

Vécus et besoins des travailleurs·r·se·s en fin de carrière

Etude qualitative sur les aménagements du travail en fin de carrière¹

Hélène Henry, Ann Morissens, Cathy Streel — Service d'études

Résumé

Le relèvement de l'âge de la retraite, introduit lors de la dernière réforme de l'État, n'est pas sans conséquence pour les travailleurs n'ayant plus que quelques années de travail devant eux. Bien que le discours relatif à l'allongement des carrières soit revenu à l'avant de la scène en raison de la récente ambition d'atteindre un taux d'emploi de 80% d'ici 2030, le point de vue des travailleurs âgés est rarement envisagé. C'est pourquoi la présente étude est axée sur les vécus et les besoins des travailleurs de plus de 55 ans. Elle s'intéresse également aux aménagements du travail auxquels les travailleurs ont accès et aux aménagements pouvant les aider en fin de carrière.

41 travailleurs de différents secteurs ont été interrogés. Les résultats, qui sont avant tout exploratoires, sont présentés de manière descriptive. Concernant les vécus en termes de besoins et de difficultés rencontrées en fin de carrière, nous pouvons établir une distinction selon qu'ils résident dans le contexte personnel ou dans le contexte professionnel. Ainsi, sur le plan personnel, les douleurs physiques, la diminution des capacités de concentration et la fatigue rendent l'accomplissement du travail plus difficile avec l'âge. Le souhait de s'occuper de ses parents ou de ses petits-enfants peut également affecter la fin de vie professionnelle. Enfin, la situation financière peut expliquer qu'une réduction du temps de travail soit parfois totalement inenvisageable pour le travailleur, dont la carrière peut commencer à devenir pesante. Sur le plan professionnel, la manière dont le travail est organisé et, particulièrement, les

¹ Cet article a été rédigé au masculin pour ne pas alourdir sa lecture, mais son contenu s'entend aussi bien au féminin qu'au masculin.

restructurations ou les changements de management donnent souvent lieu à des situations dans lesquelles le bien-être des travailleurs est menacé. Le manque de considération et de reconnaissance envers les travailleurs âgés joue également un rôle à cet égard.

Les travailleurs rencontrent également des problèmes en ce qui concerne leurs conditions de travail. Certains horaires (travail posté, travail de nuit) ainsi que les déplacements entre le domicile et le lieu de travail peuvent devenir pesants. En revanche, le télétravail et la possibilité d'avoir des jours de congé complémentaires sont vécus comme des éléments positifs. Dernier point mais non le moindre, les relations interpersonnelles constituent un facteur crucial pour le bien-être en fin de carrière.

Concernant les aménagements auxquels les travailleurs en fin de carrière peuvent recourir, il apparaît que, malgré la CCT 104 qui incite les employeurs à mettre en place des aménagements pour les travailleurs âgés, les possibilités pour les obtenir sont souvent limitées. En outre, la plupart des répondants ont déclaré ne pas connaître l'existence de cette CCT.

Cette recherche ne défend pas l'idée de rester au travail à tout prix, mais vise avant tout à mettre l'accent sur les besoins des travailleurs en fin de carrière et à souligner que des aménagements peuvent positivement impacter leur qualité de vie. Sur la base de nos constats, nous formulons une série de pistes de réflexion pour améliorer le bien-être en fin de carrière aux parties impliquées dans le débat sur l'allongement des carrières. Dialoguer et exprimer les souhaits et les besoins dans le cadre de la fin de carrière est important pour les travailleurs et les employeurs. Pour ces derniers, il est important de reconnaître l'expertise de leurs travailleurs âgés et d'être à l'écoute de leurs besoins. Les employeurs devraient miser davantage sur les aménagements du travail envisageables, et il est important que les syndicats continuent d'informer les travailleurs des possibilités d'aménagements existantes. Le monde politique peut également y contribuer en rendant la CCT 104 davantage contraignante quant à l'ampleur de son contenu. Par ailleurs, une attention particulière doit également être accordée aux travailleurs âgés qui s'occupent d'un membre de leur famille. Pour la MC, la santé et le bien-être des travailleurs passent avant tout. C'est pourquoi nous souhaitons formuler une mise en garde contre une focalisation trop unilatérale sur l'allongement des carrières sans tenir compte de la santé et du bien-être.

Mots-clés : fin de carrière, aménagements du travail, âge de la pension, travail faisable, bien-être au travail, étude qualitative

1. Introduction

Travailler plus longtemps, une malédiction pour certains, une bénédiction pour d'autres, mais la réalité pour la plupart des travailleurs. La soutenabilité financière des pensions, le vieillissement de la population et le relativement faible taux d'emploi des personnes de plus de 50 ans ne sont que quelques-uns des facteurs ayant donné lieu à différentes réformes des pensions depuis 2012. Pour les travailleurs en fin de carrière, le relèvement progressif de l'âge de la pension² constitue la mesure la plus radicale puisqu'elle signifie, pour bon nombre d'entre eux, qu'ils devront travailler plus longtemps que prévu initialement. En effet, pour pouvoir profiter d'une pension complète, il faut pouvoir justifier 45 ans de carrière.

La discussion relative à l'âge de la pension, remise sur le devant de la scène à la suite de la réforme des pensions annoncée par le gouvernement Vivaldi, est indissociable de l'ambition de porter le taux d'emploi à 80% d'ici 2030. Pour atteindre cet objectif, les regards se tournent notamment vers les personnes de plus de 55 ans, car le taux d'emploi reste relativement faible au sein de ce groupe, et ce également en comparaison avec d'autres pays européens. Les chiffres de l'Office statistique de l'Union européenne pour 2020 (Eurostat, 2021), sur la base de l'Enquête sur les forces de travail (EFT), montrent ainsi que le taux d'emploi des 55-64 ans en Belgique, s'élevant à 53,3%, est inférieur à la moyenne européenne (59,8%). On observe toutefois une nette amélioration par rapport à 2010, lorsque ce taux atteignait à peine 37,3% (Eurostat, 2021). Dix ans plus tôt, en 1999, le taux d'emploi ne dépassait pas 23,7%. Il y a donc eu des améliorations ces dernières années, concernant le taux d'emploi au sein de cette catégorie d'âge. Outre le faible taux d'emploi, non seulement chez les plus de 55 ans, mais également parmi les personnes handicapées et les personnes issues de l'immigration, groupes pour lesquels le taux d'emploi est également faible et évolue peu, le nombre croissant de travailleurs en incapacité de travail représente un défi de taille pour notre marché du travail. On retrouve aussi de nombreuses personnes de plus de 55 ans dans ce groupe. Cela suscite des questions quant à la possibilité d'atteindre l'âge de la pension en bonne santé. Notre récente enquête consacrée à l'incapacité de travail a en outre révélé qu'il y a encore des efforts à faire en termes de respect du bien-être au travail (Vancorenland, et al., 2021).

Conscient des défis accompagnant l'allongement des carrières, une série de mesures avait été prise par le gouvernement, qui devaient faciliter le fait de travailler plus longtemps. La Convention Collective de Travail n° 104 (CCT 104)³, prévoyant un plan pour l'emploi assorti d'aménagements pour les travailleurs à partir de 45 ans, en est un bel exemple. Dix ans après l'adoption de cette CCT 104 et après les premières réformes visant à relever l'âge de la pension légale, cette étude soulève les questions suivantes: quelles difficultés les travailleurs de plus de 55 ans rencontrent-ils à la fin de leur carrière ? Quels sont leurs besoins, notamment en termes d'aménagements du travail ? Et quels sont les aménagements accessibles en fin de carrière ?

A notre connaissance, peu d'informations sont disponibles sur les obstacles et les difficultés rencontrées par les travailleurs âgés. Cette étude, qui se veut avant tout exploratoire, vise donc à combler cette lacune. Grâce à la méthodologie qualitative, en donnant directement la parole à 41 travailleurs âgés de 55 à 64 ans prestant les dernières années de leur carrière, cette étude apporte des éclaircissements quant aux vécus des travailleurs âgés, à leur perception des défis auxquels ils sont confrontés, et à la manière dont ils aimeraient que se déroule leur fin de carrière.

L'approche choisie permet également de déterminer comment certaines mesures prévues (par exemple le crédit-temps fin de carrière, l'adaptation du contenu de la fonction, etc.) prennent forme dans la pratique et si elles répondent aux besoins des travailleurs. Par ailleurs, elle permet aussi de découvrir si les travailleurs ont suffisamment d'informations et de connaissances au sujet des différentes mesures, comment ils se positionnent par rapport à celles-ci et quels obstacles ou barrières ils rencontrent lorsqu'ils y ont recours ou souhaitent y recourir.

Cette étude poursuit un double objectif. En premier lieu, elle se penche sur les difficultés et les besoins, notamment en termes d'aménagements du travail, rencontrés par les travailleurs en fin de carrière. En second lieu, elle identifie les problèmes rencontrés en ce qui concerne l'accès aux aménagements du travail pour les plus de 55 ans. Cette

2 65 ans en 2024, 66 ans à partir de 2025 et 67 ans en 2030.

3 Le texte intégral de la CCT 104 peut être consulté ici : <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-104.pdf>.

étude exploratoire nous a ainsi permis d'obtenir des informations précieuses pour mener une deuxième étude sur le sujet, cette fois à l'aide d'une méthode quantitative. Celle-ci prendra la forme d'un questionnaire en ligne, soumis à un échantillon représentatif de membres de la MC. L'analyse des résultats de l'enquête fera l'objet d'une publication dans un futur numéro de notre revue. L'étude dans son ensemble est donc une enquête à méthodologie mixte.

2. Méthode

2.1. Conception de l'étude

Dans la mesure où le vécu et le ressenti des travailleurs sont au cœur de cette étude, le choix s'est porté sur une méthodologie de type qualitative.

Nous avons plus particulièrement opté pour une étude qualitative sous la forme d'entretiens approfondis (Mortelmans, 2017) afin de recueillir des informations. Deux éléments motivent ce choix : les vécus des travailleurs sont rarement au cœur des enquêtes relatives à la fin de carrière, et notre étude a avant tout un caractère exploratoire. L'un des participants a d'ailleurs déclaré ce qui suit :

« Jusqu'à présent, personne ne m'a demandé ce qui était important pour les travailleurs et ce qui pouvait être important pour les garder en bonne santé, vous êtes les premiers à poser la question. Je suis convaincu qu'une personne en bonne santé qui est juste 'vieille' est encore capable de beaucoup de choses à condition qu'elle puisse travailler à son propre rythme, avec ses propres connaissances et ses propres compétences⁴. »

Comment les travailleurs âgés voient-ils et vivent-ils leur fin de carrière ? Quels problèmes et quels défis rencontrent-ils ? Quels sont leurs besoins ? Comment vivent-ils le fait de devoir travailler plus longtemps ? Quels aménagements leur propose-t-on ou souhaitent-ils ? Quelles sont leurs préoccupations et leurs frustrations ? Toutes ces questions ont été abordées lors d'entretiens approfondis semi-structurés. Le caractère exploratoire de ces derniers a laissé suffisamment d'espace pour approfondir différents aspects importants pour le bien-être au travail.

L'analyse des vécus et des récits permet une compréhension plus détaillée et plus approfondie de la situation des travailleurs âgés, ce qu'une enquête quantitative n'aurait peut-être pas pu révéler. La force de l'étude qualitative est qu'elle apporte un éclairage (nouveau) sur les (principaux) obstacles rencontrés en fin de carrière et sur les aménagements dont les travailleurs âgés pourraient avoir besoin pour poursuivre leur carrière en bonne santé.

2.1.1. Participants

Les participants ont été recrutés en octobre et novembre 2020. Différents canaux ont été utilisés à cette fin, en collaboration avec la CSC-ACV, OKRA-Enéo, ainsi que le service pension et le service social de la MC. Un appel à participants a également été publié en novembre dans les journaux En Marche et Visie. Au total, nous avons reçu 120 réactions de personnes souhaitant participer à l'étude. Ce nombre important indique un vif intérêt et sans doute également le besoin des travailleurs de pouvoir partager leur histoire. Nous remercions les organisations qui nous ont aidés et les participants enthousiastes pour leur collaboration. Sans leur contribution, sans leurs témoignages honnêtes et enrichissants, cette étude n'aurait pas été faisable.

Sur les 120 personnes intéressées, 41 ont été retenues pour les entretiens. Afin de réunir suffisamment de profils différents, nous avons tenu compte des critères suivants : sexe, secteur, actif ou en incapacité de travail, employé ou ouvrier. La taille d'un échantillon étant typiquement plus petite dans le cadre d'une étude qualitative, nous ne pouvons pas parler d'un échantillon représentatif de la population, mais nous avons essayé de faire en sorte que l'échantillon présente une hétérogénéité suffisante (voir Tableau 1). Préalablement aux entretiens, les participants ont reçu les informations nécessaires au sujet de l'étude et signé un formulaire de consentement éclairé. 21 participants étaient de sexe masculin et 20 de sexe féminin. Les participants avaient 59 ans en moyenne (écart-type : 2,44) et une carrière moyenne de 38,1 ans. L'âge minimal était de 55 ans et l'âge maximal de 64 ans.

4 Toutes les citations proviennent des entretiens menés avec les participants dans le cadre de la présente étude.

Tableau 1 : Profil des participants aux entretiens

Critères	Description	N= 41	%
Sexe	Homme	21	51,2
	Femme	20	48,8
Situation familiale	Marié(e) ou cohabitant(e)	26	63,4
	Isolé(e) ou divorcé(e)	15	36,6
	Proches vivant sous le même toit (enfants ou parents)	11	26,8
Niveau de formation	Enseignement primaire	3	7,3
	Enseignement secondaire	10	24,4
	Enseignement supérieur non universitaire	17	41,5
	Enseignement universitaire	11	26,8
Régime de travail	Temps plein	20	48,8
	Temps partiel	21	51,2
Fonction	Employé (cadre inclus)	33	80,5
	Ouvrier	8	19,5
En incapacité de travail	Oui	12	29,3
	Non	29	70,7
Secteur	Secteur privé - non marchand	17	41,5
	Secteur privé - marchand	17	41,5
	Secteur public (enseignement compris)	7	17

2.1.2. Entretiens approfondis

Les entretiens approfondis se sont déroulés au mois de décembre 2020. Chaque entretien, d'une heure en moyenne, suivait un guide semi-structuré constitué de questions ouvertes. Il s'articulait autour de thèmes (difficultés rencontrées, besoins, aménagements du travail utilisés, aménagements disponibles, etc.) permettant aux participants de partager leurs expériences et d'approfondir certains aspects.

En raison des mesures sanitaires, les entretiens individuels ont été réalisés par vidéoconférence (via Teams) ou par téléphone. Ils ont été enregistrés, puis transcrits et anonymisés. Enfin, ils ont été codés et analysés à l'aide du logiciel NVivo, facilitant l'analyse qualitative.

2.1.3. Encodage

L'encodage des entretiens transcrits s'est passé en plusieurs étapes. Dans un premier temps, un codage inductif et ouvert a été utilisé. Les transcriptions ont été passées en revue et les passages pertinents permettant de répondre aux questions de l'étude ont été identifiés par un premier code large. Rappelons les questions essentielles de notre étude : (1) quels sont les difficultés et les besoins,

en termes d'aménagements, des travailleurs en fin de carrière ? (2) Quels aménagements du travail sont réellement accessibles aux travailleurs en fin de carrière ?

Après le premier codage, les codes précédemment attribués ont été regroupés en différentes catégories par thème. Par exemple, tous les codes identifiant une difficulté rencontrée ont été regroupés sous le thème « difficultés », qui a ensuite été affiné par l'attribution de codes aux différentes sous-catégories de difficultés rencontrées.

2.2. Limites de l'étude

La force d'une étude qualitative tient surtout à la richesse que l'on peut tirer d'un entretien, ce qui s'est avéré être le cas avec les différents récits qui nous ont été livrés pendant les entretiens. Les questions ouvertes ont donné aux répondants l'opportunité de partager des éléments qu'ils n'auraient pas pu exprimer dans le cadre d'un questionnaire composé de questions fermées. Elles nous ont permis de mieux comprendre les difficultés rencontrées par les travailleurs en fin de carrière. Cependant, cette méthode d'enquête présente également des inconvénients.

Malgré une sélection sur la base de critères préétablis, un certain biais de sélection ne peut pas être totalement exclu. En effet, les participants ont choisi de participer à cette étude sur base volontaire. Par conséquent, il est possible que des personnes très motivées aient été davantage tentées de le faire, comme il est possible que des participants présentant certaines caractéristiques, comme le fait d'avoir suivi une formation supérieure, d'avoir la parole facile ou d'avoir vécu une situation particulière, aient été plus enclins à se porter candidats. Vu les canaux utilisés pour recruter des répondants, il est également probable que les participants soient liés ou affiliés à la MC ou à ses partenaires.

En outre, il y a également un risque de biais lié à l'enquêteur, ce dernier ayant pu donner aux réponses d'un participant une interprétation autre que le sens visé par le répondant, malgré la rigueur des transcriptions. De plus, les entretiens ont été réalisés par deux enquêteurs différents, dans deux langues différentes (français et néerlandais), ce qui peut aussi avoir une influence sur les résultats. Le codage a également été réalisé par deux enquêteurs, chacun dans sa langue. Malgré la coordination et la concertation au sujet des codes attribués, des interprétations différentes ne sont pas exclues.

Compte tenu des limites précitées, les résultats de cette étude sont principalement descriptifs. En dépit de ce caractère descriptif, ils nous permettent de mieux comprendre la complexité des vécus et des besoins des travailleurs âgés, qui ne serait peut-être pas apparue de la sorte à l'aide d'une autre méthode. En revanche, notre étude quantitative de suivi nous permettra d'objectiver nos résultats à l'aide de statistiques, et de mettre des variables en relation plutôt que d'uniquement décrire des situations.

L'analyse qualitative a livré des témoignages enrichissants, parfois positifs, parfois négatifs. Le présent article offre un éclairage intéressant à travers les schémas identifiés dans les vécus relatifs aux difficultés et aux obstacles rencontrés sur le plan individuel et professionnel, mais aussi aux besoins que les travailleurs expriment, notamment en termes d'aménagements du travail. Nous avons également analysé, dans la mesure du possible, s'il était simple d'obtenir des aménagements du travail en fin de carrière.

Afin d'illustrer nos résultats, nous avons repris dans l'analyse ci-dessous des citations extraites des entretiens. Elles permettent au lecteur de mieux comprendre les expériences vécues par les travailleurs en fin de carrière.

3. Quels sont les difficultés et les besoins des travailleurs en fin de carrière ?

Avant de présenter les résultats de l'analyse des entretiens, nous présentons ici quelques constats réalisés sur base d'études (récentes), ayant montré que le recul de l'âge légal de la retraite semble difficile à vivre pour de nombreux travailleurs en fin de carrière. Aux Pays-Bas, par exemple, l'âge souhaité de la retraite est inférieur à l'âge officiel de la retraite de plusieurs années (Van Dalen & Henkens, 2018). Tout récemment, en Belgique, une étude menée par Securex a également démontré que 91,5% des travailleurs Belges interrogés déclarent ne pas vouloir travailler jusqu'à l'âge de 67 ans, et 56,7% pensent qu'ils ne parviendront même pas à travailler jusqu'à 65 ans (Securex, 2021). D'autres recherches ont également souligné qu'après 55 ans, de plus en plus de travailleurs ne pensent pas être capables de pouvoir exercer le même travail jusque 60 ans (Hansez, et al., 2012 ; Vendramin & Valenduc, 2016). Une autre étude a également souligné qu'en Belgique, les travailleurs âgés de plus de 50 ans peuvent être fortement exposés à des risques psychosociaux tels qu'un sentiment de fatigue général, un manque de perspective de carrière, un faible niveau de bien-être psychique ou encore un sentiment d'insécurité d'emploi (Vendramin & Valenduc, 2016).

Ce constat se confirme également lorsque l'on analyse les chiffres de l'incapacité de travail et que l'on observe que 43% des salariés du secteur privé qui étaient en invalidité en 2018 avaient plus de 55 ans (Vancorenland, et al., 2021). Des chercheurs ont également constaté que suite aux mesures de recul de l'âge de la retraite, si les travailleurs travaillent désormais plus longtemps, ils sont en moins bonne santé qu'auparavant durant leurs dernières années de carrière (van der Noordt, van der Pas, van Tilburg, & Deeg, 2019), ce qui peut effectivement augmenter le risque que ces travailleurs s'absentent du travail, ou tombent en invalidité (Leijten, et al., 2014 ; Van Rijn, Robroek, Brouwer, & Burdorf, 2014).

Mais que se passe-t-il lorsqu'on est en fin de carrière dans le contexte actuel, où de nombreux travailleurs ont appris qu'ils vont devoir travailler plus longtemps que prévu ? À quelles difficultés ces travailleurs sont-ils confrontés ? Quels sont leurs besoins ? Les entretiens menés dans le cadre de cette étude ont permis de répondre à certaines de ces

questions. Ainsi, l'analyse des entretiens exploratoires nous a permis d'identifier deux contextes (individuel et professionnel) dans lesquels se situent les difficultés et les besoins exprimés en fin de carrière par nos répondants, et qui peuvent influencer leur souhait de rester en emploi, ou au contraire, de prendre leur retraite. Ci-dessous, nous présentons les résultats issus des analyses effectuées.

3.1. Difficultés et besoins liés au contexte individuel

Durant les entretiens, les participants ont fait part de leurs difficultés et besoins qui apparaissent de plus en plus avec l'avancée en âge, et qui sont liés à leur situation individuelle. Ces besoins et difficultés peuvent être liés à leur santé, leur situation familiale, financière, ou à leurs désirs personnels, et peuvent influencer leur souhait de rester en emploi, ou au contraire, de prendre leur retraite.

3.1.1. Santé mentale et physique

Difficultés

Le fait d'**être fatigué plus rapidement** qu'auparavant, ainsi que la **plus grande difficulté à récupérer** avec l'âge figurent parmi les difficultés les plus souvent mentionnées dans les entretiens. Une récente étude scientifique a par ailleurs démontré que le risque de prendre sa retraite pour des raisons de santé est plus élevé parmi les travailleurs qui se sentent fatigués et épuisés (Myllyntausta, et al., 2021).

« Là maintenant, moi, je ressens plus de fatigue après ma semaine de travail et j'ai plus de difficultés à récupérer et à me sentir en forme quand je recommence ma semaine de travail. »

À côté de et en lien avec la fatigue et la plus grande difficulté à récupérer, la **baisse de différentes capacités** a également été évoquée, que ce soit **au niveau musculaire** (surtout quand les travailleurs ont une activité en partie manuelle ou quand leur travail s'effectue en partie debout), **sensoriel** (diminution de la vue, de l'ouïe) ou **cognitif** (diminution des capacités de concentration, d'assimilation ou d'apprentissage de nouvelles méthodes ou procédures).

Cette baisse des capacités semble aussi engendrer pour certains une plus grande difficulté à **réaliser les tâches aussi vite qu'auparavant**, à suivre le rythme effréné imposé par le travail et à traiter rapidement la quantité d'informations à laquelle les travailleurs sont confrontés.

En outre, les participants ont rapporté ressentir de plus en plus de **douleurs physiques et des désagréments fonctionnels de l'organisme**, qui sont souvent mis en lien avec le métier du travailleur âgé et qui peuvent l'empêcher de continuer à travailler dans de bonnes conditions.

« Jusqu'à il y a trois ou quatre ans, j'avais toujours été en parfaite santé, mais année après année, j'ai eu des problèmes dans le dos et maintenant, au cours des six derniers mois, juste au moment où le coronavirus a commencé, j'ai eu des problèmes à l'épaule et au cou. »

Besoins

Pour plusieurs répondants, en particulier ceux qui se sentent usés par leur travail ou qui ont déjà connu quelques soucis de santé durant leur carrière, il est important de prendre sa retraite à un âge où ils pourront encore **profiter pour faire des activités en étant en bonne santé**, par exemple voyager ou faire du bénévolat. Or pour de nombreux répondants, travailler plus longtemps diminue cette possibilité d'arriver en bonne santé à la retraite. À l'inverse, pour d'autres répondants (moins nombreux), qui ne rencontrent pas ces difficultés, le travail peut être vu comme une forme de stimulation qui peut aider à continuer à **stimuler leur corps et leur esprit et à se sentir en forme**.

« Si je veux encore avoir, et je croise les doigts, quelques belles années pour pouvoir un peu profiter, pouvoir faire des choses qu'on n'a pas toujours l'occasion de faire, voyager et compagnie, et ben c'est à 62 ans... »

3.1.2. Situation familiale et de l'entourage

Difficultés

Bien que souvent, ils n'ont plus d'enfants vivant encore sous leur toit, certains répondants en fin de carrière doivent parfois **prendre soin d'un parent âgé**, ce qui peut pour certains constituer une difficulté, d'autant plus lorsqu'ils sont également sollicités pour s'occuper de leurs petits-enfants (génération « sandwich »). Avec le vieillissement de la population, de plus en plus de travailleurs en fin de carrière sont susceptibles, dans les années à venir, d'être concernés par ce soin à prodiguer à un parent âgé (Baltes & Young, 2007).

« Il y a deux ans, à 57 ans, j'ai demandé un crédit-temps pour ma mère, qui a 84 ans. C'est toujours pendant le week-end qu'il fallait faire ses courses et s'occuper de tout le reste. Si elle devait aller chez le médecin, il fallait prendre un jour de congé, ou une demi-journée,

et on a déjà si peu de jours de vacances. À la fin, cela ne marchait plus. Puis, il y a deux ans, j'ai demandé un crédit-temps, ce qui a pris beaucoup de temps, cela « ne se faisait pas » chez nous. Ils m'ont fait attendre six, sept mois pour avoir une réponse. »

Besoins

Les entretiens ont révélé que le **besoin de contacts sociaux et de relations avec les proches** est important pour les travailleurs en fin de carrière interrogés, et par conséquent, leur situation familiale peut influencer leur souhait de poursuivre leur carrière ou de partir le plus tôt possible à la retraite. Ainsi, si leur conjoint est plus jeune et travaille encore, ils auront tendance à vouloir eux aussi poursuivre leur carrière. A contrario, si leur conjoint est retraité ou si leur groupe d'amis commence à compter beaucoup de retraités, cela aura l'effet inverse. Certaines études ont d'ailleurs montré que le fait d'avoir un conjoint déjà retraité est positivement lié au fait de vouloir prendre sa retraite (« joint retirement ») (Michaud, Van Soest, & Bissonnette, 2020).

Sur base des entretiens, le fait d'être **célibataire** ou de (devoir) vivre seul depuis peu (par exemple, en cas de veuvage ou de divorce) semble également influencer l'envie de rester en emploi, par nécessité financière ou parce que le travail peut être un autre lieu où une vie sociale est possible. Une récente étude a d'ailleurs démontré que les personnes célibataires, qui sont de plus en plus nombreuses parmi les travailleurs âgés, semblent vouloir continuer à travailler principalement pour des raisons sociales et non pour des raisons financières (Eismann, Henkens, & Kal-mijn, 2019). Pourtant, certains entretiens ont révélé qu'au niveau politique, on tient peu compte de cette évolution démographique. Ce groupe est rarement pris en compte dans les discussions sur la fin de carrière et les systèmes de congé, alors qu'il y a beaucoup plus de personnes vivant seules qu'auparavant.

Le fait de **vouloir aider ses enfants** ou de **voir grandir ses petits-enfants**, est également un besoin qui a été évoqué chez certains participants, et qui peut motiver certains à prendre leur retraite ou à diminuer leur temps de travail.

« Ce à quoi j'ai pensé la semaine dernière à l'occasion de cette conversation, c'est le congé parental. Pourquoi n'y a-t-il pas de congé parental pour les grands-parents ? Dans un mois et demi, je serai grand-père pour la première fois et alors j'ai commencé à y penser. »

3.1.3. Situation financière

Difficultés

Certains participants, qui voudraient pourtant pouvoir prendre leur pension de façon anticipée ou réduire leur temps de travail, n'ont pas l'opportunité de le faire car ils ont encore des **charges financières à assumer** (emprunt hypothécaire encore à payer, enfants à charge et encore aux études), ce qui les pousse à devoir continuer à travailler. Par ailleurs, la retraite anticipée ou la réduction du temps de travail peuvent avoir un **impact sur le montant de la pension**. La crainte de ne pas pouvoir faire face à ces charges avec une pension plus petite retient souvent les travailleurs non seulement de partir en retraite anticipée, mais aussi d'aménager leur temps de travail pour leur fin de carrière.

Besoins

La **qualité de vie** est importante pour les travailleurs en fin de carrière, et pour certains, le confort de vie engendré par la réduction du temps de travail compense la perte de revenus qui y est liée.

« Les gens ne prennent pas assez en compte le fait que gagner un peu moins, ce n'est rien de dramatique et que l'équilibre et le confort de vie compensent très largement le fait d'avoir un peu moins de sous. De toute façon, après, on ne saura plus quoi en faire, à part les donner au pharmacien. »

3.1.4. Désirs personnels

Difficultés

La **peur du « vide »** (perte de centres d'intérêt, perte de contacts sociaux, perte de stimulations intellectuelles ou physiques, etc.) quand la vie professionnelle prendra fin est une difficulté qui a été évoquée par certains répondants.

« Grâce à mon travail, j'ai beaucoup de contacts avec les gens, mais ce ne sont pas des contacts personnels et je voudrais y consacrer plus de temps. En fait, la préparation pour le « grand vide ». Plus vous êtes occupé, plus le vide sera grand, j'ai une bonne vue de ces choses qui sont énumérées, je suis le meilleur client pour ressentir un grand vide. »

Avec la fatigue et les difficultés de récupération qui apparaissent avec l'âge, il peut aussi être difficile de **conserver un équilibre entre vie professionnelle et vie privée**, et d'avoir encore l'énergie pour se consacrer à ses loisirs et à sa vie de famille après le travail. Cette plus grande diffi-

culté à conserver un équilibre entre les deux sphères peut aussi pousser certains à envisager la retraite.

Besoins

Les répondants ont évoqué leur besoin de **s'épanouir dans leur vie privée**, par exemple via la pratique de hobbies, la réalisation de projets personnels et une vie sociale riche, tant que cela est encore possible.

« Je souhaite faire ce que j'ai envie. Enfin, je souhaite faire ce que j'aime, coudre, par exemple, me consacrer à d'autres activités. »

En lien avec ces visions de leur vie après la retraite, les entretiens exploratoires ont montré que, souvent, les travailleurs plus âgés souhaitent **aménager leur fin de carrière**, tout en continuant à travailler, afin de s'y préparer et d'éviter une rupture trop forte. Les répondants nous ont aussi fait part de leur besoin **d'échanger avec d'autres personnes** qui arrivent en fin de carrière, via des groupes de parole. Le fait de se faire « coacher » par quelqu'un de l'extérieur, et d'avoir accès à une **information centralisée** afin de **préparer sa retraite**, a également été évoqué.

D'autres besoins sont le **souhait de lâcher prise progressivement** et de voir son travail être repris petit à petit et évoluer « dans le bon sens ». Cela peut aussi être le désir de **terminer en beauté**, d'achever un projet, de laisser un « héritage » propre.

« À partir du mois de janvier, je vais travailler à mi-temps en utilisant mes congés. Donc, c'est plutôt psychologique, pour ne pas arrêter du jour au lendemain, c'est pour arrêter progressivement. »

Une toute petite minorité de travailleurs a même évoqué l'envie de **continuer à travailler à temps partiel au-delà de la retraite**, afin de « donner du sens à l'après », ou de continuer à transmettre son expertise.

3.2. Difficultés et besoins, en termes d'aménagements, dans le contexte professionnel

Parallèlement aux éléments du contexte individuel qui peuvent influencer l'envie de rester en emploi ou le désir de partir en retraite, il y a les éléments qui sont liés au contexte professionnel. Ces derniers peuvent être regroupés en cinq catégories, correspondant aux cinq composants du contexte professionnel susceptibles d'induire des

risques psychosociaux (les « cinq T »), à savoir l'organisation du travail, les conditions de travail, le contenu du travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles au travail (BeSWIC, s.d.). Au sein de chacun de ces composants, des aménagements peuvent être apportés afin de rendre les fins de carrière plus soutenables. Ces aménagements dans la sphère professionnelle sont susceptibles de répondre à des besoins et difficultés non seulement liés à la sphère professionnelle (par exemple, une charge de travail élevée), mais également à la situation individuelle (par exemple, une plus grande difficulté à récupérer).

3.2.1. Organisation du travail

L'organisation du travail renvoie à la structure de l'organisation, aux politiques générales de l'entreprise, à la manière dont les tâches sont réparties, aux procédures de travail, au style de management, etc. (BeSWIC, s.d.). L'organisation du travail a une influence sur les quatre autres composants du contexte professionnel : le contenu du travail, les conditions de travail, les conditions de vie au travail et les relations interpersonnelles, qui seront tour à tour présentés et définis ci-dessous.

Difficultés

Les **changements organisationnels** dans l'entreprise, qu'ils soient issus d'une **restructuration** ou d'un **changement de management**, peuvent être perturbants pour tous les travailleurs. Quand on devient plus âgé, et quand a fortiori ce n'est pas la première fois, ces changements semblent constituer une difficulté importante. Dans de nombreux entretiens, il est ainsi apparu qu'une restructuration ou l'arrivée d'un nouveau superviseur peut être un élément déclencheur qui fait perdre la motivation au travail et la confiance en soi, ou qui entraîne une forte baisse du bien-être, alors qu'avant ces événements, les personnes étaient motivées par leur travail. Par ailleurs, en cas de restructurations, certains répondants ont évoqué le fait que les travailleurs âgés sont parfois les premiers licenciés.

« De plus en plus, on est avec une discussion patronale qui dit : écoute, tu ne sais plus faire ce pourquoi je t'ai engagé, ben, ou tu mords sur ta chique et tu continues, ou tu vas voir ailleurs. Aujourd'hui, on est remercié plus facilement que hier. »

Besoins et aménagements souhaités

En matière d'organisation générale du travail, un élément qui peut jouer sur l'envie de rester en emploi est **l'autonomie dans le travail**. Les entretiens suggèrent que les par-

participants qui sont autonomes quant à la façon d'organiser la réalisation de leurs tâches, et qui peuvent donc tenir compte de leurs besoins spécifiques, peuvent davantage avoir envie de rester en emploi. Ce résultat est concordant avec les résultats de Hertel et al. (2013) qui ont démontré que le besoin d'autonomie est plus prononcé chez les travailleurs plus âgés, en comparaison aux travailleurs plus jeunes.

Il semble également important pour certains travailleurs en fin de carrière de **connaître la vision et la stratégie de l'organisation** pour laquelle il travaille, que cette dernière ait recours à des **démarches participatives**, et que les **attentes** de l'organisation par rapport aux collaborateurs soient **claires**.

Le besoin que l'organisation développe une **vision positive des travailleurs âgés** a également été évoqué.

« Je ne suis pas 'out' parce que j'ai 63 ans, mais j'ai encore des choses à dire, à partager et donc je peux encore être utile. »

Par ailleurs, de nombreux répondants ont exprimé leur besoin d'une écoute organisée et formalisée en fin de carrière. Selon eux, un aménagement utile en fin de carrière serait **d'être invité de manière systématique, une fois qu'on a atteint un certain âge, à un entretien** avec la direction, avec son supérieur hiérarchique ou avec le service des ressources humaines. Durant cet entretien, d'une part, les possibilités d'aménagements en fin de carrière pourraient être présentées, et d'autre part, le travailleur pourrait exprimer ses besoins et difficultés.

« Oui, il faut être alerte et attentif, mais je pense que chaque département du personnel ou chaque direction ou donc oui, les personnes qui atteignent un certain âge devraient être invitées par leur direction, ou quelqu'un qui délègue la direction, et dit « Voici la situation, maintenant vous êtes dans cet âge... Êtes-vous conscient que ça, ça et ça existe et que ce sont les conséquences de cela ? ». De toute façon, cela va augmenter la motivation d'une personne de 50 ans ou plus. Vous allez vous sentir énormément reconnu, je pense. Je pense que c'est une motivation supplémentaire, aussi si vous sentez que votre patron est derrière vous, parce qu'alors il est clair qu'il est derrière vous, parce qu'il veut s'assurer que vous restez... »

La mise en place d'un **groupe de parole** entre les personnes en fin de carrière au sein d'une entreprise a également été évoquée par certains, afin de pouvoir se soutenir et d'échanger.

3.2.2. Conditions de travail

Les conditions de travail concernent les modalités d'exécution de la relation de travail, telles que les types de contrats et d'horaires (travail de nuit, travail posté, horaires atypiques, etc.), les possibilités de télétravail, les possibilités d'apprentissage, la gestion des carrières, les procédures d'évaluation, etc. (BeSWIC, s.d.).

Difficultés

Les **horaires de travail** semblent devenir de plus en plus difficiles à supporter avec l'âge. C'est particulièrement le cas pour le travail posté, le travail de nuit et le travail en shifts. Mais le travail à horaires fixes, avec des horaires stricts à respecter, peut aussi devenir problématique quand on devient plus âgé, et la mise en place d'un horaire flexible n'est pas possible dans de nombreux métiers. La question des horaires apparaît ainsi comme un élément important qui peut influencer le désir de partir en retraite. C'est donc un point sur lequel le besoin d'aménagements est essentiel pour préserver la santé et le bien-être en fin de carrière.

« On va dire qu'un corps, théoriquement, la nuit, c'est fait pour dormir. Maintenant, quand on est en feu continu, quand on a 20 ans, on supporte facilement des choses qu'on supporte certainement moins quand on en a 50, ça c'est clair. Et la récupération n'est pas la même non plus. »

Les entretiens montrent également qu'avec l'âge, les **déplacements entre le domicile et le lieu de travail** sont souvent plus difficiles à supporter. La possibilité de faire du télétravail peut aider, mais n'est pas toujours disponible.

Besoins et aménagements souhaités

Faisant écho à ce qui vient d'être évoqué ci-dessus, avoir des aménagements au niveau de **l'horaire de travail** est important pour plusieurs participants, mais il est ressorti des entretiens qu'il n'y a pas d'horaire idéal « type » pour les travailleurs âgés. Les aménagements d'horaires à proposer aux travailleurs âgés doivent pouvoir prendre en compte les souhaits des travailleurs concernés qui peuvent être très variables d'une personne à l'autre, même au sein de la même équipe : souhait de dispense de travail de nuit ou de week-end, souhait d'horaires réguliers ou

fixes, ou adaptés en fonction des saisons, souhait d'avoir plus de pauses (en nombre, en durée, sous forme de sieste). En particulier, la dispense du travail de nuit semble particulièrement nécessaire pour certains travailleurs en fin de carrière.

« Quand vous devez aller jusqu'à 65 ans, le travail de nuit, c'est quand même un peu pénible... J'ai fait des gardes et des astreintes, de semaine, de week-end, de jour férié, etc. J'avoue que, à l'heure d'aujourd'hui, je ne pourrais plus les faire. »

Les **réductions du temps de travail** à 4/5e ou à mi-temps font également partie des premiers aménagements envisagés par les travailleurs âgés pour prendre en compte leurs nouvelles difficultés ou l'évolution de leurs besoins.

Le **télétravail** est également souhaité par plusieurs travailleurs interrogés, afin de réduire la fatigue et la pénibilité des trajets.

« Les semaines où je pouvais télétravailler un jour, ça me permettait quand même de me reposer un peu plus. Ça oui. Parce que les trajets quand même sont devenus malheureusement très, très énergivores. Je l'avais déjà fait précédemment dans ma carrière ; donc, je connaissais, en fait, la navette sur Bruxelles, je l'ai faite pendant une dizaine d'années... mais j'étais plus jeune. »

Au niveau des **jours de congé**, certains participants aimeraient avoir plus de jours de congé et pouvoir les prendre d'une façon qui s'adapte davantage à l'accroissement des besoins de récupération (par exemple, avoir un jour de repos en milieu de semaine pour récupérer) ou même avoir davantage de possibilités de prendre des jours de congé sans solde. Il s'agit ici d'un besoin de flexibiliser et d'individualiser davantage la manière de prendre les congés.

Concernant les **formations**, le fait d'avoir (encore) accès à des formations pour acquérir et/ou développer les compétences nécessaires à la fonction (surtout en ce qui concerne les technologies de l'information et de la communication), mais aussi pour réfléchir à leur travail et continuer d'évoluer, est important pour certains répondants. Dans le même ordre d'idées, certains répondants souhaitent également avoir encore des **perspectives d'évolution et de promotion** et être **épaulés dans leur pré-**

paration à la retraite (via des formations, des procédures d'information et d'accompagnement).

3.2.3. Contenu du travail

Le contenu du travail renvoie à la tâche du travailleur en tant que telle, en termes de complexité, de variété et de clarté, d'exigences émotionnelles, ou encore de charges mentale et physique (BeSWIC, s.d.).

Difficultés

La **charge de travail** est très souvent mentionnée comme une difficulté croissante, plus difficile à assumer avec l'âge. Il peut s'agir de la charge au niveau **physique** (poids trop lourds à porter, trop de gestes répétitifs, déplacements trop longs, positions debout trop prolongées), **émotionnel** (plaintes, agressivité, tristesse des clients, patients, et/ou bénéficiaires, dans certains métiers), ou tout simplement d'une charge trop élevée **en termes de quantité** de travail à réaliser (nombre de dossiers à traiter, de pièces à produire ou la multiplicité de tâches à accomplir parfois quasi simultanément, responsabilités trop lourdes). Notons que ce résultat concorde avec ceux du baromètre du travail faisable (*werkbaar werk*) de la Fondation pour l'Innovation et le Travail⁵, qui mesure tous les trois ans les indicateurs de faisabilité du travail chez les salariés et entrepreneurs indépendants en Flandre. Parmi les indicateurs de risque, la pression du travail et la charge émotionnelle sont considérés comme les plus problématiques, par respectivement 37,6% et 24,9% des répondants.

À côté de tous ces éléments liés à la charge de travail, certains travailleurs plus âgés, qui exercent le même métier et sont dans la même fonction depuis longtemps, témoignent aussi d'une certaine lassitude issue de la **routine dans les tâches** qu'ils effectuent.

Les **changements technologiques** dans le travail, et en particulier les TIC (technologies de l'information et de la communication) qui prennent de plus en plus de place dans tous les métiers, constituent aussi très souvent un aspect de l'évolution du contenu du travail difficile pour les travailleurs plus âgés. Cet accroissement du contenu technologique de la fonction est par ailleurs souvent mis en relation, dans les entretiens exploratoires, avec les **changements législatifs et administratifs** qui s'appuient sur le développement des TIC : l'encodage du travail ef-

5 La Fondation pour l'Innovation et le Travail (« Stichting Innovatie & Arbeid ») est une entité du Conseil Economique et Social Flamand (SERV). Les résultats du baromètre du travail faisable (« Werkbaar werk ») sont accessibles via ce lien : <https://www.werkbaarwerk.be/werkbaarwerk/cijfers-werknemers>.

fectué, des actes posés, l'établissement de statistiques, la mise en place de procédures informatiques pour transmettre des données, etc.

Besoins et aménagements souhaités

Certains besoins liés au contenu du travail ont été évoqués, comme le fait de **sentir qu'on a « fait sa part » dans son travail, aimer son travail, avoir un travail qui a du sens, se sentir utile, et pouvoir transmettre ses connaissances**, de manière formelle ou informelle.

Par ailleurs, les aménagements en termes de **réduction de la charge de travail**, que ce soit au niveau physique, en termes de responsabilités ou de quantité de tâches à accomplir, semblent importants pour de nombreux répondants. Cela pourrait éventuellement se faire via une **rotation des postes**, par exemple en proposant à une personne de travailler pendant quelques mois à un poste où elle ne doit plus porter de charges lourdes (par exemple, secteur de la construction) ou **ne plus faire de nuits**, le temps de récupérer.

« Quatre jours par an, je fais un travail que moi, je trouve plus léger, l'horaire me convient mieux, le travail est plus léger. Je suis responsable de six ou huit patients et pas 30. Ces quatre jours-là, moi, je les termine heureuse, pas complètement crevée, bien, vraiment bien. Et j'ai déjà dit à ma cheffe : ce travail-là, je veux bien le faire beaucoup, beaucoup plus souvent que quatre jours par an. Ce serait possible de donner ce travail-là aux infirmières qui ont 60 ans... »

Dans certaines professions (par exemple, le personnel infirmier), la **prise en compte de la charge émotionnelle** est importante. Certains répondants ont ainsi manifesté leur besoin de soutien psychologique, pour faire face à la détresse ou parfois même à l'agressivité de certains bénéficiaires.

« On n'a pas d'aide, on va dire, psychologique. On parle peut-être entre nous de telle ou telle personne. Mais on reçoit tout, on reçoit, parfois, de l'agressivité, on reçoit de la tristesse, on reçoit plein de choses... Mais on ne travaille pas en groupe, par exemple, on ne fait pas de staff avec une psychologue pour essayer qu'on tienne le coup. »

Enfin, une minorité de répondants ont évoqué les aménagements en termes de **changement de carrière**, qui peuvent parfois avoir lieu en restant (partiellement) au sein du personnel de son organisation, comme mentionné dans le témoignage ci-dessous.

« La cinquième piste est également une solution pour l'entreprise. C'est-à-dire : trouver quelque chose, pas forcément tout de suite, mais il y a certains secteurs sociaux où vous pouvez travailler à partir de notre entreprise. Par exemple, la Croix-Rouge. Et il y en a beaucoup. Ils décident de l'endroit d'où cela se fait. Très intéressant pour les personnes qui sont fatiguées de leur travail et qui veulent quelque chose de complètement différent. C'est une entreprise totalement différente, une culture différente, etc., et notre entreprise ne doit en payer que la moitié. Cette nouvelle entreprise, cette entreprise sociale, paie l'autre moitié. Votre salaire ne change pas, car tout le monde paie la moitié. Pour notre entreprise, c'est bien sûr à nouveau intéressant, mais vous ne travaillez plus pour eux, vous travaillez pour l'autre. C'est bien, bien sûr, mais aussi pour les personnes qui sont pleines d'énergie et qui veulent apprendre un nouveau métier. »

3.2.4. Conditions de vie au travail

Les conditions de vie au travail renvoient à l'environnement physique du travail : l'aménagement des lieux de travail, les équipements, l'éclairage, le bruit, les positions de travail, les substances utilisées, etc. (BeSWIC, s.d.).

Difficultés

Quand on devient plus âgé, les désagréments d'un environnement de travail peuvent devenir plus difficiles à supporter. Cela peut concerner le cadre de production avec la **présence de produits toxiques, de fumées**. Mais la pénibilité du cadre de travail peut aussi venir de la **température** des espaces de travail, en particulier pour le travail en extérieur, mais également à l'intérieur quand les équipements de chauffage ou de rafraîchissement des bâtiments ne sont pas adaptés. Le fait d'avoir un environnement de travail qui génère trop de **bruit** a également été évoqué comme difficulté, notamment lorsque l'espace de travail est trop multifonctionnel et que beaucoup de choses différentes s'y passent (réunions, pauses, appels téléphoniques, etc.).

Besoins et aménagements souhaités

Certains participants ont rapporté avoir besoin d'un **cadre de travail agréable**, entretenu, rénové récemment, propre, joli, confortable, avec des **équipements ergonomiques**.

En réponse à ce besoin, il est donc nécessaire d'aménager les équipements de travail de manière ergonomique. Par exemple, **ne plus porter de charges lourdes**, avoir des sièges, des bureaux, des équipements adaptés, un espace de travail où le bruit et la température sont correctement

régulés, etc. L'accès à un **check-up médical** annuel et à des **séances de sport ou de détente** prises en charge par l'entreprise à partir d'un certain âge a également été mentionné. Durant le contexte de la pandémie liée au COVID-19, durant laquelle le personnel hospitalier a été mis à rude épreuve, des séances de détente ont été offertes dans certains hôpitaux, et ce fut grandement apprécié par les participants qui en ont bénéficié.

« La clinique a mis en place des moments de bien-être pour le personnel. Il y a deux personnes qui vont faire de la réflexologie plantaire, il y en a deux qui vont faire du Reiki, il y en a qui vont faire du yoga et cetera, pour le personnel. Et c'est gratuit. Donc, j'ai trouvé que c'était vraiment super comme idée. Qu'il y avait une grande avancée pour le bien-être au travail. C'est une réponse au COVID de toute façon... (...) Quand ça vient de l'employeur, c'est perçu quand même comme un remerciement, comme... c'est pour nous aider quoi. »

3.2.5. Relations interpersonnelles au travail

Les relations interpersonnelles au travail comprennent à la fois les relations en interne (entre collègues, avec la ligne hiérarchique, etc.), mais aussi les relations avec les tiers, les possibilités de contact, la communication, la qualité des relations en termes d'intégration, de coopération (BeSWIC, s.d.).

Difficultés

Certains participants ont rapporté souffrir de plus en plus d'une détérioration de la qualité des relations dans leur contexte professionnel. Faire face à un **manque de considération des patients, des clients, de la direction ou de ses propres collègues** semble être une réelle difficulté pour certains. Selon les participants, il s'agit d'une évolution dans les mentalités, dans la société, qui n'était pas aussi présente auparavant.

Besoins et aménagements souhaités

Des entretiens, il est ressorti que le fait d'avoir un **manager qui écoute les difficultés et les besoins et les prend en compte, qui reconnaît et apprécie l'effort** et le travail fourni, mais aussi qui **prête attention à l'employé en tant que personne et être humain**, est vécu comme quelque chose de positif et de motivant pour les travailleurs en fin de carrière. Cette question de la **reconnaissance** apparaît comme très importante en fin de carrière, que ce soit de la part du supérieur, mais aussi de la part des collègues. Les travailleurs âgés ont besoin de sentir qu'on leur donne encore une place, que leur expertise est reconnue et valorisée.

De la même manière, la **qualité de l'ambiance au travail et des relations**, notamment entre les travailleurs jeunes et âgés, le fait d'être dans une équipe solidaire où la collaboration et le respect existent, sont des éléments qui peuvent contribuer au bien-être en fin de carrière.

3.3. Difficultés et besoins des travailleurs âgés : des facteurs « push » et « pull », influençant la décision de partir à la retraite ?

Dans cette partie, nous nous posons la question suivante : quels sont les principales difficultés et les principaux besoins, notamment en termes d'aménagements du travail, exprimés par les travailleurs en fin de carrière ? Nous avons vu que ces besoins et difficultés peuvent être liés à la situation individuelle du travailleur ou à sa situation professionnelle.

Certains besoins et difficultés relevés par les personnes interviewées correspondent à ce que la littérature scientifique identifie comme des facteurs influençant la décision de prendre sa retraite, à savoir les facteurs « push » et les facteurs « pull ». Les facteurs « push » sont des facteurs négativement connotés qui poussent le travailleur âgé à prendre sa retraite, comme une mauvaise santé ou des conditions de travail stressantes. Les facteurs « pull » sont quant à eux des facteurs positivement connotés, qui attirent le travailleur âgé vers la retraite, comme par exemple le désir de poursuivre ses loisirs ou de faire du volontariat (Shultz, Morton, & Weckerle, 1998). Les individus qui sont contraints de prendre leur retraite en raison de facteurs « push » se considèrent généralement en moins bonne santé et sont moins satisfaits par rapport à leur vie et à leur retraite (Shultz, Morton, & Weckerle, 1998).

Parmi les difficultés mentionnées par les participants à notre étude, beaucoup d'éléments liés au travail peuvent être considérés comme des facteurs « push » (par exemple, les changements organisationnels et technologiques, les horaires de travail, les déplacements entre le domicile et le lieu de travail, la charge de travail, la routine dans les tâches, la pénibilité du cadre de travail ou encore le manque de considération). Ces facteurs sont susceptibles de nuire à la santé des travailleurs en fin de carrière et de les pousser, pour des raisons négatives, à partir plus tôt à la retraite.

S'il est plus difficile pour une organisation d'agir directement sur les facteurs « push » liés à la situation individuelle, il est néanmoins possible d'atténuer les facteurs « push » liés à la sphère professionnelle. De plus, en améliorant la situation du travailleur au niveau professionnel, cela peut, de manière indirecte, influencer aussi positivement sa situation individuelle (par exemple, sa santé). Ainsi, certaines difficultés rencontrées sur le plan individuel, telles que la fatigue, peuvent être améliorées via des mesures prises sur le plan professionnel (par exemple, pouvoir prendre une plus grande pause en cours de journée). Par ailleurs, avoir une bonne santé et avoir des arrangements de travail flexibles sont d'importantes conditions préalables au fait de vouloir continuer à travailler, même au-delà de la retraite (Sewdas, et al., 2017). Mais dans les faits, les travailleurs ont-ils facilement accès à des aménagements du travail en fin de carrière ? C'est à cette question que sera consacré le point suivant de cet article.

4. Quels sont les aménagements du travail réellement accessibles aux travailleurs en fin de carrière ?

Afin de rester en emploi en bonne santé et pour que la retraite soit le début d'une autre vie dont ils pourront profiter, il faut pouvoir aider les travailleurs à surmonter les difficultés qu'ils rencontrent en fin de carrière. Selon un récent rapport de la Fondation pour l'Innovation et le Travail, en 2019, 61,3% des salariés belges néerlandophones (40 ans ou plus) interrogés pensaient pouvoir exercer leur emploi actuel jusqu'à la retraite. Les 38,7% restants estimaient que cette tâche était irréalisable, mais la plupart de ces employés pensaient qu'ils pourraient continuer à travailler jusqu'à l'âge de la retraite si le travail était aménagé. Il en ressort que 35% de l'ensemble des salariés interrogés (40 ans et plus) pensaient qu'un travail aménagé leur permettrait de continuer à travailler jusqu'à l'âge de la retraite (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2021). À l'heure actuelle, en Belgique, quels aménagements sont offerts aux travailleurs en fin de carrière ? Qu'est-il prévu au niveau législatif ? Dans les faits, ces aménagements sont-ils réellement accessibles ?

4.1. Le plan pour l'emploi des travailleurs âgés (Convention collective de travail n° 104)

Le 27 juin 2012, au sein du Conseil National du Travail, les partenaires sociaux ont conclu la Convention collective de travail n° 104 ou CCT 104, concernant la création d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise (SPF emploi, 2012). Selon cette CCT, chaque entreprise occupant plus de 20 travailleurs doit rédiger un plan pour l'emploi afin d'augmenter ou de maintenir le nombre de travailleurs âgés de 45 ans et plus. Pour établir son plan, l'employeur peut faire un choix parmi une liste de domaines d'action repris dans la CCT 104. Ces mesures peuvent par exemple concerner :

- 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.

Une fois rédigé, ce plan est ensuite présenté au conseil d'entreprise. Les représentants des travailleurs émettent un avis comportant d'éventuelles propositions complémentaires, que l'employeur peut choisir de ne pas prendre en compte, mais dans ce cas, il devra expliciter sa décision, et cette explication ainsi que les propositions formulées non prises en compte devront être reprises en annexe du plan. L'employeur conserve le plan durant cinq ans et le tient à disposition des autorités compétentes.

Lors des entretiens, nous avons demandé aux participants s'ils connaissaient l'existence de la CCT 104. Malgré le fait que cette convention ait été conclue en 2012, presque dix ans plus tard, une écrasante majorité de répondants ont affirmé n'avoir jamais entendu parler de cette convention collective. La plupart étaient très intéressés d'en savoir plus à son sujet. Notons que les quelques répondants qui en avaient entendu parler étaient pour la plupart, des représentants syndicaux.

« CCT 104 ? Je n'en ai jamais entendu parler. Je vais la lire, parce qu'un jour je devrai passer un entretien et alors je veux l'avoir lu. »

Outre le fait qu'elle semble peu connue par les travailleurs plus âgés, qui n'y font par conséquent pas appel pour envisager des aménagements, pour ceux qui la connaissent, sa mise en application semble également très compliquée.

« C'est la fameuse CCT 104 hein : aménager... l'aménagement des fins de carrière. Mais je me demande s'il y a quelqu'un aujourd'hui qui en tient réellement compte. Je n'en suis pas convaincu. Généralement, quand on essaie de rentrer dans une discussion au niveau de l'entreprise sur cette fameuse CCT, généralement, le monde patronal fait beaucoup la sourde oreille. »

« On va dire que la volonté initiale de la CCT 104, c'est une bonne chose. Le tout, c'est que personne ne sait se faire entendre et qu'elle n'est pas contraignante. Et tant que la CCT ne sera pas contraignante, on n'arrivera nulle part dans les entreprises. C'est pas tellement compliqué. C'est... c'est un petit peu comme une directive hein. On accepte de l'appliquer ou bien on ne l'accepte pas, ça reste une directive. C'est un petit peu le cas de la CCT 104. Maintenant là, l'idée de base n'est pas mauvaise, hein. Et encore une fois, derrière ça... Heu. D'un côté, il y a une idée qui n'est pas mauvaise, et derrière, il y a les lois qui font que on est un peu coincé par rapport à l'âge, on est un petit peu coincé par rapport au montant, on est un petit peu coincé par beaucoup de choses. Donc, il faudrait peut-être mettre tout en corrélation et être correct au niveau de tout et de faire quelque chose de bien. Il y a moyen, mais, encore une fois, il faut que ce soit contraignant. »

Enfin, le critère d'âge des 45 ans de la CCT 104 n'est peut-être pas le plus adéquat. En réalité, il ressort de quelques-uns des entretiens menés que l'âge auquel on se sent approcher de l'âge de la retraite ou appartenir au groupe des travailleurs « âgés » d'une organisation n'est pas le même pour tous. Pour certains répondants, 45 ans est un âge encore trop jeune pour penser aux aménagements. Pour d'autres, ce n'est pas l'âge qui devrait être le critère, mais plutôt la routine, l'usure liée au travail, et que l'âge peut amplifier. L'idée de parler de tranche d'âge a également été évoquée.

« Mais les conventions collectives de travail... À un moment donné chez nous, mais je vous dis, il y a bien dix ans. Oui, il y avait du... il y avait des propositions qui avait été faites justement pour les aménagements de fin de carrière. Et je me souviens même à l'époque... [rire] Oui ça, j'avais retenu parce que j'avais trouvé que c'était quand même un peu exagéré, ils estimaient même que ces aménagements, c'étaient des propositions à partir de 45 ans ! Oh, bon sang ! 45 ans ! Et puis bon, et puis, on n'en a plus jamais entendu parler. Et puis voilà. Non, chez nous, il n'y a rien. Enfin, pas à ma connaissance... »

La CCT 104 semble donc avoir peu de portée sur le terrain. Afin de comprendre ce qui peut freiner la mise en place d'aménagements de fin de carrière, nous avons repris ci-dessous ce que les répondants nous ont rapporté par rapport à différents types d'aménagements.

4.2. Les crédit-temps fin de carrière (Convention collective de travail n° 103)

Le crédit-temps s'applique uniquement aux travailleurs occupés chez un employeur du secteur privé⁶. Le crédit-temps spécifique aux travailleurs en fin de carrière permet de réduire les prestations d'1/5^{ème} temps ou d'un mi-temps jusqu'à la prise de la pension. Pour obtenir ce crédit-temps, le travailleur doit obligatoirement satisfaire à plusieurs conditions d'accès auprès de son employeur. Les travailleurs peuvent faire la demande d'un crédit-temps à partir de l'âge de 55 ans (50 ans dans certains cas exceptionnels), mais la règle générale est que des allocations sont attribuées par l'ONEM aux travailleurs à partir de 60 ans. La période de crédit-temps fin de carrière **pour laquelle le travailleur perçoit une allocation** est totalement prise en compte pour sa pension de salarié (SFPD, 2021).

Dans les entretiens, le crédit-temps fin de carrière était l'aménagement légal le plus souvent mentionné et souhaité par les répondants. Cependant, bien qu'il s'agisse d'une possibilité légalement prévue afin de réduire son temps de travail en fin de carrière, il semble parfois difficile à mettre en place. Tout d'abord, parce que la charge de travail reste souvent la même que pour un travail à temps plein. Alors que le travailleur renonce à une partie de ses revenus pour

6 Dans le secteur public, on parlera d'interruption dans le cadre du « régime fin de carrière ». Les conditions d'accès sont consultables en ligne : https://www.onem.be/fr/documentation/feuille-info/t12#h2_6.

travailler à 4/5^{ème} temps, on attend de lui le même rendement que celui d'un travailleur qui travaille à temps plein. Il peut en résulter plus de pression au lieu de moins de pression, ce qui amène parfois les travailleurs à décider de continuer à travailler à temps plein alors qu'ils souhaiteraient voir leur temps de travail réduit.

« Vu l'expérience de mes collègues, un 4/5^{ème}, ben, vous avez une partie de votre salaire en moins, mais la charge de travail reste la même, donc ce n'est pas très intéressant. Vous récupérez soi-disant en temps, mais vous ne le récupérez pas parce que vous devez quand même faire le travail. »

Dans d'autres cas, le type de fonction (par exemple, poste de direction) ou la composition de l'équipe (composée principalement de travailleurs âgés) ne permettent pas de prendre un crédit-temps.

« (...) ou je prendrai une autre position, parce qu'une fonction de direction n'est pas possible à 50%, je suis prêt à le faire, pas de problème je prendrai une autre fonction. Mais on m'a demandé très clairement de reporter cette décision parce que, pour l'instant, il n'y a certainement aucune possibilité de combler ce vide. »

« Aujourd'hui, on se retrouve dans une situation dans laquelle une personne de plus de 50 ans qui est en feu continu, qui serait en droit de demander une fin de carrière un peu plus cool et demanderait à repasser de jour, ça reviendrait pratiquement à demander à un autre de 50 ans, voire plus, d'aller le remplacer en feu continu. Donc ça, ça devient très compliqué à gérer, tout ça, dans l'entreprise. Puisqu'on est tous, en tout cas une grosse partie, dans la même tranche d'âge. Et c'est souvent l'excuse avancée pour ne pas aller beaucoup plus loin dans la réflexion... »

Enfin, la situation financière de certains travailleurs ne leur permet pas d'assumer la diminution de leurs revenus liée à la réduction de leur temps de travail, surtout si ce crédit-temps n'est pas indemnisé par l'ONEM. De plus, lorsqu'il n'est pas indemnisé par l'ONEM, le crédit-temps n'est pas assimilé comme du temps travaillé dans le calcul de la pension, ce qui peut s'avérer être un frein financier supplémentaire sur le long terme.

« Ben moi, je trouve que... bon, le système de 4/5^{ème}, c'est une bonne idée... Mais je vais dire, bon, tout le monde ne peut pas se permettre de perdre de l'argent. Donc, je vais dire, si déjà au niveau salarial, il n'y avait pas de perte de salaire, ça serait déjà important. »

4.3. Les aménagements de l'horaire de travail

Les possibilités d'aménagements des horaires de travail dans une organisation semblent fortement dépendantes de la nature du travail qu'elle propose. Par exemple, s'il s'agit d'un site de production ou d'un service à assurer en continu comme dans le secteur infirmier, il faut garantir que l'équipe nécessaire soit là en continu. Néanmoins, apporter un tout petit peu de flexibilité dans ces secteurs quand cela est possible peut être un réel plus pour les travailleurs.

« Il n'est pas nécessaire que ce soit des choses importantes, je ne dis pas, ne tenez pas compte de mes retards, je demande à être autorisé à m'arrêter un quart d'heure plus tôt. Si quelque chose est urgent, si je suis encore aux urgences et que je ne peux pas prendre mon train, alors qu'il en soit ainsi. Et si le médecin appelle, je ne vais pas dire, je dois aller prendre mon train... »

Concernant la dispense du travail de nuit pour les travailleurs plus âgés (à partir de 50 ans en cas de raison médicale et à partir de 55 ans s'ils ont effectué au moins vingt ans de prestations de nuit), cette possibilité ne semblait pas toujours connue par certains répondants.

« À l'heure d'aujourd'hui, quand vous devez aller jusqu'à 65 ans, le travail de nuit c'est quand même un peu pénible. L'air de rien. [...] Physiquement, on n'est plus capable, après un certain âge, de pouvoir en faire. Mais il n'y a pas encore vraiment de... de limite pour faire ce genre de choses. C'est selon le bon vouloir de certaines personnes. »

4.4. Les jours de congé supplémentaires

Certains secteurs, comme celui des services de santé, prévoient depuis 2005 des jours de repos supplémentaires liés à l'ancienneté pour certaines catégories de membres du personnel. Cette convention donne droit aux travailleurs concernés (par exemple, le personnel infirmier), à 12 jours de repos supplémentaires par an à partir de 45 ans ; 24 jours à partir 50 ans ; et 36 jours à partir de 55 ans (Mouvement Belge, 2008).

Les mesures liées à l'octroi de jours de congé supplémentaires dans certains secteurs ou à la dispense d'effectuer des heures supplémentaires dans le cadre des crédits-temps ont quelquefois été mentionnées.

Cependant, certains répondants ont rapporté que dans le cadre de leurs jours de congés supplémentaires, leur remplacement n'est pas forcément prévu, ce qui peut créer des tensions.

« Nous sommes dans une équipe où quatre membres du personnel ont plus de 55 ans. Nous avons tous des heures de fin de carrière, mais ces heures ne sont pas remplacées dans le service (...). »

4.5. Le télétravail

Tout comme l'aménagement des horaires de travail, le télétravail n'est pas un aménagement spécifique aux fins de carrière, mais c'est une mesure qui peut aider les travailleurs âgés, notamment ceux pour qui les déplacements entre le domicile et le lieu de travail sont de plus en plus difficiles à supporter. Suite au confinement imposé durant la pandémie de COVID-19, de nombreux travailleurs qui n'y avaient pas accès jusque-là, ont pu télétravailler. Certains répondants ont souligné qu'avant le contexte de confinement, ils en avaient fait la demande, mais cela leur avait été refusé. D'autres ont fait la demande que cela devienne structurel après le confinement, et cela leur a également été refusé. Par ailleurs, le télétravail n'est pas possible dans tous les métiers.

Le télétravail peut aider les travailleurs âgés à faire face à certaines difficultés mentionnées ci-dessus, comme le fait d'avoir un meilleur sommeil, de travailler au calme ou de diminuer la fatigue liée aux déplacements et transports. Cependant, les répondants ont tout de même également évoqué certains inconvénients liés au télétravail, tels que la privation de certains contacts sociaux ou la difficulté de se déconnecter de son travail.

« Il y a une partie où le télétravail, ça convient parfaitement. Mais d'un autre côté, on ne sait pas tout faire en télétravail. C'est impossible. Mais ça allège franchement. À la première vague, c'était le printemps. Ben franchement, j'ai apprécié le télétravail à ce moment-là. Je l'ai apprécié. C'est un rythme qui est quand même plus agréable. Là, ce que je faisais, je faisais un jour télétravail, un jour de présentiel. On s'était organisé comme ça. Et franchement, c'était plus léger. »

4.6. La transmission des connaissances

Alors que la transmission de connaissances semble importante pour les travailleurs en fin de carrière, plusieurs répondants ont mentionné que cette transmission n'était pas réellement prévue en fin de carrière, probablement pour des raisons financières (par exemple, il n'est pas toujours envisageable de prendre en charge le salaire d'un travailleur plus jeune qui viendrait travailler au côté d'un travailleur plus âgé). Pourtant, comme mentionné par de nombreux répondants, il est important de ne pas perdre l'expertise des travailleurs âgés, pour lesquels la transmission de cette expertise est un réel facteur motivationnel. Adapter la fonction afin qu'un travailleur plus âgé transmette progressivement ses tâches à un collaborateur plus jeune serait aussi une manière d'alléger les fins de carrière. Pour certains, cette organisation de la transmission est une condition nécessaire à la pérennisation de la fonction après le départ en retraite, mais cela ne semble pas être prévu en amont.

« J'ai toujours un petit peu en tête ce qui se passe dans d'autres pays par rapport à tout ça. À partir d'un certain âge, on prend un plus âgé, on lui met un jeune à côté (...) Et ça se passe en douceur. Malheureusement, ici, quand on parle comme ça : mais qui est-ce qui prend en charge le salaire du jeune qui va venir à côté du vieux ? Ça, c'est une autre problématique. Mais ce serait une manière aussi d'alléger un petit peu les fins de carrière des plus vieux. Et non seulement alléger la carrière, mais aussi faire passer le savoir du plus vieux vers le plus jeune. »

4.7. Les aménagements ergonomiques

Concernant les équipements ergonomiques, certains travailleurs ont souligné que ce sont des aménagements qui semblent relativement aisés à obtenir. D'autres répondants, notamment dans le secteur ouvrier, ont par contre mentionné qu'ils continuent à être exposés à des changements importants de température, à porter des charges lourdes, ce qui n'est pas évident lorsqu'on avance en âge.

« Parce qu'ils sont dans un bureau, avec du chauffage. Je veux dire... les employés ont des postes de travail ergonomiques, très ergonomiques et un horaire fixe. Tandis que nous, on est soumis au climat tous les jours, au froid, au chaud. Donc voilà, pour nous, c'est assez compliqué. »

4.8. Les formations

Certains répondants affirment avoir accès à des formations, mais le contenu n'est pas toujours adapté à ce dont ils auraient besoin (par exemple, des formations aux nouvelles technologies). De plus, il semble ne pas y avoir toujours suffisamment de temps prévu pour les formations, pour bien apprendre et en profondeur. Ces résultats sont concordants avec ceux d'études ayant démontré que les travailleurs âgés ont moins d'opportunités de participer aux formations que les travailleurs plus jeunes (Canduela, et al., 2012 ; Pak, Kooij, de Lange, Van den Heuvel, & van Veldhoven, 2021), alors qu'offrir des formations et des opportunités de promotion influence positivement la capacité de continuer à travailler des travailleurs âgés (Pak, Kooij, de Lange, Van den Heuvel, & van Veldhoven, 2021).

« On nous donne des formations, mais je pense que ce n'est pas suffisant. L'aspect formation doit, à mon avis, être creusé beaucoup plus en profondeur, c'est sûr. Et être plus adapté à ces technologies, c'est sûr. »

4.9. Les changements de carrière

Pour certains travailleurs, changer de travail est parfois le meilleur aménagement pour pouvoir poursuivre sa carrière. Certaines organisations offrent parfois la possibilité au travailleur d'aller travailler chez un sous-traitant, tout en restant formellement au sein du personnel de son employeur initial. Il s'agit d'une alternative intéressante, mais qui n'est possible que si une organisation partenaire a besoin d'un profil travaillant dans l'organisation initiale, et qui accepte de supporter une partie des frais salariaux de cet employé⁷. Cela n'est donc pas possible pour tout le monde, les possibilités de retour sont également limitées, tout comme la durée du nouvel emploi. Cette adaptation exige un effort relativement important de la part de l'employé, car tout le contexte de travail et le contenu du poste changent. Cela implique donc un certain nombre de risques pour les employés qui souhaitent y avoir recours.

Changer totalement de travail est également une possibilité, mais les chances de trouver un nouvel emploi dans une autre organisation sont évaluées de manière assez pessimiste par nos participants, probablement en raison du contexte d'âgisme (c'est-à-dire, les stéréotypes et la

discrimination à l'égard des personnes âgées) qui prévaut en Belgique envers les travailleurs âgés (Desmette & Gailard, 2008).

4.10. En conclusion : les aménagements en fin de carrière sont-ils faciles à mettre en place ?

De manière générale, les entretiens ont fait ressortir qu'il n'est pas facile de mettre en place des aménagements en fin de carrière. Quand une possibilité d'aménagements existe, certains répondants ont expliqué qu'ils devaient souvent attendre longtemps avant que leur demande d'aménagements ne soit prise en compte. Beaucoup de répondants ont exprimé leur sensation de ne pas être suffisamment entendus.

« J'ai fait la demande officielle il y a plus d'un an pour aller travailler à l'hôpital de jour où là, j'aurai des horaires de 8,5h à 17h. (...) Normalement. Il y avait une ouverture de poste prévue, mais le coronavirus est arrivé entretemps... Évidemment, ça, c'est la faute de personne hein. Je sais que la personne que je devrai remplacer part en pension dans plus d'un an. Et donc, entre ma demande et la réponse, il va se passer 2,5 ans. C'est long. Et j'ai la sensation de ne pas être entendue. Et ça, c'est dur aussi. »

Sur base des besoins et des difficultés individuels, il semble parfois possible de négocier les aménagements de façon informelle. L'inconvénient qui en résulte, quand ils sont acceptés, est qu'ils ne sont pas toujours officiels, qu'ils peuvent être remis en question sans préavis et qu'ils ne sont pas toujours bien perçus par les collègues.

« Mon collègue a demandé, à 60 ans, pour faire un peu moins de travail jusqu'à minuit. Mais ça a scandalisé tout le service : mais qu'est-ce que c'est que ça ? »

⁷ Afin de faciliter la mise en place de ces collaborations, quelques entreprises se sont rassemblées au sein d'une plateforme mettant en relation la demande et l'offre de collaborateurs expérimentés. Cette plateforme, baptisée "Experience@Work", a pour mission de trouver, pour un groupe-cible spécifique de travailleurs expérimentés de plusieurs entreprises, des postes vacants à pourvoir par le biais d'un contrat de prestation de services. Pour plus d'informations, voir le site web <https://experienceatwork.be/fr/>

5. Que peut-on faire pour améliorer le bien-être en fin de carrière ?

Comme ailleurs en Europe, la décision d'allonger les carrières a pour objectif d'augmenter le taux d'emploi des plus de 55 ans dans le cadre de la question de la soutenabilité financière à long terme du système de Sécurité sociale belge. Cette question se pose de façon de plus en plus aigüe avec le vieillissement de la population qui induit davantage de dépenses de pensions et davantage de dépenses de santé. Les récentes mesures prises en ce qui concerne l'augmentation de l'âge légal de la retraite, mais aussi les possibilités de plus en plus restrictives de pension anticipée et de réduction de temps de travail indemniée, l'ont été dans une logique de réduction des coûts de la Sécurité sociale.

Cette logique réglementaire ne prend cependant pas en compte les questions de santé et de bien-être des travailleurs plus âgés, questions qui devraient pourtant être au cœur de la réflexion, d'une part pour des raisons financières, car ignorer ces questions engendre des coûts ailleurs dans la Sécurité sociale (notamment en termes d'indemnités d'incapacité de travail), et d'autre part et surtout, car nous devons rester une société solidaire, juste et équitable, qui respecte le bien-être de tous les travailleurs, et notamment de ceux qui sont en fin de carrière. En particulier, nous souhaitons en tant que MC, défendre une vision large de la santé, et alimenter le débat sur la qualité de vie en fin de carrière. Cette recherche ne défend pas l'idée de rester au travail à tout prix, mais vise avant tout à mettre l'accent sur les besoins des travailleurs en fin de carrière et à souligner que des aménagements peuvent positivement impacter leur qualité de vie.

Bien que cette recherche soit consacrée aux travailleurs en fin de carrière et aux aménagements qui peuvent leur être proposés, nous défendons l'idée que des aménagements doivent être proposés tout au long de la carrière professionnelle, lorsque cela s'avère nécessaire (par exemple, pour les travailleurs d'âge moyen avec enfants en bas âge). Ainsi, tous les travailleurs devraient pouvoir bénéficier d'un environnement de travail soutenant et respectueux de leur bien-être, qui tient compte de leurs besoins, aux différents stades de leur carrière. C'est aussi grâce à cela que les travailleurs arriveront en étant moins « usés » à la fin de leur carrière.

« Ça devrait être tout au long de la carrière... et certains domaines plus en fin de carrière, pour les gens plus âgés. Parce qu'il y a des difficultés de travail aussi bien pour les jeunes hein. »

« Si on finit bien sa carrière, on entame bien sa pension. Donc, c'est hyper important de ne pas non plus arriver à la pension complètement dégingué. »

Néanmoins, alors que certaines difficultés peuvent être rencontrées par des travailleurs de tout âge (par exemple, difficulté à concilier vie professionnelle et vie privée, charge de travail trop élevée), d'autres apparaissent davantage lorsqu'on vieillit (par exemple, une plus grande difficulté à récupérer, davantage de soucis de santé). Afin de limiter l'impact négatif sur la santé des difficultés susceptibles d'apparaître au cours du vieillissement, la mise en place d'aménagements du travail en fin de carrière est donc une question de grande importance.

Cette étude a cependant révélé que dans la pratique, obtenir ces aménagements peut s'avérer très difficile, malgré les dispositifs légaux qui sont prévus pour aménager les fins de carrière (par exemple, CCT 104, crédits-temps fin de carrière). Les entretiens ont ainsi démontré que la plupart de nos répondants en fin de carrière ne connaissent pas la CCT 104 et que pour ceux qui la connaissent, il semble très difficile de la faire appliquer. Le crédit-temps fin de carrière est un aménagement plus connu, mais il n'est pas toujours facile à mettre en place, notamment en raison de facteurs liés à l'organisation du travail ou pour des raisons financières. Alors que certains aménagements peuvent être plus aisés à obtenir (le télétravail suite au contexte de confinement ou certains aménagements ergonomiques, par exemple), d'autres aménagements importants pour les travailleurs en fin de carrière ne semblent pas suffisamment accessibles. Or, lorsqu'il devient vraiment difficile pour certains travailleurs d'avoir des aménagements nécessaires au maintien de leur santé, il y a un risque plus grand qu'ils tombent en incapacité de travail.

« Alors moi, en 2016, j'ai commencé à sentir vraiment la fatigue. Et donc, à ce moment-là, j'ai fait une demande... J'ai fait plusieurs demandes : j'ai demandé qu'on engage quelqu'un pour tout doucement envisager de reprendre mon poste, j'ai demandé un peu télétravail : donc, j'avais une demi-journée de télétravail. Et puis, un an après, j'ai demandé une pause carrière. Et ben, ça a foiré. Parce que la pause carrière a été refusée parce que, soi-disant, au niveau d'une direction, quelqu'un qui ne travaille pas à temps plein, ça pose problème. Euh, la personne qui a été engagée, ça a été un mauvais engagement. Et mon télétravail, ben, il est tombé à l'eau. Et j'ai fait un épuisement. »

Sur base de ces constats, nous ne pouvons pas conclure cette étude sans suggérer quelques pistes de réflexion pour améliorer le bien-être en fin de carrière, à destination des différents acteurs de la société, y compris au sein même de notre Mutualité. Alors que le débat relatif aux fins de carrière est souvent orienté, et parfois uniquement, sur les aspects de réductions du temps de travail, qui sont évidemment cruciaux pour que les travailleurs âgés finissent leur carrière en bonne santé, il ressort de cette étude que d'autres pistes peuvent être mises en œuvre dans divers domaines pour aménager les fins de carrière. Nous allons les présenter ci-dessous, en les distinguant selon qu'elles s'adressent aux travailleurs, aux employeurs, au monde politique, aux syndicats ou enfin, aux mutualités.

5.1. Que peuvent faire les travailleurs pour améliorer leur bien-être en fin de carrière ?

S'écouter soi-même et communiquer ses souhaits

Parmi les stratégies évoquées pour se sentir bien en fin de carrière, certains répondants ont expliqué avoir pris le temps de réfléchir à ce qu'ils souhaitent dans leur vie et à ce vers quoi ils désirent aller. Ont également été évoqués le fait d'écouter les signaux du corps, de se reposer, de se changer les idées ou de faire des activités pour s'aérer (par exemple, se remettre au sport).

Il peut également être utile d'exprimer ses difficultés, que ce soit au travail, à son supérieur hiérarchique, ou ses collègues, mais aussi en cherchant de l'aide à l'extérieur, avec les proches, le médecin traitant ou un coach spécialisé dans le suivi des fins des carrières. Participer à un groupe de parole peut également être utile.

Enfin, être conscient de ses talents, de ses points forts et de ce qu'on aime faire, et voir avec son supérieur hiérarchique ou les ressources humaines dans quelle mesure on peut intégrer ces aspects dans son travail, est également une stratégie pour « bien finir » sa carrière. Par exemple, des formations existent pour identifier ses talents et pourraient être suivies en concertation avec l'employeur.

Réduire son temps de travail

Lorsque cela est possible, les entretiens démontrent que la réduction du temps de travail en fin de carrière permet grandement d'améliorer la qualité de vie.

« (...) ça ne fait jamais que 2 semaines que j'ai recommandé, mais la différence entre un 4/5ème et un mi-temps, c'est énorme, point de vue repos, enfin... pour décompresser, on va dire... La différence est énorme. »

Auto-aménager son travail

Alors que certains répondants ont fait part de leurs souhaits en termes d'aménagements du travail à leurs supérieurs, d'autres ont quant à eux aménagé par eux-mêmes certains aspects de leur travail de manière informelle. Ces formes « d'auto-aménagements » comprennent notamment le fait de décider seul de télétravailler un jour par semaine (lorsque la fonction le permet) ou de rédiger un document pour assurer la transmission des connaissances et la transition lorsque le travailleur prend sa retraite.

« Finalement je me suis adapté ou j'ai adapté l'organisation d'une manière un peu informelle en disant : 'écoutez, avec un rythme de 9h30-10h par jour par semaine, au bout du jeudi, maintenant, je commence à être au bout du rouleau et donc je vais prendre un peu de distance et je vais travailler le vendredi à la maison. »

Dans la littérature scientifique, cette adaptation du travail par soi-même est désignée par le terme de « *job crafting* », qui renvoie aux changements auto-initiés par les employés dans le but d'adapter leur travail à leurs préférences et à leurs objectifs (Tims, Bakker, & Dierckx, 2012). La littérature a démontré que ces comportements de « *job crafting* » peuvent avoir des effets positifs chez les travailleurs âgés, notamment sur leur motivation de continuer à travailler au-delà de l'âge de la retraite (Lichtenthaler & Fischbach, 2016), leur sentiment d'adéquation avec leur travail (Kooij, van Woerkom, Wilkenloh, Dorenbosch, & Denissen, 2017), et le fait de trouver du sens dans leur travail (Nagy, Johnston, & Hirschi, 2019). Ces comportements peuvent donc être encouragés et soutenus par l'employeur, mais ils ne doivent néanmoins pas se substituer à des aménagements structurels proposés par l'employeur à tous les travailleurs, comme ceux suggérés ci-dessous. Par ailleurs, ce type d'auto-aménagements semble à première vue plutôt adapté pour des emplois hautement qualifiés et lorsque le travailleur a de l'autonomie dans son travail. Cependant, certains chercheurs ont développé une formation visant à augmenter les comportements de « *job crafting* » dans des milieux ouvriers (Demerouti, Soyer, Vakola, & Xanthopoulos, 2020). Ces recherches peuvent être des sources d'inspiration pour les employeurs souhaitant former leurs travailleurs au « *job crafting* ».

5.2. Que peuvent faire les employeurs pour améliorer le bien-être de leurs collaborateurs en fin de carrière ?

Proposer des aménagements du travail en fin de carrière

Cette étude a révélé les besoins, notamment en termes d'aménagement du travail, exprimés par des travailleurs en fin de carrière. Des études ont par ailleurs démontré que certains de ces aménagements ont un impact réellement positif sur le bien-être et l'intention de rester en emploi des travailleurs âgés (Sewdas, et al., 2017 ; Burmeister, Wang, & Hirschi, 2020). Afin d'apporter des solutions concrètes aux employeurs soucieux du bien-être de leurs employés en fin de carrière, nous présentons ci-dessous des propositions d'aménagements, classées selon les 5 grandes catégories des composants du travail susceptibles d'induire des risques psychosociaux (les « cinq T »).

- **Au niveau de l'organisation du travail** : tant les études scientifiques (par exemple, Hertel, et al., 2013) que nos répondants préconisent de donner au travailleur (en fin de carrière) de l'autonomie, d'avoir recours à des démarches participatives et d'exprimer clairement les attentes de l'organisation vis-à-vis de lui. Certains répondants ont aussi fait part du besoin que l'organisation développe une vision positive des travailleurs âgés, et éventuellement, de pouvoir participer à des groupes de parole avec des travailleurs en fin de carrière.
- **Au niveau des conditions de travail** : pouvoir réduire son temps de travail est un élément clé pour préserver son bien-être en fin de carrière, mais il faut que cette réduction du temps de travail soit implémentée dans le cadre d'une réduction de la charge de travail, et en prévoyant les remplacements nécessaires. Aménager les horaires de travail, offrir la possibilité de télétravailler et flexibiliser la prise de congés sont également des aménagements importants en fin de carrière, mais certains de ces aménagements doivent être implémentés au cas par cas, car tous les travailleurs en fin de carrière n'ont pas forcément les mêmes besoins. Enfin, pour préserver leur bien-être, mais aussi leur motivation, les travailleurs en fin de carrière ont besoin de continuer à recevoir des opportunités de promotion et des formations, mais dont le contenu est adapté à leurs besoins (par exemple, faire face aux changements technologiques), et de prévoir le temps nécessaire au suivi de ces formations.
- **Au niveau du contenu du travail** : les travailleurs en fin de carrière ont besoin d'avoir un travail qui a du sens, de se sentir utile, de sentir qu'ils ont fait leur part

et de pouvoir transmettre leur savoir. La réduction de la charge de travail est également nécessaire en fin de carrière. Enfin, l'adaptation des tâches, via une rotation des postes ou éventuellement via un changement de carrière, peuvent aussi être des possibilités. Cependant, ce genre d'adaptation ou de changement doivent se faire sur base volontaire et en reconnaissant l'expertise du travailleur. Il ne s'agit nullement de mettre « de côté » les personnes en fin de carrière.

- **Au niveau des conditions de vie au travail** : tout travailleur a besoin de travailler dans un cadre de travail agréable, avec des équipements ergonomiques. Mais avec l'âge et particulièrement dans certains métiers, une amélioration du poste de travail au niveau ergonomique peut s'avérer indispensable. Par exemple, en tant que cariste, avoir un bon fauteuil qui amortit le choc des vibrations dans le dos peut être un aménagement fondamental pour pouvoir continuer à travailler.
- **Au niveau des relations interpersonnelles au travail** : avoir un manager humain, à l'écoute, qui reconnaît les efforts fournis est capital pour les travailleurs en fin de carrière. Il faut également veiller au maintien de la qualité des relations et favoriser une bonne ambiance de travail.

Écouter les besoins et les difficultés des travailleurs en fin de carrière

Un besoin qui semble particulièrement présent en fin de carrière est le fait de se sentir entendu et écouté, dans ses difficultés et ses besoins d'aménagements. Les besoins en aménagements peuvent varier d'un individu à l'autre, en fonction de sa situation personnelle, mais aussi en fonction de la nature de son métier ou de son contexte organisationnel. Afin de répondre à ces besoins d'écoute et d'aménagements du travail individualisés en fin de carrière (« *idiosyncratic deals* » ou « *I-deals* » dans la littérature scientifique, voir par exemple Jonsson et al., 2021), les entreprises pourraient prévoir dans leur politique de gestion des âges, d'inviter systématiquement (sur base volontaire), les travailleurs à partir d'un certain âge (par exemple, 55 ans) à un entretien avec leur supérieur hiérarchique et/ou le service RH. Cet entretien serait d'une part, l'occasion d'écouter le travailleur dans ses besoins et ses difficultés éventuelles, et d'autre part, de réfléchir aux aménagements et adaptations de fonctions possibles dans le contexte organisationnel. Les entretiens ont en effet révélé que les travailleurs en fin de carrière qui demandent des aménagements ont souvent réfléchi à la manière de les implémenter dans l'organisation.

« Ben, je dirais déjà, euh, pouvoir avoir un entretien d'office, quand on arrive à 60 ans, ou 58, enfin bon, avec quelqu'un des RH, ou bien son n+2, enfin bon, quelqu'un en tout cas de la direction... Enfin, déjà pouvoir avoir un entretien. Être écoutée, ça, c'est une première chose. »

Avoir une bonne gestion prévisionnelle du personnel en termes d'âge

De manière générale, les entretiens ont révélé que mettre en place des aménagements au sein d'une organisation n'est pas évident. Des éléments liés au contenu et à l'organisation du travail ont notamment été mis en évidence dans les entretiens : charge de travail difficile à adapter, fonction du collaborateur qui ne permet pas de réduire son temps de travail, équipes composées principalement de travailleurs âgés, etc. Afin de surmonter ces difficultés, les entreprises peuvent veiller à avoir une bonne gestion prévisionnelle de leur personnel en termes d'âge. Ainsi, lorsqu'un manager constate qu'un ou plusieurs travailleurs de son équipe arrive(nt) en fin de carrière, et que ce ou ces travailleurs souhaite(nt) réduire leur temps de travail, il serait intéressant d'engager un travailleur plus jeune et moins expérimenté, dont le salaire serait financé par la réduction du temps de travail du travailleur plus âgé. Cette embauche (même à temps partiel) pourrait engendrer de nombreux avantages : outre le fait que ce nouvel engagé pourrait reprendre une partie de la charge de travail laissé par le travailleur ayant pris un crédit-temps, ce système permettrait aussi d'organiser progressivement la transition lorsque le travailleur part à la retraite, et ce serait également une manière de reconnaître leur expertise accumulée au cours de la carrière. De nombreux répondants ont souligné l'importance de ces éléments lors des entretiens.

Bien former les managers à la gestion du bien-être au travail et à la diversité des âges

Le fait d'avoir un manager qui reconnaît et apprécie l'effort et le travail fourni et qui prête attention à l'employé en tant que personne et être humain est souhaitable tout au long de la carrière. Pourtant, à l'heure actuelle, les styles de management sont davantage centrés sur les activités plutôt que sur les personnes (Hallet, Taskin, Terlinden, De Schamphelleire, & Vanroelen, 2019). Il faut donc être attentif à bien former les managers quant à la manière de gérer le bien-être de leurs collaborateurs et que cette gestion de l'humain soit reconnue dans l'évaluation du manager. Enfin, il existe, notamment dans la littérature scientifique, des formations sur la gestion de la diversité des âges (par exemple, celle de Jungmann, Hilgenberg, Porzelt, Fischbach, & Wegge, 2016), qui pourraient être également être données aux responsables d'équipe dans les organisations.

5.3. Que peuvent faire les décideurs politiques pour améliorer le bien-être en fin de carrière ?

Inciter les employeurs à proposer des aménagements du travail

La mise en place d'aménagements du travail est susceptible d'influencer positivement le bien-être et la santé en fin de carrière et cela peut également inciter les travailleurs à poursuivre leur carrière le plus longtemps possible dans le respect de leurs capacités et de leurs aspirations. Dans une récente étude, 35% des travailleurs de plus de 40 ans interrogés considéraient qu'un travail aménagé leur permettrait de continuer à travailler jusqu'à l'âge de la retraite (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2021). Des études ont également montré qu'avoir des arrangements de travail flexibles (par exemple, travailler à temps partiel, télétravailler) est une condition importante pour prolonger la participation sur le marché du travail (Bourdeaud'hui, Janssens, & Vanderhaeghe, 2021 ; Sewdas, et al., 2017). On sait également que le risque de départ à la retraite pour raisons de santé est plus élevé pour les travailleurs âgés qui sont fatigués et épuisés (Myllyntausta et al., 2021), ce qui semblait être le cas chez la plupart des travailleurs interrogés dans cette étude.

Afin d'encourager les organisations à élaborer une politique de gestion des âges, une convention collective de travail a été conclue en 2012 (CCT 104). Cependant, les entretiens ont révélé qu'elle ne semble pas être réellement appliquée dans les organisations des travailleurs interrogés. D'une part, l'employeur choisit la ou les mesures qu'il souhaite mettre dans son plan, mais rien ne l'oblige à y mettre un contenu ambitieux. D'autre part, certaines difficultés au niveau organisationnel semblent également rendre difficile son application. Afin que cette convention puisse être réellement utilisée dans les entreprises, une aide pourrait être apportée aux employeurs afin de l'implémenter. Par exemple, le SPF emploi, travail et société pourrait mettre à disposition des employeurs, des consultants organisationnels qui pourraient les aider à réfléchir à la manière d'implémenter des aménagements du travail dans le cadre de leur politique de gestion des âges.

Le caractère contraignant de la CCT 104 pourrait également être renforcé, en imposant qu'un certain nombre de mesures importantes pour préserver le bien-être en fin de carrière soient automatiquement reprises dans le plan pour l'emploi des travailleurs en fin de carrière. Il faudrait aussi veiller à ce que les mesures qui font partie de ce plan soient réellement mises en place au sein de l'organisation,

et que cette implémentation des mesures soit contrôlée par la direction générale du contrôle du bien-être au travail du SPF emploi, travail et société.

Enfin, des recherches supplémentaires sont nécessaires afin de savoir si 45 ans est un critère adéquat pour la mise en place d'aménagements en fin de carrière. Certains répondants semblaient trouver cela relativement tôt pour se considérer en fin de carrière. La pertinence de ce critère a également été discutée lors de la conférence sur l'emploi 2021, qui portait sur le thème « les fins de carrière harmonieuse ».

Revaloriser le crédit-temps pris avant 60 ans dans le calcul de la pension

Le fait que les crédits-temps fin de carrière ne soient plus indemnisés par l'ONEM, hors exception, quand ils sont pris avant 60 ans, et qu'ils ne soient dès lors plus pris en compte dans le calcul du montant de la pension, est un obstacle financier pour de nombreux travailleurs qui auraient besoin de réduire leur temps de travail en fin de carrière. Il pourrait être bénéfique de se pencher sur cette mesure et qu'ils soient indemnisés par l'ONEM et reconnus dans le calcul de la pension dès 55 ans. La perte de revenus liée aux crédits-temps fin de carrière est un réel frein à la plupart des participants qui auraient besoin de réduire leur temps de travail en fin de carrière afin de préserver leur santé. Si les travailleurs pouvaient davantage recourir aux crédits-temps fin de carrière, il est probable que cette mesure puisse réduire les dépenses liées à l'incapacité de travail en fin de carrière.

Réduire l'âgisme en Belgique

En Belgique, la discrimination envers les aînés est encore fort présente. Une récente étude menée par l'institut Ipsos à la demande de la section belge d'Amnesty international a révélé que les aînés (plus de 55 ans) se sentent largement dévalorisés dans notre société (Amnesty international, 2021). Selon Unia (institution publique indépendante qui lutte contre la discrimination et défend l'égalité des chances en Belgique), la discrimination fondée sur l'âge est particulièrement présente dans le monde du travail. Elle touche particulièrement les travailleurs âgés de 45 à 65 ans (Unia, 2016). On sait par ailleurs que les individus qui ressentent de la discrimination en raison de leur âge ont une moins bonne santé physique et mentale (Stokes & Moorman, 2020).

Dans cette étude, les travailleurs en fin de carrière ont révélé subir un manque de considération et de reconnaissance et avoir besoin qu'une vision positive des travailleurs âgés soit développée. Un changement de mentalité doit donc être opéré. À cette fin, des campagnes de sensibilisation qui soulignent les qualités de nos aînés, leur expertise accumulée et leur valeur ajoutée pourraient être menées et soutenues par différents organismes publics (à titre d'exemple, voir la campagne sur les préjugés chez les personnes âgées et les jeunes menée par Unia en 2018⁸). Unia propose également des conseils et des formations aux entreprises et aux organisations qui souhaitent développer des initiatives en matière de non-discrimination⁹. Ce genre de formation pourrait par exemple être proposé à tout nouvel engagé dans une entreprise, afin de sensibiliser tous les collaborateurs à ces questions.

Différenciation des options de pension

Comme nous l'avons déjà mentionné, une bonne santé est une condition préalable importante pour pouvoir travailler plus longtemps. Notre étude a cependant montré que les employés qui travaillent dans le secteur des soins, dans le secteur des titres-services ou dans le travail posté sont particulièrement préoccupés par la faisabilité physique de leur travail. Certains d'entre eux ont déjà des problèmes de santé. En tant que mutualité santé, nous pensons qu'il faut accorder plus d'attention au facteur santé. Il n'est pas souhaitable de demander à des travailleurs qui exercent des professions exigeantes sur le plan physique ou émotionnel et qui ont déjà des problèmes de santé de continuer à travailler jusqu'à l'âge légal de la retraite au détriment de leur santé. Le risque que ces travailleurs passent leurs années avant la retraite en incapacité de travail est réel et implique un coût non seulement social, mais aussi humain. Nous constatons aussi que dans le régime de pension actuel, la retraite anticipée est possible sous un certain nombre de conditions strictes. Pour de nombreux employés, cela signifie une perte financière, mais là aussi, nous devrions examiner pour qui cette perte doit être limitée. Après tout, les personnes qui ont des niveaux d'éducation moins élevés sont plus susceptibles de continuer à travailler en mauvaise santé parce qu'il n'est pas financièrement possible pour elles d'arrêter plus tôt. De même, pour les salariés âgés qui assument des tâches de soins et apportent ainsi une contribution importante à la société, on pourrait envisager de réduire le malus qu'entraîne un départ anticipé. Autant de questions auxquelles il n'est

8 <https://www.unia.be/fr/publications-et-statistiques/publications/discrimination-fondee-sur-lage-de-quoi-sagit-il-et-comment-y-reagir>.

9 <https://www.unia.be/fr/sensibilisation-et-prevention/accompagnement-formation>

pas facile de répondre, mais qui méritent certainement un débat où l'on pèse le pour et le contre.

Une approche plus différenciée rendrait également les travailleurs plus acteurs de leur carrière et de leur retraite, leur donnant ainsi le sentiment d'un plus grand contrôle, ce qui pourrait également avoir un effet positif sur leur motivation. Cependant, il faut bien entendu veiller à ce que le système de retraite reste solidaire et collectif.

Reconnaître davantage le statut d'aidant proche

Certains participants ont évoqué la difficulté de prendre soin d'un parent proche vieillissant, tout en continuant à travailler. Pour certains, le fait de réduire son temps de travail, via un crédit-temps, peut être une solution. Bien qu'il soit possible depuis le 1^{er} septembre 2020 de prendre un congé pour aidant proche, depuis le 1^{er} janvier 2021, peu d'aidants proches semblent avoir demandé ce congé (L'Avenir, 2022). Pourtant, cet aménagement peut s'avérer bien utile pour les travailleurs en fin de carrière, la plupart des aidants proches appartenant à la catégorie des 45 à 69 ans (L'Avenir, 2022). Afin d'augmenter le recours à cet aménagement, il serait utile d'associer plus d'avantages à cette reconnaissance du statut d'aidant proche (pour l'instant, peu d'avantages y sont associés), et de diminuer le seuil d'éligibilité pour avoir accès à cette reconnaissance (le seuil d'éligibilité actuelle étant très élevé).

5.4. Que peuvent faire les syndicats pour améliorer le bien-être en fin de carrière ?

La plupart de nos répondants ne connaissaient pas du tout la CCT 104. En 2013, la CSC et l'ACV ont préparé une brochure sur cette CCT, mais il est important que les syndicats continuent à la porter à l'attention de leurs membres. Par exemple, ils pourraient envoyer systématiquement à leurs membres une lettre les informant des possibilités d'aménagement de fin de carrière lorsqu'ils atteignent un certain âge. Dans le cadre de leurs services aux membres, certains syndicats proposent déjà un accompagnement professionnel pour les plus de 55 ans. Il s'agit certainement d'un outil intéressant qui peut contribuer de manière positive à maintenir l'employabilité des employés d'une manière saine et durable.

De plus, les quelques représentants syndicaux que nous avons interrogés et qui connaissaient la CCT 104 nous ont dit qu'il est difficile de la mettre en place dans leurs organisations. Il semble donc important que le débat sur

le caractère obligatoire de cette CCT puisse être initié et alimenté par les syndicats. Les syndicats jouent un rôle important dans le dialogue social, où il est certainement important de défendre les intérêts des travailleurs âgés et, entre autres, de continuer à signaler aux employeurs les difficultés qui existent actuellement pour les travailleurs âgés, et qui ont également été soulevées dans notre étude.

5.5. Que peuvent faire les mutualités pour améliorer le bien-être en fin de carrière ?

Vigilance de la santé des plus de 55 ans

Une grande partie des répondants à cette étude, qui avaient tous au moins 55 ans, a rapporté se sentir plus rapidement fatigué, avoir plus de difficultés à récupérer, et/ou souffrir d'une diminution de capacités au niveau musculaire, sensoriel ou encore cognitif. L'apparition de douleurs physiques et de problèmes de santé est ainsi plus fréquente avec l'âge. Sur base de ces résultats, il pourrait être utile d'aider nos membres plus âgés à prévenir ces problèmes de santé, par exemple via des campagnes de sensibilisation ou la création de brochures spécifiques pour les plus de 55 ans. Ces brochures pourraient être envoyées proactivement aux membres dès qu'ils atteignent un certain âge ou mises à disposition dans les cabinets de prestataires de soins de santé (par exemple des médecins généralistes, des kinésithérapeutes, etc.).

Aider à préparer la retraite

Afin de bien vivre sa retraite, il est important de la préparer en amont, comme le soulignent certaines études (par exemple, celle de Topa, Moriano, Depolo, Alcover, & Morales, 2009). Certains répondants ont évoqué leur « peur du vide » lorsque leur carrière se termine. Par ailleurs, les répondants en fin de carrière nous ont aussi fait part de leur besoin d'échanger avec d'autres personnes qui arrivent en fin de carrière et d'avoir accès à des informations centralisées sur ce qu'il faut mettre en place quand on atteint cette étape.

Via son service des pensions, la Mutualité Chrétienne offre déjà la possibilité aux membres de discuter avec des conseillers, notamment des possibilités de retraite anticipée. Il pourrait aussi être intéressant d'organiser des sessions d'informations collectives sur les thèmes tels que « bien vivre sa fin de carrière pour bien démarrer sa retraite » ou des sessions de parole sur cette thématique. Les entretiens ont révélé le besoin des travailleurs en fin de carrière de se sentir entendus, d'avoir l'occasion

d'échanger pour bien préparer leur retraite, et en tant que Mutualité, offrir cette possibilité à nos membres peut être bénéfique. Dans cet ordre d'idées, le service pension et les mouvements des aînés de la MC (Enéo et Okra) ont lancé des projets visant à accompagner nos membres dans leur préparation à la retraite (« Pensioen in zicht ? Voor wie pas of bijna met pensioen is » pour Okra et « Bien dans ma retraite » pour Enéo¹⁰). Cette année, des sessions d'informations ont également été organisées par le service pension de CM, en collaboration avec les mouvements Okra, ACV, Beweging.net et WSM, à l'occasion de la semaine des pensions qui a eu lieu du 27 septembre au 1^{er} octobre 2021. Ce genre d'initiatives répond tout à fait aux besoins émis par certains répondants à notre étude et il est donc important de les diffuser largement et dans la mesure du possible, de les pérenniser.

Afin de répondre aux besoins des répondants d'avoir une information centralisée sur les fins de carrière et la retraite, il pourrait également être intéressant de réaliser une brochure qui centralise à la fois toutes les informations liées aux aménagements possibles en fin de carrière (par exemple, crédit-temps fin de carrière, exemption du travail de nuit, CCT 104, etc.), mais également les possibilités de participer à des groupes de parole sur ce sujet, ainsi que les possibilités de garder des occupations après sa fin de carrière (notamment via les activités de bénévolat, sportives et de loisirs, proposées par la MC).

Soutien aux aidants proches de plus de 55 ans

Les résultats de cette étude ont également montré que certains travailleurs en fin de carrière s'occupent de leurs propres parents, de leurs enfants ou petits-enfants, que ce soit par choix ou par contrainte. On constate ainsi qu'il peut être difficile pour les travailleurs en fin de carrière de concilier la poursuite de leur carrière avec leur rôle d'aidant proche. Certains répondants ont expliqué avoir demandé à leur employeur un crédit-temps fin de carrière pour cette raison, mais qu'il a été compliqué de l'obtenir. Depuis le 1^{er} septembre 2020, les aidants proches peuvent être reconnus auprès de leur Mutualité¹¹. Comme mentionné ci-dessus, cette reconnaissance peut donner lieu à un congé pour aidant proche¹². Au moment où les entretiens de cette étude ont eu lieu (décembre 2020), cette possibilité était sans doute encore peu connue et/ou peu utilisée. De plus, nous pensons que des améliorations devraient encore être apportées par le monde politique concernant

la reconnaissance de ce statut.

Via ses services d'Aide et Soins à Domicile, ses services de garde d'enfants malades et différents avantages offerts, la Mutualité Chrétienne offre également d'autres services et moyens concrets pour aider ses membres à prendre soin de leurs proches. Une récente étude, menée par la MC et l'UCLouvain en 2020 (Gérain & Avalosse, 2020), a cependant mis en évidence que malgré le potentiel effet positif des services d'aide aux aidants proches sur leur bien-être, ces derniers n'y avaient que peu recours. Outre l'absence de besoin d'y recourir, les autres raisons de non-recours à ces services étaient les réticences personnelles de l'aidant, ainsi que le manque d'information et d'accessibilité (disponibilité trop faible et coûts trop élevés). L'étude pointait également l'importance de considérer le vécu subjectif de l'aidant afin de l'aider dans les difficultés qu'il rencontre. À l'heure actuelle, la majorité du soutien apporté à la relation aidant-aidé reste centrée sur les besoins du patient uniquement et ce sont surtout des déterminants objectifs (par exemple, niveau d'autonomie de la personne aidée) qui constituent des critères pour la reconnaissance des aidants proches. À cette fin, il pourrait être intéressant de réaliser des groupes de parole pour donner l'occasion à des travailleurs en fin de carrière d'exprimer leurs éventuelles difficultés et leurs besoins en tant qu'aidants proches. Par ailleurs, il faut veiller à ce que ces travailleurs soient bien informés de leurs droits en tant qu'aidants proches (par exemple, le congé pour aidant proche évoqué ci-dessus).

6. Conclusion

Afin de faire non seulement face aux défis démographiques en termes de vieillissement de la population, mais surtout afin de respecter le bien-être de tous, il semble fondamental de développer un autre regard sur les fins de carrière. Cette recherche ne défend pas l'idée de vouloir faire travailler tard à tout prix, car tout en chacun a le droit de réfléchir à ce qu'il souhaite faire de sa vie. La réflexion sur les fins de carrière est un enjeu collectif, qui a jusqu'à présent été traité dans un seul objectif : faire travailler les gens le plus longtemps possible, sans accorder suffisamment d'attention à leurs besoins, leurs envies et le maintien de leur santé. Or, prolonger les carrières sans tenir compte du bien-être et

10 Comme de nombreux projets du secteur socio-culturel, le projet « Bien dans ma retraite » a souffert de la pandémie liée au covid-19, mais il est actuellement en cours de reprise, notamment au niveau de la régionale du Hainaut-Picardie qui proposera un cycle de formation à la retraite au printemps 2022. Les dates auxquelles auront lieu les cycles de formation dans les villes de Mouscron, Tournai et Mons sont disponibles via ce site : <https://activites.eneo.be/agenda/categorie/formation/>

de la santé des travailleurs ne permettra pas de faire des économies en termes de sécurité sociale, bien au contraire.

Cette étude a révélé que beaucoup de répondants interrogés souhaitent partir le plus tôt possible à la retraite, notamment, pour profiter de la vie et pour pouvoir s'accomplir dans autre chose que le travail, et ce tant que leur santé le permet. L'augmentation de l'âge légal de la retraite est donc difficile à vivre pour la majorité des participants et cela se reflète aussi dans les chiffres d'autres études (par exemple, celles de Securex, 2021, ou celle de Van Dalen & Henkens, 2018). Il est donc fondamental de réfléchir à la fin de carrière et à l'après-carrière en tenant compte des besoins des individus, en leur donnant la parole.

Alors que des efforts ont été entrepris ces dernières années, notamment via la création du plan pour l'emploi des travailleurs âgés (CCT 104), cette étude a également constaté que pour les répondants interrogés¹³, il semble difficile d'aménager sa fin de carrière. Le relèvement de l'âge du crédit-temps fin de carrière indemnisé, des difficultés liées à l'organisation du travail ou encore la difficulté d'appliquer la CCT 104 sur le terrain, sont autant d'éléments qui nuisent à la soutenabilité des fins de carrière. Pourtant, les entretiens ont révélé que les travailleurs interrogés ne manquent pas de motivation pour bien finir leur carrière. Beaucoup de répondants ont à cœur de terminer en beauté, d'assurer la transmission, afin que leur fonction soit reprise correctement. Ils ont également proposé des solutions pour aménager leur fin de carrière, comme le fait d'être invité à un entretien pour en discuter avec l'employeur à partir d'un certain âge, ou de collaborer en binôme avec un collègue plus jeune. Mais au-delà de ces aménagements, cette étude a constaté que les travailleurs en fin de carrière ont besoin de sentir écoutés et reconnus. Trop souvent, les travailleurs et personnes âgées sont encore discriminées, que ce soit dans le monde de l'entreprise, mais aussi dans la société en général : un changement des mentalités doit donc être opéré, et cela vaut pour la société dans son entièreté. Ainsi, se préoccuper du bien-être de tous, tout au long de la carrière, dans une perspective respectueuse et solidaire, sera la meilleure manière de faire face aux défis des années à venir.

Pour aller plus loin

Comment aménager les fins de carrière de manière harmonieuse ? Afin d'aider les travailleurs, employeurs, politiques, syndicats ou mutualités, à répondre à ce défi, nous présentons ci-dessous un tableau qui reprend les principales difficultés rencontrées par les travailleurs plus âgés, et différentes pistes pour améliorer le bien-être en fin de carrière (ces pistes vont parfois au-delà de celles présentées dans l'article lui-même) (annexe 1). Nous reprenons également quelques sites web utiles pour les travailleurs et employeurs (annexe 2).



11 Plus d'informations sont disponibles via le site <https://www.mc.be/que-faire-en-cas-de/maladie-accident/autonomie/reconnaissance>

12 Plus d'informations sont disponibles via le site <https://www.mc.be/que-faire-en-cas-de/maladie-accident/autonomie/conges-thematiques#aidants>

13 Rappelons que cette étude se base sur les entretiens menés auprès de 41 participants. Pour pouvoir généraliser les résultats à l'ensemble d'une population, une étude à grande échelle devra être menée.

Tableau I: Difficultés vécues et pistes pour améliorer le bien-être en fin de carrière, dans le contexte professionnel

Contexte lié au travail	Principales difficultés rencontrées par les travailleurs plus âgés	Aménagements prévus par la législation VS Réalité sur le terrain	
Organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de prise en compte de l'expertise des travailleurs expérimentés • Manque de reconnaissance et d'écoute • Changements organisationnels dans l'entreprise (restructuration ou changement de management) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La CCT 104 impose à chaque entreprise occupant plus de 20 travailleurs de rédiger un plan pour l'emploi des travailleurs de plus de 45 ans</i> -La CCT 104 semble être peu connue / peu appliquée -Elle n'impose aucun contenu minimum, l'employeur choisit la ou les mesures qu'il souhaite mettre en place --> Dans les faits, les aménagements fin de carrière sont difficiles à obtenir et à mettre en place (difficultés au niveau organisationnel, de la culture de l'entreprise, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre des mesures qui impliquent des prises de décision • Favoriser l'adaptation à la façon de travailler • Écouter les travailleurs et leur expertise positive des groupes de fin de carrière, etc. • Prêter davantage d'attention aux travailleurs âgés lors de la planification • Former les managers sur le bien-être et de la
Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> • Rythme de travail difficile à maintenir • La lourdeur des déplacements entre le domicile et le lieu de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>La CCT 103 accorde le droit à un crédit-temps de fin de carrière à ½ temps ou d'1/5 temps indemnisé à partir de 60 ans (ou de 50 ans à 59 ans dans certains cas)</i> - Ce droit est connu et souhaité, mais il n'est pas toujours facile à mettre en place (raisons financières, difficultés organisationnelles) • <i>Dispense du travail de nuit (dès 50 ou 55 ans, sous conditions) (CCT 46)</i> -Pas toujours connue 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la reconnaissance ou l'adaptation • Introduire des mesures flexibles • Flexibiliser la planification • Veiller à la planification et prévoir le temps • Continuer à soutenir la planification et de planification • Soutenir la planification
Contenu du travail	<ul style="list-style-type: none"> • Quantité/contenu du travail qui devient lourd • Manque de satisfaction par rapport au travail fourni • Manque de motivation (par ex., suite aux changements technologiques, législatifs et administratifs) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crédit-temps fin de carrière (CCT 103)</i> - La charge de travail n'est pas toujours réduite en cas de crédit-temps 	<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la reconnaissance • Dispenser les travailleurs des charges excessives • Permettre d'adapter la mobilité horaire • Donner des conseils • Organiser la planification • Aider les travailleurs à gérer l'émotionnelle
Conditions de vie au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre de travail difficile à supporter (températures trop basses ou trop élevées des espaces de travail, bruit, etc.) • Cadre de travail inconfortable 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail</i> - Aménagements ergonomiques insuffisants dans les métiers manuels 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir un environnement de travail sûr et responsable • Fournir des conseils
Relations inter-personnelles au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de considération de la part des usagers des services fournis, des clients, de la direction, des collègues 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Former les managers sur le bien-être de leurs collègues • Reconnaître les contributions des travailleurs • Veiller à la planification (personnelles) • Fournir une planification

Que peut-on faire pour améliorer le bien-être en fin de carrière ?

Employeurs	Politiques	Syndicats
<p>• Mettre des approches participatives en œuvre pour impliquer les travailleurs dans les décisions</p> <p>• Favoriser l'autonomie des travailleurs (dans la mesure du possible)</p> <p>• Prendre en compte les travailleurs âgés et reconnaître leur expérience (développer une vision inclusive)</p> <p>• Organiser des ateliers de paroles, des entretiens en fin de carrière, etc.)</p> <p>• Porter une attention particulière aux travailleurs âgés lors des réorganisations internes</p> <p>• Encourager les managers à la gestion du bien-être et à la diversité des âges</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Imposer un contenu ambitieux concernant les aménagements du travail à implémenter en fin de carrière, dans le cadre de la CCT 104 • Investir davantage dans la réduction de l'âgeisme en Belgique • Renforcer la protection du bien-être au travail (loi du 4 août 1996) 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de faire connaître la CCT 104 • Alimenter le débat sur le caractère obligatoire de la CCT 104
<p>• Réduire le temps de travail et/ou modifier les horaires de travail</p> <p>• Encourager le télétravail quand cela est possible</p> <p>• Faciliter la prise de congés</p> <p>• Assurer la pertinence des formations et offrir des opportunités d'évolution</p> <p>• Préparer à la retraite</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indemniser le crédit-temps pris dès 55 ans • Différencier les possibilités de pension 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à soutenir les travailleurs dans leurs demandes de crédits-temps • Continuer à lutter pour l'indemnisation du crédit-temps pris dès 55 ans • Informer les travailleurs sur la possibilité d'être dispensé du travail de nuit
<p>• Réduire la charge de travail des travailleurs plus âgés de porter des charges lourdes</p> <p>• Adapter les tâches (rotation, travail d'équipe)</p> <p>• Donner des tâches qui ont du sens</p> <p>• Faciliter la transmission du savoir</p> <p>• Encourager les travailleurs à faire face à la charge de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer le caractère obligatoire de la CCT 104 • Renforcer la prévention de la discrimination fondée sur l'âge 	<ul style="list-style-type: none"> • Informer proactivement leurs membres des possibilités d'aménagements en fin de carrière • Inciter les membres à signaler au service « Diversité » de leur syndicat, toute situation où ils ont été victimes de discrimination
<p>• Créer un cadre de travail agréable et conforme aux normes</p> <p>• Assurer des équipements ergonomiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer les contrôles des entreprises quant à l'application de la loi sur le bien-être au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer à lutter pour la mise en place de bonnes conditions de travail, via la concertation sociale
<p>• Encourager les managers au respect du bien-être des travailleurs</p> <p>• Valoriser l'expertise en fin de carrière</p> <p>• Assurer la qualité des relations (intergénérationnelles)</p> <p>• Favoriser une bonne ambiance de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer la prévention du burnout et du harcèlement au travail (par exemple, via l'incitation au suivi de formations) 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuer de revendiquer l'application rigoureuse de la législation relative au bien-être au travail

Tableau 2 : Difficultés vécues et pistes pour améliorer le bien-être en fin de carrière, au niveau individuel

Contexte individuel	Principales difficultés rencontrées par les travailleurs plus âgés	Travailleurs plus âgés
Santé mentale et physique	<ul style="list-style-type: none"> • Fatigue, douleurs physiques • Difficultés de récupération • Baisse de capacités musculaires, cognitives, sensorielles • Suivre le rythme 	<ul style="list-style-type: none"> • Écouter les signaux du corps • Se reposer • Faire des activités pour s'aérer (par exemple, se remettre au sport)
Situation familiale et de l'entourage	<ul style="list-style-type: none"> • Concilier carrière et vie familiale, rôle d'aidant proche 	<ul style="list-style-type: none"> • Réduire son temps de travail (quand cela est possible)
Situation financière	<ul style="list-style-type: none"> • Charges financières (p. ex., emprunts hypothécaires, enfants aux études) • Faible montant de la pension 	
Désirs personnels	<ul style="list-style-type: none"> • Peur du vide après la fin de carrière • Déséquilibre vie privée/vie professionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> • S'écouter soi-même • Communiquer ses souhaits • Auto-aménager son travail ('job crafting'), quand cela est possible

Annexe 2 : liens web utiles

Ressources pour les travailleurs

Service pension de la MC : <https://www.mc.be/la-mc/conseil-aide/service-pensions>

Site web Enéo, ateliers sur la nouvelle réforme des pensions : <https://www.eneo.be/actualites/cycle-dateliers-reforme-des-pensions/?referrer=actualites>

Site web Enéo, cycle de formation à la retraite :

<https://activites.eneo.be/agenda/formation/tournai/bien-dans-ma-retraite-une-vie-apres-le-travail-tournai/>

<https://activites.eneo.be/agenda/formation/mouscron/bien-dans-ma-retraite-une-vie-apres-le-travail/>

<https://activites.eneo.be/agenda/formation/mons/bien-dans-ma-retraite-une-vie-apres-le-travail-2/>

Brochure de la CSC sur la CCT n° 104 : https://www.lacsc.be/docs/default-source/acvbic-cscbie-document/sectoraal-sectoriel/chemie-chimie/folders-brochures/bien-vieillir-au-travail-cct-104-lr.pdf?sfvrsn=7f4d983c_2

Brochure de la CSC sur les crédits-temps, les fins de carrière et les congés thématiques : <https://www.lacsc.be/vos-droits/travailler-dans-le-secteur-privé/credit-temps-et-conges-thematique/credit-temps>

Page de l'ONEM sur les modalités du crédit-temps fin de carrière : <https://www.onem.be/fr/documentation/feuille-info/t162>

Page de la MC pour les aidants proches : <https://www.mc.be/que-faire-en-cas-de/maladie-accident/autonomie/reconnaissance>

Brochure de la CSC sur le congé pour aidants proches : <https://www.lacsc.be/ma-carriere/travailler-dans-le-secteur-privé/credit-temps-et-conges-thematique/conges-thematiques/conge-pour-aidant-proche>

Page web des CSC seniors : <https://www.lacsc.be/la-csc/que-faisons-nous/seniors>

Que peut-on faire pour améliorer le bien-être en fin de carrière ?

Employeurs	Politiques	Mutualités
<ul style="list-style-type: none"> • Offrir un check up médical systématique dès 55 ans • Offrir des séances de sport et de détente 	<ul style="list-style-type: none"> • Inciter les employeurs à offrir un contrôle médical et à veiller au bien-être au travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilance de la santé des 55+ (brochures, campagnes de sensibilisation)
<ul style="list-style-type: none"> • Faciliter l'accès au crédit-temps • Aider les employés (notamment les aidants proches) dans leur gestion vie privée/vie professionnelle (par exemple, via une offre de formations sur ce thème) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaître davantage le statut d'aidant proche : <ul style="list-style-type: none"> - Y associer plus d'avantages - Diminuer le seuil d'éligibilité pour avoir le statut 	<ul style="list-style-type: none"> • Soutien aux aidants proches : <ul style="list-style-type: none"> - Continuer à faire connaître le congé aidant proche, à aider les membres dans les démarches pour la reconnaissance de ce statut - Organiser des groupes de paroles « aidants proches »
	<ul style="list-style-type: none"> • Réindemniser les crédits-temps pris dès 55 ans 	
<ul style="list-style-type: none"> • Aider à préparer la retraite : <ul style="list-style-type: none"> - Organiser des entretiens en fin de carrière, des groupes de paroles - Fournir les informations 		<ul style="list-style-type: none"> • Aider à préparer la retraite : <ul style="list-style-type: none"> - Organiser des sessions d'informations collectives - Fournir des brochures

Ressources pour les employeurs

Formations d'UNIA pour réduire la discrimination et améliorer la gestion de la diversité : <https://www.unia.be/fr/sensibilisation-et-prevention/accompagnement-formation>

Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail – travailleurs âgés : <https://www.beswic.be/fr/themes/travailleurs-ages>

Brochure de la CSC sur la CCT n° 104 : <https://www.lacsc.be/actualite/campagnes/lemondedapres/findecariere>

Plateforme pour engager ou mettre à profit l'expérience des travailleurs expérimentés : <https://experienceatwork.be/fr/>

Formations dans la littérature scientifique

Formation sur les comportements soutenant des managers par rapport à la vie familiale des collaborateurs : **Clarifying Work-Family Intervention Processes: The Roles of Work-Family Conflict and Family-Supportive Supervisor Behaviors** — Oregon Health & Science University ([elsevier.com](https://www.elsevier.com))

Formation sur les stratégies favorisant le bien-être au travail : **Improving well-being at work: A randomized controlled intervention based on selection, optimization, and compensation**. - PsycNET ([apa.org](https://www.apa.org))

Formation sur la gestion de la diversité des âges : **Team Work and Leadership in an Aging Workforce: Results of an Intervention Project** | Springer-Link

Formation des employés plus âgés à la gestion de leur fin de carrière : Enhancing late-career management among aging employees – A randomized controlled trial - ScienceDirect

Formation au job crafting dans un milieu ouvrier : **The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment** - Demerouti - 2021 - Journal of Occupational and Organizational Psychology - Wiley Online Library

Bibliographie

- Amnesty international. (2021). *Sondage sur l'âgisme envers les aînés : des chiffres de 2021*. Disponible sur : <https://www.amnesty.be/campagne/droits-aines/article/sondage-agisme-aines-chiffres-2021>
- Baltes, B., & Young, L. (2007). Aging and work/family issues. Dans K. Shultz, & G. Adams, *Aging and work in the 21st century* (pp. 251-275). Mahwah, NJ : Erlbaum Publishers.
- Baltes, P. (1997). On the incomplete architecture of human ontogeny: selection, optimization, and compensation as foundation of developmental theory. *American Psychology*, 52(4), 366-380.
- BeSWIC. (s.d.). *Risques psychosociaux (RPS)*. Récupéré sur Centre de connaissance belge sur le bien-être au travail : <https://www.beswic.be/fr/themes/risques-psychosociaux-rps>
- Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2021). *Haalbaarheid om tot het pensioen door te werken*. Analyse bij werknemers en zelfstandige ondernemers op basis van de Vlaamse werkbaarheidsmonitor 2019. Brussel: Stichting Innovatie & Arbeid.
- Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2020). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 105(7), 748-759.
- Canduela, J., Dutton, M., Johnson, S., Lindsay, C., McQuaid, R., & Raeside, R. (2012). Ageing, skills and participation in work-related training in Britain: Assessing the position of older workers. *Work, Employment and Society*, 26(1), 42-60.
- Carstensen, L., Isaacowitz, D., & Charles, S. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165-181.
- CSC. (2021). *Emplois de fin de carrière*. Récupéré sur : <https://www.lacsc.be/ma-carriere/travailler-dans-le-secteur-prive/credit-temps-et-conges-thematique/credit-temps/fin-de-carri%C3%A8re>
- Demerouti, E., Soyer, L., Vakola, M., & Xanthopoulou, D. (2020). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 374-399.
- Derous, E., & Decoster, J. (2017). Implicit Age Cues in Resumes: Subtle Effects on Hiring Discrimination. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-15.
- Desmette, D., & Gaillard, M. (2008). When a worker becomes an older worker: The effects of age-related social identity on attitudes towards retirement and work. *Career Development International*, 13(2), 168-185.
- Eismann, M., Henkens, K., & Kalmijn, M. (2019). Why singles prefer to retire later. *Research on aging*, 41(10), 936-960.
- Eurostat. (2021). *Labour Force Survey Data 2003-2020*. Disponible sur https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/view/LFSI_EMP_A
- Gérain, P., & Avalosse, H. (2020). Comprendre les aidants proches, leur bien-être et leur recours aux services de soutien et de répit. *MC-Informations* 282, 4-19.
- Hallet, C., Taskin, L., Terlinden, L., De Schampheleire, J., & Vanroelen, C. (2019). *Styles de management et bien-être au travail. Recherche qualitative sur les styles de management pratiqués et enseignés en Belgique*. Bruxelles : Service Public Fédéral (SPF) Emploi, Travail et Concertation sociale ; UCLouvain ; VUB.
- Hansez, I., Angenot, A., Faulx, D., Burnay, N., Lurkin, F., Braeckman, L., & Van Risseghem, M. (2012). *Recherche sur la gestion des âges dans les entreprises belges*. Bruxelles : Direction de la Recherche sur l'Amélioration des Conditions de Travail (DIRACT).
- Hertel, G., Thielgen, M., Rauschenbach, C., Grube, A., Stamoov-Rosnagel, C., & Krumm, S. (2013). Age Differences in Motivation and Stress at Work. Dans C. Schlick, E. Frieling, & J. Wegge, *Age-Differentiated Work Systems* (pp. 113-114). Berlin : Springer-Verlag.
- Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Reviews*, 5, 103-128.
- Jonsson, R., Hasselgren, C., Dellve, L., Selden, D., Larsson, D., & Stattin, M. (2021). Matching the Pieces: The Presence of Idiosyncratic Deals and Their Impact on Retirement Preferences Among Older Workers. *Work, Aging and Retirement*, 7(3), 1-16.
- Jungmann, F., Hilgenberg, F., Porzelt, S., Fischbach, M., & Wegge, J. (2016). Team work and leadership in an aging workforce: results of an intervention project. *Advances in Ergonomic Design of Systems, Products and Processes*, (pp. 57-70). Berlin: Springer Viewer.
- Kooij, D., van Woerkom, M., Wilkenloh, J., Dorenbosch, L., & Denissen, J. (2017). Job crafting towards strengths and interests. *Journal of Applied Psychology*, 102(6), 971-981.
- Kooij, D., Jansen, P., Dijkers, J., & de Lange, A. (2014). Managing aging employees: a mixed methods study on bundles of HR practices for aging employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212.
- L'Avenir (2022). *Démarrage prudent du congé pour aidants proches*, site consulté le 16 janvier 2022. Disponible sur https://www.lavenir.net/cnt/dmf20220116_01654261/demarrage-prudent-du-conge-pour-aidants-proches
- Leijten, F., van den Heuvel, S., Ybema, J., van der Beek, A., Robroek, S., & Burdorf, A. (2014). The influence of chronic health problems on work ability and productivity at work: a longitudinal study among older employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 40(5), 473-482.
- Lichtenthaler, P., & Fischbach, A. (2016). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International*, 21(5), 477-497.

- Michaud, P.-C., Van Soest, A., & Bissonnette, L. (2020). Understanding joint retirement. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 173, 386-401.
- Moniteur Belge. (2008). *Arrêté royal rendant obligatoire la convention collective de travail du 26 octobre 2005 relative à la dispense de prestations de travail dans le cadre de la problématique de fin de carrière.*
- Mortelmans, D. (2017). *Kwalitatieve analyse met NVivo*. Leuven: Acco.
- Myllyntausta, S., Gibson, R., Salo, P., Allen, J., Gander, P., Alpass, F., & Stephens, C. (2021). Daytime fatigue as a predictor for subsequent retirement among older New Zealand workers. *Sleep Health*, 7(6), 1-7.
- Nagy, N., Johnston, C., & Hirschi, A. (2019). Do we act as old as we feel? An examination of subjective age and job crafting behaviour of late career employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 373-383.
- ONEM. (2018). *Crédit-temps fin de carrière - Droit chez l'employeur*. Récupéré sur Office National de l'Emploi : https://www.onem.be/fr/documentation/feuille-info/t161#h2_0
- Pak, K., Kooij, D., de Lange, A., Van den Heuvel, S., & van Veldhoven, M. (2021). The influence of Human Resource practices on perceived work ability and the preferred retirement age: a latent growth modelling approach. *Human resource management journal*, 31(1), 311-325.
- Peñalvo, J., Sagastume, D., Mertens, E., Uzhova, I., Smith, J., Wu, J., . . . Mozaffarian, D. (2021). Effectiveness of workplace wellness programmes for dietary habits, overweight, and cardiometabolic health: a systematic review and meta-analysis. *The Lancet Public Health*, 6(9), 648-660.
- SDWorx. (2019). *La pension à mi-temps recalée à la dernière minute*. Disponible sur : <https://www.sdworx.be/fr-be/blog/management-rh/pension-a-mi-temps-recalée-a-la-dernière-minute>
- Securex. (2021). *Plus de 9 travailleurs sur 10 ne veulent pas travailler jusqu'à 67 ans*. Disponible sur : <https://press.securex.be/plus-de-9-travailleurs-sur-10-ne-veulent-pas-travailler-jusqua-67-ans>
- Sewdas, R., de Wind, A., van der Zwaan, L., van der Borg, W., Steenbeek, R., van der Beek, A., & Boot, C. (2017). Why older workers work beyond the retirement age: a qualitative study. *BMC Public Health* 17(1), 1-9
- SFPD. (2021). *Crédit-temps et interruption de carrière*. Récupéré sur Service Fédéral des Pensions : <https://www.sfpd.fgov.be/fr/carriere/annees/credit-temps-et-interruption-de-carriere#CreditTemps>
- Shultz, K., Morton, K., & Weckerle, J. (1998). The Influence of Push and Pull Factors on Voluntary and Involuntary Early Retirees' Retirement Decision and Adjustment. *Journal of Vocational Behavior*, 53(1), 45-57.
- SPF emploi, t. e. (2012). *Plan pour l'emploi des travailleurs âgés*. Disponible sur : <https://emploi.belgique.be/fr/themes/emploi-et-marche-du-travail/mesures-demploi/plan-pour-lemploi-des-travailleurs-ages?id=37939>
- SPF emploi, travail et concertation sociale. (2003). *Clés pour la réglementation du travail de nuit et la réduction de ses inconvénients*. Bruxelles : Cellule Publications du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.
- Stokes, J., & Moorman, S. (2020). Sticks and stones: Perceived age discrimination, well-being, and health over a 20- year period. *Research on Aging*, 42(3-4), 115-125.
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 176-186.
- Topa, G., Moriano, J., Depolo, M., Alcover, C., & Morales, J. (2009). Antecedents and consequences of retirement planning and decision-making: A meta-analysis and model . *Journal of Vocational Behavior*, 75(1), 38-55.
- Unia. (2016). *Leefijdscriminatie: schromelijk onderschat probleem*. Disponible sur : <https://www.unia.be/nl/artikels/leefijdscriminatie-schromelijk-onderschat-probleem#:~:text=Onderschat%20en%20ondergerapporteerd.%20Volgens%20Els%20Keytsman%2C%20directeur%20van,jaar%20%2829%25%29%20en%2055-65%20jaar%20%2820%25%29%20werden%20getroffen>.
- Van Dalen, H., & Henkens, K. (2018). Vervroegd pensioen is kwestie van noodzaak of fortuin. *Economisch-statistische Berichten*, 103(4767), 510-513.
- van der Noordt, M., van der Pas, S., van Tilburg, T., & Deeg, D. (2019). LASA: Langer doorwerken is voor 50 procent met gezondheidsbeperkingen. *Geront*, 21, 1-4.
- Van Rijn, M., Robroek, S., Brouwer, S., & Burdorf, A. (2014). Influence of poor health on exit from paid employment: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 71(4), 295-301.
- Vancorenland, S., Noirhomme, C., Henry, H., Avalosse, H., Van der Elst, K., Lambert, L., & Michiels, P. (2021). L'incapacité de travail est l'antichambre des risques liés aux évolutions de la société. *MC-Informations*, 284, 1-66.
- Vendramin, P., & Valenduc, G. (2016). *Travailleurs âgés et travail soutenable*. Bruxelles : Rapport pour le SPF Emploi, travail et concertation sociale.
- Wallonie-Bruxelles Enseignement. (2021). *Disponibilités pour convenances personnelles précédant la pension de retraite*. Disponible sur WBE : <https://www.wbe.be/jobs-et-carriere/fin-de-carriere-et-demissions/disponibilites-pour-convenances-personnelles-precédant-la-pension-de-retraite/>
- Zinsmeister, J. (2018). Achterstelling van ouderen op de arbeidsmarkt is een kwestie van arbeidsorganisatie. *Géron*, 20(1), 58-62.