploi et hors emploi
- Le temps libéré est avant tout du temps pour soi, pour accomplir ses activités de loisirs (y compris formes de sociabilités secondaires)
- Il veut profiter de l'existence et se réappropriier le temps (figure du temps choisi)

### ■ Profil :

- Niveau socioculturel assez élevé
- Le conjoint participe au choix posé et renforce la décision

# Des figures différenciées

## □ Cinquième figure : l'« altruiste » :

### ■ Caractéristiques :

- Autre forme de réalisation de soi : se consacre aux autres afin de trouver son épanouissement personnel
- La famille demeure est le lieu d'expression symbolique (exemple : apparition des petits-enfants)
- Véritable choix de vie (>< « dévoué ») où la contrainte familiale ne s'exprime pas

### ■ Profil :

- Conciliation entre un investissement dans l'emploi et en dehors de celui-ci
- Construction d'un équilibre entre une activité professionnelle et ce qui relève de la sociabilité primaire
- Profil plutôt féminin



### 3. Comparaison avec la France

# Des politiques différenciées: Belgique/France

- Des taux d'emploi similaires (2009)
  - France: 38,9 % pour les 55-64 ans
  - Belgique: 35.3 %
  - Union Européenne: 46 %.
- Mais proactivité française
  - 2008: introduction d'une logique plus coercitive (loi du 17 décembre 2008 de financement de la Sécurité Sociale)
  - Négociation d'un accord pour les entreprises de plus de 50 salariés

# Une enquête française (Aract, Nord-pas de Calais)

- 150 documents (accords et plans d'action) d'entreprises régionales analysés
- Etude de cas: +- 10 entreprises.
- Résultats: la réalisation de ces accords et plans demeurent extrêmement sommaires dans la majorité des cas.

# Conclusions (1)

- Le crédit-temps permet en fin de carrière permet de concilier:
  - ▣ les exigences du travail avec l'état de santé physique et mentale
  - ▣ Les contraintes personnelles avec un investissement professionnel;
  - ▣ Les différentes formes d'investissements symboliques dans et hors travail.
- Il contribue partiellement au moins à maintenir des seniors en emploi!

# Conclusions (2)

---

- La pro-activité française ne constitue pas une solution aux défis du vieillissement
- Nécessité d'intégrer les dispositifs au cœur des pratiques managériales et des exigences du travailleur